

**DE LA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA A LA
“LEARNING NETCHAIN”. HACIA UN PLANTEAMIENTO
TEÓRICO INTERORGANIZATIVO E INTERPERSONAL**

POR

Ana María GARCÍA PÉREZ,
Cándido ROMÁN CERVANTES¹ y
Marian GARCÍA MARTÍNEZ²

RESUMEN

Se propone un planteamiento teórico/conceptual para determinar si las relaciones interorganizativas e interpersonales de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias evolucionan hacia una *learning netchain*. Las propuestas del trabajo muestran que el mayor grado de asociacionismo y la mayor cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena están positivamente relacionados con la posición horizontal de la empresa focal más cercana del consumidor final. Esto requiere una planificación y una resolución de problemas de manera conjunta, lo que está positivamente relacionado con el mayor flujo y diversidad de la información/conocimiento obtenido y diseminado a lo largo de la *netchain*. Al mismo tiempo se necesita desarrollar un contexto social en el que fluya la información/conocimiento y las nuevas ideas de manera informal y esto se logra con redes personales y, principalmente, profesionales y con redes internas y, principalmente, externas. Todo esto permitirá una mayor satisfacción de los socios de la cooperativa agroalimentaria y de sus distribuidores y una mayor intensidad en I+D, convirtiéndose la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria, así, en una *learning netchain*.

Palabras clave: Cooperativa agroalimentaria, *netchain*, relaciones interorganizativas e interpersonales, red social y dirección estratégica.

Claves ECONLIT: M15, L1, Q13.

¹ Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica. Universidad de La Laguna. Direcciones de correo electrónico: angape@ull.es y croman@ull.edu.es.

² Kent Business School. University of Kent (UK). Dirección de correo electrónico: M.Garcia@kent.ac.uk.

REVESCO N° 121 - Segundo Cuatrimestre 2016 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco

http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v121.51304

Fecha de recepción: 09/07/2014

Fecha de aceptación: 07/09/2015

FROM AGRIFOOD COOPERATIVES TO LEARNING NETCHAINS: TOWARD AN INTERORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL FRAMEWORK

ABSTRACT

This paper presents a theoretical framework grounded on network theory and social capital theory to examine the role of interorganizational and interpersonal networks in agrifood cooperatives in their transition to learning netchains. Our model contents that the higher the degree of horizontal and vertical collaboration along the supply chain the closer the focal firm to the end-consumer and, therefore, to market information. Collaboration requires joint planning and problem resolution, which is in turn positively related to information and knowledge dissemination along the netchain. It further needs new ideas through informal interpersonal networks. This transformation would result in greater satisfaction among cooperative members and customers and higher R&D intensity.

Keywords: management strategy, supply chain, interorganizational relationships, interpersonal relationships, social capital, cooperatives.

1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas, en general, y las cooperativas agroalimentarias³, en particular, tienen una función dual o simbiótica en la que se simultanea tanto un propósito económico como un propósito social (Fairbairn, 1994). Rememorando a Draheim (1952), se afirma que la naturaleza dual de las cooperativas significa que éstas son: una empresa o negocio y un grupo social de miembros. Esta dicotomía es la razón fundamental por la que las cooperativas son consideradas difíciles de dirigir y de gestionar. Añade complejidad a su gestión el que las cooperativas agroalimentarias puedan ser de segundo grado y también puedan formar parte de grupos cooperativos o establecer acuerdos intercooperativos de ámbito interautonómico o internacional.

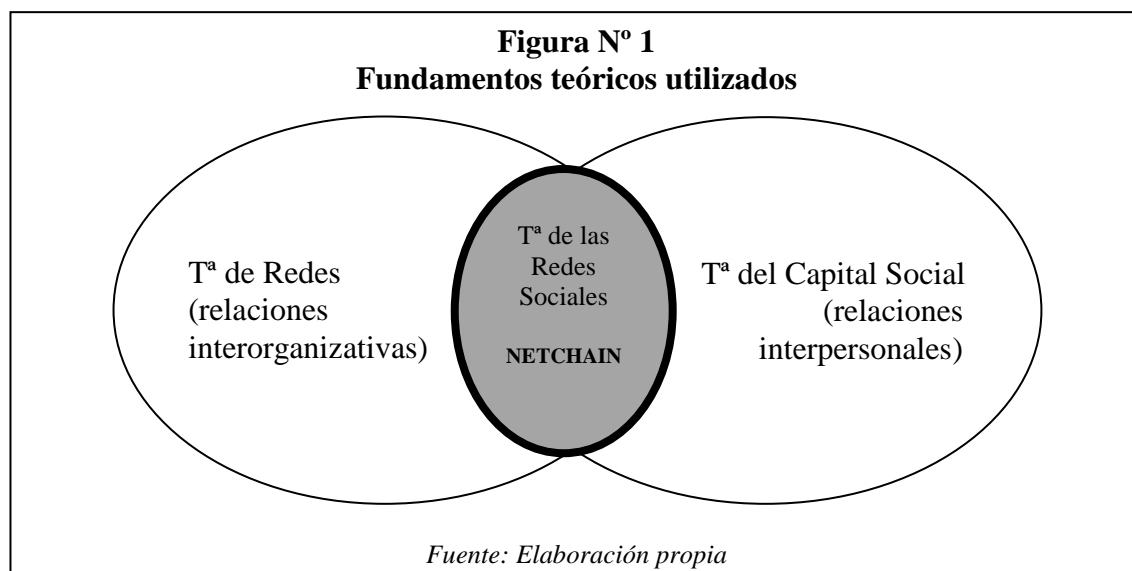
Se trata, por tanto, de una verdadera "*red de redes*" cuyos nudos los constituyen agricultores (que además son socios-propietarios-clientes-proveedores), directivos,

³ El sector agrícola aporta el 14.2% del total de productos manufacturados de la Unión Europea, con 675 billones de euros de valor de producción, 38.5% de esta producción es generada por el sector cooperativo. En la Unión Europea existen unas 40.000 cooperativas agroalimentarias, que le dan empleo a más de 600.000 personas, con 9 millones de miembros, facturan alrededor de 260 billones de euros y generan más del 50% del suministro de inputs agrarios y más del 60% del aprovisionamiento, procesado y distribución de los productos agrarios (Cooperatives Europe, 2008; Tortia *et al.*, 2013).

cooperativas de primer grado, cooperativas de segundo grado y otras organizaciones (por ejemplo, distribuidores, operadores logísticos o empresas no cooperativas), y cuyos vínculos los forman relaciones familiares, de amistad, profesionales, de mercado, contratos, y cooperaciones, entre otras. Esto supone gestionar, de manera óptima, una gran diversidad de relaciones, interorganizativas e interpersonales, tanto de carácter vertical como horizontal, para poder lograr una ventaja competitiva sostenible.

Esta complejidad estructural y relacional obliga a abordar el estudio y la gestión de las cooperativas agroalimentarias desde varias perspectivas si se pretende que compitan en el mercado actual como el resto de organizaciones no cooperativas. Los planteamientos considerados en este trabajo son la visión de la *Teoría de Redes* (Powell, 1990) integrada con el enfoque de *Dirección de la Cadena de Suministros* (DCS) y con la óptica del *Capital Social* (Burt, 1992).

Hay iniciativas e instituciones que se alzan en favor de integrar los dos primeros enfoques, la filosofía de la DCS y el enfoque de redes, en general, y en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, en particular, dando lugar al planteamiento de la *supply chain network o supply network* (Harland 1999; Hoppe, 2001; Mazzarol *et al.*, 2011; Mazzarol *et al.*, 2012). Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Lazzarini *et al.*, (2001) utilizan el término “*netchain*” para referirse, entre otros, a las cooperativas y a sus relaciones interorganizativas horizontales y verticales, es decir, entre sus integrantes-socios y con sus distribuidores. Término que vamos a utilizar en este trabajo por su claridad conceptual y brevedad (Figura nº 1).



Los entornos de las empresas agroalimentarias actuales, de alta complejidad y dinamismo, les exigen para ser competitivas desarrollar capacidades de absorción del conocimiento del exterior y de despliegue de ese conocimiento a lo largo de la *netchain* (identificación, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo), utilizando habilidades y mecanismos de coordinación interpersonales e interorganizacionales óptimos y así convertirse en una *learning netchain*. Una *learning netchain* es una cadena de suministros en red integrada que tiene habilidades dinámicas y ágiles para aprender y responder a entornos que cambian, porque el conocimiento y el capital intelectual son sostenidos y aplicados colectivamente por la cadena de suministro (Sporleder y Peterson, 2003). Se trata de un modelo que hasta ahora parece no haber sido demasiado adoptado ni por el sector agroalimentario, en general, ni por las cooperativas agroalimentarias, en particular.

