



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DEL OPORTUNISMO EN EL ÁMBITO DE LAS COOPERATIVAS  
AGROALIMENTARIAS**

Presentada por Jorge Luis Sánchez Navarro para optar al  
grado de Doctor  
por la Universidad Politécnica de Cartagena

Dirigida por:  
Dr. Narciso Arcas Lario

Codirigida por:  
Dr. Miguel Hernández Espallardo





Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



ESCUELA  
INTERNACIONAL DE  
DOCTORADO

DOCTORAL PROGRAMME IN ECONOMIC, BUSINESS AND LEGAL SCIENCES

PhD THESIS

ANALYSIS OF OPPORTUNISM IN THE SETTING OF AGRI-FOOD COOPERATIVES

Presented by Jorge Luis Sánchez Navarro  
to the Technical University of Cartagena in fulfilment of  
the thesis requirement for the award of PhD

Supervisor:

Dr. Narciso Arcas Lario

Co-supervisors:

Dr. Miguel Hernández Espallardo

Cartagena, 2022



## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de Tesis Narciso Arcas Lario y a mi codirector Miguel Hernández Espallardo por la confianza que habéis depositado en mí, por compartir vuestra sabiduría y experiencia conmigo, por vuestro tiempo, esfuerzo y dedicación, por hacer posible mi Tesis Doctoral.

Al profesor Jos Bijman y todos los miembros del grupo Business Management & Organisation de la Universidad de Wageningen por acogerme como un miembro más, por su amistad y por sus aportaciones a la Tesis.

A la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario-UPCT por la aportación de los recursos necesarios para el desarrollo de la Tesis. También a todos los agricultores y ganaderos, y a los responsables de las cooperativas agroalimentarias que han participado en el trabajo, por su tiempo, por su ayuda y por compartir conmigo sus experiencias y opiniones. Asimismo, a la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM) por su generosa colaboración en la obtención de los datos.

A los compañeros del Área de Economía, Sociología y Política Agraria del departamento de Economía de la Empresa, los actuales y los que, por motivos laborales, permanecen desde la distancia. Lita, Francisco, Erasmo, José Ángel, Hayet y Víctor, vuestra amabilidad, afecto y generosidad me han hecho sentirme cómodo, querido y uno más del equipo. Gracias por ello y por permitirme disfrutar de mi trabajo.

A mi familia, por su apoyo incondicional en todo momento. A mi padre, Javier, por aportarme la visión emprendedora, de los negocios y la valentía. A mi madre, Reme, por aportarme las raíces agrarias y por enseñarme a luchar y a querer con el corazón. A mi hermano, Javi, por crecer de la mano juntos y por hacerme sentir siempre protegido.

Y, desde lo más profundo, con todas mis fuerzas, gracias a mi esposa, Lorena, quién de forma generosa ha renunciado al tiempo que nos pertenecía. Gracias por confiar en mí, mis habilidades y mis talentos; por la fuerza que me has dado para continuar en los momentos más difíciles; por quererme tal y como soy, con mis virtudes, pero también mis defectos; por estar siempre ahí y ser mi cómplice en todo; y gracias por nuestra hija, Clara, a quién estoy eternamente agradecido por darme las fuerzas para levantarme y salir cada mañana a luchar por mi sueño, a luchar por mi familia.

*Gracias a todos vosotros he alcanzado uno de mis sueños en la vida, y planeo lograr otros muchos más.*



*A mi esposa, Lorena*

*A mi hija, Clara*



---

# ÍNDICE

---

## Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>16</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>21</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>OBJECTIVES.....</b>	<b>27</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 1. LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y EL PROBLEMA DEL OPORTUNISMO .....</b>	<b>34</b>
1.1. Importancia y retos del sector agroalimentario .....	35
1.2. Las cooperativas agroalimentarias como respuesta a los restos del sector agroalimentario.....	41
1.3. Conceptualización de las cooperativas agroalimentarias de primer y segundo grado.....	44
1.4. Importancia económica, social y ambiental de las cooperativas agroalimentarias.....	51
1.4.1. Importancia económica .....	52
1.4.2. Importancia social .....	57
1.4.3. Importancia ambiental.....	58
1.5. Retos de las cooperativas agroalimentarias .....	60
1.6. El oportunismo .....	62
1.6.1. Conceptualización .....	62
1.6.2. Enfoques de estudio .....	66
1.6.2.1. Teoría Neoclásica .....	66
1.6.2.2. Teoría de los Costes de Transacción.....	68
1.6.2.3. Teoría de la Agencia .....	70
1.6.2.4. Teoría de los Derechos de Propiedad .....	72
1.6.2.5. Teoría Relacional.....	74
1.6.3. Tipos de comportamientos oportunistas.....	77
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>82</b>
2.1. Modelo propuesto .....	83
2.2. Población de estudio, diseño del cuestionario y recogida de la información .....	85
2.2.1. Modelo I.....	86

2.2.1.1.	Población objeto de estudio .....	86
2.2.1.2.	Diseño del cuestionario.....	87
2.2.1.3.	Recogida de la Información.....	88
2.2.1.4.	Características de la muestra.....	91
2.2.1.5.	Calidad de las respuestas .....	93
2.2.2.	Modelos II y III .....	98
2.2.2.1.	Población objeto de estudio .....	98
2.2.2.2.	Diseño del cuestionario.....	99
2.2.2.3.	Recogida de la información .....	101
2.2.2.4.	Características de la muestra.....	102
2.2.2.5.	Calidad de las respuestas .....	104
2.3.	Desarrollo de medidas para todos los modelos .....	106
2.4.	Metodología para el contraste de las hipótesis .....	107
<b>CAPÍTULO 3. LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS COMO INSTRUMENTO DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS PARA AFRONTAR LOS COMPORTAMIENTOS OPORTUNISTAS EXTERNOS.....</b>		<b>109</b>
3.1.	Introducción.....	109
3.2.	Fundamentos teóricos .....	113
3.2.1.	El oportunismo percibido por los productores agrarios en la cadena agroalimentaria .....	113
3.2.2.	El papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo.....	115
3.3.	Metodología del estudio empírico .....	118
3.3.1.	Muestra, recogida de la información y escalas de medida.....	118
3.3.2.	Modelo empírico .....	123
3.3.3.	Propensity Score Matching (PSM).....	127
3.4.	Resultados.....	132
3.4.1.	Estimación de la probabilidad de ser socio de una cooperativa.....	132
3.4.2.	Estimación del impacto de ser socio de una cooperativa sobre el oportunismo.....	136
3.4.3.	Robustez de los resultados obtenidos.....	138
3.5.	Discusión de los resultados y conclusiones.....	142

<b>CAPÍTULO 4. LOS ANTECEDENTES DEL OPORTUNISMO DE LOS SOCIOS EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: UN ANÁLISIS COMPARADO ENTRE LAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO .....</b>	<b>146</b>
4.1. Introducción.....	147
4.2. Fundamentos teóricos. Antecedentes del oportunismo de los socios en el interior de las cooperativas.....	148
4.3. Metodología del estudio empírico .....	156
4.3.1. Muestra, recogida de la información y escalas de medida.....	156
4.3.2. Modelo empírico .....	160
4.4. Resultados.....	161
4.5. Discusión de los resultados y conclusiones.....	164
<b>CAPÍTULO 5. MECANISMOS DE GOBIERNO DEL OPORTUNISMO DE LOS SOCIOS EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: UN ANÁLISIS COMPARADO ENTRE LAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO .....</b>	<b>169</b>
5.1. Introducción.....	170
5.2. Fundamentos teóricos.....	172
5.3. Metodología del estudio empírico .....	179
5.3.1. Muestra, recogida de la información y escalas de medida.....	179
5.3.2. Modelo empírico .....	182
5.4. Resultados.....	185
5.5. Discusión de los resultados y conclusiones.....	191
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>197</b>
<b>CONCLUSIONS.....</b>	<b>206</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>214</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>245</b>
Anexo 1. Cuestionario para productores agrarios socios ( <i>Modelo I</i> ) .....	245
Anexo 2. Cuestionario para productores agrarios no socios ( <i>Modelo I</i> ) .....	250
Anexo 3. Cuestionario para cooperativas de primer grado no integradas en una de segundo ( <i>Modelo II</i> ).....	255
Anexo 4. Cuestionario para cooperativas de primer grado integradas en una de segundo ( <i>Modelo II</i> ).....	259
Anexo 5. Libro digital (Encuesta <i>Modelo II</i> ) .....	264
Anexo 6. Libro en formato papel (Encuesta <i>Modelo II</i> ).....	265

## Índice de Figuras

Figura 1. Estructura de la tesis doctoral .....	31
Figura 1.1. Evolución del número de cooperativas .....	52
Figura 1.2. Evolución de la facturación de las cooperativas .....	53
Figura 1.3. Evolución del % de facturación de las Top 20 cooperativas, respecto al total .....	54
Figura 1.4. Evolución del número de cooperativas de segundo grado y de su facturación .....	55
Figura 1.5. Evolución de la facturación media de las cooperativas de segundo grado y de su contribución a la facturación total de las cooperativas .....	55
Figura 1.6. Número de socios .....	57
Figura 1.7. Número de trabajadores .....	58
Figura 1.8. Cooperativas con producción ecológica.....	59
Figura 1.9. Facturación de la producción ecológica.....	59
Figura 2.1. Modelo de la tesis doctoral .....	85
Figura 2.2. Distribución de la muestra .....	91
Figura 3.1. Distribución de la probabilidad estimada de ser socio de una cooperativa por escenario en el que el oportunismo externo es analizado.....	137
Figura 5.1. Efecto de la supervisión sobre el oportunismo .....	187
Figura 5.2. Efecto de los hostages sobre el oportunismo .....	188
Figura 5.3. Efecto de las recompensas sobre el oportunismo.....	189
Figura 5.4. Efecto de la selección sobre el oportunismo.....	190
Figura 5.5. Efecto de la socialización sobre el oportunismo.....	191

## Índice de Tablas

Tabla 1.1. Distribución de las cooperativas según tamaño (2020).....	53
Tabla 1.2. Top 10 cooperativas en España (2020) .....	56
Tabla 1.3. Definiciones de oportunismo.....	65
Tabla 1.4. Clasificación de los comportamientos oportunistas .....	79
Tabla 2.1. Muestreo por tipo de productor agrario y formato del cuestionario.....	89
Tabla 2.2. Número de encuestas por municipios de la Región de Murcia .....	90
Tabla 2.3. Características de los productores agrarios de la muestra y sus explotaciones ( <i>Modelo I</i> ).....	92

Tabla 2.4. Distribución de los productores agrarios según sexo, edad, tipo de producto comercializado y facturación: muestra vs población ( <i>Modelo I</i> ) .....	95
Tabla 2.5. Estadísticos descriptivos de los productores agrarios de la muestra según tipo de cuestionario (presencial vs online) .....	97
Tabla 2.6. Muestreo por tipo de relación analizada y oleada .....	102
Tabla 2.7. Características de las cooperativas de primer grado que componen la muestra ( <i>Modelo II y III</i> ).....	102
Tabla 2.8. Características de los gerentes entrevistados ( <i>Modelo II y III</i> ) .....	103
Tabla 3.1. Definición y medición de variables (escalas de un único ítem) .....	119
Tabla 3.2. Definición y medición de variables (escalas multi-ítem).....	120
Tabla 3.3. Media, desviación típica y correlaciones de los constructos .....	121
Tabla 3.4. Estadísticos descriptivos de los productores agrarios de la muestra según su condición (socios vs no socios) .....	122
Tabla 3.5. Muestreo por tipo de productor agrario y oportunismo a analizar .....	133
Tabla 3.6. Resultados del modelo Probit sobre los determinantes de la participación de los productores agrarios en cooperativas agroalimentarias .....	134
Tabla 3.7. Resultados de la estimación PSM (ATET).....	138
Tabla 3.8. Test de calidad del emparejamiento: características observables tras el emparejamiento (socios vs no socios) .....	139
Tabla 3.9. Test de calidad del emparejamiento (corrección del sesgo).....	140
Tabla 3.10. Test de calidad de los resultados obtenidos.....	141
Tabla 4.1. Escalas de un único ítem .....	157
Tabla 4.2. Escalas multi-ítem .....	159
Tabla 4.3. Media, desviación típica y correlaciones de los constructos .....	160
Tabla 4.4. Resultados del análisis de regresión (antecedentes del oportunismo).....	163
Tabla 5.1. Escalas de medida.....	181
Tabla 5.2. Media, desviación típica y correlaciones de los constructos .....	182
Tabla 5.3. Resultados del análisis de regresión (mecanismos de gobierno del oportunismo).....	185
Tabla 5.4. Análisis marginal del efecto de cada mecanismo en el oportunismo.....	186

---

---

# RESUMEN

---

---

## **RESUMEN**

La sostenibilidad se ha convertido en una preocupación y aspiración creciente a nivel mundial. Por ello, el desarrollo sostenible ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia en el debate político y en la esfera institucional, empresarial y académica. En el eje de estos debates, el sector agroalimentario se proyecta como una pieza clave para garantizar el desarrollo sostenible, ya que debe responder al crecimiento de la demanda de alimentos, garantizándolos a toda la población. Pero, al mismo tiempo, debe promover ecosistemas saludables y apoyar la gestión sostenible de la tierra, del agua y de los recursos naturales.

Estas exigencias derivan en normas y requisitos para la adopción de prácticas agrícolas sostenibles que afectan a la capacidad de los productores agrarios para competir, sobre todo a los de reducida dimensión. Su menor acceso a la información y poder de negociación respecto a otros eslabones de la cadena agroalimentaria con los que realizan los intercambios (suministradores de inputs productivos, empresas transformadoras y cadenas de distribución) les sitúa en una posición de desventaja, exponiéndolos a comportamientos oportunistas por parte de los mencionados eslabones (oportunismo externo).

Ante esta situación, las cooperativas agroalimentarias se configuran como una alternativa al alcance de los productores agrarios para reducir su vulnerabilidad a comportamientos oportunistas externos, en la medida que estas organizaciones cuentan con el potencial y los recursos para mejorar la posición de los productores agrarios en las relaciones de intercambio. Esta apreciación cuenta con postulados teóricos que contrastan con la ausencia de trabajos que hayan comprobado, de forma empírica, este importante papel de las cooperativas agroalimentarias. Precisamente, este es el primer objetivo de la tesis doctoral, al que se da respuesta en el Capítulo 3. En concreto, se pretende comprobar si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo que sufren los productores agrarios, tanto el que proviene de los proveedores de inputs como de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario (comercializadores en origen).

A pesar de este importante papel que se le atribuye a las cooperativas agroalimentarias, la peculiar forma organizacional que adoptan, en las que sus socios pueden adquirir, incluso de forma simultánea, el rol de propietarios, directivos, proveedores y clientes, abre la puerta al conflicto de intereses, favoreciendo la aparición de comportamientos oportunistas en el interior de la propia cooperativa.

Además, este conflicto de intereses puede verse favorecido cuando las cooperativas incrementan su tamaño para mejorar su competitividad y la de las explotaciones agrarias de sus socios, bien sea a través de la incorporación de nuevos socios o por la integración de la cooperativa en una cooperativa de segundo grado. En ambos casos, se incrementa la diversidad de opiniones, objetivos y preferencias, lo que favorece el conflicto de intereses y, por consiguiente, la aparición de comportamientos oportunistas en el interior de la organización (oportunismo interno).

Estos comportamientos oportunistas internos generan problemas de incentivos que afectan negativamente al funcionamiento de las cooperativas, a la disposición de sus socios a invertir en ellas y, en última instancia, a su competitividad. Por ello, combatir los comportamientos oportunistas de los socios en el interior de las cooperativas agroalimentarias es de gran importancia para sus directivos.

De aquí la utilidad de conocer los factores o antecedentes que los promueven para, posteriormente, diseñar mecanismos de gobierno que los mitiguen. Estos dos retos inspiran los otros dos objetivos de la tesis doctoral. El segundo se aborda en el Capítulo 4 y consiste en analizar los antecedentes del oportunismo de los socios en el interior de las cooperativas agroalimentarias, y comprobar la posible existencia de diferencias atendiendo al tipo de cooperativa que se analiza (primer o segundo grado). Por último, el tercer objetivo es analizar los mecanismos de gobierno existentes para combatir el oportunismo interno y comprobar la efectividad de cada uno de ellos, en función de la intensidad de su uso y del tipo de cooperativa en el que se aplican, objetivo que se afronta en el Capítulo 5.

Para abordar los objetivos planteados se utiliza la información obtenida de dos encuestas distintas. Una realizada a productores agrarios de la Región de Murcia, socios y no socios de cooperativas agroalimentarias, con la finalidad de conocer su percepción sobre el oportunismo que sufren en las relaciones de intercambio con sus proveedores y comercializadores. La información obtenida de las respuestas de 225 productores agrarios ha servido para, mediante la aplicación de la técnica de PSM (*Propensity Score Matching*), verificar de forma empírica que la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria tiene un efecto reductor en el oportunismo externo percibido por sus socios, tanto el que proviene de los proveedores de inputs como de los comercializadores en origen.

Por su parte, la otra encuesta se ha realizado a gerentes o directivos de las cooperativas agroalimentarias de primer grado españolas (algunas de ellas integradas en una de segundo grado). Estos facilitaron información sobre el oportunismo de los socios en el interior de sus cooperativas de primer grado (en el caso de las que no están integradas en una de segundo) o de segundo grado (en el caso de las que están integradas en una de segundo grado), así como de los mecanismos de gobierno que utilizan para combatirlo. La información obtenida de las 249 respuestas válidas, y analizada mediante modelos de regresión estimados por MCO (Mínimos Cuadrados Ordinarios), permitió obtener los resultados que se indican a continuación.

Respecto al análisis de los antecedentes del oportunismo, se confirma que, en el caso de las cooperativas de primer grado, la incertidumbre ambiental, la heterogeneidad de los socios y la orientación al mercado de la cooperativa influyen de forma positiva en el oportunismo de sus socios. En cambio, la dependencia de los socios de la cooperativa, la orientación a largo plazo de su relación con ella y la orientación al mercado de los socios afectan de forma negativa. Por su parte, en las cooperativas de segundo grado, solo existe evidencia empírica del efecto positivo que la orientación al mercado de la cooperativa tiene en el oportunismo de sus socios, y del efecto negativo de la orientación al mercado de los socios.