Por otro lado, autores como Spear (2000) han llegado a afirmar que el capital social representa la principal ventaja comparativa de las cooperativas frente a otras formas de gobierno. El capital social ha sido definido como los beneficios que los actores (por ejemplo, individuos) obtienen de sus relaciones sociales (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Oh *et al.*, 2006). Una de las ventajas claves de las cooperativas es su capacidad para proporcionar acceso a la información y vincular sus miembros a los mercados mientras que ellos, actuando individualmente, normalmente no tendrían ese acceso (Mazzarol *et al.*, 2011). Marcuello y Saz (2008) concluyen en su modelo teórico que el cumplimiento de los principios cooperativos posibilita la generación de capital social en las cooperativas, lo que influye en la capacidad de absorción de conocimiento por parte de la organización y, por tanto, en la innovación.

De esta manera, parece también muy necesario plantearse el estudio de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias desde la óptica del *Capital Social* (Burt, 1992) integrado con la *Teoría de Redes* (Powell, 1990), como ya se ha adelantado, es decir, desde la *Teoría de las Redes Sociales* (Scott, 2000; Wasserman *et al.*, 2005; Talamini y Ferreira, 2010), en la que las relaciones interpersonales son fundamentales para obtener nuevo conocimiento y nuevas ideas para innovar (Figura nº 1).

Así, partiendo de esta base teórica, se propone como objetivo de este trabajo desarrollar un planteamiento teórico/conceptual para determinar si las relaciones interorganizativas e interpersonales de las cooperativas agroalimentarias, es decir, su *estrategia interorganizativa e interpersonal*, evoluciona hacia una *learning netchain*.

La principal aportación de este trabajo es la de abordar el estudio de las cooperativas agroalimentarias desde una óptica de dirección estratégica de la supply chain network (o netchain) que, a pesar de la gran importancia que tiene para su estudio, hasta el momento no ha recibido la suficiente atención por parte del mundo académico (Mazzarol, 2009). Además, la incorporación del planteamiento de redes sociales llena un espacio en la literatura que investiga la dirección estratégica de las cooperativas agroalimentarias (Talamini y Ferreira, 2010). Las relaciones interpersonales y el capital social que surge de ellas se convierten en piezas clave para su efectivo estudio, posibilitando que estas organizaciones de economía social logren una ventaja competitiva sostenible.

Para lograr el objetivo planteado se ha estructurado el trabajo de la siguiente manera. Tras la introducción, se desarrolla la idea de las cooperativas agroalimentarias como redes de empresas y la *learning netchain*. A continuación, se expone el marco teórico/conceptual, lo que nos permitirá formular una serie de proposiciones enlazadas. Finalmente, se desarrollan las consideraciones finales e implicaciones que podrán servir como punto de partida para futuras investigaciones en este campo.

2. LA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA Y LA LEARNING NETCHAIN

2.1. La cooperativa agroalimentaria como una red de organizaciones y personas

Es necesario tener en cuenta que los productos agroalimentarios tienen un carácter perecedero, una alta rotación y se pueden llegar a producir y distribuir en zonas muy aisladas entre sí⁴. Por ello, deben darse altos esfuerzos en coordinación a lo largo de la cadena de suministros agroalimentaria (incluyan o no cooperativas) para lograr productos eficientes, innovadores y que cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por la sociedad. En este sentido, sólo una completa colaboración y coordinación entre los integrantes de la cadena agroalimentaria puede generar el producto final que el cliente desea, tal y como exponen Peterson *et al.*, (2001).

En el caso concreto de las cooperativas agroalimentarias, esta colaboración y coordinación se plantea, si cabe, más compleja aún que en las empresas no cooperativas dada la dualidad de funciones de sus numerosos y diversos miembros (Bijman, 2013) y la

⁴ Los cambios generados en los últimos 50 años en el sector agroalimentario han ocasionado un gran incremento en la distancia de viaje del producto agroalimentario, desde el agricultor hasta el consumidor de alimentos, conocida como “*milla alimentaria*” (Smith et al, 2005).

especialización de sus actividades, conformando auténticas redes interorganizativas e interpersonales. Los socios de las cooperativas agroalimentarias pueden ser, además de propietarios (aportan capital), usuarios que venden (proveedores) y compran (clientes) productos-servicios, trabajadores, directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias (Nilsson, 1996; Arca-Larios et al, 2011). Dunn (1988) resume todas estas relaciones de tres formas: *relaciones de transacción* ya que utilizan los servicios de las cooperativas, *relaciones de control* ya que deciden de forma conjunta las estrategias y políticas de las cooperativas y *relaciones financieras* ya que son propietarios de forma conjunta de la cooperativa y de todos sus activos.

Autores como Harland (1999), Dyer y Nobeoka (2000); Lambert y Cooper (2000), Lazzarini *et al.*, (2001) y Omta *et al.* (2001), han reconocido la importancia de integrar la DCS y el enfoque de Redes, dando lugar a un solo marco conceptual con relaciones interorganizativas verticales y horizontales. Van Wijk *et al.*, (2003) and Malhotra et al. (2005) afirman que las redes interorganizativas y las cadenas de suministro pueden ser provechosas para las empresas que quieran tener acceso al conocimiento, facilitar procesos de aprendizaje y promover la creación de conocimiento. Desde este punto de vista, Lazzarini *et al.*, (2001) introducen, para las cooperativas, el término *netchain* que definen como un set de redes que comprende lazos horizontales entre empresas dentro de una industria particular o grupo secuencialmente establecidas basados en lazos verticales entre firmas en niveles diferentes. En este sentido, el centro del análisis son las relaciones que establecen empresas y organizaciones (Talamini y Ferreira, 2010) (Figura nº 1).

Pero en las *netchains* de las cooperativas agroalimentarias no sólo es importante considerar las relaciones interorganizativas verticales (con sus distribuidores) y horizontales (entre todas las cooperativas y organizaciones que la forman) sino también las relaciones interpersonales, tal y como se ha señalado. Las cooperativas agroalimentarias, por lo general, están formadas por un elevado número de socios que además de compartir recursos pueden establecer relaciones de distinta naturaleza con la cooperativa y perseguir objetivos diferentes y no siempre compatibles (Hendrikse, 1998; Arcas-Lario *et al.*, 2011). Tal y como afirman Mazzarol *et al.*, (2011) una de las características de las cooperativas es que sus miembros pueden tener múltiples roles. Esta situación se ve agravada por la falta de homogeneidad de los socios y por la posibilidad de que un mismo socio adopte varios roles simultáneamente (Arcas-Lario *et al.*, 2011; Mazzarol *et al.*, 2011). Por tanto, el capital social es importante para el establecimiento y sostenibilidad de una cooperativa (Mazzarol *et al.*, 2011). El capital

social se podría definir como la suma tanto de los actuales como de los potenciales recursos ubicados en la red de relaciones de un individuo o una unidad social, así como los recursos obtenidos a través de dicha red o derivados de la misma (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Investigaciones con una visión basada en el conocimiento de la empresa han sugerido que las redes sociales facilitan la creación de nuevo conocimiento a lo largo de la organización (por ejemplo, Kogut y Zander, 1992; Tsai, 2000). Por todo ello, en el caso del sector agroalimentario y, concretamente, de las cooperativas agroalimentarias los planteamientos de la teoría de las *redes sociales* (Jarosz, 2000; Scott, 2000; Wasserman et al, 2005) y del *capital social* (Lamers, 2012; Talamini y Ferreira, 2010; Kremer y Talamini, 2013) se van aplicando cada vez más en los últimos años. Este planteamiento está focalizado en las relaciones de los individuos como sujeto central del análisis (Figura nº 1).

2.2. La learning netchain

Rice y Hoppe (2001) plantean tres diferentes modelos de netchain: *channel master*, *chain web* y *chain organism*. En la *channel master* hay una empresa dominante que especifica los términos de los intercambios a lo largo de toda la netchain y la evolución de sus resultados competitivos, basada en sus habilidades de coordinación. Este modelo sufre de problemas de incentivos que son inconsistentes con compartir el conocimiento pues buscan el conocimiento individual. Este modelo está bien representado en el sector agroalimentario (Peterson, 2002).

El segundo modelo es la *chain web* en la que sus miembros entran y salen según sus intereses y su coordinación es creada por un proceso más caótico que en la *channel master*. Este modelo se da, en muchos aspectos, en las pequeñas industrias agroalimentarias (Peterson, 2002).

La *chain organism* es una organización que compite como un todo y se diferencia de la *channel master* en que no hay una empresa dominante. Todas las empresas comparten la toma de decisiones y sus actuaciones son interdependientes. Esta interdependencia es central para resolver el dilema inherente a una *learning netchain*. Por lo tanto, este modelo es el mejor para llegar a ser una *learning netchain* en la que se distribuye el conocimiento explícito y tácito⁵ en un marco multilateral (Peterson, 2002), para competir en innovación,

⁵ Los dos tipos de conocimiento más extendidos en la literatura son el conocimiento tácito y el explícito (Nonaka y Konno, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962 y 1967). El conocimiento tácito es el que tiene más valor estratégico y su transferencia requiere numerosos contactos personales y cara a cara.

mientras que el primer modelo es más propio para que se desarrollen economías de escala y productos estandarizados.

En el sector agroalimentario, el tercer modelo no es el que predomina, pues la tendencia en el mismo ha sido la de tener firmas dominantes y propietarias del conocimiento, tanto tecnológico como sobre el consumidor final, sin ánimo de compartirlo (Sporleder y Peterson, 2003). Además, tradicionalmente pesan los enfrentamientos a lo largo de la cadena agroalimentaria y la desintegración de la misma (Peterson, 2002). La industria agroalimentaria ha sido, históricamente, muy fragmentada con bajo nivel de coordinación entre los miembros de su cadena (Hoppe, 2001). ¿Pueden ser estos motivos barreras para crear una *learning netchain* en el sector agroalimentario y en las cooperativas agroalimentarias? o ¿el motivo puede ser que las cooperativas agroalimentarias siempre se han centrado en la reducción de costes y el manejo de grandes volúmenes, es decir, en la cantidad más que en la calidad (Bijman, 2013)? Por ello, el objetivo de este trabajo es proponer un marco teórico/conceptual que permita descubrir si existen *netchain* de cooperativas agroalimentarias que están evolucionando hacia una *learning netchain*.

3. PROPUESTA DE MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL. LA ESTRATEGIA INTERORGANIZATIVA E INTERPERSONAL DE LA NETCHAIN

Para acercarnos a la estrategia interorganizativa e interpersonal de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias hemos construido un modelo teórico/conceptual apoyándonos, tal y como hemos justificado, en la *Teoría de Redes* (Thorelli, 1986; Powell, 1990) y del *Capital Social* (Burt, 1992), es decir, en el enfoque de las *Redes Sociales* (Scott, 2000; Wasserman et al, 2005), partiendo del paradigma de la *netchain* (Figura nº 1). Bajo esta perspectiva las relaciones pueden ser, entre otras, formales en el sentido de institucionales/regladas (Lozares, 1996) dando lugar a una *estrategia interorganizativa e interpersonal formal* o informales (Lozares, 1996) dando lugar a una *estrategia interpersonal informal*. La primera estrategia incluiría a la estructura de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias y sus procesos de coordinación formalmente establecidos (Zaheer y Venkatraman, 1995, Giannocaró y Pontrandolfo, 2001; García-Pérez y García-Martínez, 2007) y la segunda estrategia incluiría a todo el entramado de relaciones sociales que se establecen dentro y fuera de la *netchain*. Cada uno de los constructos y sus indicadores se detallan y justifican a continuación (Figura nº 3).

3.1. Estrategia interorganizativa e interpersonal formal

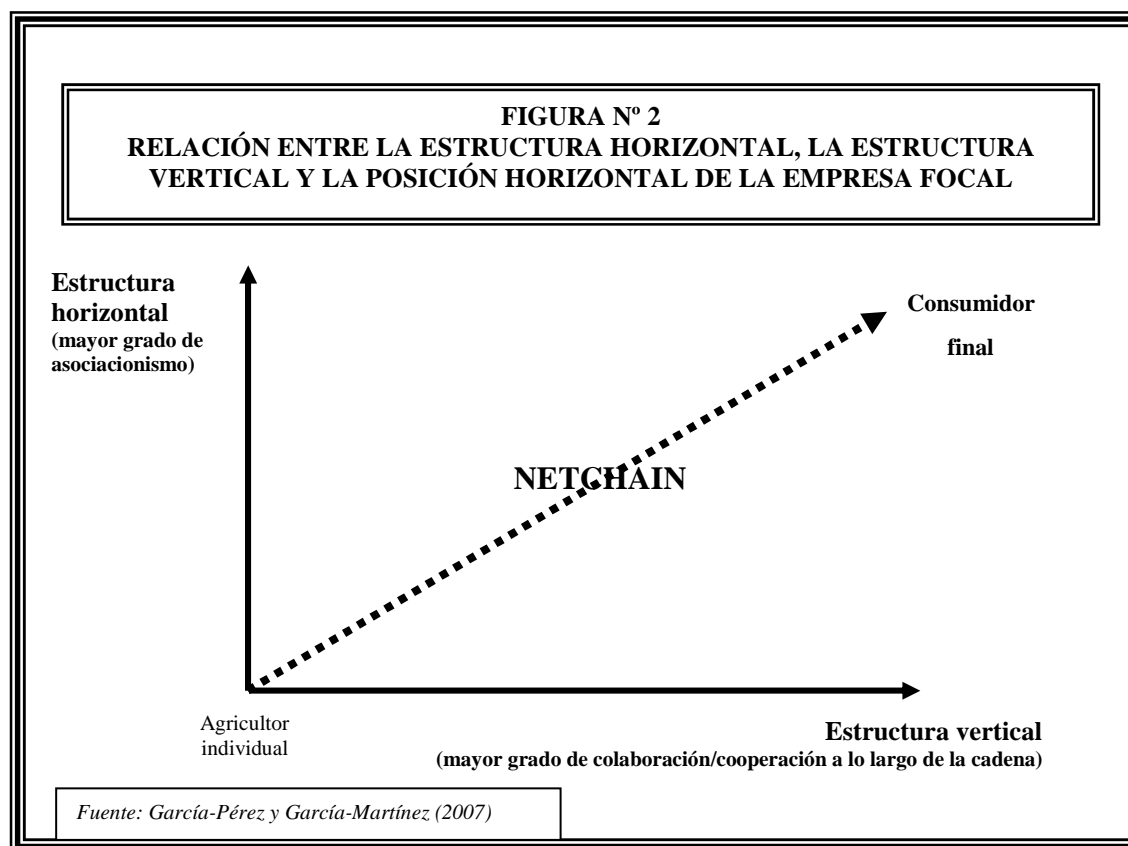
ESTRUCTURA DE LA NETCHAIN:

Para determinar el marco institucional donde se realizan los intercambios o transacciones de la netchain de las cooperativas agroalimentarias se proponen tres indicadores (Harland, 1996; Lambert *et al.*, 1998; Randall y Ulrich, 2001; Spens y Bask, 2002): estructura horizontal (grado de asociacionismo), estructura vertical (grado de colaboración/cooperación vertical a lo largo de la cadena agroalimentaria) y posición horizontal de la empresa focal (cooperativa agroalimentaria) a lo largo de la cadena.

1) Estructura horizontal (grado de asociacionismo)⁶:

La dimensión media de las cooperativas agroalimentarias españolas (4,2 millones de euros de facturación) está muy por debajo de la media de la Unión Europea (10,9 millones de euros de facturación), sin embargo, en los últimos años se ha producido un incremento de su tamaño fundamentalmente a través de la creación de cooperativas de segundo grado (Fundación Cajamar, 2009). A pesar de esta tendencia, el reducido tamaño de las cooperativas agroalimentarias españolas continua siendo una de sus principales debilidades y la desigualdad entre la agricultura y la distribución continua produciéndose. Este desequilibrio se pone de manifiesto visualizando el volumen de facturación de los primeros diez grupos de cooperativas agroalimentarias, de la industria y de la gran distribución española. Así, las diez primeras cooperativas agroalimentarias facturaron en 2011 unos 3.756 millones de euros, las diez primeras industrias alimentarias (algunas de ellas multinacionales no españolas) sumaron unas ventas, en el mismo período, de 16.330 millones de euros y los diez primeros grupos de distribución facturaron 50.210 millones de euros (Herrero, 2013).

⁶ El modelo de crecimiento y la estructura de la propiedad de las cooperativas, aunque están muy vinculados con este apartado, no se abordan en este trabajo. Hay en la literatura trabajos que desarrollan ampliamente estas cuestiones como los de Beckum y Bijman (2006), Van der Krogt *et al.*, (2007), Fulton y Hueth (2009) o Meliá y Carnicer (2012).



Por tanto, el reducido tamaño de las cooperativas agrarias españolas en comparación a la media europea y especialmente al tamaño de sus principales clientes, los grandes grupos de distribución, ha suscitado un gran consenso sobre la necesidad que tienen de crecer para alcanzar el tamaño óptimo que les permita ser más competitivas (Fundación Cajamar, 2009; Meliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2010; Arcas-Lario *et al.*, 2011; Fayos *et al.*, 2011; Román-Cervantes, 2014)⁷. En este sentido, la primera de las seis prioridades estratégicas listadas en el *Spanish Agricultural Cooperative Strategic Plan* es el tamaño competitivo de este sector (Meliá *et al.*, 2010).