El análisis del efecto de los mecanismos de gobierno sobre el oportunismo muestra que no todos los disponibles son igual de efectivos para controlar los comportamientos oportunistas de los socios. Además, se observa que los eficaces en cooperativas de primer grado deben emplearse a baja intensidad, mientras que los adecuados en cooperativas de segundo grado requieren de una mayor intensidad de uso para comenzar a ser efectivos. En concreto, en las cooperativas de primer grado se observa que la supervisión y la socialización son efectivos para reducir el oportunismo cuando se aplican a baja intensidad, y que una intensa supervisión puede llegar, incluso, a favorecerlo. Por su parte, en las de segundo grado se obtiene que, a una elevada intensidad, la inversión en activos específicos que realiza la cooperativa (*hostages*), la selección y la socialización pueden reducir el oportunismo de los socios.

Los resultados de la tesis doctoral son relevantes desde el punto de vista académico. En primer lugar, por la aportación que hacen en cuanto al papel de las cooperativas en la reducción del oportunismo externo al que se enfrentan sus socios, derivado de aspectos relacionados con la sostenibilidad, que en el momento actual supone un gran reto para los

productores agrarios en general, y para los de reducida dimensión en particular. Este papel de las cooperativas aparece de forma recurrente en la literatura, pero siempre desde un punto de vista teórico, no existiendo análisis empíricos que analicen este efecto. En este sentido, la tesis doctoral realiza una importante contribución a la literatura al apoyar con evidencia empírica los postulados teóricos.

En segundo lugar, respecto al oportunismo interno, si bien existen trabajos empíricos previos que han analizado los antecedentes de estos comportamientos, así como los mecanismos de gobierno existentes para combatirlos, estos se enmarcan en las relaciones proveedor-cliente. Por ello, de nuevo, el presente trabajo ayuda a paliar el vacío existente de estudios empíricos que analicen el oportunismo en el interior de las cooperativas agroalimentarias y, en concreto, en las relaciones que se dan entre los socios y la cooperativa.

Asimismo, la tesis doctoral también tiene una importante relevancia desde el punto de vista empresarial. Por un lado, los resultados obtenidos sobre el papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo externo que sufren los productores agrarios, en el contexto del desarrollo sostenible, confirman que las cooperativas agroalimentarias, además de la aportación directa que realizan al desarrollo sostenible, también lo hacen de forma indirecta, ayudando a que sus socios cumplan con los criterios de sostenibilidad y evitando los problemas derivados de su cumplimiento. Esto otorga un mayor protagonismo a las cooperativas agroalimentarias y puede servir a sus organizaciones representativas para ponerlas en valor, aún más, ante las Administraciones Públicas. Asimismo, estos resultados son de gran utilidad para los directivos de las cooperativas al objeto de fidelizar a los socios actuales y captar otros nuevos.

Por otro lado, en lo que se refiere al análisis del oportunismo interno (antecedentes y mecanismo de gobierno del oportunismo), los resultados obtenidos también pueden ayudar a los directivos de las cooperativas agroalimentarias de primer y de segundo grado a gestionarlo de forma adecuada. Estos les permiten conocer los factores que influyen en la aparición de comportamientos oportunistas en el interior de su organización. Esta información, junto al conocimiento del efecto que cada mecanismo tiene en el oportunismo, en función de su intensidad de uso y del tipo de cooperativa en el que se aplica, puede ser de gran utilidad para diseñar y poner en práctica mecanismos que ayuden a combatirlo. Estos mecanismos deben tratar de potenciar los factores que tienen un efecto reductor en el oportunismo y mitigar aquellos que lo favorecen.

---

---

# ABSTRACT

---

---

## **ABSTRACT**

Sustainability has become a global concern. As a result, sustainable development is increasingly important in the political discussions and in the institutional, business, and academic areas. At the heart of this discussions, the agri-food sector is portrayed as key to guarantee sustainable development. This sector not only has to cover the population growing demand for food, but it also must promote healthy ecosystems and support the sustainable management of land, water, and natural resources.

These requests result in rules and requirements for implementing sustainable practises that affect farmers' ability to compete, especially of those of reduced size. Small size impedes access to information and weakens farmers' negotiation stance, subjecting them to external opportunistic behaviours from larger partners in the agri-food supply chain (inputs suppliers, processing companies and distributors).

In this setting, agri-food cooperatives are considered an available alternative for farmers to deal with external opportunism. Farmers adherence to a cooperative allow them to improve their position in supply chain exchanges. This assessment has been theoretically postulated in the literature. However, no empirical studies have demonstrated this postulate. This is precisely the first objective of this Thesis, which is addresses in Chapter 3.

Moreover, cooperatives' peculiar organizational form, in which members have a multidimensional character as owners, decision-makers, and suppliers, opens the door to conflicts of interest, promoting opportunistic behaviours within the cooperative (internal opportunism). In addition, these conflicts of interest can be favoured when cooperatives attempt to increase their size to improve their own, and their member farmers, competitiveness. Cooperatives may opt to incorporate new farmers or to integrate itself into a second-tier cooperative. In both cases the diversity of opinions, objectives and aims increase among members, favouring conflict of interest and consequently opportunism within the organisation.

Internal opportunistic behaviours create incentive problems that adversely affect the cooperative's operations, members' disposition to invest in the cooperative, and ultimately, the cooperative competitiveness. Hence, curbing members' opportunistic behaviours is a critical management concern.

## *Abstract*

For this reason, it is crucial to know the antecedents that promote opportunism in order to design governance mechanisms to influence on them. This inspires the other two objectives of the Thesis. The second is addressed in Chapter 4. Here we try to analyse the factors that affect cooperative members' opportunism (internal opportunism) by exploring differences between first-tier and second-tier cooperatives. Finally, the third is to check the effectiveness of different governance mechanisms on curbing the opportunism of cooperative's members by evaluating possible differences according to the intensity of their use and the cooperative type in which they are implemented. This objective is addressed in Chapter 5.

To address these three objectives, we use information extracted from two different surveys. One of them was addressed to farmers from the Region of Murcia who are members and non-members of cooperatives. It provides information about opportunism experienced by farmers in supplier-buyers exchanges. The 225 responses allow us to verify empirically, by using PSM (Propensity Score Matching) technique, that farmers' membership to a cooperative reduces their vulnerability to external opportunism.

The other survey was addressed to managing directors of first-tier cooperatives, who provided information about the membership opportunism and the governance mechanisms used to combat it. The obtained information from 249 responses is analysed in two models by using OLS (Ordinary Least Squares). Below we comment the main results.

Regarding the analysis of the factors that affect cooperative members' opportunism the results show, in the case of first-tier cooperatives, that environmental uncertainty, members' heterogeneity, and the cooperative's market orientation increase members' opportunism. On the other side, members' dependence on the cooperative, long-term orientation of the relationship, and members' market orientation reduce opportunism. For second-tier cooperatives, the results reveal that cooperative's market orientation increases members' opportunism, while members' market orientation reduces it.

The analysis of the effect of governance mechanism on opportunism shows that not all the mechanisms are equally effective. Effective mechanisms for first-tier cooperatives memberships should be employed with lower intensity, whereas those effective for second-tier cooperatives memberships need a higher intensity of employment. In first-tier cooperatives, monitoring and socialization are effective mechanism to reduce opportunism when they are used at low levels. Nevertheless, monitoring at high levels

can even promote opportunism. In second-tier cooperatives, the intensive use of hostages in the form of members' investments in specific assets, selection, and socialization can be effective to reduce members' opportunism.

The results of the Thesis are of interest from an academic point of view. First, they support the role played by agri-food cooperatives in reducing external opportunism experienced by farmers derived from sustainable development requirements and regulations. It is a current challenge for farmers in general, and for small-scale farmers in particular. This strength of cooperatives appears recurrently in the literature, but always in a theoretical manner. The Thesis makes an important contribution to the literature by supporting the theoretical postulate with empirical evidence. Second, regarding internal opportunism, previous literature has analysed both the antecedents of such behaviours and the existing governance mechanisms to counteracting them, but in the extended context of supplier-buyers' relationships. Hence, the Thesis assists in contributing with empirical studies to analyse the opportunism issue in the setting of agri-food cooperatives. Specifically, the opportunism of cooperative members.

Our results are also of interest from a managerial point of view. Regarding the results obtained about the cooperatives' role in reducing external opportunism in the context of sustainable development requirements, they confirm that agri-food co-operatives, in addition to their direct contribution to sustainability, also contribute indirectly by helping their members to comply with sustainability rules and protecting them against opportunism that they may experience from external agents in the supply chain. This contributes to enhance the value of these organizations and can be useful for both, cooperatives' managers to increase members loyalty and to attract new farmers to the cooperative, and cooperatives' representative organisations to lobby the interests of cooperatives in Public Administration.

On the other hand, about the analysis of internal opportunism (antecedents and governance mechanisms) the results obtained in this Thesis can help to properly manage opportunism. They allow cooperatives' managers to know the factors that may affect their members opportunism. Also, the results show how different governance mechanisms affect opportunism, depending on the intensity of their use and the type of cooperative in which they are applied. This information is of help for managers to establish actions to combat opportunistic behaviours. Such actions should promote those factors that result in a reduction of opportunism and attempt to restrict those factors that promote it.

---

---

# OBJETIVOS

---

---

## **OBJETIVOS**

El objetivo general de la tesis doctoral es analizar los comportamientos oportunistas en las relaciones inter-organizacionales (oportunismo externo) e intra-organizacionales (oportunismo interno), con las cooperativas agroalimentarias como marco de referencia.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- 1) Analizar si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios, tanto el que proviene de los proveedores de inputs como de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario (comercializadores en origen).
- 2) Conocer los antecedentes del oportunismo de los socios de las cooperativas agroalimentarias (oportunismo interno o intra-organizacional) y la posible existencia de diferencias atendiendo al tipo de cooperativas (primer o segundo grado).
- 3) Identificar los mecanismos de gobiernos existentes para controlar el oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias y analizar la efectividad de cada uno de ellos, en función de su intensidad de uso y del tipo de cooperativa en el que se aplican (primer o segundo grado).

---

---

# OBJECTIVES

---

---

## **OBJECTIVES**

The main objective of this Thesis is to analyse opportunistic behaviours in inter-organisational (external opportunism) and intra-organisational (internal opportunism) business relationships in the setting of agri-food cooperatives.

The main objective can be disaggregated into the following specific objectives:

- 1) To analyse whether becoming a cooperative member reduces external opportunism experienced by farmers, from both input suppliers and first-tier buyers in the supply chain.
- 2) To know the antecedents of cooperative members' opportunism (internal opportunism) by exploring differences regarding the cooperative type (first- or second-tier cooperative).
- 3) To identify governance mechanism to curb cooperative members' opportunism and to analyse their effectiveness according to the intensity of their use and the cooperative type in which they are implemented (first- or second-tier cooperative).

---

---

# INTRODUCCIÓN

---

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los productores agrarios cuentan con diversas alternativas para llevar a cabo la comercialización de sus productos. Estas alternativas presentan diferente grado de vinculación entre las partes que intervienen en la relación de intercambio, yendo desde las relaciones de mercado tradicionales, que presentan la menor vinculación, hasta la integración, situada en el extremo opuesto, pasando por formas intermedias basadas en la cooperación (Heide, 1994).

La práctica empresarial evidencia que los intercambios tradicionales, caracterizados por transacciones puntuales con altas dosis de independencia, competencia y conflicto, están dando paso a relaciones a largo plazo, cimentadas en la interdependencia, la confianza, el compromiso y la cooperación entre las partes (Arcas, 2000). Esta transformación ha sucedido conforme los actores económicos han entendido que, en el entorno actual, llevar a la práctica acciones para obtener una ventaja competitiva sostenible que permita satisfacer las necesidades de sus clientes, proteger el planeta y lograr sus objetivos empresariales, requiere de la participación en alguna cadena o grupo de alianzas estratégicas. Como señalan Morgan y Hunt (1994), *“en una economía global, ser un competidor efectivo requiere ser un cooperador confiado en una red”* (p. 20).

Un claro exponente de estas relaciones en el sector agroalimentario lo constituyen las cooperativas agroalimentarias. Se trata de empresas del ámbito de la economía social con una gran importancia socioeconómica, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el primer caso, por el elevado número de socios que agrupan, de facturación y de puestos de trabajo que generan. Así, las 3.669 cooperativas agroalimentarias que existían en España en 2020 integraban a más de 1 millón de socios, facturaron 30.170 millones de euros y dieron empleo directo a 119.708 trabajadores (Cooperativas Agro-alimentarias, 2022). Desde el punto de vista cualitativo, estas organizaciones singulares adquieren un gran protagonismo en el incremento de la competitividad de las empresas de sus socios mediante los servicios que les prestan (formación, asesoramiento, suministros, comercialización...). Estos servicios ayudan a sus socios a mejorar la eficiencia de sus explotaciones, responder a las exigencias del mercado y protegerse del abuso de poder de negociación y del oportunismo en las relaciones inter-organizacionales (Arcas et al., 2013; Bijman, 2018), en especial, el que proviene de sus proveedores de inputs y de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario (comercializadores en origen).

En este sentido, aunque una de las motivaciones que lleva a los productores agrarios a incorporarse a una cooperativa es hacer frente al referido oportunismo de sus proveedores y comercializadores (Hernández-Espallardo et al., 2013), es decir, al oportunismo externo, estos comportamientos oportunistas también pueden aparecer en las relaciones intra-organizacionales que se desarrollan en el interior de la cooperativa agroalimentaria (entre socios, miembros del consejo rector y directivos) en la forma de oportunismo interno (Bijman et al., 2012; Iliopoulos y Valentinov, 2012). Estos comportamientos oportunistas afectan de forma negativa a la disposición de los socios a invertir en la cooperativa (Marcos-Matás et al., 2013) y, en última instancia, a su desempeño y competitividad (Bijman y Hendrikse, 2003; Williamson, 2004), llegando incluso a amenazar la supervivencia de estas organizaciones.

Ante esta situación, combatir el oportunismo interno se ha convertido en una de las mayores preocupaciones para los responsables de dirigir las cooperativas agroalimentarias (Brandão y Breitenbach, 2019; Hernández-Espallardo et al., 2022). Por ello, resulta imprescindible conocer los antecedentes que afectan a la adopción de este tipo de comportamientos para, posteriormente, diseñar mecanismos de gobierno que los combatan.

En este contexto, la finalidad de esta tesis doctoral es profundizar en el conocimiento del oportunismo externo e interno en las relaciones que se dan en el ámbito agroalimentario. En el primer caso, se pretende explorar el papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo externo al que se enfrentan los productores agrarios a la hora de realizar los intercambios con los proveedores de inputs y con los comercializadores del producto en origen. Por su parte, respecto al oportunismo que aparece en el interior de las cooperativas agroalimentarias, se pretende conocer cuáles son los factores que pueden afectar a su aparición y los mecanismos de gobierno existentes que pueden ayudar a mitigarlo.

Para conseguir este objetivo, la tesis doctoral se estructura en cinco capítulos (Figura 1). El Capítulo 1 se inicia con una visión general del sector agroalimentario y, particularmente, del cooperativismo agroalimentario. A continuación, se conceptúan las cooperativas de primer y segundo grado. Seguidamente, se expone la importancia socioeconómica de las cooperativas agroalimentarias, así como sus puntos fuertes y débiles, destacando, entre los primeros, el papel que juegan protegiendo a sus socios del oportunismo externo, y el problema del oportunismo interno entre los segundos. El

capítulo finaliza con un epígrafe destinado al concepto de oportunismo, en el que se define, se repasan las teorías que fundamentan su estudio en el ámbito del cooperativismo agroalimentario y, por último, se clasifican los distintos tipos de comportamientos oportunistas atendiendo a diferentes criterios.

**Figura 1. Estructura de la tesis doctoral**

<b>Introducción</b>
<b>Capítulo 1</b>
Las cooperativas agroalimentarias y el problema del oportunismo
<b>Capítulo 2</b>
Metodología y desarrollo de la investigación
<b>Capítulo 3</b>
Las cooperativas agroalimentarias como instrumento de los productores agrarios para afrontar los comportamientos oportunistas externos
<b>Capítulo 4</b>
Los antecedentes del oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias: un análisis comparado entre las de primer y segundo grado
<b>Capítulo 5</b>
Mecanismos de gobierno del oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias: un análisis comparado entre las de primer y segundo grado
<b>Conclusiones</b>

El Capítulo 2 se destina, por un lado, a establecer los objetivos de la tesis y presentar el modelo general propuesto para abordarlos. Asimismo, se establecen las hipótesis que se pretenden contrastar de forma empírica y la metodología utilizada para ello. Este capítulo también presenta el procedimiento empleado para recoger la información necesaria, la calidad de las respuestas obtenidas y las características de la muestra.

El Capítulo 3 indaga sobre el papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios en el contexto de las normas y requisitos de desarrollo sostenible. Para ello, en primer lugar, se argumenta cómo estas normas y requisitos pueden exponer a los productores agrarios a mayores comportamientos oportunistas, y en qué medida las cooperativas agroalimentarias pueden ayudar a solventarlos. Este capítulo también desarrolla la metodología *Propensity Score Matching* (PSM) para ayudar a responder a esta pregunta, finalizando con el análisis empírico del efecto que tiene pertenecer a una cooperativa en

## *Introducción*

el oportunismo externo que sufren los productores agrarios por parte de los proveedores de inputs y de las comercializadoras del producto.

El Capítulo 4 aborda el problema del oportunismo en el interior de las cooperativas agroalimentarias. En concreto, se hace una profunda revisión de la literatura para identificar cuáles son los antecedentes que pueden afectar a la aparición de tales comportamientos en los socios. Posteriormente, se realiza un análisis empírico mediante la estimación de un modelo que permite conocer el efecto de estos antecedentes en el oportunismo y, a la vez, explorar la existencia de diferencias atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado).

El Capítulo 5 también se centra en el análisis del oportunismo interno. En él se analizan los mecanismos de gobierno existentes para reducir la aparición de tales comportamientos. Asimismo, se estudia su efectividad atendiendo a dos criterios: el tipo de cooperativas en el que estos mecanismos son implementados (primer o segundo grado) y la intensidad de su uso (alta o baja).

El trabajo se culmina con las conclusiones del estudio, acompañadas de unas recomendaciones para la dirección de las relaciones en las cooperativas agroalimentarias, las limitaciones y las líneas de investigación futuras.