2) Estructura vertical (grado de colaboración/cooperación vertical a lo largo de la cadena):

La tendencia de las cooperativas agroalimentarias es establecer cooperaciones horizontales para poder cooperar verticalmente y, de esta manera, eliminar intermediarios e irse acercando a los detallistas (principalmente, grandes grupos de distribución) para transaccionar directamente con ellos y al consumidor final. Como afirma Herrero (2013), las cooperativas suelen ir avanzando en la cadena de valor, sin abandonar sus funciones iniciales,

⁷ En esta misma línea el gobierno español aprobó la Ley 13/2013, de 2 de agosto de "Fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario".

ampliando su posicionamiento y aproximándose a los operadores finales de la cadena. Así, Zuurbier *et al.*, (1996) y Neven y Reardon (2002) opinan que la cooperación horizontal del sector agroalimentario podría ser una impulsora del desarrollo de la cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena. De esta forma, el agricultor, que tradicionalmente ha estado separado y aislado del mercado, se encuentra más cerca de las señales e información emitidas por el mismo y por el consumidor final.

3) Posición horizontal de la empresa focal (cooperativa agroalimentaria) a lo largo de la cadena:

La capacidad negociadora entre empresas viene determinada no solo por el tamaño sino también por su posición a lo largo de la cadena (Herrero, 2013). Así, la proximidad de la cooperativa agroalimentaria al mercado final puede incrementar la intensidad y diversidad de señales que, con menor distorsión, recibe del mismo derivadas de operar mucho más cerca del consumidor final, pudiendo convertirse así de manera más ajustada en una *learning netchain*. Una posible vía para facilitar el acceso de pequeñas empresas a fuentes de aprendizaje en el mercado final, se encuentra en los acuerdos cooperativos entre empresas (Golden y Dollinger, 1993; Esposito y Passaro, 1997), tal y como recomiendan Minguzzi y Passaro (2000). Todo esto da lugar a la Proposición 1 (Figura nº 2).

Proposición 1: A mayor grado de asociacionismo (número de agricultores/cooperativas) y mayor grado de colaboración/cooperación vertical a lo largo de la cadena; más cerca del consumidor final estará la empresa focal (cooperativa agroalimentaria) y mayor flujo y diversidad de información/conocimiento se desarrollará e intercambiará.

PROCESO DE COORDINACIÓN DE LA NETCHAIN:

Una característica clave de las cooperativas productoras es su rol como coordinadoras de las supply chain network (Goddard *et al.*, 2002) o netchain. Una netchain está completamente coordinada cuando todas las decisiones están alineadas para acoplarse a los objetivos del sistema global (Sahin y Robinson, 2002). Aunque, por otro lado, cuanto mayor número de socios y organizaciones tenga la cooperativa, la complejidad y dificultad de coordinar las actividades aumenta (Hobday, 2000) y, por tanto, mayores habilidades de coordinación requerirán los directivos de las cooperativas. Bijman (2013) puntualiza que el tema de la coordinación interfuncional constituye un reto especialmente complejo en una cooperativa. Además, cuando se trata de una cooperativa de segundo grado, la alta

especialización de los niveles cooperativos (primer y segundo grado) requiere de un gran coordinación (Arcas-Lario, 2003). De esta manera, este constructo va a ser considerado utilizando tres indicadores:

a) Planificación conjunta: en las interdependencias secuenciales, como las desarrolladas a lo largo de la cadena agroalimentaria, la planificación es el mecanismo de coordinación más adecuado (Huemer, 2006). La planificación conjunta se refiere a la extensión a partir de la cual contingencias y, consecuentemente, deberes y responsabilidades están explicitados ex - ante (Heide y John, 1990; Heide y John, 1992). En una netchain ¿quién/es explicita/n los deberes y responsabilidades, es decir, los planes?. Aunque, Bijman (2013) afirma que las cooperativas están migrando hacia un modelo de toma de decisiones más centralizado, como mínimo en lo que respecta a temas de innovación y de calidad (Beverland y Lindgreen, 2007). Tsai (2002) afirma que la centralización tiene un efecto negativo en el conocimiento compartido. Y Arcas-Lario (2003) concluye que un mayor impacto directo de los esfuerzos de coordinación de las cooperativas de segundo grado en el performance de las de primer grado puede ser esperado cuando la participación de las de primer grado en la toma de dcisiones de las de segundo grado aumenta. Por tanto, la planificación conjunto entre la cúpula y las cooperativas de base y la planificación conjunta entre las anteriores y sus distribuidores se hace necesaria para convertirse en una *learning netchain*.

b) Resolución de problemas de manera conjunta (Das *et al.*, 2006): se refiere a la extensión por medio de la cual recientes desavenencias con un partner, fracasos técnicos y otras inesperadas situaciones se resuelven conjuntamente (Heide y Miner, 1992; Lush y Brown, 1996). McEvily y Marcus (2005) exponen que la resolución conjunta de problemas juega un importante rol a la hora de transferir conocimientos complejos y difíciles de codificar, es decir, conocimientos tácitos. Por lo tanto, hay beneficios en la planificación conjunta y en la solución de problemas conjuntos que hacen a los gobiernos relacionales más eficientes que a los gobiernos de mercado (Dyer y Singh, 1998) y más próximos a una learning netchain.

c) Flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado: Las investigaciones existentes han demostrado la necesidad de la comunicación interorganizacional y bidireccional para la relación del proveedor-comprador exitosa (Lascelles y Dale, 1989; Ansari y Modarress, 1990; Newman y Rhee, 1990; Galt y Dale, 1991; Krause 1999). Lascelles y Dale (1989), Newman y Rhee (1990) notaron que una pobre comunicación era una debilidad fundamental en la relación entre el fabricante y el

distribuidor. Para encontrar soluciones conjuntamente a los problemas materiales y a los problemas del plan de los compradores y fabricantes, estos deben estar predispuestos a compartir la información de dicho plan (Giunipero, 1990; Carr y Pearson, 1999). La información compartida entre los miembros de la cadena de suministros es requerida especialmente para planificar y controlar los procesos (Cooper et al., 1997; Cooper et al., 1997; Ellram y Cooper, 1990). Si existe una cúpula central que facilite el nivel de coordinación el volumen de información será mayor (Samaddar et al., 2006). Así, la cúpula de la netchain (por ejemplo, cooperativa de segundo grado) necesita reunirse frecuentemente con sus principales distribuidores para obtener información de primera mano del mercado y trazar planes estratégicos conjuntos, en este caso la netchain obtendría conocimiento explícito o información como cuotas de mercado, precios medios, preferencias del consumidor, etc.

Pero cuando se necesita desarrollar, no sólo flujos de información vertical a lo largo de la netchain sino, también flujos de información multidireccional a lo largo y ancho de la cooperativa agroalimentaria, hay que llegar a desarrollar verdaderas rutinas organizativas de aprendizaje a lo largo de todas estas interrelaciones. Ejemplo de estas rutinas podría ser el establecimiento de reuniones mensuales entre la cúpula y las cooperativas de base proponiendo un tema de debate y reflexión que se mantendrá a lo largo de todo el año (por ejemplo, calidad, innovación, nuevos productos agroalimentarios, eficiencia, productividad, valor añadido, seguridad alimentaria, servicios, etc.). De estas reuniones saldrán planes de mejora, nuevos procedimientos y técnicas, nuevas rutinas organizativas, etc., es decir conocimiento tácito, que permitirá incidir en el objetivo y la estrategia trazada por la netchain (cooperativa agroalimentaria). Estas mismas cooperativas de base se pueden reunir, también periódicamente, para valorar sus evoluciones, exponer problemas y explicar mejoras posibles, siempre intentando aprender de aquellas cooperativas de base que obtienen mejores resultados y, de esta manera, surge nuevamente conocimiento tácito. También periódicamente pueden llevarse a cabo reuniones de agricultores (por ejemplo, voluntarios) que aporten información concreta de la base operativa de la netchain, como problemas en el cultivo, en el transporte, en los servicios que ofrece la cooperativa, etc. Todos estos contactos, además, facilitarán y crearán una identidad de grupo y un sentimiento de pertenencia a la netchain de la cooperativa⁸. Tal y como dicen Dyer y Nobeoka (2000), estos procesos de aprendizaje a nivel de red facilitan interacciones frecuentes cara a cara y esto crea una comunidad social a

⁸ Según Ostrom(2013), un requisito clave para cooperar con éxito es que los cooperadores condicionales, aquellos no están fuertemente vinculados a la dinámica cooperativa, sean capaces de encontrarse unos a otros, ya sea mediante vínculos espaciales o institucionales.

nivel de red.