---

---

# CAPÍTULO 1

---

---

## **CAPÍTULO 1. LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y EL PROBLEMA DEL OPORTUNISMO**

El objetivo del primer capítulo de la tesis doctoral es contextualizar las cooperativas agroalimentarias y la problemática del oportunismo que se da en las relaciones que mantienen diferentes agentes que operan en el sector agroalimentario. Para ello, en primer lugar, se expone la importancia económica, social y medioambiental del sector agroalimentario, y se analizan los retos a los que se enfrenta. A continuación, se presentan las cooperativas agroalimentarias como respuesta a estos retos y se realiza una conceptualización de ellas. Posteriormente, se da a conocer la importancia económica, social y medioambiental de estas organizaciones, y los principales desafíos que han de acometer, entre los que destacan los relacionados con el oportunismo. Con relación a este último, primero se realiza su conceptualización. Posteriormente, se analiza en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias desde la perspectiva de diferentes teorías. Para finalizar, se exponen diferentes tipos de comportamientos oportunistas y se efectúa una clasificación de ellos atendiendo a distintos criterios.

### **1.1. Importancia y retos del sector agroalimentario**

Para adecuar la oferta de alimentos a las demandas de los consumidores, el sector agroalimentario se configura como un sistema en el que se relacionan empresas de distintos subsistemas o subsectores. En concreto, el de abastecimiento de factores productivos, el agrario, el agroindustrial, el de distribución y el de consumo (Arcas, et al., 2000).

Dada la multiplicidad de organizaciones que forman parte de él, no es de extrañar la gran importancia económica y social que, por sus diversas aportaciones, se le atribuye a este sector. De un lado, por su capacidad para generar riqueza y empleo. Y, de otro, por su papel como proveedor de alimentos, indispensables para la salud y la vida de la población, así como para fijar esta al territorio, posibilitando el desarrollo del medio rural. Estas valiosas contribuciones del sector agroalimentario lo convierten en un sector estratégico en la Unión Europea y en España.

En cuanto al subsector agrario en la Unión Europea, cabe destacar que la producción de la rama agraria, en 2021, fue de 443.896 millones de euros<sup>1</sup>, generando un Valor Añadido Bruto (VAB) de 179.076 millones de euros<sup>2</sup>, que representa el 1,2% de su PIB<sup>3</sup> (Eurostat, 2022). Asimismo, este subsector dio empleo a 9,1 millones de trabajadores, lo que supuso el 4,4% del empleo total de la Unión Europea (Comisión Europea, 2021).

Estos porcentajes son aún mayores en el caso de España, lo que da cuenta de la gran importancia de este sector a nivel nacional. En concreto, la producción agraria española alcanzó, en 2021, los 56.428 millones de euros, lo que representó el 12,7% del total de la Unión Europea, en ese mismo año. Asimismo, generó un VAB de 28.868 millones de euros, cifra que representa el 16,1% del VAB de la Unión Europea y el 2,4% del PIB español (Eurostat, 2022). Además, este sector dio empleo a 854.700 personas, lo que supuso el 9,4% del empleo generado por el sector en la Unión Europea, y el 3,7% del total de empleados en España (Comisión Europea, 2021).

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos de Eurostat. Accesibles en: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AACT\\_EAA01\\_custom\\_3433764/settings\\_1/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AACT_EAA01_custom_3433764/settings_1/table?lang=en)

<sup>2</sup> Datos obtenidos de Eurostat. Accesibles en: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AACT\\_EAA01\\_custom\\_3433731/settings\\_1/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AACT_EAA01_custom_3433731/settings_1/table?lang=en)

<sup>3</sup> Calculado con la información referida en la nota al pie <sup>2</sup> y la obtenida de: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA\\_10\\_GDP\\_custom\\_3433790/settings\\_1/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_GDP_custom_3433790/settings_1/table?lang=en)

A la importancia socioeconómica del subsector agrario, se une la de los subsectores de la industria agroalimentaria y de la distribución. La aportación del VAB de estos tres subsectores al total de la economía es mayor en España (9,3%) que en la Unión Europea (6,4%), aportando juntos el 12,4 % del VAB comunitario. La brecha más amplia se produce en el subsector de la distribución (3,9% y 2,6%, respectivamente) y en el agrario (3,0% y 1,8%), siendo más estrecha en el agroindustrial (2,4% y 2,0%). Estos valores ponen de manifiesto la mayor contribución que el subsector de la distribución realiza al VAB del sector agroalimentario, tanto en la Unión Europea como en España. Además, mientras en España el subsector agrario realiza una aportación mayor que el de la industria agroalimentaria, en la Unión Europea sucede lo contrario (Maudos y Salamanca, 2022).

De forma similar a lo que suceder con el VAB, el peso de los tres subsectores en el conjunto de la economía en términos de empleo es mayor en España (11,5%) que en la Unión Europea (10,6%), aportando conjuntamente el 10,4% del empleo que los tres subsectores generan en el ámbito comunitario. En esta ocasión, la brecha a favor de España también se produce en el subsector de la distribución (6,0% y 4,1%, respectivamente), mientras que el empleo aportado conjuntamente por los subsectores agrario y agroindustrial de la Unión Europea (6,5%) supera a la contribución que realizan en España (5,5%) (Maudos y Salamanca, 2022).

Pero, el sector agroalimentario no solo genera riqueza y empleo de forma directa, sino también de forma indirecta a través de los vínculos que sus empresas mantienen con empresas auxiliares de otros sectores. Además, este sector presenta, por lo general, una estabilidad y resiliencia a las crisis económicas superior al resto de sectores, en gran medida debido a su vocación exportadora, presentando una balanza comercial positiva a lo largo del tiempo (AEPLA, 2019).

La importancia del sector agroalimentario, además de en términos económicos y sociales, también se manifiesta en el ámbito medioambiental. Si bien el sector agrario es intensivo en la utilización de recursos (suelo, agua y energía), también tiene capacidad para contribuir a su conservación. Así, es fundamental para, mediante el uso de técnicas de cultivo adecuadas, preservar el suelo de la erosión, un fenómeno especialmente grave en España, uno de los países europeos con mayor riesgo de desertificación (AEPLA, 2019). Otros beneficios medioambientales de la actividad agraria, gestionada de manera sostenible, tienen que ver con la protección de la vida salvaje y de la biodiversidad, la

contribución a la acumulación de agua, el control de las inundaciones, la fijación de nutrientes, la absorción de carbono por las plantas, y la provisión de servicios turísticos, culturales y de valor estético (FoodDrinkEurope, 2012).

Teniendo en cuenta los datos expuestos anteriormente sobre la importancia económica, social y medioambiental del sector agroalimentario, es inevitable concluir que realiza una importante contribución al desarrollo sostenible y, por consiguiente, a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. La propia Agenda 2030 reconoce a la actividad agraria como un elemento clave para el desarrollo sostenible y la consecución de los ODS (Naciones Unidas, 2015). Esta debe responder al crecimiento de la demanda de alimentos, garantizando la seguridad alimentaria de toda la población. Y, al mismo tiempo, debe promover ecosistemas saludables, mediante la gestión sostenible de la tierra, del agua y de los recursos naturales, de forma que no comprometa la presente y futura capacidad de producción del planeta (Gómez- Limón y Reig-Martínez, 2013).

Esta importancia del sector agroalimentario español no impide que esté exento de problemas y retos que ha de afrontar. Entre ellos destaca el derivado del reducido tamaño de la mayoría de las explotaciones agrícolas. En concreto, el 66,1% de ellas tienen una superficie cultivada menor de 10 hectáreas, cifra que se eleva hasta el 77,35% si se tienen en cuenta las explotaciones de 20 hectáreas (Instituto Nacional de Estadística, 2022)<sup>4</sup>. Esta reducida dimensión de las explotaciones supone un freno para el incremento de su competitividad (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012), más aún si se compara con el elevado tamaño de las empresas de otros eslabones de la cadena agroalimentaria, como los proveedores de inputs, la industria agroalimentaria o las cadenas de distribución (Bijman et al., 2012). Esto se traduce en una clara ventaja competitiva para estos operadores, dando lugar, además, a un desequilibrio en el poder de negociación a su favor (Baamonde, 2009).

Otra importante debilidad del sector agrario español es la elevada edad media de los titulares de sus explotaciones, de forma que casi el 60% de ellos tienen más de 55 años. A lo anterior se suman las dificultades existentes para atraer la incorporación de jóvenes agricultores, lo que hace del relevo generacional uno de los grandes retos del sector (Guerrero et al., 2022). Ello se debe, en parte, a la vinculación de los productores agrarios a la explotación hasta el final de sus vidas, y al desincentivo que estos promueven entre

---

<sup>4</sup> Datos procedentes del Censo Agrario de 2020. Disponibles en: <https://www.ine.es/up/A1eTZIz3>

sus sucesores para continuar con la actividad agrícola, animándolos a encontrar una salida profesional fuera de la agricultura, por considerarla poco rentable y valorada por la sociedad (Chiswell, 2018).

La elevada edad media de los productores agrarios, junto con la falta de relevo generacional, tiene consecuencias muy negativas para el sector agrario. En el primer caso, porque los productores agrarios de avanzada edad suelen tener una visión cortoplacista de las inversiones, siendo reacios a la modernización, al crecimiento y, en definitiva, a los cambios. Asimismo, suelen presentar menor grado de profesionalidad en tareas de gestión, ya que están generalmente especializados en la producción (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012). Esto dificulta la capacidad de adaptación del sector agrícola a las nuevas exigencias relacionadas con la sostenibilidad, así como a las tendencias del mercado, lo que afecta de forma negativa a la competitividad y al desempeño de sus empresas.

En cuanto a las dificultades para el relevo generacional, la falta de jóvenes para desarrollar la actividad agrícola también merma la competitividad del sector, ya que estos son los que suelen estar más interesados por las prácticas agrícolas innovadoras, eficientes y sostenibles (Zagata y Sutherland, 2015). A la misma vez, esta falta de relevo y, consecuentemente, el abandono de las actividades agrícolas tiene un impacto negativo en el medioambiente. Por ejemplo, el abandono del pastoreo disminuye la fertilidad del suelo y el almacenamiento de carbono (Peco et al., 2017).

Lo anterior también está relacionado de forma estrecha con el problema de la falta de digitalización, pues las empresas más pequeñas y gestionadas por personas de edad más avanzada, como las agrícolas, encuentran más dificultades para avanzar hacia la transformación digital, lo que supone una dificultad añadida para mantener adecuadas posiciones competitivas en los mercados (Arcas et al., 2022). La superación de estos problemas también constituye un reto para el sector agroalimentario, ya que la transformación digital se configura como parte de la solución a la mayoría de los problemas que afronta el sector, contribuyendo, además, a la aportación que puede realizar a la consecución de los mencionados ODS (Rolandi et al., 2021).

A los retos anteriores, relacionados con el incremento del tamaño de las explotaciones agrarias, su relevo generacional y la transformación digital, hay que añadir los derivados del cumplimiento de los objetivos altamente ambiciosos, en materia de sostenibilidad, que propone el Pacto Verde Europeo para proteger el medio ambiente, actuar contra el

cambio climático y preservar la biodiversidad. Estos objetivos se recogen en las estrategias “De la Granja a la Mesa” y “Sobre Biodiversidad”. Entre las medidas que proponen estas estrategias destacan la preservación de los suelos mediante la rotación de cultivos, el uso de una herramienta de gestión de nutrientes para ayudar a los agricultores a mejorar la calidad del agua y a reducir los niveles de amoníaco y óxido nítrico en sus explotaciones, o los incentivos para que los agricultores adopten prácticas agrícolas beneficiosas para el clima, la biodiversidad y el medio ambiente (Comisión Europea, 2022).

Relacionados con los retos del Pacto Verde Europeo están los derivados de la nueva Política Agraria Común (nueva PAC). Esta se configura como la herramienta de Europa para cumplir con los objetivos del Pacto Verde Europeo y la integración del compromiso medioambiental en el sector agrícola. Por ello, entre sus objetivos figuran promover el uso correcto de los recursos naturales y contribuir a la acción por el clima, al tiempo que pretende garantizar la agricultura de la UE en el largo plazo, mediante la salvaguardia de los recursos naturales de los que depende. Entre las propuestas de la “nueva PAC” figuran lo que se conoce como “eco-esquemas”. Se trata de ayudas económicas a los agricultores que, de forma voluntaria, lleven a la práctica actividades que benefician al medioambiente y mejoran el bienestar animal.

Como se puede observar, las propuestas del Pacto Verde Europeo y de la nueva PAC conllevan la adopción de prácticas agrícolas sostenibles y el cumplimiento de una serie de Normas y Requisitos de Desarrollo Sostenible (NRDS) que, para un sector agrícola compuesto mayoritariamente por empresas de reducida dimensión, con escaso poder de negociación, dirigidas por personas de edad avanzada, con falta de relevo generacional y escasa digitalización, supone grandes retos. Además, estas propuestas configuran un sector agroalimentario con elevados estándares de calidad, de seguridad, de bienestar animal y, en definitiva, de sostenibilidad, para atender las exigencias de los consumidores relacionadas con su salud y bienestar (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2022).

En cuanto a las NRDS que los agentes de la cadena agroalimentaria deben cumplir, los productores agrarios son los que, en mayor medida, se ven afectados por ellas, lo que, unido a la complejidad que caracteriza a muchas de ellas, plantea grandes retos a todos los productores agrarios, y especialmente a los pequeños.

El cumplimiento de estas NRDS implica unos mayores costes de producción y comercialización relacionados, sobre todo, con la dimensión medioambiental. Por ejemplo, costes administrativos (relacionados con la elaboración de informes, formularios, envío de solicitudes y documentación a la Administración...), financieros (intereses, comisiones, o gastos de gestión derivados de la solicitud y obtención de financiación), operativos (impuestos por los cambios en el procedimiento utilizado para hacer las cosas) y de transacción. Estos últimos debidos, en parte, a comportamientos oportunistas de los operadores con los que los productores agrarios llevan a cabo sus intercambios (suministradores de inputs productivos, empresas transformadoras y cadenas de distribución).

En la mayoría de los sectores productivos de la economía, el incremento de los costes de producción se traslada a unos precios de venta mayores (Menghi et al., 2011). Sin embargo, en el sector agrario esto resulta más complicado, ya que, como se ha comentado, se trata de un sector muy atomizado en el que existen muchos pequeños productores, pero pocos compradores y de gran dimensión (Brouwer et al., 2011). Esto, unido a que muchos productos agrarios son perecederos, hace que los productores tengan poca o ninguna capacidad de decisión sobre el precio de venta de sus productos. Por lo general, este viene determinado por otros operadores de la cadena agroalimentaria de mayor dimensión, como son los ya mencionados suministradores de inputs productivos, empresas transformadoras y cadenas de distribución.

Por último, cabe mencionar algunos retos más recientes que ha de afrontar el sector agroalimentario. Es el caso del incremento de los costes de producción como consecuencia del encarecimiento de la energía eléctrica, del petróleo o del gas, y de los conflictos bélicos, como el que enfrenta a Rusia y Ucrania, con un claro impacto en productos como piensos y cereales. Esto supone nuevos retos para al sector agroalimentario en la medida que afecta a su competitividad y rentabilidad (Maudos y Salamanca, 2022).

Ante los retos expuestos anteriormente, relacionados con la reducida dimensión de las explotaciones agrícolas, el desequilibrio en el poder de negociación entre los productores agrarios y otros eslabones de la cadena agroalimentaria (proveedores de inputs, industria alimentaria y distribuidores), su elevada edad media, la falta de relevo generacional, y el problema de la digitalización y del cumplimiento de las NRDS, parece oportuno que los agentes de la cadena agroalimentaria apuesten por relaciones encaminadas a obtener

ventajas competitivas mediante la cooperación de las partes. En este sentido, las cooperativas agroalimentarias se configuran como una alternativa viable para superar estos retos (Bijman et al., 2012), tal y como se justifica a continuación.

### **1.2. Las cooperativas agroalimentarias como respuesta a los retos del sector agroalimentario**

En la actualidad, los productores agrarios cuentan con diversas alternativas para participar en los intercambios que se dan en el ámbito agroalimentario. Sin embargo, los retos a los que se enfrentan, como los anteriormente expuestos, hacen necesario que apuesten por estrategias basadas en la cooperación que les permitan obtener ventajas competitivas y asegurar la viabilidad de sus empresas en el largo plazo (Ciliberti et al., 2020; Verhofstadt y Maertens, 2015). En este sentido, las cooperativas agroalimentarias se configuran como una alternativa disponible para que los productores agrarios puedan afrontar los mencionados retos.

Estas organizaciones ocupan una posición estratégica en la cadena agroalimentaria, estando presentes en todas las fases del sistema agroalimentario (aprovisionamiento, producción, transformación y distribución). Esto permite a sus socios participar en todas estas fases, lo que les ayuda a mejorar su poder de negociación, capturar valor añadido de la cadena agroalimentaria y hacer más rentable la actividad agrícola que realizan (Hernández et al., 2013; Mozas, 2019).

Estas organizaciones singulares adquieren un gran protagonismo en el incremento de la competitividad de las empresas de sus socios mediante los servicios que les prestan, como el de suministro de inputs, comercialización, formación, asesoramiento, información, crédito y representación, entre otros (Arcas et al., 2022). Estos servicios ayudan a sus socios a mejorar la eficiencia de sus explotaciones, al permitirles reducir los costes e incrementar los ingresos, responder a las exigencias del mercado, y protegerse del abuso de poder de negociación de sus proveedores y compradores y de sus posibles comportamientos oportunistas (Arcas et al., 2013; Bijman, 2018).

La mejora en la eficiencia y la competitividad de las explotaciones de sus socios, a través de los servicios que les prestan, contribuye a garantizar su viabilidad económica en el largo plazo. Esto hace más atractivo el sector agroalimentario para los jóvenes agricultores y contribuye a solucionar el problema del relevo generacional (Guerrero et al., 2022). En este sentido, es preciso añadir que estas organizaciones facilitan el acceso

a la tierra a los nuevos agricultores, lo que también contribuye a resolver el mencionado problema de envejecimiento (Piñeiro et al., 2021).

Asimismo, mediante los servicios de formación, información y asesoramiento, pueden ayudar a los productores agrarios de edad más avanzada a adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, lo que resta importancia al problema de la edad avanzada que caracteriza al sector. Las cooperativas también permiten el acceso de sus socios a tecnologías relacionadas con la agricultura de precisión, drones, reconocimiento de imágenes o robots que contribuyen a mejorar el funcionamiento de sus explotaciones (Arcas et al., 2022). Además, facilitan la participación de sus socios en las tecnologías de la información y la comunicación, permitiendo el acceso de estos a redes de contactos internacionales (Cristobal-Fransi et al., 2020), pudiendo jugar un papel importante en la solución del problema de la falta de digitalización que caracteriza al sector (Arcas et al., 2022).