Por lo tanto, en la filosofía de la *learning netchain*, la comunicación debe ser frecuente, genuina e implicar contactos personales entre las partes (Krause y Ellram, 1997). Así, la proposición 2 sería (Tabla 1):

TABLA 1		
PLANIFICACIÓN CONJUNTA, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MANERA CONJUNTA Y FLUJO Y DIVERSIDAD DE INFORMACIÓN/CONOCIMIENTO DESARROLLADO E INTERCAMBIADO		
Resolución de problemas de manera conjunta	Alta	Mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado
	Baja	
		Alta
		Planificación conjunta

Fuente: Elaboración Propia

Proposición 2: A mayor planificación conjunta y a mayor resolución de problemas de manera conjunta; mayor flujo y diversidad de información/conocimiento se desarrollará e intercambiará.

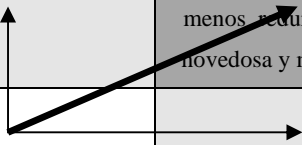
3.2. Estrategia interpersonal informal

Tsai (2002) afirma que las interacciones sociales informales tienen un efecto positivo en la comunicación compartida. Así, estas interacciones permitirán que la información y el conocimiento fluyan a lo largo y ancho de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias. Aunque, por otro lado, el necesario crecimiento de las cooperativas agroalimentarias, puesto de manifiesto desde las más altas instituciones, desde el propio sector y desde el mundo académico, conlleva múltiples cambios como son el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social y la necesidad de incorporar profesionales asalariados cualificados (directivos). Estos cambios alteran significativamente el número y la naturaleza de los actores que intervienen en las cooperativas y el escenario del proceso democrático, aumentando su complejidad (Chaves, 2004). También generan modificaciones en sus múltiples relaciones. Por lo tanto, los procesos de crecimiento de las cooperativas pueden provocar una amplificación de los conflictos de interés, reduciendo el compromiso con la organización y su disposición a participar en ella (Bijman y Hendrikse, 2002). Para ello, es fundamental

gestionar adecuadamente las redes sociales y los contactos interpersonales, así como, la información/comunicación que surge de estos vínculos.

Ostgaard y Birley (1996) dividen las redes sociales de contactos en redes *profesionales* (se establecen entre individuos cuyo vínculo es el negocio) y *personales* (se establecen entre familiares, amigos y conocidos), división que se utilizará en este trabajo y que se centra en la intensidad o implicación de los actores en la relación y que según Granovetter (1974) influirá en la cantidad y calidad de la información a la que los actores pueden acceder (Tabla 2). Algunas diferencias entre estos dos tipos de relaciones o contactos las aportan Gligor y Autry (2012) analizando investigaciones previas: las relaciones personales son, mayoritariamente, expresivas (basadas en emociones), voluntarias, informales, motivadas por una orientación común, por conexiones íntimas y personales; mientras que las profesionales tienden a ser instrumentales, involuntarias, formales, motivadas por una orientación recíproca, por conexiones económicas e impersonales.

Las redes sociales basadas en contactos personales, incluso afectivos y solidarios, proporcionan cohesión al grupo pero apenas aportan información novedosa (Andrew *et al.*, 2002; Herreros, 2002) que necesitaría cualquier *learning netchain*. Granovetter (1973, 1983) llama a este tipo de relaciones o contactos “fuertes” (*strong ties*) y la información y el conocimiento que aportan es redundante lo que dificulta la creatividad, aunque circula rápidamente por la cohesión y similitud de estas relaciones. En cambio, vínculos como los profesionales tienen una importante función de difusión de la información innovadora dado que dicha información proviene de fuera del círculo próximo al individuo (Granovetter, 1974; Herreros, 2002; Lin, 2001) y por lo tanto aportan valor (González-Gálvez y Rey-Martín, 2009) para las *learning netchains*. Granovetter (1973, 1983) llama a este tipo de relaciones o contactos “débiles” (*weak ties*) y la información y el conocimiento que aportan es no redundante y más innovador. Aunque, la coordinación y el correcto funcionamiento de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias requiere realmente la utilización conjunta de redes tanto personales como profesionales (Ng *et al.*, 2003) para convertirse en una *learning netchain*.

TABLA 2			
TIPOS DE REDES O CONTACTOS INTERPERSONALES			
Según la naturaleza del contacto	Profesionales (débiles)		Información/conocimiento menos redundante, más novedosa y más creativa
	Personales (fuertes)		
		Internas	Externas
		Según la procedencia de la información/conocimiento intercambiado	

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, coincidiendo con Lamers (2012), se considera a las cooperativas como una red con relaciones internas y externas. También Volberda *et al.*, (2010) incluyen en el planteamiento de su trabajo tanto a la comunicación y redes internas, como a las redes externas. Siendo importantes las redes internas, las externas se presentan claves para adquirir la información/conocimiento nuevo que permita competir e innovar en los entornos turbulentos actuales. Los vínculos externos juegan un papel importante en los procesos de aprendizaje "*experiential*" que guían la capacidad de absorción del conocimiento potencial (Fosfuri y Tribó, 2008). Por tanto, las relaciones deben ser, además de personales y profesionales, internas y externas a la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria, siendo las profesionales y externas imprescindibles para cualquier organización que quiera aprender o innovar como la *learning netchain* (Tabla 2).

En definitiva, densas redes con fuertes y cohesionados vínculos sociales, como pueden ser las redes personales de las cooperativas agroalimentarias, facilitan el intercambio de información (Gligor y Autry, 2012) y la coordinación, pero se necesita también redes profesionales que aporten información diversa y no redundante, de procedencia interna, y principalmente externa, para fomentar la innovación y el aprendizaje. De esta manera planteamos la proposición tercera (Tabla 3):

TABLA 3

REDES PERSONALES Y PROFESIONALES/REDES INTERNAS Y EXTERNAS Y FLUJO Y DIVERSIDAD DE INFORMACIÓN/CONOCIMIENTO DESARROLLADO E INTERCAMBIADO

Redes o contactos personales y, principalmente, profesionales	Mas	Mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado
	Menos	
		Mas
	Redes o contactos internos y, principalmente, externos	

Fuente: Elaboración Propia

Proposición 3: A mayor cantidad de redes o contactos personales y, principalmente, profesionales y a mayor cantidad de redes o contactos internos y, principalmente, externos; mayor flujo y diversidad de información/conocimiento se desarrollará e intercambiara.

3.3. Performance

Para buscar la necesaria competitividad de las cooperativas en un sector maduro como el agroalimentario, de alta complejidad y gran rivalidad competitiva, se configura como estrategia decisiva el aumento de su dimensión. Esto no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir ser competitiva (Baamonde, 2009). En otras palabras, es un factor determinante para emprender estrategias necesarias en estos entornos como es la innovación (tecnológica y no tecnológica) (Juliá *et al.*, 2013) y, en definitiva, convertirse en una *learning netchain*.

Los trabajos que miden el éxito de las cooperativas agroalimentarias son muy escasos (Pratt, 1998; Carr *et al.*, 2008; Ebneht y Theuvsem, 2005). No obstante, en el ámbito de la empresa, los trabajos especializados han propuesto una serie de indicadores de naturaleza tanto objetiva como subjetiva. Es en la utilización conjunta de ambos tipos donde se puede encontrar una adecuada manera de medir el performance de una organización. Así, para determinar si las cooperativas agroalimentarias están caminando por la senda de la competitividad y la innovación, se propone utilizar también ambos indicadores.

Existen trabajos que proponen a la satisfacción de los socios como el mejor indicador *subjetivo* para medir el éxito de una cooperativa (por ejemplo, Arcas-Lario, 2001; Hansen et

al, 2002; López *et al*, 2005, Sayers *et al*, 1996), además habría que incluir la satisfacción de los distribuidores por ser otro de los principales actores de la netchain de las cooperativas agroalimentarias. Faltaría un indicador *objetivo* del grado de aprendizaje e innovación de la netchain que permita comprobar si ésta está cerca de una *learning netchain*. Para ello se podría utilizar el esfuerzo innovador o intensidad en I+D. De esta manera la última proposición sería:

Proposición 4: A mayor grado de asociacionismo (número de agricultores/cooperativas) y mayor grado de cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena, más cerca del consumidor final estará la cooperativa (mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado), a mayor planificación conjunta y mayor resolución conjunta de problemas, (mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado), a mayor cantidad de redes o contactos personales y (principalmente) profesionales y a mayor cantidad de redes o contactos internos y (principalmente) externos (mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado); mayor satisfacción de los socios y distribuidores y mayor intensidad en I+D.

4. CONSIDERACIONES FINALES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Consideraciones finales

En el caso de las cooperativas agroalimentarias, el necesario aumento de su dimensión lleva aparejado un aumento en el número y en la complejidad de sus relaciones interorganizativas e interpersonales. Así, estas organizaciones deben desarrollar e implantar estrategias interorganizativas e interpersonales para poder competir en los turbulentos entornos actuales, incorporando en estas estrategias la gestión óptima de estos vínculos.

Por ello, el objetivo de este trabajo se ha centrado en presentar un marco teórico/conceptual (Figura nº 3) que ayude a determinar si la estrategia interorganizativa e interpersonal de la netchain de las cooperativas agroalimentarias evoluciona hacia unos patrones de gestión de *learning netchain*, a pesar de que hay ejemplos en el sector agroalimentario que hacen pensar que existen obstáculos para ello (Sporleder y Peterson, 2003).

La elaboración y el desarrollo del marco teórico/conceptual propuesto ha permitido concluir que el mayor grado de asociacionismo (número de agricultores/cooperativas), la mayor cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena y la posición horizontal de la empresa focal más cercana al consumidor final, están positivamente relacionados con la mayor cantidad de información/conocimiento obtenida y diseminada a lo largo de la *netchain*. Pero esta mayor complejidad interorganizativa e interpersonal requiere una mayor planificación conjunta y una capacidad para resolver problemas, también, de manera conjunta, aspectos que están positivamente relacionados con la información/conocimiento obtenido y diseminado a lo largo de la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria. Al mismo tiempo se necesita un potente contexto social que cohesione la cultura de la *learning netchain* de la cooperativa agroalimentaria y que permita que fluya la información/conocimiento y las nuevas ideas. Esta cultura se puede desarrollar con redes o contactos personales y, principalmente, profesionales y con redes o contactos internos y, principalmente, externos. Todo esto permitirá una mayor satisfacción de los socios de la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria y de sus distribuidores y, simultáneamente, una mayor intensidad en I+D, convirtiéndose así en una *learning netchain*.

4.2. Implicaciones

Muchas veces, a los directivos de las organizaciones y empresas les faltan estructuras conceptuales que les permitan capturar la complejidad de sus *netchains* y comprender los procesos que en ellas se desarrollan o se pueden desarrollar, prefiriendo mantenerse muchas veces en el “*confort*” de lo que siempre han hecho y conocen (Yee y Platts, 2006). Por ello, la primera implicación de este trabajo estaría dirigida a los directivos de estas cooperativas. Este planteamiento les permitirá reflexionar sobre las complejas y numerosas relaciones interorganizativas e interpersonales y sobre la necesidad de incorporar la gestión de estas relaciones en sus planes estratégicos. Estas reflexiones también pueden poner de manifiesto la necesidad de dotar de formación específica a los directivos que conforman estas organizaciones o incluso incorporar a nuevos directivos (Fayos *et al.*, 2011). También pueden promover el establecimiento de políticas por parte de la organización que generen una mayor implicación de todos los miembros de la *netchain* (agricultores, directivos, distribuidores...) en un cambio de cultura organizativa que se dirija hacia una *learning netchain*. En este sentido, Baamonde (2009) considera imprescindible la habilidad de los directivos para mejorar la comunicación con la base social de las cooperativas para que comprendan las nuevas acciones a llevar a cabo.

Por otro lado, este trabajo también puede servir para que las administraciones públicas apoyen proyectos encaminados al análisis y diagnóstico de este sector desde un punto de vista "inter-relacional" y pongan en marcha políticas de formación para sus dirigentes. Este es un enfoque muy poco utilizado para analizar el sector de las cooperativas agroalimentarias y permitirá descubrir lagunas, principalmente, de gestión y formación.

La formación de los directivos del sector agroalimentario es una asignatura pendiente y constituye uno de los principales obstáculos para abordar el cambio de estrategia y de cultura organizativa que necesitan las cooperativas agroalimentarias para convertirse en una verdadera *learning netchain*.

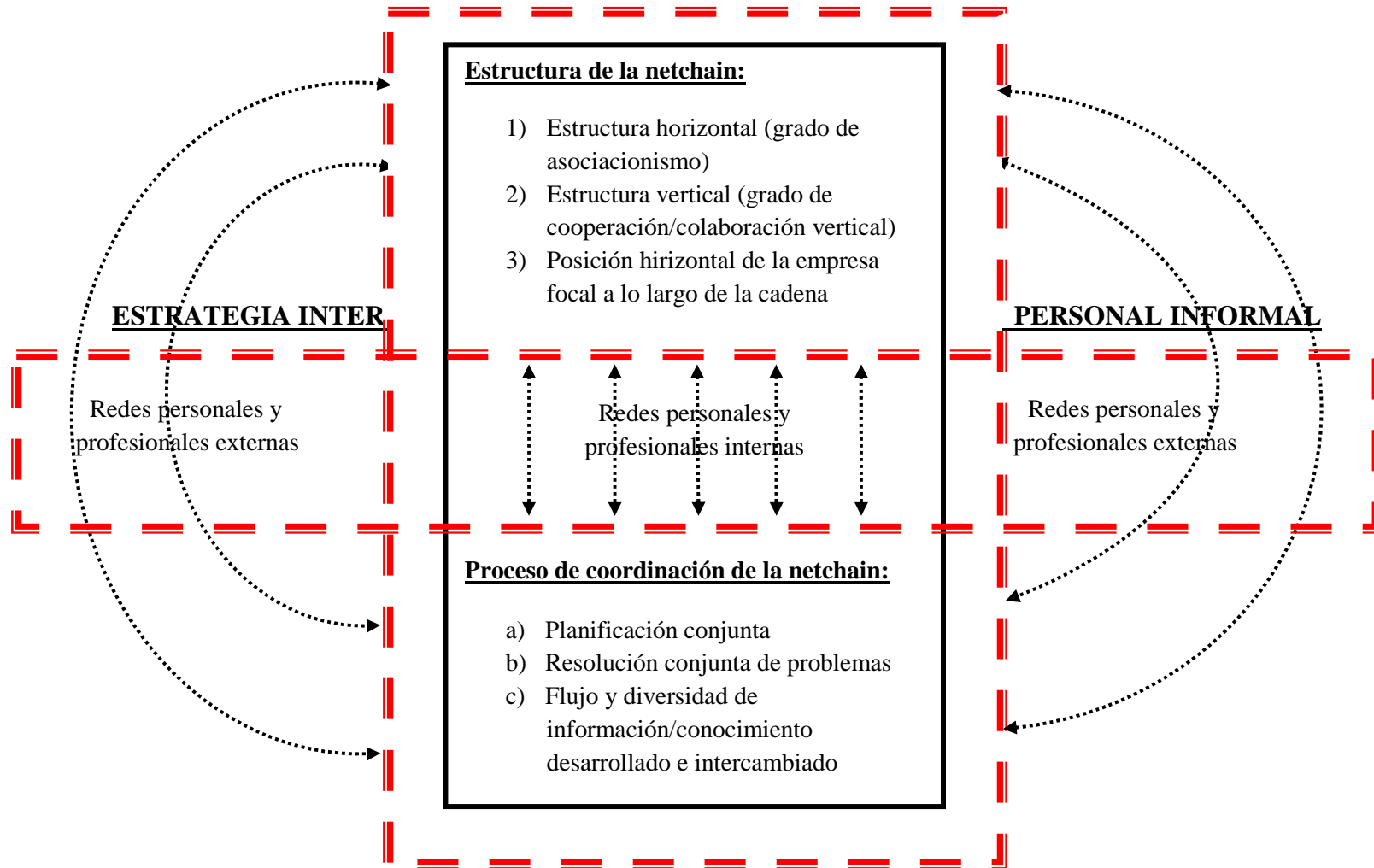
4.3. Futuras líneas de investigación

Al tratarse de un planteamiento teórico, se pretende ratificar empíricamente partiendo de la elaboración de un cuestionario dirigido a una muestra representativa de cooperativas agroalimentarias. Además, sería muy interesante desarrollar este planteamiento teórico/conceptual incorporando variables moderadoras como pueden ser la incertidumbre del entorno o la dispersión geográfica de la cadena de suministros (García-Pérez y García-Martínez, 2007). Otra interesante y muy necesaria línea de investigación futura podría centrarse en profundizar sobre lo que Cohen y Levinthal (1990) y Zahra y George (2002) denominan *absorptive capacity* de las cooperativas agroalimentarias⁹ más innovadoras. Es decir, se trataría de estudiar el rol de las cooperativas agroalimentarias, como redes sociales de organizaciones y personas, en el acceso y creación de conocimiento y como dinamizadoras de aprendizaje e innovación en el sector agroalimentario con el objeto de que compitan en los mercados actuales al mismo nivel que cualquier otra empresa no cooperativa.

⁹ Tepic (2012) desarrolla en su tesis doctoral, una investigación sobre *absorptive capacity*, la innovación y el gobierno relacional en el sector agroalimentario.