Por otra parte, por aunar la doble condición de ser empresas de economía social y desarrollar su actividad en el ámbito agroalimentario, las cooperativas agroalimentarias son clave para el desarrollo sostenible y el logro de los ODS, contribuyendo también al logro de estos objetivos por las explotaciones agrarias de sus socios. Además, a través de los referidos servicios que ofrecen a sus socios, pueden facilitarles el cumplimiento de los objetivos de las estrategias “De la Granja a la Mesa” y “Sobre Biodiversidad”, y de los requisitos (condicionalidad reforzada y “eco esquemas”) de la nueva PAC, para acceder a sus ayudas (Arcas et al., 2022). En definitiva, las cooperativas agroalimentarias pueden contribuir al desarrollo sostenible del sector agrícola, ayudando a sus socios a adoptar las prácticas agrícolas necesarias y a cumplir con las NRDS.

La adopción de prácticas agrícolas sostenibles y el cumplimiento de las NRDS depende, en gran medida, de la capacidad de los productores agrarios para implementar las acciones requeridas por ellas. De forma general, se refiere al control que tienen sobre la situación a la que se enfrentan, su habilidad para realizar las acciones requeridas y la disponibilidad de los recursos necesarios para llevarlas a cabo, tanto técnicos, como humanos y económicos. De esta forma, una alta capacidad estará relacionada con un mayor cumplimiento (Alcón, 2007).

En la literatura abundan los estudios que ponen de relieve la influencia negativa del reducido tamaño de las explotaciones agrarias y su escasez de recursos sobre la adopción de nuevas técnicas de producción, debido, en parte, a la mayor dificultad que tienen para

soportar los costes fijos derivados de su adopción (Alcón, 2007). Además, el reducido tamaño también afecta de forma negativa a su acceso a información, entre otra relacionada con aspectos de sostenibilidad, imprescindibles para adoptar las medidas necesarias.

Las cooperativas agroalimentarias pueden contribuir de forma positiva a la adopción de prácticas agrícolas sostenibles y al cumplimiento de las NRDS por parte de sus socios. Por un lado, posibilitándoles el acceso a las ventajas asociadas a un mayor tamaño, y, por otro lado, ofreciéndoles servicios de información y asesoramiento para facilitarles el conocimiento sobre las NRDS existentes, las prácticas agrícolas que han de llevar a cabo para cumplirlas y las ventajas asociadas a las mismas (Arcas et al., 2022).

Como se ha comentado anteriormente, la adopción de prácticas agrícolas sostenibles y el cumplimiento de las NRDS conlleva unos costes adicionales de producción y comercialización que los pequeños productores agrarios difícilmente pueden trasladar a mayores precios de venta (Menghi et al., 2011). Sin embargo, a través de las cooperativas, en la medida que estas incrementan su poder de negociación, pueden tratar de transmitir el referido incremento de los costes a unos mayores precios de venta (Verhofstadt y Maertens, 2015). Asimismo, en el caso particular de los costes de comercialización, las cooperativas pueden minorarlos al permitir la participación de sus socios en las distintas fases de la cadena agroalimentaria (Hernández et al., 2013). Por su parte, los de producción pueden reducirlos en la medida que también facilitan a sus socios el asesoramiento técnico y el acceso a diferentes recursos o insumos agrícolas en condiciones más ventajosas (Arcas et al., 2022).

Por último, como también se ha comentado anteriormente, las cooperativas agroalimentarias han sido consideradas como una alternativa a disposición de los productores agrarios para afrontar el oportunismo en las relaciones inter-organizacionales (Bijman, 2018; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012). En concreto, la asimetría en la información entre las partes que participan en las relaciones de intercambio ha sido catalogada como una fuente de oportunismo en la literatura sobre los intercambios relacionales (Wagner, 2019; Luo et al., 2011). Bajo un escenario de asimetría en la información, la parte que cuenta con más información relevante tiene la oportunidad de maximizar su propio beneficio a costa del de la otra parte (Luo et al., 2011).

El cumplimiento de la NRDS requiere de información necesaria para llevarlas a la práctica (Menghi et al., 2011), motivo por el que pueden favorecer la asimetría de

información entre los productores agrarios y otros eslabones de la cadena agroalimentaria (Wilhelm et al., 2016), propiciando, por tanto, la aparición de comportamientos oportunistas. En este sentido, la mayor información sobre las NRDS que los productores tienen a través de las cooperativas, unido a los servicios de formación y asesoramiento que les prestan, hace que estén menos expuestos a los comportamientos oportunistas de otros eslabones de la cadena agroalimentaria. Asimismo, reduce los costes vinculados a los mecanismos necesarios para controlar estos comportamientos (Marcos-Matás et al., 2013). Esto convierte a las cooperativas en una alternativa interesante para que los productores agrarios, especialmente los más pequeños, aminoren su vulnerabilidad a los comportamientos oportunistas de otros agentes que participan en la cadena agroalimentaria, sobre todo, los que provienen de los proveedores de inputs y de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario, es decir, los comercializadores del producto en origen (Bijman, 2018; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012).

### **1.3. Conceptualización de las cooperativas agroalimentarias de primer y segundo grado**

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización que defiende los intereses del cooperativismo a nivel mundial, en su Declaración de la Entidad Cooperativa de 1995 define las cooperativas como *“una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”*. Añade que *“estas organizaciones se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad”*. Además, establece los denominados Principios Cooperativos o directrices mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Estos principios son (ACI, 2022):

- 1) Asociación voluntaria y abierta. *“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa”*.
- 2) Gestión democrática de los miembros. *“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables*

ante los miembros. En las cooperativas primarias (las de primer grado), todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles (las de segundo y ulterior grado), las cooperativas también se organizan de manera democrática”.

- 3) Participación económica de los miembros. “Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación. Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa (por ejemplo, mediante la constitución de reservas, una parte de las cuales es indivisible), beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; o apoyar otras actividades aprobadas por la afiliación”.
- 4) Autonomía e independencia. “Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa”.
- 5) Educación, formación e información. “Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general –particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación”.
- 6) Cooperación entre cooperativas. “Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.
- 7) Interés por la comunidad. “Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros”.

La definición de cooperativa y los principios cooperativos formulados por la ACI han servido de inspiración para establecer el marco normativo que regula estas organizaciones en los países donde existen leyes específicas de cooperativas. Y, en los países donde no existe una regulación específica para las cooperativas, las empresas que cumplen con estos principios son consideradas como tales. Así, en España, la Ley 27/1999, de

Cooperativas, en su artículo 1, las define como *“una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional”*.

En cuanto a las cooperativas agroalimentarias, objeto de estudio de esta tesis doctoral, el artículo 93 de la referida Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas las define como *“las que asocien a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales [...] que tengan como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como atender a cualquier otro fin o servicio que sea propio de la actividad agraria, ganadera, forestal o estén directamente relacionados con ellas y con su implantación o actuación en el medio rural”*.

El mismo artículo indica, entre otras, las siguientes actividades que las cooperativas agroalimentarias pueden desarrollar para lograr sus objetivos: *“a) Adquirir, elaborar, producir y fabricar por cualquier procedimiento, para la cooperativa o para las explotaciones de sus socios, [...] cualquier elemento necesario o conveniente para la producción y fomento agrario, alimentario y rural; b) conservar, tipificar, manipular, transformar, transportar, distribuir y comercializar [...] los productos procedentes de las explotaciones de la cooperativa, de sus socios, así como los adquiridos a terceros; c) “adquirir y mejorar los terrenos destinados a la agricultura, la ganadería o los bosques, así como la construcción y explotación de las obras e instalaciones necesarias a estos fines; d) cualesquiera otras actividades que sean necesarias o convenientes o que faciliten el mejoramiento económico, técnico, laboral o medioambiental de la cooperativa o de las explotaciones de los socios; y e) realizar actividades de consumo y servicios para sus socios y demás miembros de su entorno social y territorial, fomentando aquellas actividades encaminadas a la promoción y mejora de la población agraria y el medio rural”*.

En vistas a lo anterior, se puede concluir que las cooperativas agroalimentarias pueden participar en todas las fases del sistema agroalimentario (suministro de inputs, transformación y comercialización) dependiendo del tipo de relación que mantengan con sus socios, de forma que en función de la actividad principal que realizan se pueden

clasificar como cooperativas de suministros y servicios, de producción o de comercialización (Arcas et al., 2000). No obstante, aunque existen cooperativas que están especializadas en alguna de estas actividades, en los últimos años se aprecia cierta tendencia a la integración de todos estos procesos en una misma cooperativa (Bijman et al., 2012).

Por otra parte, puesto que el objeto de las cooperativas agroalimentarias es satisfacer las necesidades de las explotaciones de sus socios, de lo expuesto se deduce que, para lograr este objetivo, los socios se pueden relacionar con ellas participando en los siguientes flujos que se desarrollan en la empresa (Arcas et al., 2011): a) los flujos financieros, aportando recursos económicos, b) los flujos de información y decisión, especialmente los que ocupan cargos directivos, y c) los flujos de producción y comercialización, actuando como proveedores de productos o clientes de productos o servicios, participando en lo que se conoce como actividad cooperativizada. De esta forma, los socios de las cooperativas agroalimentarias pueden ser, además de propietarios (aportan capital), incluso de forma simultánea, usuarios que venden (proveedores) y/o compran productos y/o servicios (clientes), directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias.

Esta diversidad de roles que adoptan los socios en su relación con la cooperativa, y especialmente su participación en la actividad cooperativizada como proveedor y/o cliente, es una de las características más importantes que diferencian a las cooperativas de las empresas capitalistas. De esta forma, cualquier persona que realice aportaciones al capital social de una empresa agroalimentaria que tuviera la fórmula jurídica de sociedad anónima o limitada, podría participar en ella. En cambio, si se trata de una cooperativa, para ser socio de ella, además de realizar aportaciones al capital social, en general, tendrá que ser titular de una explotación agraria y participar en la actividad cooperativizada (por ejemplo, aportar productos agrarios para su comercialización y/o adquirir factores productivos).

Asimismo, esta diversidad de roles de los socios es considerada como uno de los motivos que genera problemas en las cooperativas, ya que se producen conflictos de intereses que terminan fomentando el oportunismo en el interior de estas organizaciones (Ferreira et al., 2021; Iliopoulos y Valentinov, 2012), concepto que se analizará posteriormente.

Los principios cooperativos que rigen el funcionamiento de las cooperativas son los que, en mayor medida, marcan sus diferencias con las empresas capitalistas. En concreto, una

de las más acusadas se aprecia en el modelo de gobierno con base en el principio de gestión democrática de los miembros. De acuerdo con él, los socios participan de forma democrática en la gestión de la cooperativa, implicándose en el establecimiento de políticas y en la toma de decisiones con igual derecho de voto, ya que cada socio ostenta un voto. No obstante, la citada Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas contempla la opción de que las cooperativas fijen en sus estatutos la posibilidad del voto plural, con la limitación de que ningún socio supere los 5 votos.

Los tres órganos de las cooperativas que posibilitan esta gestión democrática son la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención. En el primero, formado por todos los socios, es donde estos deliberan sobre los aspectos más importantes que afectan al funcionamiento de la cooperativa, como la política general a seguir, examinar la gestión social, aprobar las cuentas y el reparto de excedentes o nombrar a los interventores y a los miembros del Consejo Rector. A este último, formado, al menos, por tres consejeros (presidente, vicepresidente y secretario), le corresponde la supervisión de los directivos y la alta gestión y representación de la cooperativa, todo ello con base en los Estatutos y en la política fijada en la Asamblea General de la cooperativa. Por último, la Intervención se concibe como el órgano de fiscalización de la cooperativa. Este órgano está formado por los interventores, a los que se asigna el papel de consultar y comprobar toda la información de la cooperativa, entre otra, las cuentas anuales antes de presentarlas para su aprobación en la Asamblea General (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas).

Otro aspecto que diferencia a las cooperativas de otro tipo de empresas es su carácter personalista, con base en los principios de gestión democrática y participación económica de los miembros. De esta forma, la implicación de los socios en la toma de decisiones y en los beneficios depende de la participación del socio en la actividad cooperativizada, al contrario de lo que sucede en las empresas capitalistas, en las que varía en función de las aportaciones al capital social.

Considerando las definiciones anteriores de cooperativa agroalimentaria, así como la legislación que la regula, esta se puede considerar como un tipo especial de acuerdo de cooperación caracterizado por las siguientes singularidades (Arcas et al., 2011):

- 1) Es una sociedad de base colectiva con personalidad propia distinta de la de sus socios.

- 2) Su objetivo es satisfacer las necesidades de sus socios mediante la realización de una actividad económica o la prestación de una serie de servicios en condiciones más ventajosas que las ofrecidas por el mercado.
- 3) Presenta un elevado grado de formalización de las relaciones socio-cooperativa con base en una legislación específica.
- 4) Los socios pueden adoptar distintos roles en su relación con la cooperativa, a saber: propietario, directivo, proveedor, cliente y trabajador. Incluso un mismo socio puede adoptar varios de estos roles.
- 5) Presenta una gestión participativa y democrática.
- 6) Tiene un carácter personalista, de forma que las relaciones del socio con la cooperativa no dependen del capital aportado sino de la actividad cooperativizada, lo que se manifiesta tanto en su forma de organización como en el reparto del beneficio generado.
- 7) Por lo general presenta un elevado número de socios, con características y objetivos diversos.
- 8) Los socios tienen libertad para entrar y abandonar la cooperativa.
- 9) Tiene una vida sin limitaciones en el tiempo, es decir, la cooperativa permanece, aunque los socios pueden ir cambiando.

Por otra parte, las cooperativas agroalimentarias también pueden clasificarse, atendiendo al tipo de socios, en cooperativas de primer grado, cuyos socios son titulares de explotaciones agrarias, y cooperativas de segundo grado, cuyos socios son cooperativas de primer grado. El artículo 77 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas establece que: *“las cooperativas de segundo grado se constituyen por, al menos, dos cooperativas. [...] y tienen por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios”*.

En cuanto a las actividades que realizan las cooperativas de segundo grado y las de primero que las integran, en general, se produce una especialización de funciones a partir de sus competencias distintivas, lo que conduce a una dependencia mutua entre ambas cooperativas. Estas funciones dependerán, en gran medida, de los productos agrarios con los que operan. Así, en el caso de los productos perecederos, las cooperativas de primer grado suelen asumir las funciones de acopio o concentración de la oferta inicial, normalización, confección, envasado, empaquetado y conservación.

Por su parte, la cooperativa de segundo grado será la encargada de las funciones asociadas a la comercialización del producto hasta ponerlo a disposición del cliente intermediario (industria, mayorista o detallista) e, incluso, del consumidor final. Entre estas actividades destacan: a) la investigación y acceso a nuevos mercados, b) la concentración, diversificación y adaptación de la oferta a las exigencias de los clientes, c) la diferenciación de la oferta mediante decisiones de marca y de comunicación, y d) la negociación, venta, transporte y distribución del producto a través de una adecuada red comercial.

Junto a estas funciones propias de la comercialización, y por ello las que en mayor medida desarrollan las cooperativas agrarias de segundo grado, estas también pueden llevar a cabo otras actividades complementarias de las anteriores. Tal es el caso de: a) el suministro de inputs productivos, b) la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, c) la formación del personal técnico y directivo de las cooperativas socios, d) la información sobre los mercados, las técnicas de producción y dirección, y e) el asesoramiento a la gestión y la producción.

En general, las cooperativas agroalimentarias de segundo grado, al igual que las de primer grado que las integran, pueden desarrollar cualquier actividad del sistema agroalimentario (suministro, transformación o comercialización). En la práctica, suelen especializarse en las actividades (alguna o varias) que las cooperativas integrantes han delegado en ella.

A modo de resumen, en comparación a las cooperativas de primer grado, las de segundo grado se caracterizan por (Arcas et al., 2018):

- 1) Tener un menor número de socios, de mayor tamaño, profesionalización, más distantes geográficamente y con mayores diferencias culturales.
- 2) Presentar una mayor dimensión.
- 3) Contar con mejores recursos (tecnológicos, financieros, humanos...).
- 4) Desarrollar actividades generadoras de mayor valor añadido.
- 5) Estar más cerca de los clientes intermediarios y consumidores finales.
- 6) Contar con socios y órganos de dirección (Asamblea General, Consejo Rector y Gerencia) más profesionalizados.
- 7) Poder intervenir sus socios en la toma de decisiones en proporción a su participación en la actividad cooperativizada.
- 8) Mayor participación de los socios en las Asambleas.
- 9) Menor dispersión del voto en las Asambleas.

- 10) La toma de decisiones se aleja de los socios de base, al delegarla estos en sus representantes elegidos.

En España, la creación de cooperativas agroalimentarias de segundo grado ha sido la vía utilizada mayoritariamente por las cooperativas de primer grado para superar las debilidades derivadas de su reducido tamaño, accediendo a las economías de escala y ganando eficiencia y competitividad (Bijman et al., 2012; Juliá et al., 2013). Ello ha permitido a las cooperativas que han optado por esta estrategia alcanzar una mayor concentración de la oferta, diversificar la producción, acceder a los mercados internacionales (Ebneht y Theuvsen, 2005), contratar servicios y adquirir los inputs necesarios en mejores condiciones (Juliá y Meliá, 2008), adoptar nuevos procesos de producción para generar mayor valor añadido (Arcas et al., 2000) y acceder a una mayor profesionalización en la gestión (Juliá et al., 1996).

El interés y la importancia de crear cooperativas de segundo grado es tal que la ACI, en su Declaración de la Entidad Cooperativa, establece como uno de los principios cooperativos la “cooperación entre cooperativas”. Este principio ha inspirado la legislación sobre cooperativas, de forma que el artículo 77 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, regula su funcionamiento, y en su exposición de motivos señala que “*son de especial interés las formas de colaboración económica entre cooperativas, procurando su ampliación y facilitando la integración*”.