FIGURA Nº 3
MARCO TEÓRICOCONCEPTUAL PARA LA ESTRATEGIA INTERORGANIZATIVA E INTERPERSONAL DE LA NETCHAIN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

ESTRATEGIA INTERORGANIZATIVA E INTERPERSONAL FORMAL



Fuente: Elaboración propia a partir de García-Pérez y García-Martínez (2007)

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, S.; BASLER, C. y COLLER (2002) Redes, cultura e identidad en las organizaciones. *REIS*, N° 97, pp. 31-56.
- ANSARI, A. y MODARRESS, B. (1990) *Just in Time Purchasing*. New York.
- ARCAS-LARIO, N. (2001) Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 73, pp. 7-23
- ARCAS-LARIO, N. (2003) Co-ordination and performance of spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship characteristics. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 30, N° 4, pp. 487-507.
- ARCAS-LARIO, N. (dir.) et al., (2011) El gobierno de las cooperativas agroalimentarias: Factores de éxito. *Colección Economía*, N° 16. Fundación Cajamar.
- BAAMONDE, E. (2009) El cooperativismo agroalimentario. *Mediterráneo Económico*, N° 15, pp.229-246.
- BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2006) *Innovations in cooperative ownership: converted and hybrid listed cooperatives*. En 7ª International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks, Ede. The Netherlands.
- BEVERLAND, M. B. y LINDEGREEN, A. (2007) Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N° 4, pp. 430-442.
- BIJMAN, J. y HENDRIKSE, G. (2002) Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, N° 1, pp. 104-119.
- BIJMAN, J. (2013) Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos. *Mediterráneo Económico*, Vol. 24, pp. 41-60.
- BURT, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CARR, A. S. y PEARSON, J. N. (1999) Strategically Managed Buyer-Seller Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, N° 17, pp. 497-519.
- CARR, A.; KARIYAWASAM, A. y CASI, M. (2008) A study of the organizational characteristics of successful cooperatives. *Organization Development Journal*, Vol. 26, N° 1, pp. 79-87.

- CHAVES, R. (2004) Gobierno y democracia en la economía social, en Juliá, J. F., coord.: *Mediterráneo Económico* (6): *La actividad económica al servicio e las personas*. Almería Cajamar Caja Rural, pp. 27-44.
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, N° 35, pp. 128-152.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M.; GARDNER, J. T. y HANKS, A. M. (1997) Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*, Vol. 18. N° 1, pp. 67-89.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M. y PAGH, J. D. (1997) Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, N° 1, pp. 1-14.
- COOPERATIVES EUROPE (2008): *The Rol of the Co-operatives in the Social Dialogue*. Brussels: Cooperatives Europe.
http://ns3917.ovh.net/~coopsue/IMG/pdf/SPP_STUDY_REPORT_FINAL_12_02_2008.pdf. Accessed 19 March, 2013.
- DAS, A.; NARASIMHAN, R. y TALLURI, A. (2006) Supplier integration-finding an optimal configuration. *Journal of Operation Management*, N° 24, pp. 563-582
- DRAHEIM, G. (1952) *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp* (2nd edition 1955). Goettingen: Vandenhoeck & Ruprech.
- DUNN, J. R. (1988) Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Corporation*, Vol. 3, pp. 83-93.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, N° 23, pp. 660-679.
- DYER, J. H. y NOBEOKA, K. (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 3, pp. 345-367.
- EBNETH, O. y THEUVSEN, L. (2005) *Internationalization and financial performance of cooperatives empirical evidence from the european dairy sector*. International Food and Agribusiness Management Association. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois.
- ELLRAM, L. M. y COOPER, M. C. (1990) Supply chain management, paternships and the shipper-third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, N° 2, pp. 1-10.

- ESPOSITO, E. y PASSARO, R. (1997) Material requirement planning and the supply chain at Alenia Aircraft. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, N° 3, pp. 43–51.
- FAIRBAIRN, B. (1994) *The meaning of Rochdale: the Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- FAYOS, T.; CALDERÓN, H. y MIR, J. (2011): El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. *CIRIEC-España*, N° 72, octubre, pp. 42-72.
- FOSFURI, A. y TRIBÓ, J. A. (2008) Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovative performance. *Omega*, N° 36, pp. 173-187.
- FULTON, M. E. y HUETH, B. (2009) Cooperative conversion, failures and restructurings: An Overview. *Journal of Cooperatives*, Vol. 23, pp. i-xi.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2009) *El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo andaluz*. Almería, Fundación Cajamar
- GALT, J. D. A. y DALE, B. G. (1991) Supplier Development: A British Case Study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, N° 27, pp. 19-24.
- GARCÍA-PÉREZ, A. M. y GARCÍA-MATÍNEZ, M. (2007) The Agrifood Cooperative Netchain: A Theoretical Framework to Study its Configuration, *Food Economics-Acta Agricultural Scand Section C 4*, pp. 31-39.
- GLIGOR, D. M. y AUTRY, CH. W. (2012) The Role of Personal Relationships in Facilitating Supply Chain Communications: A Qualitative Study. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, N° 1, pp. 24-43.
- GONZÁLEZ-GALVEZ, P. y REY-MARTÍN, C. (2009): Redes sociales como fuente de capital social: una reflexión sobre la utilidad de los vínculos débiles. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, Vol. 3, N° 06, pp. 13-24.
- GIANNOCCARO, I. y PONTRANDOLFO, P. (2001) *Models for Supply Chain Management: A Taxonomy. Proceeding of the POM-2001*. POM Mastery in the New Millennium, Orlando, Florida.
- GIUNIPERO, L. C. (1990): Motivating and Monitoring JIT Supplier Performance. *Journal of Purchasing and Material Management*, N° 26, pp. 19-24.
- GODDARD, E.; BOXALL, P. y LEROHL, M. (2002) Cooperatives and the Commodity Political Agenda: A Political Economy Approach. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, N° 50, pp. 511-526.

- GOLDEN, P.A., y DOLLINGER, M. (1993): Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, N° 17, pp. 43–56.
- GRANOVETTER, M. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. N° 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1974) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. University of Chicago Press, Chicago.
- GRANOVETTER, M. (1983) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, N° 1, pp. 201-233.
- HANSEN, M. H.; MORROW, J. L. y BATISTA, J. C. (2002): The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction. *International Food and Agribusiness Management*, N° 5, pp. 41-59.
- HARLAND, C. M. (1996) Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, N° 7, pp. 63-80.
- HARLAND, C. M. (1999) Supply Chain Strategy and Social Capital. *Corporate Social Capital and Liability*. Boston, Kluwer Academic Publisher, pp. 409-431.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1990) Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, N° 27, pp. 24-36.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, N° 56, pp. 32-44.
- HEIDE, J. B. y MINER, A. S. (1992) The Shadow of the Future: Effects of Anticipated and Frequency of Contract on Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, N° 35, pp. 265-291.
- HENDRIKSE, G. H. (1998) Screening, Competition and the choice of the cooperatives as an organisational form. *Journal of Agricultural Economics*, N° 49, pp. 202-217.
- HERREROS, F. (2002) ¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos?. Una definición de capital social. *Papers*, N° 67, pp. 129-148.
- HERRERO, A. (2013): Las cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor. *Mediterráneo Económico*, Vol. 24, pp. 275:300.
- HOBDAY, M. (2000) The Project-based Organisation: An Ideal Form Managing Complex Products and Systems?: *Research Policy*, N° 29, pp. 871-893.
- HOPPE, R. M. (2001) *Outlining a Future of Supply Chain Management*. *Coordinated Supply Network*. Master of Science in Transportation. MIT. Massachusetts.

- HUEMER, L. (2006) Supply Management. Value Creation, Coordination and Positioning in Supply Relationships. *Long Range Planning*, N° 39, pp. 133-153.
- JAROSZ, L. (2000) Understanding agri-food network as social relations. *Agriculture and Human Values*, N° 17, pp. 279-283.
- JULIÁ, J. F.; LAJARA, N. y MELIÁ, E. (2009) Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas, en Meliá, E. and Server, R., dirs.: *La gestión de empresas de economía social*. Madrid, Marcial Pons, pp. 37-59.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGO, L. P. (2010) *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas españolas*. Almería, Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E. y GARCÍA, G. (2013): Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea. *Mediterráneo Económico*, N° 24, pp. 139-154.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of technology. *Organization Science*, N° 3, pp. 383-397.
- KRAUSE, D. R. (1999) The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Supplier. *Journal of Operations Management*, N° 17, pp. 205-224.
- KRAUSE, D. R. y ELLRAM, L. M. (1997) Critical Elements of Supplier Development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, N° 3, pp. 21-31.
- KREMER, A.M. y TALAMINI, E. (2013) Social Network and Inter-organizational Learning: the Case of a Brazilian Cooperative of Fish-farmers. *Social Network*, N° 2, pp. 87-97.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. y PAGH, J. D. (1998) Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, N° 9, pp. 1-19.
- LAMBERT, D. M. y COOPER, M. C. (2000) Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, N° 29, pp. 65-83.
- LAMERS, J. H. J. M. (2012) *Critical Success Factors for Sustainable Competitive Advantage in Fresh Produce Cooperatives*. MSc Thesis. Wageningen University and Research Center. Department of Social Sciences, Management Studies Group.
- LASCELLES, D. M. y DALE, B. G. (1989) The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management. *Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 25, N° 3, pp. 10-19.
- LAZZARINI, S. G., CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2001) Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science*, N° 1, pp. 7-22.