#### **1.4. Importancia económica, social y ambiental de las cooperativas agroalimentarias**

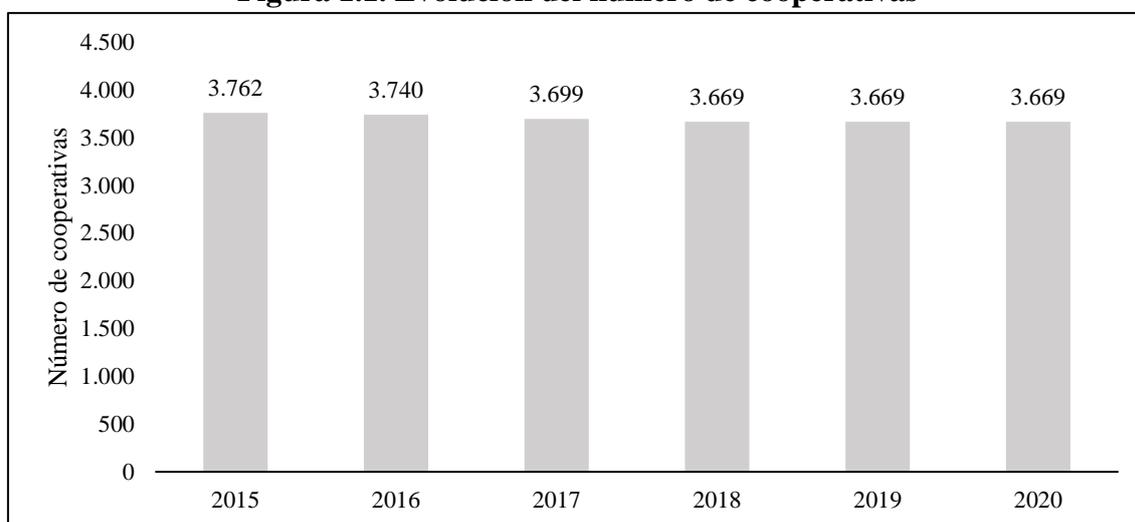
La importancia de las cooperativas agroalimentarias en Europa y España es manifiesta en términos económicos, sociales y medioambientales. Así lo acreditan los datos que a continuación se aportan sobre el número de cooperativas, el volumen de facturación que ofrecen, el número de socios que agrupan, el de puestos de trabajo que generan y las actividades medioambientales que desarrollan como, por ejemplo, la producción ecológica. Además, como se ha comentado anteriormente, por tratarse de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, el análisis sobre la importancia de las cooperativas en estos tres ámbitos ayuda a conocer la importante contribución que estas organizaciones realizan al mismo.

### 1.4.1. Importancia económica

Según la Confederación General de Cooperativas Agrarias de la Unión Europea (COGECA), en la Unión Europea existen, aproximadamente, 22.000 cooperativas agroalimentarias, que facturan un total de 300.000 millones de euros, agrupan a 7 millones de socios y proporcionan empleo a 660.000 trabajadores (COGECA, 2022).

Del total de estas cooperativas, 3.669 (el 16,7%) se localizan en España en 2020. El número de cooperativas ha ido disminuyendo año tras año<sup>5</sup>, de forma que en el periodo 2015-2020 ha experimentado un descenso del 2,5% (Figura 1.1). Ello puede ser debido, en parte, a los procesos de concentración e integración que se han producido entre ellas.

**Figura 1.1. Evolución del número de cooperativas**

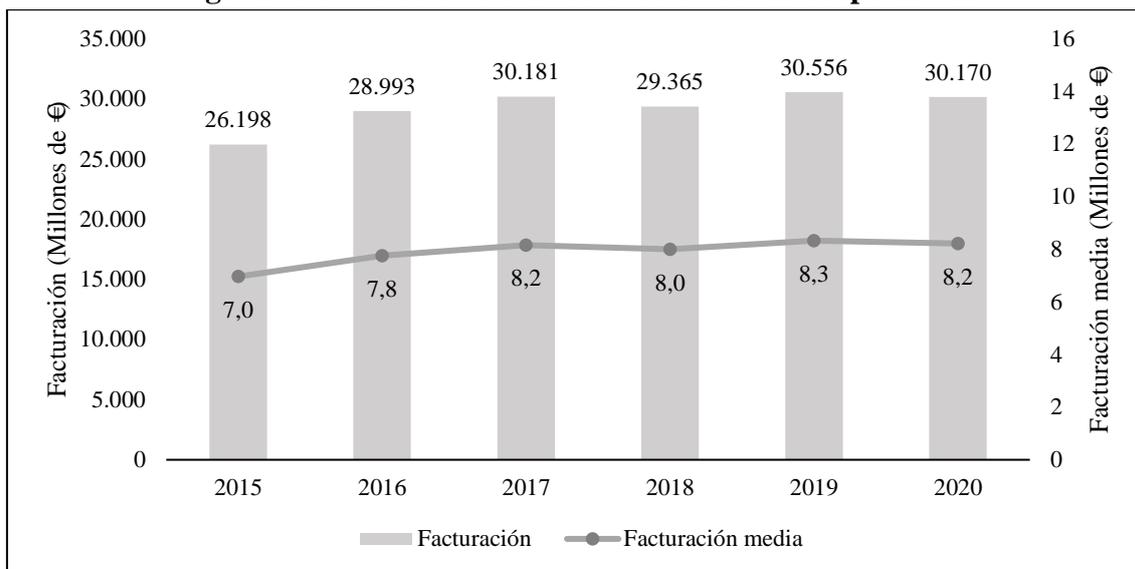


Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

Este descenso del número de cooperativas en el periodo 2015-2020 contrasta con un incremento del volumen de facturación del 15,16%, alcanzando en 2020 el valor de 30.170 millones de euros. La consecuencia del comportamiento opuesto de la evolución del número de cooperativas y de su facturación ha sido un incremento del tamaño medio, hasta alcanzar los 8,2 millones de euros en 2020, lo que revela que se está produciendo una cierta concentración empresarial (Figura 1.2).

<sup>5</sup> El número de cooperativas de 2019 y 2020, al no contar con datos oficiales de esos años, se refiere a la situación de alta en la Seguridad Social en el año 2018, último año del que se dispone de información (Cooperativas Agro-alimentarias, 2022).

**Figura 1.2. Evolución de la facturación de las cooperativas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

El incremento del tamaño medio de las cooperativas españolas no evita que predominen las de reducido tamaño, atendiendo al volumen de facturación y al número de trabajadores. Como se puede observar en la Tabla 1.1, la mayoría de ellas, el 42%, son microempresas, ya que facturan menos de 2 millones de euros y cuentan con menos de 10 trabajadores. Estas cooperativas tienen una facturación media de solo 0,6 millones de euros, lo que motiva que, representando un elevado porcentaje en cuanto a su número, solo aportan el 2,9% de la facturación del conjunto de cooperativas. En cambio, solo el 5%, 136 cooperativas, son consideradas grandes empresas, contando con una facturación media de 94 millones de euros y representando el 53,7% de la facturación total de las cooperativas españolas.

**Tabla 1.1. Distribución de las cooperativas según tamaño (2020)**

Tamaño <sup>a</sup>	Número <sup>b</sup>	% (total)	Millones de €	% (total)	Media (millones de €)
Micro	1.078	42	688	2,9	0,6
Pequeñas	980	38	4.059	17,1	4,1
Medianas	381	15	6.260	26,3	16
Grandes	136	5	12.788	53,7	94

Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2022).

<sup>a</sup> *Micro*: <10 trabajadores y ≤ 2 millones €.

*Pequeñas*: ≥10 y <50 trabajadores y >2 y ≤ 10 millones €.

*Medianas*: ≥50 y <250 trabajadores y >10 y ≤ 50 millones €.

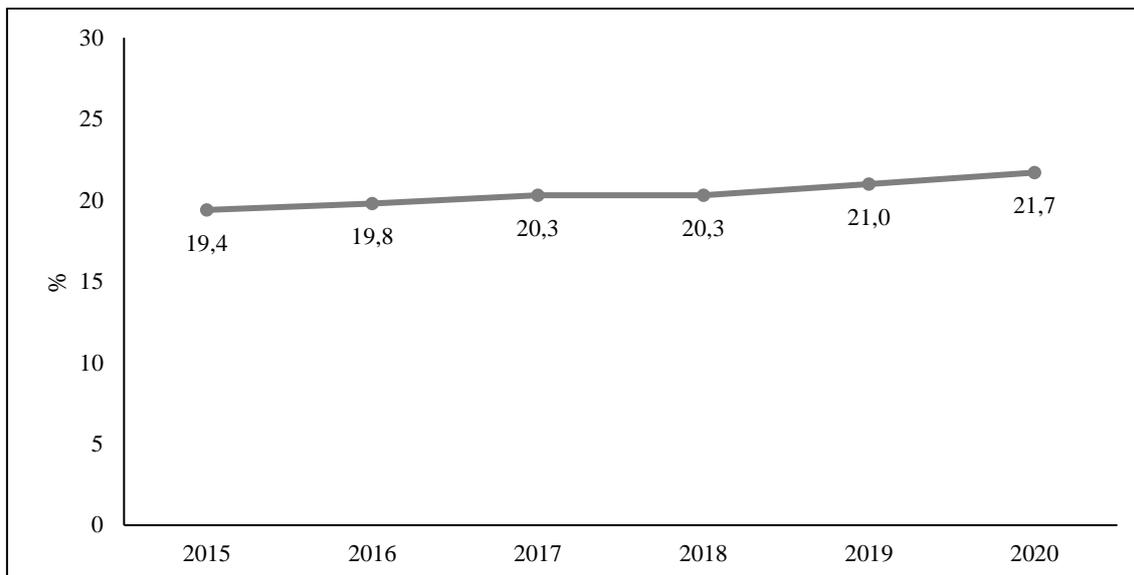
*Grandes*: ≥ 250 trabajadores y >50 millones €.

<sup>b</sup> No se incluyen las Cooperativas de Explotación Comunitaria de la Tierra (CEC).

Además, se observa que las cooperativas de mayor tamaño experimentan tasas de crecimiento mayores, tal y como se aprecia en la Figura 1.3, en la que aparece la evolución

del porcentaje de facturación de las 20 (Top 20) cooperativas de mayor dimensión, respecto al total. Se observa que el valor de este porcentaje ha ido creciendo desde el 19,4%, en 2015, hasta el 21,7 en 2020, lo que revela cómo la concentración de las cooperativas ha seguido una tendencia creciente.

**Figura 1.3. Evolución del % de facturación de las Top 20 cooperativas, respecto al total**



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

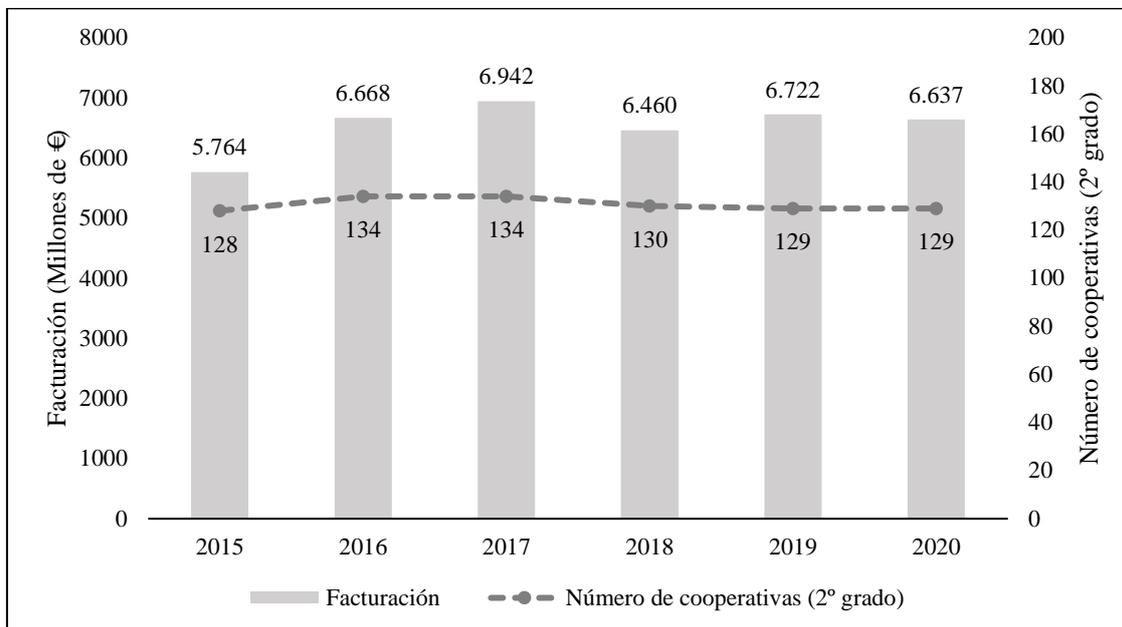
El pequeño tamaño de la mayoría de las cooperativas agroalimentarias españolas es considerado como una debilidad que menoscaba su poder de negociación en las relaciones con otros agentes de la cadena agroalimentaria, como es el caso de las grandes empresas proveedoras y cadenas de distribución. Esto merma la competitividad de las cooperativas y su capacidad para hacer frente a los retos ya comentados del sector agroalimentario (Arcas et al., 2011; Meliá-Martí y Martínez-García, 2015).

Para paliar el problema de la reducida dimensión y acceder a las ventajas del tamaño, las cooperativas españolas han optado, fundamentalmente, por incorporarse a cooperativas de segundo grado (Meliá-Martí y Martínez-García, 2015; Juliá et al., 2004). Aunque el número de estas cooperativas apenas ha cambiado de 2015 a 2020, situándose en este último año en 129, en cambio, si ha variado su volumen de facturación, pasando de los 5.764 millones de euros, en 2015, a los 6.637 millones de euros en 2020, lo que representa un incremento del 15,1% (Figura 1.4).

Por otra parte, se observa que la facturación media de estas cooperativas y su contribución a la facturación total de las cooperativas ha permanecido prácticamente constante en el

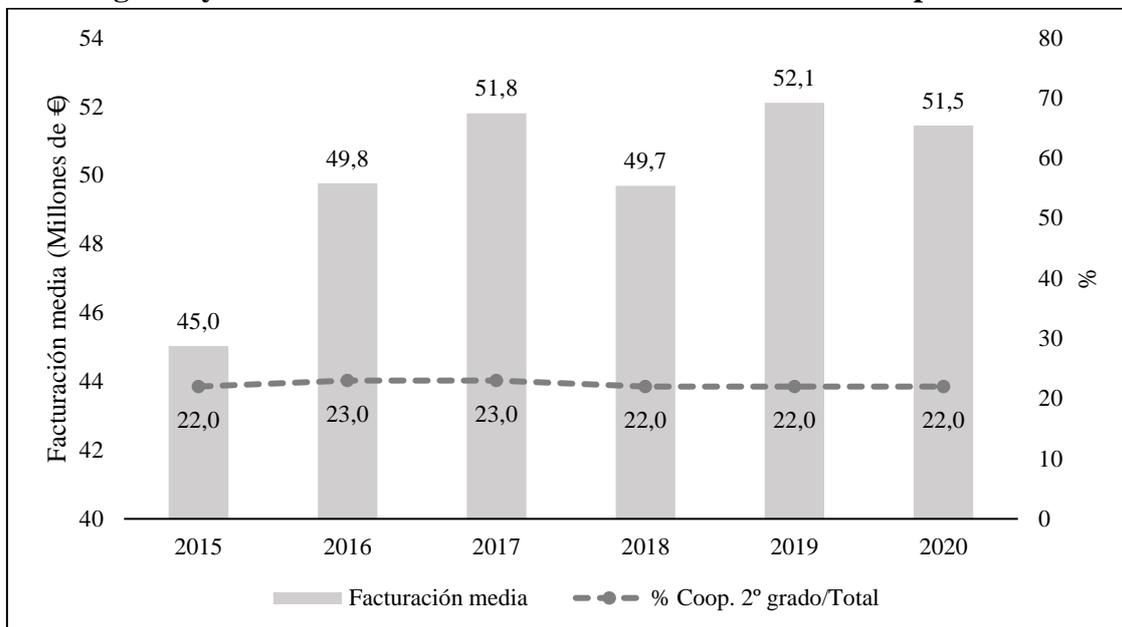
periodo 2015-2020. En el primer caso, en torno a 50 millones de euros, y en el segundo en el 22% (Figura 1.5).

**Figura 1.4. Evolución del número de cooperativas de segundo grado y de su facturación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

**Figura 1.5. Evolución de la facturación media de las cooperativas de segundo grado y de su contribución a la facturación total de las cooperativas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

El mayor tamaño de las cooperativas de segundo grado les ha permitido ocupar las primeras posiciones en el ranking de las cooperativas agroalimentarias españolas por volumen de facturación, de forma que, en 2020, la mitad de las 10 más grandes eran

cooperativas de segundo grado, ocupando GRUPO AN, DCOOP, COREN y ANECOOP las cuatro primeras posiciones (Tabla 1.2). La facturación conjunta de estas 10 cooperativas de mayor dimensión (7.319 millones de euros) representa el 24% de la facturación total de las cooperativas agroalimentarias españolas, y su facturación media fue de 731,9 millones de euros. Por otra parte, la facturación de las 5 cooperativas de segundo grado de mayor dimensión (4.972 millones de euros) supone el 67,9% de la correspondiente a las 10 cooperativas más grandes y el 16,5% de la facturación de todas las cooperativas, presentando una facturación media de 994,4 millones de euros.

**Tabla 1.2. Top 10 cooperativas en España (2020)**

Cooperativa	CCAA	Grado	Facturación (Millones €)	Empleados	Sector
1 GRUPO AN	Navarra	2	1.354	1.093	Multisector
2 DCOOP	Andalucía	2	1.289	736	Multisector
3 COREN	Galicia	2	1.090	3.140	Cárnico
4 ANECOOP	C. Valenciana	2	821	247	Hortofrutícola
5 C. LECHERA ASTURIANA	P. Asturias	1	764	19	Lácteo
6 COVAP	Andalucía	1	629	870	Cárnico y Lácteo
7 ÚNICA GROUP	Andalucía	2	418	52	Hortofrutícola
8 COBADU	Castilla y León	1	348	279	Cárnico
9 AGROPAL	Castilla y León	1	318	510	Hortalizas y Piensos
10 ACOR	Castilla y León	1	288	529	Azúcar

Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2022).

Asimismo, cabe resaltar que la importancia económica de las cooperativas agroalimentarias se ve ampliamente incrementada por los efectos inducidos que tienen sobre otras actividades empresariales. Entre estas actividades destacan las desarrolladas por sus socios, en la medida en que la competitividad y, en definitiva, la supervivencia de sus explotaciones depende, en gran parte, de los servicios (comercialización, suministro, formación, asesoramiento...) que reciben de las cooperativas a las que pertenecen. A ello hay que unir el numeroso entramado de empresas auxiliares que, en parte, subsisten por las relaciones comerciales que mantiene con las cooperativas e, indirectamente, con las explotaciones agrarias de sus socios. Tal es el caso de las empresas de servicios (transporte, finanzas, mantenimiento...) y las que les dotan de las construcciones, maquinaria, instalaciones (eléctricas, frigoríficas, calefacción...) e insumos (semillas, energía y lubricantes, plásticos, fertilizantes, plaguicidas, productos

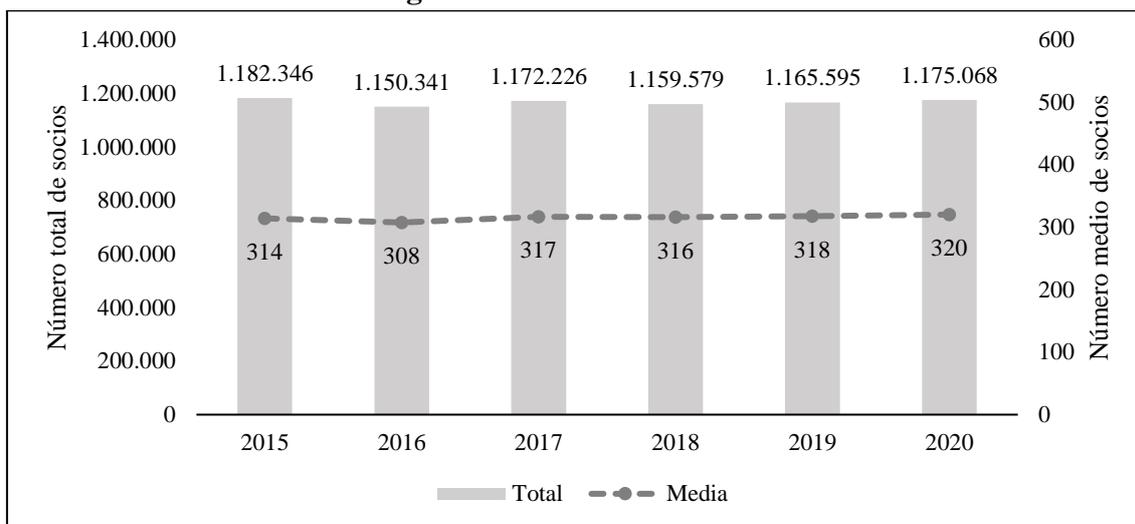
veterinarios y químicos, piensos, envases y embalajes...), necesarios para el desarrollo de su actividad (Arcas et al., 2022).

#### 1.4.2. Importancia social

El número de socios y de trabajadores de las cooperativas agroalimentarias españolas se pueden considerar indicadores adecuados del impacto social de estas organizaciones. Respecto al número de socios, cabe resaltar el elevado número que aglutinan, superando la cifra de 1 millón (1.175.068) en el año 2020, y con una media de socios por cooperativa en torno a los 320 (Figura 1.6).

Por otra parte, se observa una pequeña caída del número de socios (-0,6%) entre 2015 y 2020. Este descenso podría obedecer al cese de la actividad agraria de los socios de edad avanzada, sin el correspondiente reemplazo por otros socios jóvenes, y podría corroborar la existencia del problema del relevo generacional que, como se expuso anteriormente, afecta al conjunto del sector agroalimentario.

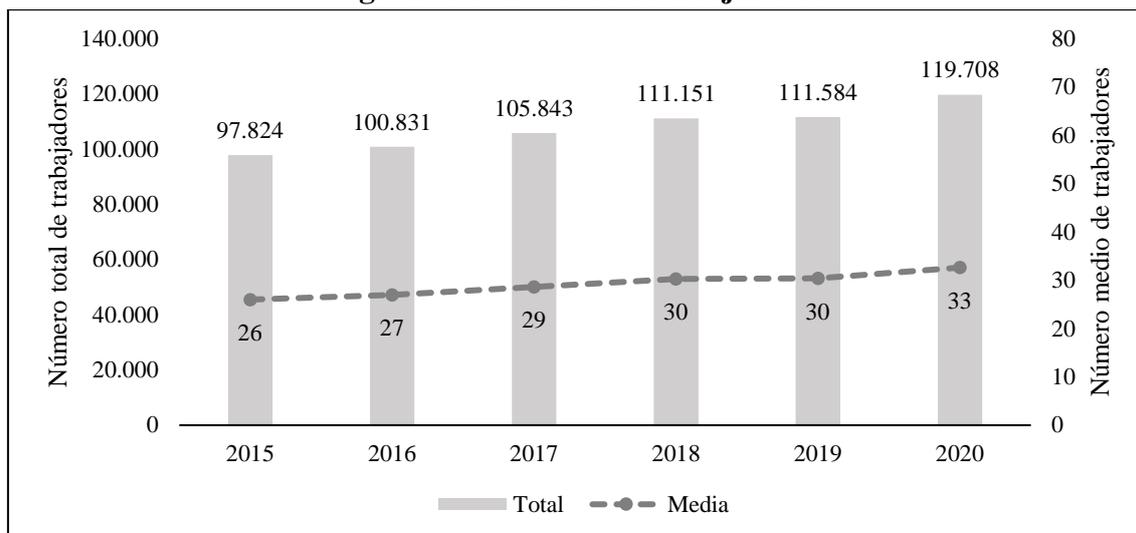
Figura 1.6. Número de socios



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

En cuanto al número de trabajadores, se aprecia una tendencia creciente en el periodo de 2015 a 2020, generando en el último año un total de 119.708 puesto de trabajo directos, y con una media de 33 trabajadores por cooperativa (Figura 1.7). Estos datos ponen de relieve la importancia de las cooperativas agroalimentaria como fuente de generación de empleo, incluso en momentos y situaciones difíciles como los vividos en 2020 como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

**Figura 1.7. Número de trabajadores**



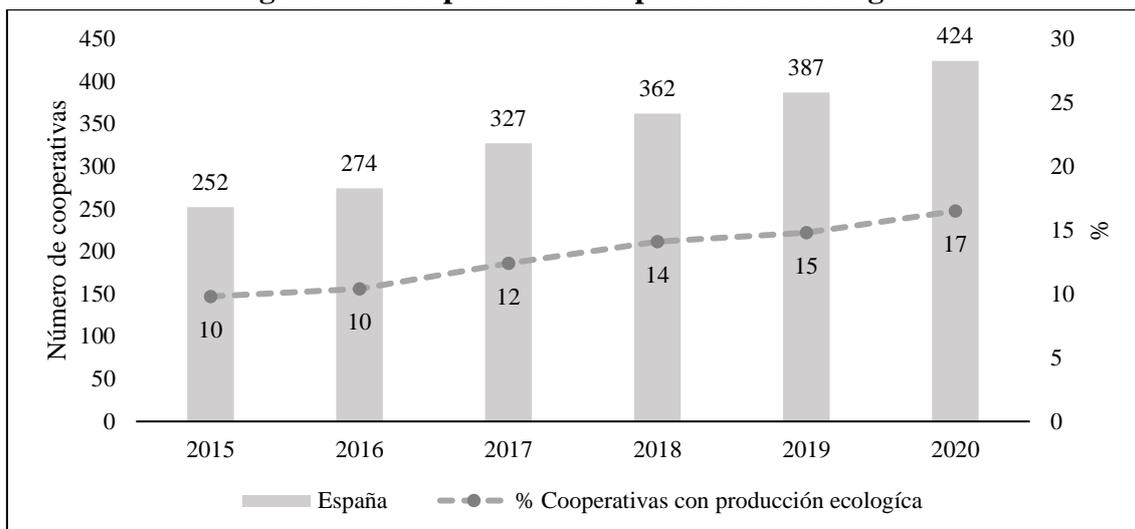
Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

Pero, la importancia social de las cooperativas agroalimentarias es incuestionable, además de por el número de socios que integran y de trabajadores que emplean, porque: a) aportan beneficios no solo a sus socios, sino también al resto de agricultores y ganaderos, a los diferentes grupos con los que interactúan y al conjunto de la población de las zonas en la que se ubican, generando también a todos ellos un valor de no mercado, b) generan cohesión social, en la medida que no deslocalizan la producción, crean empleo, favorecen la igualdad, la integración, la conciliación y la formación de sus socios y trabajadores, y c) tienen un elevado compromiso con la comunidad, tal y como ensalza uno de sus principios cooperativos (Arcas et al., 2022).

### 1.4.3. Importancia ambiental

La importancia ambiental de las cooperativas agroalimentarias también es manifiesta debido, en gran medida, a que los valores y principios por los que se rigen son consustanciales al desarrollo sostenible y a la preocupación ambiental. Esta preocupación de las cooperativas agroalimentarias está generando en ellas un interés creciente por la producción ecológica, de forma que el número de cooperativas que la llevan a cabo no ha dejado de crecer en los últimos años. En concreto, se ha producido un incremento del 68,3% en el periodo de 2015 a 2020, llegado a existir, en el último año, 424 cooperativas agroalimentarias en España con producción ecológica, lo que representa el 16,5% del total de cooperativas españolas (Figura 1.8).

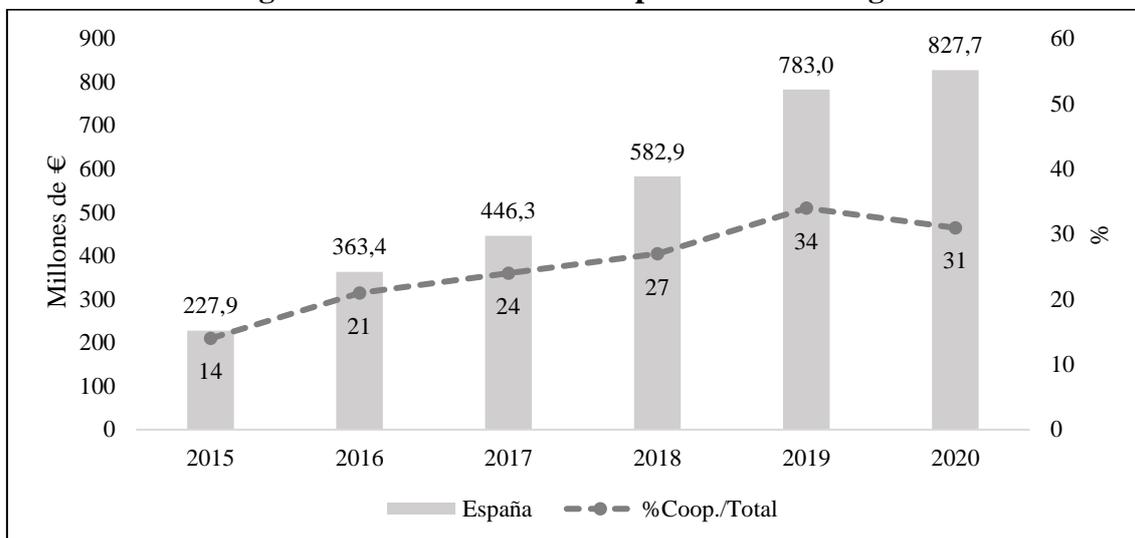
**Figura 1.8. Cooperativas con producción ecológica**



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

El creciente interés de las cooperativas agroalimentarias por la producción ecológica también se constata analizando su facturación en productos ecológicos. Se observa que esta también se ha ido incrementando de forma continua en el periodo analizado, alcanzando, en 2020, los 827,7 millones de euros, lo que supone el 31% de la facturación total de la producción ecológica de España (Figura 1.9).

**Figura 1.9. Facturación de la producción ecológica**



Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperativas Agro-alimentarias (2021 y 2022).

Además de la contribución directa que las cooperativas agroalimentarias realizan al desarrollo sostenible, también contribuyen de forma indirecta a través de los servicios que prestan a sus socios (información, asesoramiento, formación, suministro...). Estos servicios les facilitan la adopción de prácticas agrícolas sostenibles, así como el cumplimiento de las NRDS que puedan existir al respecto. Al mismo tiempo, a través del

suministro de inputs sostenibles adecuados, de maquinaria y de equipos pueden reducir el coste del cumplimiento de las NRDS.

### **1.5. Retos de las cooperativas agroalimentarias**

Como se ha expuesto en el apartado anterior, las cooperativas agroalimentarias juegan un papel muy importante para el desarrollo sostenible, contribuyendo de forma positiva al desarrollo económico, social y medioambiental de sus países. Sin embargo, este protagonismo no impide que estén expuestas a importantes desafíos, entre otros, los ya mencionados para el sector agroalimentario (relevo generacional de los socios, mejora de la profesionalidad en la dirección, aumento del tamaño, transformación digital, transición ecológica asociada al Pacto Verde Europeo y a la nueva PAC, desequilibrio de poder en la cadena agroalimentaria, e incremento de los costes de producción). Además, la peculiar estructura organizativa que caracteriza a estas empresas la exponen a problemas añadidos relacionados con su gestión y gobierno (Bijman y Iliopoulos, 2014; Meliá et al., 2018; Nilsson, 2018).

Por la importancia que el relevo generacional de los socios y el aumento del tamaño de las cooperativas tienen para afrontar el resto de los desafíos, a continuación, se comentan de forma más amplia estos dos retos, junto con el desafío del gobierno, muy vinculado con ellos.

En cuanto a la avanzada edad de los socios y, por tanto, la necesidad de las cooperativas de hacer frente al problema del relevo generacional, según los últimos datos publicados por el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE) referentes al año 2020, en España, solo el 10,1% de los socios tenían menos de 40 años. El problema se agrava al comprobar que la participación de los jóvenes en la dirección de la cooperativa es aún menor que la que tienen como socios. Así, solo el 8,7% de ellos forma parte del Consejo Rector, el 3,8% ocupa el cargo de presidente y el 6,3% el de director. Como aspecto positivo, cabe señalar el pequeño incremento experimentado, respecto a 2018, año en el que los socios jóvenes suponían el 9,2%, los miembros del Consejo Rector el 7,9% y los presidentes el 2,3%, permaneciendo casi constante la participación de los directores (6,4%) (Cooperativas Agro-alimentarias, 2022).

La elevada edad de los socios, y especialmente de los que ocupan cargos directivos, podría explicar, en parte, algunos de los problemas a los que se enfrentan las cooperativas

agroalimentarias, entre otros, la baja profesionalidad y visión empresarial de los Consejos Rectores, así como su déficit en innovación y digitalización (Cooperativas Agroalimentarias, 2022; Jorge et al., 2019). De aquí, el elevado grado de consenso que existe sobre la importancia de solucionar el problema del relevo generacional en las cooperativas agroalimentarias (Arcas et al., 2022; Piñeiro et al., 2021).

Los problemas que se acaban de mencionar, junto al del escaso poder de negociación de las cooperativas, en comparación con sus proveedores y clientes, son explicados, en gran medida, por el reducido tamaño que presentan la mayoría de ellas (Meliá y Peris, 2019), tal y como se ha puesto de manifiesto en un apartado anterior. Por ello, no es de extrañar el consenso que también existe acerca de la necesidad que tienen las cooperativas de incrementar su tamaño para acceder a sus ventajas y, con ellas, contribuir a mejorar su competitividad y a superar la mayoría de los retos a los que se enfrentan (Arcas y Hernández, 2013; Gezahegn, 2019).

El incremento del tamaño puede ayudar a que las cooperativas agroalimentarias accedan a los recursos necesarios para invertir en tecnologías, innovar e incrementar la profesionalidad de sus recursos humanos, especialmente de los que tienen mayor responsabilidad por ocupar cargos directivos (Jorge et al., 2019 y Jorge-Vázquez et al., 2021). Asimismo, mejora el poder de negociación de las cooperativas y, con ello, su capacidad para hacer frente a los posibles comportamientos oportunistas de sus grandes proveedores y clientes (Glavee-Geo et al., 2021; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012). Pero, el incremento del tamaño, además de conllevar importantes ventajas para las cooperativas, también les genera algunos inconvenientes, máxime si se tienen en cuenta las características particulares de este tipo de empresas (Hakelius y Hansson, 2016).

En comparación con las empresas capitalistas, en las que los socios propietarios del capital esperan obtener un rendimiento de la inversión realizada, en las cooperativas, sus socios, además de ser propietarios del capital y de participar en la toma de decisiones, también son proveedores y clientes (Bijman et al., 2014). Esta diversidad de roles de los socios en su relación con las cooperativas abre la puerta al conflicto de intereses (Stewart, 1993), a problemas derivados de los derechos de propiedad y a costes de agencia (Nilsson, 2001). Este conflicto de intereses puede verse favorecido por el aumento del tamaño de las cooperativas, bien por la entrada de nuevos socios o por la incorporación a una cooperativa de segundo grado, debido al incremento de la heterogeneidad de los socios

en términos, sobre todo, de preferencias y objetivos (Höler y Khül, 2018; Cechin et al., 2013).

El incremento de la heterogeneidad de los socios y de los conflictos entre ellos puede alentar la adopción, por estos, de comportamientos oportunistas (Ferreira et al., 2021; Iliopoulos y Valentinov, 2012; Nilsson, 2018), lo que genera problemas de incentivo (Williamson, 2004) que afectan negativamente al funcionamiento de las cooperativas (Bijman y Hendrikse, 2003), a la disposición de sus socios a invertir en ellas (Marcos et al., 2014) y, en última instancia, a su competitividad y supervivencia (Marcos-Matás et al., 2013). Por ello, el oportunismo es considerado como uno de los principales causantes de los problemas de gobierno que se atribuyen a las cooperativas, dificultando la toma de decisiones, la movilidad de recursos y la adaptación a los cambios (Coque, 2008; James y Sykuta, 2005). De aquí que, gestionar el oportunismo en el interior de las cooperativas es un reto de especial importancia para los encargados de dirigir las.

Puesto que, como se ha comentado, las cooperativas agroalimentarias son un instrumento de sus socios para protegerse de los comportamientos oportunistas de otros agentes de la cadena agroalimentaria, y, además, estos comportamientos se reproducen en su interior por parte de sus socios, parece interesante profundizar en el conocimiento del oportunismo en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. Precisamente este es el objetivo general de esta tesis y, por ello, a continuación, se realiza su conceptualización y se contextualiza en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias.

## **1.6. El oportunismo**

Puesto que el objeto de análisis de este trabajo es el oportunismo, tanto de los productores agrarios como de sus proveedores de inputs y de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario, es necesario definirlo de forma precisa y profundizar en su conocimiento con las aportaciones que realizan diferentes teorías.