- LIN, N. (2001) *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LÓPEZ, D.; VIDAL, F. y DEL CAMPO, F. J. (2005) Evaluación de la satisfacción de los socios como medida del éxito cooperativo en las bodegas cooperativas de la Denominación de Origen Alicante. *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, Nº 205, pp. 147-171.
- LOZARES, C. (1996) La teoría de redes sociales. *Papers* 48, pp. 103-126. Departamento de Sociología, Universidad Atónoma de Barcelona.
- LUSH, R. F. y BROWN, J. R. (1996) Interdependency, contracting and relational Behavior in Market Channels, *Journal of Marketing*, Nº 60, pp. 19-38.
- MALHOTRA, A., GOSAIN, S., y EL SAWY, O. A. (2005) Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation, *MIS Quarterly*, Nº 29, pp. 145-187.
- MARCUELLO, C. y SAZ, M. I. (2008) Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 94, pp. 59-79.
- MAZZAROL, T. (2009) *Co-operative Enterprise. A Discussion Paper & Literature Review*. University of Western Australia. Co-operatives WA.
- MAZZAROL, T.; SIMMONS, R. y MAMOUNI-LIMNIOS, E. (2011) A conceptual framework for research into co-operative enterprise. *CEMI Discussion Paper 1102*. Centre for entrepreneurial Management and innovation.
- MAZZAROL, T.; LIMNIOS, E. M. y REBOUD, S. (2012) Co-operative Enterprise as a Coalition of Small Firms. International Council for Small Business (ICSB) *World Conference "Leading from the Edge"*, Wellington New Zealand, 10-13 June.
- MCEVILY, B. y MARCUS, A. (2005) Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, Nº 26, pp. 1033-1055.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2009) Los procesos de fusión de cooperativas agroalimentarias y sus efectos: de las expectativas a los resultados: un estudio empírico en cuatro comunidades autónomas. en MELIÁ, E. y SERVER, R. (dirs.): *La gestión de empresas de economía social*. Madrid, Marcial Pons, pp. 62-85.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2010): Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions. *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 8, Nº 2, pp. 235-250.

- MELIÁ, E. y CARNICER, P. (2012) La desmutualización de las sociedades cooperativas ¿una realidad cada vez más cercana?. Comunicación presentada a las XIV Jornadas de Investigadores CIRIEC- España.
- MINGUZZI, A. y PASSARO, R. (2000) The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, N° 16, pp. 181-207.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Journal*, Vol.23, N° 2, pp. 242-266.
- NEVEN, D. y REARDON, T. (2002) Modal Choice in International Alliances between Producers of Horticultural Products. *Paradoxes in Food Chains and Network (Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry)*. Edit. J. H. TRIENEKENS Y S. W. F. OMTA. Wageningen Academic Publishers.
- NEWMAN, R. G. y RHEE, K. A. (1990) A Case Study of NUMMI and its Suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management* , Vol. 26, N° 4, pp. 15-20.
- NG, D.; SONKA, S. y WESTGREN, R. (2003) Co-evolutionary Processes in Supply Chain Networks. *Journal on Chain and Network Science*. Vol. 3, N° 1, pp. 45- 58.
- NILSSON, J. (1996) The Nature of Cooperative Values and Principles. Transaction Cost Theoretical Explanations. *Annals of Cooperative Economics*, N°67, pp. 633-653.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998) The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- OH, H., CHUNG, M.H., y LABIANCA, G. (2006) A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, N° 31, pp. 669-682
- OMTA S.W.F., TRIENEKENS J.H. y BEER G. (2001) Chain and Network Science: A Research Framework. *Journal on Chain and Network Science*, N° 1, pp. 1-6
- OSTROM, E. (2013) *Comprender la diversidad institucional*, KRK Ediciones, Oviedo.
- OTSGAARD, T.A. y BIRLEY, S., (1996) New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, N° 36, pp. 37-50.
- PRATT, G. (1998) The need for performance measurement in co-operatives: a practitioner view. *The World of Co-Operative Enterprise*, Vol. 1, N° 8.

- PETERSON, H. C., WYSOCKI, A. y HARSCH, S. B. (2001) Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, N° 4, pp. 149-166.
- PETERSON, H. C. (2002) The "Learning" Supply Chain: Pipeline or Pipedream?. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, N° 5, pp. 1329-1336.
- POLANYI, M. (1962) *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy* (corrected ed.). University of Chicago Press, Chicago, IL.
- POLANYI, M. (1967) *The tacit dimension*. Anchor Books, Garden City, NY.
- POWELL, W. W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, N° 12, pp. 295-336.
- RANDALL, T. y ULRICH, K. (2001) Product Variety, Supply Chain Structure and Firm Performance: Analysis of the U. S. Bicycle Industry. *Management Science*, Vol. 47, N° 12, pp. 1588-1604.
- RICE JR. J. B. y HOPPE, R. M. (2001) Supply Chain Versus Supply Chain: The Hype and the Reality. *Supply Chain Management Review*, September-October, pp. 46-55.
- ROMÁN-CERVANTES, C (2014) Las cooperativas españolas y los ciclos económicos: un análisis comparado, *CIRIEC, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, N° 80, pp. 77-110.
- SAMADDAR, S.; NARGUNDKAR, S. y DALEY, M. (2006) Inter-organizational Information Sharing: The Role of Supply Network Configuration and Partner Goal Congruence. *European Journal of Operational Research*, N° 174, pp. 744-765.
- SAHIN, F. y ROBINSON, E. P. (2002) Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chain: Review, Implications and Directions for Future Research. *Decision Sciences*, Vol. 33, N° 4, pp. 505-536.
- SAYERS, D. M.; KILMER, R. L.; LEE, J. y FLAMBERT, A. M. (1996) Satisfaction evaluation of milk handlers by southern US dairy farmers. *Journal of Agricultural Applied Economics*, N°28, pp. 313-321.
- SCOTT, J. (2000) *Social Network Analysis: a Handbook*. London: SAGE
- SMITH, A., P. WATKISS, et al. (2005) *The Validity of Food Miles as an Indicators of Sustainable Development*. Oxon, AEA Technology pic.
- SPEAR, R. (2000) The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 71, N° 4, pp. 507-523.
- SPENS, K. M. y BASK, A. H. (2002): Developing a Framework for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, N° 1, pp. 73-88.

- SPORLEDER, T. L. y PETERSON, CH. (2003) Intellectual capital, learning and knowledge management in agrifood supply chains. *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 3, N° 2, pp. 75-80.
- TALAMINI, E. y FERREIRA, G. M. V. (2010) Merging Netchain and Social Network: Introducing the "Social Netchain" Concept as a Analytical Framework in the Agribusiness Sector. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 , pp. 2981-2993.
- TEPIC, M. (2012) *Innovation Capabilities and Governance in the Agri-food Sector*. Thesis Wageningen University, Wageningen, NL.
- TORTIA, E. C.; VALENTINOV, V. y ILIOPOULUS, C. (2013) Agricultural Cooperatives. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 2, N° 1, pp. 23-36.
- TSAI, W. (2002): Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition and intraorganizational knowledge. *Organization Science*, N° 13, pp. 179-190.
- THORELLI, H. B. (1986) Network: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, N° 7, pp. 37-51.
- VAN DER KROGT, D.; NILSSON, J. y HOST, V. (2007) The impact of cooperatives risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaborations strategies-with an empirical study of the european dairy industry. *Agribusiness*, Vol. 23, N° 4, pp. 452-472.
- VAN WIJK, R., VAN DEN BOSCH, F. A. J. y VOLBERDA, H. W. (2003) Knowledge and networks. *M. Easterby-Smith, M. A. Lyles, eds. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell, Oxford, UK, pp. 428-453
- VOLBERDA, H. W., FOSS, N. J. y LYLES, M. A. (2010) Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, Vol. 21, N° 4, pp. 931-951.
- WASSERMAN, S.; SCOTT, J. y CARRINGTON, P. J. (2005) Introduction. In: CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J. y WASSERMAN S. (2005) *Models and Methods in Social Network Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- YEE, C. L. y PLATTS, K. W. (2006): A Framework and Tool for Supply Network Strategy Operationalisation. *International Journal of Production Economics*, N° 104, pp. 230-248.
- 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*, N° 16, pp. 373-392.

- ZAHRA, S.A., y GEORGE, G. (2002) Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Journal*, N° 27, pp. 185-203.
- ZUURBIER, P. J. P., TRIENEKENS, J. H. y ZIGGERS, G. W, (1996) *Verticale Samenwerking*. Kluwer Bedrijfsinformatie.