### **1.6.1. Conceptualización**

El oportunismo ha sido objeto de estudio en diversos ámbitos de la literatura como la ética, la psicología, la ciencia política o la economía. A pesar de ello, su definición es bastante homogénea y recurrente con independencia del ámbito de estudio referido. Una de las definiciones pioneras fue la establecida por Williamson (1975), quien lo definió como la “*búsqueda del interés propio con astucia*” (Williamson, 1975, p. 26).

Aunque esta definición sigue siendo muy utilizada, incluso en los trabajos más recientes, algunos autores han manifestado un cierto desacuerdo con ella. En concreto, pocos años más tarde, Macneil (1981) sostiene que el término “astucia”, utilizado en la definición de Williamson (1975) y referido al aprovechamiento de las oportunidades sin tener en cuenta los principios o las consecuencias (Macneil, 1981), no es requisito necesario para que un comportamiento sea considerado oportunista. Por ello, este autor matiza la definición anterior al considerar que el oportunismo se refiere a la *“búsqueda del interés propio en contra de los principios de la relación en la que ocurre”* (Macneil, 1981, p. 1023).

Como se puede observar, la definición anterior implica que se debe realizar una acción que es contraria al interés general de la relación. En este sentido, años más tarde el oportunismo es definido como *“el engaño orientado a la violación de las promesas explícitas e implícitas sobre comportamientos requeridos o permitidos”* (John, 1984, p. 279).

El desacuerdo de autores, como los mencionados anteriormente sobre la primera definición de oportunismo establecida por Williamson (1975), así como las aportaciones de estos a la literatura sobre oportunismo, llevó a Oliver Williamson a reflexionar sobre el concepto de oportunismo. En este sentido, el autor aclara que el oportunismo contempla acciones como el robo, el engaño, hacer trampas u ocultar información, pero no se limita a estas, ya que también incluye otras formas más sutiles de engaño. Así, el autor añade que el oportunismo se basa en la *“divulgación incompleta o distorsionada de información y de forma especial, los esfuerzos calculados para engañar, ofuscar o confundir a la otra parte con el objetivo de buscar el beneficio propio”* (Williamson, 1985, p. 48). En esta misma línea, Masten (1988) hace una aportación más al concepto de oportunismo al considerar que *“no se limita únicamente a actividades que buscan obtener beneficios a costa de la otra parte, sino que también incluye actividades que tratan de imponer costes a la otra parte”* (Masten, 1988, p. 183).

Por su parte, Wathne y Heide (2000) sostienen la idea de que debe existir un contrato o acuerdo previo entre las partes para considerar que un comportamiento sea oportunista. Estos autores argumentan que, en términos generales, el oportunismo surge cuando *“se observan comportamientos que son inconsistentes con algún contrato o acuerdo previo (explícito o relacional)”* (Wathen y Heide, 2000, p. 42). En este sentido, Jap y Anderson (2003) mantienen que el oportunismo se basa en el *“incumplimiento de compromisos explícitos o implícitos como eludir o no cumplir promesas u obligaciones mediante la*

*mentira, el engaño, el robo, [...] la tergiversación de la información o la desinformación”* (Jap y Anderson, 2003, p. 1686).

Más recientemente, la literatura sobre oportunismo resalta la idea de que los comportamientos oportunistas buscan mejorar el interés propio de la parte oportunista en perjuicio de la otra parte que, en muchas ocasiones, se trata de un grupo de personas que comparten unos intereses generales (Das y Rahman, 2010; Brown et al., 2009; Luo, 2007), Además, añaden que los comportamientos oportunistas en el presente sirven para generar expectativas en las partes sobre el comportamiento posterior (Ertimur y Venkatesh 2010).

Esta idea de que el oportunismo supone un perjuicio para la parte que sufre tal comportamiento es aclarada en la definición establecida por Luo et al. (2011), al considerar que *“el oportunismo es un comportamiento motivado por el propio interés de una de las partes, que aprovecha la asimetría en el conocimiento relevante para conseguir sus propios beneficios sin tener en cuenta los principios que rigen la relación ni los posibles perjuicios en la otra parte”* (Luo et al., 2011, p. 3). Además, resaltan que, a pesar de que exista un perjuicio en la parte que sufre tal comportamiento, la intención de los individuos oportunistas no es ocasionar tal perjuicio.

En la Tabla 1.3 aparece un resumen de las definiciones de oportunismo ordenadas cronológicamente. De la última definición se puede desprender tres atributos que caracterizan a los comportamientos oportunistas: interés propio, asimetría en el conocimiento relevante e ignorar los principios de la relación (Luo et al., 2011).

Respecto al primero, existe consenso en la literatura sobre la idea de que el oportunismo se hace con la motivación de buscar el interés propio del individuo oportunista (Das y Rahman, 2010). El egoísmo es consustancial a la naturaleza humana (Williamson, 1985). Sin embargo, la adopción de comportamientos oportunistas va más allá de una simple motivación natural humana. Los individuos que adoptan comportamientos oportunistas no demuestran preocupación por los vínculos establecidos con los otros miembros que participan en la relación de intercambio, ni por los efectos negativos que tales comportamientos pueden tener en ellos mismos (Luo et al., 2011).

Por otro lado, la asimetría en el conocimiento relevante posibilita la adopción de comportamientos oportunistas por la parte que cuenta con más información (Luo et al., 2011). Esta puede utilizar su mayor conocimiento sobre determinados aspectos para

buscar su propio beneficio a costa de la otra parte. Por último, los comportamientos oportunistas ignoran los principios establecidos, que pueden estar recogidos por un contrato, o bien, referirse a las normas relacionales acordadas, de forma conjunta, por los individuos para defender los intereses de todos (Luo et al., 2011). Los tres atributos anteriores establecen una clara distinción entre un comportamiento oportunista y un daño accidental a los demás.

**Tabla 1.3. Definiciones de oportunismo**

Autor/es	Definición de oportunismo
Williamson (1975)	<i>“Búsqueda del interés propio con astucia”</i> (p. 26).
Macneil (1981)	<i>“Búsqueda del interés propio en contra de los principios de la relación en la que ocurre”</i> (p. 1023).
John (1984)	<i>“Engaño orientado a la violación de las promesas explícitas e implícitas sobre comportamientos requeridos o permitidos”</i> (p. 279).
Williamson (1985)	<i>“Divulgación incompleta o distorsionada de información, y, de forma especial, los esfuerzos calculados para engañar, ofuscar o confundir”</i> (p. 48).
Masten (1988)	<i>“Actividades que buscan obtener beneficios a costa de la otra parte o que tratan de imponer costes a la otra parte”</i> (p. 183).
Wathne y Heide (2000)	<i>“Comportamientos que son inconsistentes con algún contrato o acuerdo previo (explícito o relacional)”</i> (p. 42).
(Jap y Anderson, 2003)	<i>“Incumplimiento de compromisos explícitos o implícitos como eludir o no cumplir promesas u obligaciones mediante la mentira, el engaño, el robo, [...] la tergiversación de la información o la desinformación”</i> (p. 1686).
Ertimur y Venkatesh (2010)	<i>“Violación de una norma contractual específica de la relación que se utiliza para conformar expectativas de las partes sobre comportamientos posteriores”</i> (p. 259).
Luo et al. (2011)	<i>“Comportamiento motivado por el propio interés de una de las partes que aprovecha la asimetría en el conocimiento relevante para conseguir sus propios beneficios sin tener en cuenta los principios que rigen la relación ni los posibles perjuicios en la otra parte”</i> (p. 3).

Fuente: Elaboración propia.

Por su importancia en el desarrollo de las relaciones, el oportunismo es un concepto que ha recibido gran atención por parte de los investigadores, siendo analizado bajo dos perspectivas. Una, el oportunismo entre los individuos que pertenecen a la misma

organización (intra-organizacional) y, otra, el oportunismo entre empresas u organizaciones (inter-organizacional).

Como se ha comentado previamente, en este trabajo se analizan los comportamientos oportunistas en el contexto de las relaciones inter-organizacionales e intra-organizacionales que se dan en el ámbito agroalimentario. En el primer caso, se refiere a las relaciones productor-comercializador o productor-suministrador, bien sean estas con una cooperativa agroalimentaria (caso de productores agrarios socios de una cooperativa) u otras alternativas existentes (caso de productores agrarios no socios de una cooperativa). En cambio, en el segundo caso se trata de las relaciones que se dan entre los grupos que interactúan en el interior de las cooperativas agroalimentarias (socios, miembros del Consejo Rector y directivos).

El oportunismo ha sido analizado con mayor frecuencia bajo la perspectiva inter-organizacional, sobre todo, en las relaciones proveedor-fabricante (Chaddad y Iliopoulos, 2013) y en las alianzas estratégicas (Das y Rahman, 2010). Las relaciones en el ámbito de las alianzas estratégicas, al estar basadas en la cooperación entre las partes, presentan una mayor similitud con las observadas en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. Por ello, ante la escasez de estudios que analizan el oportunismo inter-organizacional en el ámbito de las cooperativas (Harris et al., 1996; Iliopoulos y Valentinov, 2012), sobre todo empíricos (Marcos et al., 2014), los trabajos que estudian esta problemática en las relaciones inter-organizacionales, especialmente en las alianzas estratégicas, serán de gran utilidad para comprender tales comportamientos en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, aspecto que será tratado posteriormente con mayor profundidad.

### **1.6.2. Enfoques de estudio**

En la literatura aparecen diferentes teorías que contribuyen al estudio de las relaciones inter-organizacionales e intra-organizacionales y, en particular, del oportunismo de las partes que en ellas intervienen. Entre ellas figuran la Teoría Neoclásica, Teoría de los Costes de Transacción, Agencia, Derechos de Propiedad y Relacional.

#### **1.6.2.1. Teoría Neoclásica**

La Teoría Neoclásica (TN) postula que las cooperativas agroalimentarias se crean para contrarrestar el escaso poder de negociación que ostentan los productores agrarios en los mercados agrícolas. Ello se debe a que los procesadores y comercializadores de productos agrarios, por su mayor tamaño, debido principalmente a las economías de escala, y

cercanía a los puntos de consumo, cuentan con un mayor acceso a la información y, por tanto, con mayor capacidad para liderar las transacciones que se producen en los mercados agrícolas, llegando en muchos casos a formar oligopolios (Hendrikse y Bijman, 2002a). La posición de ventaja de estos eslabones de la cadena agroalimentaria les sirve para adoptar comportamientos oportunistas en su propio beneficio y a costa de los intereses de los agricultores (Bijman et al., 2012). Para afrontar esta situación, los agricultores se asociarían en cooperativas con el objetivo de agrupar recursos para maximizar su poder de compra y de venta y así contrarrestar su desequilibrio de poder en los mercados (Ajates, 2020).

Como es sabido, la decisión de pertenecer a una cooperativa es tomada de forma voluntaria por los agricultores. Estos, según postula la TN, decidirán formar una cooperativa, o adherirse a una existente, en la medida en que sus beneficios (calculados como la diferencia entre los ingresos obtenidos por la entrega de sus productos a la cooperativa y los costes asumidos) sean mayores a los que obtendrían optando por otra alternativa de comercialización de la que podría sufrir la explotación oligopolista referida con anterioridad (Helmlinger, 1964). Del mismo modo, en el momento que un agricultor socio de una cooperativa perciba que sus objetivos no están siendo satisfechos, podría estar descontento con su pertenencia a la misma (LeVay, 1983), lo que puede servirle de justificación para adoptar comportamientos oportunistas.

La perspectiva neoclásica considera, por tanto, que la creación de cooperativas es la reacción de los agricultores ante un fallo de mercado por su escaso poder de negociación frente a compradores y suministradores (Arcas et al., 2011). La pertenencia a una cooperativa les sirve para reducir el oportunismo inter-organizacional (u oportunismo externo) al que se pueden enfrentar los productores agrarios a la hora de llevar a cabo las relaciones de intercambio con sus proveedores y clientes, pero, al mismo tiempo, somete a los agricultores a posibles comportamientos oportunistas intra-organizacionales (oportunismo interno) en el interior de la propia organización (Iliopoulos y Valentinov, 2012).

Los supuestos en los que se apoya este enfoque se refieren a un contexto de información perfecta de los agricultores, maximización de su beneficio, existencia de comercializadores y suministradores oligopolistas y competencia perfecta en el caso de los agricultores. Sin embargo, como se puede intuir, estos supuestos no son del todo realistas, lo que ha llevado a este enfoque a ser criticado y al desarrollo de otras teorías

para analizar la figura cooperativa, así como su relación con los comportamientos oportunistas. Estas teorías se enmarcan en el ámbito de lo que se conoce como Nueva Economía Institucional, o por sus siglas en inglés NIE (*New Institutional Economic*), y contempla entre ellas el resto de las teorías que se describen a continuación (Teoría de los Costes de Transacción, Agencia, Derechos de Propiedad y Relacional).

### **1.6.2.2. Teoría de los Costes de Transacción**

Los costes de transacción son causados por la dificultad de realizar contratos “completos”, es decir, capaces de especificar de una forma precisa las obligaciones de las partes contratantes. Estos costes necesarios para poner en marcha los intercambios contemplan unos costes de transacción ex-ante, derivados de la necesidad de obtener información previa sobre el objeto del intercambio y de los costes incurridos en el proceso de negociación, y unos costes ex-post, derivados del control y de la supervisión del cumplimiento del contrato, así como de una inadecuada adaptación (Williamson, 1985).

En este sentido, la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) establece que las empresas optarán por las formas de gobiernos que minimicen los costes de transacción para llevar a cabo sus intercambios. Según la TCT, cada forma de gobierno presenta unos costes asociados a la forma de organizar las transacciones, es decir, unos costes de transacción, que se derivan de la presencia, entre otros, del problema de salvaguardia, el de evaluación del desempeño y el de adaptación (Rindfleisch y Heide, 1997), y que están relacionados con la adopción de comportamientos oportunistas (Iliopolous y Valentinov, 2012).

El problema de salvaguardia se fundamenta en la idea de que, una vez que se crean fórmulas de gobierno o de cooperación entre las partes, es necesario establecer mecanismos de salvaguardia para prevenir la aparición de comportamientos oportunistas (Marjolein y Gelderman, 2010). Por su parte, el problema de la evaluación del desempeño resulta de la dificultad de evaluar el comportamiento de la otra parte como consecuencia de que existe una asimetría en el conocimiento o la información que se tiene (Williamson, 1985). De nuevo, establecer mecanismos que evalúen el comportamiento de la otra parte, entre otros objetivos, para identificar los posibles comportamientos oportunistas, deriva en unos mayores costes de transacción. Por último, el problema de adaptación es consecuencia de la falta de flexibilidad entre las partes que intervienen en un contrato ante nuevos cambios. Cuando la flexibilidad de las partes es escasa y coexiste con una asimetría en la información, estos cambios involucran costes relacionados con los fallos en la comunicación y coordinación de las partes (Hawkins et al., 2008).

En vistas a lo anterior, parece evidente que los costes de transacción se ven agravados por la aparición de comportamientos oportunistas. Por tanto, reducir los costes de transacción significa, a su vez, reducir la exposición a comportamientos oportunistas de los actores relevantes (Williamson, 1996).

Desde el punto de vista de la TCT, el agricultor decidirá ser socio de una cooperativa en la medida en que los costes de transacción (de buscar información previa, de negociar, de controlar y de supervisar lo acordado) sean menores que aquellos en los que habría incurrido en el caso de optar por una fórmula de gobierno alternativa (Williamson, 1985). Por ello, de forma innata, la fórmula cooperativa se configura como una de las formas de gobierno disponibles para contrarrestar el oportunismo de otros eslabones de la cadena agroalimentaria que realizan intercambios con los agricultores (Bijman et al., 2012), derivados de la mayor dimensión y poder de negociación con el que cuentan estos últimos (suministradores de inputs y grandes cadenas de distribución e industrias agroalimentarias que adquieren la producción).

Las cooperativas en general, y las agroalimentarias en particular, comparten lo que se conoce como los “principios cooperativos”. Estos principios pretenden reducir los costes de transacción en las relaciones de los socios con la cooperativa (Nilsson, 1996). Se trata de organizaciones gestionadas de forma democrática por sus socios, quienes participan de forma activa en la toma de decisiones y participan en el reparto de beneficios (Barton, 1989). Además, ofrecen una serie de servicios a sus socios que les ayudan a mejorar la eficiencia de sus explotaciones, responder a las exigencias del mercado y protegerse del abuso de poder de otros operadores, de mayor dimensión, de la cadena agroalimentaria (Arcas et al., 2013), lo que, en definitiva, alivia los costes de transacción a los que se enfrentan sus socios.

A pesar de que las cooperativas tratan de proteger a los agricultores contra los comportamientos oportunistas, este tipo de comportamientos también pueden aparecer en el interior de la propia organización generando, en consecuencia, costes de transacción. Estas organizaciones están gestionadas de forma democrática por todos sus socios (Garrido et al., 2017); sin embargo, la diversidad de intereses de los socios puede llevarlos a acometer comportamientos oportunistas en la búsqueda de su interés propio y a costa del interés general. Asimismo, los propios socios pueden sufrir comportamientos oportunistas por parte de la gerencia, que lejos de ser agentes neutros al servicio de los

socios utilizan su posición preferente y su mayor acceso a información para acometer comportamientos oportunistas (Arcas et al., 2011).

Por tanto, bajo el enfoque de la TCT, la fórmula cooperativa se presenta como una alternativa para solucionar los comportamientos oportunistas a los que se enfrentan los productores agrarios. Sin embargo, la misma teoría también sirve para explicar que dichos comportamientos oportunistas pueden aparecer en el interior de la propia organización entre los miembros que interactúan (socios, miembros del Consejo Rector y directivos).

### **1.6.2.3. Teoría de la Agencia**

La Teoría de la Agencia (TA) parte de la idea de que existen relaciones de agencia entre una parte, llamada principal, que asigna a otra parte la realización de un trabajo, llamada agente (Jensen y Meckling, 1976). Sin embargo, pueden surgir los conocidos en la literatura como problemas de agencia entre el agente y el principal. Ello puede deberse a la divergencia de objetivos entre ambos, lo que les hace reacios a compartir información entre sí (Shapiro, 2005), creando una situación de asimetría en la información que puede ser utilizada para acometer comportamientos oportunistas (Bergen et al., 1992). En este sentido, parece evidente que el principal, debido a la asimetría en la información, podrá tener dudas sobre la actividad realizada por el agente para cumplir con los objetivos que le ha encomendado. Por ello, el principal creará incentivos para alinear los intereses del agente con los suyos propios, al mismo tiempo que realizará un control sobre su comportamiento, acciones que supondrán unos mayores costes, conocidos como costes de agencia (Shapiro, 2005).

Estos costes se concretan en costes de supervisión, de fianza o garantía y pérdida residual (Jensen y Meckling, 1976). Los primeros se refieren a los costes en los que el principal incurre con el objetivo de disuadir la aparición de tales comportamientos. Entre ellos se incluyen costes por diversos controles, por la supervisión directa, por el establecimiento de límites presupuestarios o por el establecimiento de compensaciones en la remuneración para condicionar sus actuaciones (Arcas et al., 2011). Por su parte, los costes de fianza o garantías aparecen cuando en el contrato se especifican cláusulas, impuestas por el principal, que restringen la actuación del agente. Estas pueden suponer costes para el principal, en primer lugar, porque esas restricciones irán asociadas a una mayor exigencia en términos de retribución, y, en segundo lugar, porque el agente, para no exceder los límites impuestos, puede rechazar alternativas aceptables para el principal (Salas y Ocaña, 1983). Por último, la pérdida residual aparece si en el contrato se

especifican rentas residuales, es decir, más allá de la retribución fijada en el mismo, como pueden ser derechos del agente a participar en los beneficios de la organización. Ello implica la participación del agente en los riesgos financieros del principal, lo que favorece la convergencia de objetivos. Sin embargo, supone un coste o pérdida residual para el principal (Arcas et al., 2011).

En el ámbito agroalimentario, las relaciones de agencia aparecen en la medida que los productores agrarios (principales) delegan parte del trabajo a otros operadores de la cadena agroalimentaria como pueden ser los comercializadores o los suministradores de inputs (agentes). Por ejemplo, cuando se trata de vender la producción, el productor agrario, entre otras opciones, puede delegar esta labor a un comercializador, corredor o una subasta. Sin embargo, es fácil pensar que los intereses del principal y del agente serán distintos. Mientras que al agricultor (principal) querrá vender su producto al mayor precio posible, el comercializador o corredor (agente) estará interesado en obtener el mayor beneficio posible con su venta que, en parte, puede llevar a un menor precio de liquidación para el productor agrario.

Esta divergencia de intereses, por un lado, conlleva esfuerzos del agente por ocultar información y así utilizar tal asimetría en la información para poner en práctica comportamientos oportunistas (Bergen et al., 1992) que le beneficien a él a costa del interés del principal. Por otro lado, también conllevan esfuerzos de este último para evitar tales comportamientos que supondrán unos mayores costes de agencia (supervisión, control o establecimiento de incentivos) con el objetivo de disuadir tales comportamientos (Shapiro, 2005).

La TA sostiene que el principal y el agente pueden elaborar un contrato con la finalidad de que los objetivos de ambos estén alineados y así disuadir la aparición de comportamientos oportunistas (Bergen et al., 1992). Estos contratos pueden dar lugar a alternativas de comercialización que presentan diferentes grados de vinculación entre las partes, yendo desde las transacciones puntuales en los mercados que presentan el menor grado de vinculación hasta la completa integración, pasando por formas de gobierno intermedias como son las cooperativas agroalimentarias (Heide, 1994).

Por tanto, la integración de los agricultores en cooperativas agroalimentarias se configura, de nuevo, como una alternativa a su disposición para solucionar este tipo de problemas. Sin embargo, una vez que estas organizaciones son creadas, de nuevo, la Teoría de la Agencia puede explicar la adopción de comportamientos oportunistas en el seno de estas

organizaciones, ya que pueden aparecer conflictos de objetivos derivados de las relaciones entre los socios y de estos con los miembros del consejo rector y los gerentes o directivos (Arcas et al., 2011).

A lo anterior hay que añadir que, en las cooperativas, la diversidad de roles que los socios pueden adquirir; como el de proveedores (ya que aportan el producto), pero también como clientes (ya que compran insumos y servicios) y propietarios; hace que sea difícil definir los objetivos de la cooperativa, dando lugar a un conflicto de intereses y a la posible aparición de comportamientos oportunistas. Lo anterior es agravado ante una situación de asimetría en la información en la que el principal (socio de la cooperativa) cuenta con escasa información para evaluar el desempeño de las tareas encomendadas al agente (los directivos de la cooperativa), lo que abre la puerta a la discrecionalidad de la dirección para tomar decisiones que buscan su propio beneficio en detrimento del de los socios (Arcas et al., 2011).

Por tanto, desde este enfoque, si bien la cooperativa se configura como una alternativa para solucionar los costes de agencia derivados de los comportamientos oportunistas, esta relación presenta, a su vez, unos costes de agencia particulares ocasionados por la existencia de relaciones de sus socios con el resto de los miembros de la cooperativa, que además se ven agravados por la diversidad de roles que estos pueden adoptar.

#### **1.6.2.4. Teoría de los Derechos de Propiedad**

La Teoría de los Derechos de Propiedad (TDP) se centra en el estudio de cómo las organizaciones se enfrentan a los contratos incompletos mediante la asignación que hacen de los derechos de propiedad sobre los activos que están implicados (Hart, 1995). Según esta teoría, la propiedad de un activo otorga el derecho al control del activo y a la renta residual del mismo. El control proporciona el derecho a tomar cualquier decisión relativa al uso del activo, y el derecho a la renta residual otorga el derecho a los beneficios generados por la inversión (Milgrom y Roberts, 1993).

La diferencia respecto a estos derechos entre las empresas mercantiles y las cooperativas radica en que, en las últimas, sus socios no los ejercitan de acuerdo con su participación en el capital invertido. Además, las cooperativas también presentan singularidades en cuanto a la transmisión de las aportaciones a capital, tanto respecto a quién se pueden transferir, como al valor de la transmisión. Estas diferencias en cuanto a los derechos de propiedad entre empresas capitalistas y cooperativas conllevan una serie de ineficiencias

o problemas en las últimas que Iliopolous (1998) concreta en el problema del polizón o de la propiedad común, del horizonte temporal y del riesgo.

El problema del polizón o de la propiedad común (también conocido como *free-rider*) aparece en las cooperativas debido a la propiedad común que caracteriza a estas organizaciones. Para entrar en una cooperativa, los nuevos socios han de realizar unas aportaciones al capital de la cooperativa. Sin embargo, la ausencia de un mercado competitivo, a diferencia de lo que sucede en las aportaciones a empresas capitalistas, que valore correctamente lo que los nuevos socios deben pagar por su participación en la cooperativa, puede dar lugar a unas cantidades aportadas muy diferentes al valor correcto (Vitaliano, 1983). En tal caso, la cuantía de las aportaciones de los nuevos socios no refleja el beneficio que queda por generar por las inversiones de la cooperativa realizadas con las aportaciones de los antiguos socios (Cook y Iliopolous, 2000). Por tanto, los nuevos socios estarían actuando como *free-riders* al beneficiarse del capital acumulado en la cooperativa sin haber contribuido a él en la misma cuantía que el resto (Salazar y Galve, 2010).

Además, si lo anterior es percibido por los socios actuales, se pueden generar problemas de subinversión y de reticencias de estos a la incorporación de nuevos socios (Nilsson, 2001) que pueden comprometer el desempeño y el crecimiento de las cooperativas. En el primer caso, si los socios actuales se percatan de que los beneficios esperados de una inversión serán disfrutados de igual forma por todos los socios que se incorporen a la cooperativa en un momento posterior a esta inversión, estos encontrarán desincentivos a invertir en la cooperativa o, al menos, a hacerlo en las cantidades óptimas (Cook y Iliopolous, 2000). Además, para evitar esta situación y así impedir que otros agricultores en el futuro puedan apoderarse de una riqueza que a ellos les pertenece, muchos socios manifestarán argumentos en contra de la entrada de nuevos socios (Arcas et al., 2011).

El problema del horizonte temporal se refiere a los desincentivos de los socios cooperativistas a realizar inversiones a largo plazo (Cook y Iliopolous, 2000). Ello se debe, en parte, a la forma de fijar el reparto de beneficios que se utiliza en las cooperativas, realizándose en función de la actividad cooperativizada y no en el capital invertido y su revalorización. A lo anterior, se suma la no existencia de un mercado que permita valorar y transmitir las aportaciones de los socios a un precio justo que tenga en cuenta tales inversiones realizadas (Arcas et al., 2011).

En concreto, el problema del horizonte temporal surge cuando el derecho residual de un socio sobre los ingresos generados por un activo es más corto que la vida productiva de ese activo (Porter y Scully, 1987). Por ello, ante esta situación los socios cooperativistas tenderán a invertir menos en las cooperativas o únicamente contribuir a las inversiones en las que el plazo de recuperación de los resultados de la inversión no exceda su tiempo de permanencia en la cooperativa (Nilsson, 2001; Borgen, 2004).

Por último, el problema del riesgo, también conocido como el problema de la cartera, parte de la idea de que los individuos en función de sus preferencias por el riesgo formarán carteras de activos más o menos arriesgadas mediante la diversificación de los activos que componen su cartera (Arcas et al., 2011). Sin embargo, esta diversificación y, por tanto, la posibilidad de ajustar el riesgo de la cartera a las preferencias de los inversores se encuentra más limitada en las cooperativas que en las sociedades capitalistas (Salazar y Galve, 2008).

De nuevo, lo anterior se fundamenta en el problema de adquisición de los activos que aparecen en las cooperativas. La falta de un mercado que permita transferir libremente las aportaciones, liquidarlas o simplemente que estas se puedan revalorizar, priva a los socios de la posibilidad de ajustar su cartera de activos en función a sus preferencias de riesgo personales, lo que desincentiva su inversión en la cooperativa (Cook y Iliopolous, 2000). Asimismo, algunos socios pueden percibir el problema de riesgo en su cooperativa bien porque no disponen de mecanismos para recuperar sus aportaciones o bien porque consideren que las inversiones conjuntas que realiza la cooperativa no se ajustan a sus preferencias por el riesgo (Arcas et al., 2011),

La consecuencia común de estos problemas es que se desincentiva la inversión de los socios en la cooperativa, comportamiento que podría considerarse como oportunista al elegir, por interés propio, no invertir, lo que va en detrimento del interés común (Marcos et al., 2014).

#### **1.6.2.5. Teoría Relacional**

La Teoría Relacional (TR) postula que las relaciones entre productores y compradores, en general y, en particular, las que se dan entre el socio y la cooperativa, tienen no solo una componente económica o financiera, sino también una componente relacional o social. Por ello, el concepto de capital social se configura como un elemento clave para analizar este tipo de relaciones.

El capital social puede ser definido en primera instancia como el sentimiento que una persona o grupo tiene sobre otra persona o grupo y que le lleva a establecer un afecto y trato preferencial más allá del que resultaría de una simple relación de intercambio (Robison et al., 1999). La anterior definición implica identificar una serie de componentes que incluye el capital social. En este sentido, las definiciones posteriores de capital social hacen referencia, mayoritariamente, a aspectos tales como normas, valores, relaciones, conexiones y redes (Arcas et al., 2011). Así, pueden distinguirse dos formas de capital social. Por un lado, un capital social estructural que incluye las redes sociales de los individuos y otras estructuras. Por otro lado, el capital social cognitivo que incluye las normas, valores, actitudes o creencias de los individuos (Grootaert y Bastelear, 2002).

Además, el concepto de capital social sirve para analizar la calidad de las relaciones, tanto las que se dan entre productores y compradores como las que se dan entre socios y entre estos y la propia organización cooperativa. En este sentido, aspectos como la confianza, las normas relacionales y las redes sociales pueden ayudar a mejorar la efectividad de las relaciones (Spear, 2000). Estos son precisamente los componentes en los que se han basado la mayoría de los trabajos existentes en la literatura sobre cooperativas agroalimentarias para analizar la calidad de las relaciones socio-cooperativa (Hansen et al., 2002; Hernández-Espallardo, 2013; Crespo et al., 2014).

Algunos autores afirman que, en este tipo de relaciones, la presencia de los problemas introducidos por las teorías expuestas anteriormente como el problema de asimetría en la información o la divergencia de objetivos y, consecuentemente la aparición de comportamientos oportunistas, pueden ser menores cuando existe un mayor capital social (Becerra y Gupta, 1999). Este capital social está originado en parte, de forma innata, por la presencia de los mencionados principios cooperativos (Valentinov, 2004), hasta el punto de que hay autores que indican que esto es constitutivo de la principal ventaja comparativa que presenta la fórmula cooperativa frente a otras alternativas de gobierno de las transacciones (Spear, 2000).

Por tanto, de nuevo, bajo el enfoque de la TR, las cooperativas agroalimentarias se configuran como una alternativa a disposición de los socios para organizar las transacciones, fundamentada en el capital social compartido por sus miembros y que sirve para alejarlos de los comportamientos oportunistas a los que se pueden enfrentar si optan por otras fórmulas alternativas de comercialización en las que el capital social y, por

consiguiente, aspectos como la confianza, las normas relacionales o las relaciones de afecto no están tan presentes.

Lo anterior se conseguirá en la medida en que todos los socios contribuyan a la creación del mencionado capital social. El compromiso de los socios con la cooperativa será un elemento clave para tal fin, ya que, sin él, las cooperativas podrían presentar dificultades para operar o incluso para constituirse (Fulton, 1999).

Los agricultores que de forma independiente gestionan sus explotaciones lo hacen en la búsqueda de su propio beneficio. Sin embargo, los que de forma voluntaria deciden entrar en una cooperativa para comercializar sus productos, lo hacen a sabiendas de que el objetivo de esta es el beneficio mutuo de todos los socios cooperativistas, lo que requiere que estos participen de forma activa y contribuyan de forma positiva a todas las actividades que se realizan desde la cooperativa. Ello fomenta la creación de vínculos, valores, confianza y, en definitiva, capital social. A pesar de esto, existen casos en los que los socios cooperativistas pueden pertenecer a una cooperativa, pero no contribuir de forma activa a la generación del capital social, lo que puede ser considerado como un comportamiento *free-rider* u oportunista (Nilsson et al., 2012).

Esto aparece con mayor frecuencia en el actual entorno en el que operan las cooperativas. La necesidad de incrementar el tamaño de las cooperativas para adaptarse a las circunstancias del mercado (Baamonde, 2009) lleva asociado un aumento de la heterogeneidad de la base social, bien sea por la incorporación de nuevos socios a la cooperativa, por la fusión de unas cooperativas con otras que resultan en una mezcla de socios de distinta procedencia, intereses y objetivos, o por la integración de la cooperativa a una cooperativa de segundo grado que implicará un esfuerzo de esta por cooperar y organizarse con otras cooperativas socias de la misma, que difieren en cuanto a características y objetivos (Arcas et al., 2011). La heterogeneidad resultante provoca una mayor divergencia de objetivos y un menor respeto de los valores de la base social, lo que reduce el compromiso de los socios con la organización y su disposición a participar en ella (Hendrikse y Bijman, 2002b).

Una vez más, el enfoque de la TR también puede servir de base para entender la aparición de comportamientos oportunistas en el interior de las cooperativas agroalimentarias.

### 1.6.3. Tipos de comportamientos oportunistas

Una vez definido el concepto de oportunismo, así como las principales teorías que explican la aparición de tales comportamientos y cómo las cooperativas aparecen para contrarrestarlos, es necesario indagar un poco más en los tipos de comportamientos oportunistas que pueden aparecer en las relaciones de intercambio en el ámbito agroalimentario y, en especial, las de los socios con las cooperativas agroalimentarias.

En la literatura sobre relaciones inter-organizacionales aparecen diversas dimensiones para clasificar los comportamientos oportunistas (Wathne y Heide, 2000), yendo desde aspectos relacionados con el contexto en el que surge el oportunismo al tipo de comportamiento que se realiza y la circunstancia que da lugar a ello.

Según Crocker y Masten (1988), el oportunismo puede ser clasificado atendiendo a si el comportamiento oportunista se recoge o no entre los contenidos de un contrato que regule las relaciones de intercambio entre los individuos. Si el comportamiento oportunista realizado por cualquiera de las partes que intervienen en el contrato está recogido en sus condiciones y se manifiesta durante el transcurso de este, el oportunismo es considerado como *blatant* (en español, descarado). En cambio, si la acción llevada a cabo no se contempla en el contrato, o estando contemplada, surge una vez transcurrido el mismo, el oportunismo es clasificado como *lawful* (en español, legítimo). Por ejemplo, explorar términos contractuales ambiguos y utilizarlos en beneficio propio o para hacer parecer que la otra parte los ha incumplido (Williamson, 1991).

En esta misma línea, Luo (2006) establece dos tipos de comportamientos oportunistas dependiendo del tipo de normas que son incumplidas. Si las normas son contractuales, es decir, términos, cláusulas o condiciones que están recogidas de forma explícita en un contrato, así como en sus sucesivas ampliaciones o suplementos, entonces nos encontramos ante un oportunismo *strong form* (forma fuerte). Por ejemplo, engañar a la otra parte en el intercambio de información relevante, tal y como exige el contrato. Sin embargo, si las normas incumplidas son relacionales, es decir, no se recogen de forma explícita en un contrato, sino que están implícitas en el entendimiento común de las partes que participan en la relación, entonces el oportunismo es considerado como *weak form* (forma débil). Por ejemplo, rescindir los compromisos no escritos o incumplir las promesas verbales.

Como se puede observar, las dos clasificaciones anteriores están muy relacionadas, ya que se basan en la existencia de un contrato entre las partes y en el incumplimiento de normas establecidas (*blatant o strong form*) o que no vienen recogidas por el contrato (*lawful o weak form*). La existencia de un contrato también sirve para clasificar el oportunismo como *ex-ante* o *ex-post* (Williamson, 1985; Jap y Anderson, 2003). Así, si el comportamiento oportunista se manifiesta durante el inicio de la relación, cuando se están negociando los términos del contrato, es decir, antes de que las partes realicen una transacción, este se conoce como *ex-ante*. En cambio, si se manifiesta en el transcurso de ella, cuando el contrato ya ha sido establecido, este se conoce como *ex-post*.

Los comportamientos oportunistas también pueden ser clasificados atendiendo al ámbito en el que surgen (Hansmann, 2000). El oportunismo puede darse entre miembros que pertenecen a la misma organización (oportunismo interno o intra-organizacional) o que pertenecen a distintas organizaciones (oportunismo externo o inter-organizacional).

A pesar de todas las clasificaciones anteriores, la establecida por Wathne y Heide (2000) es la más utilizada en la literatura, en especial, en la referida al ámbito agroalimentario (Hernández-Espallardo et al., 2022; Marcos et al., 2014; Sánchez-Navarro et al., 2019). Estos autores clasifican los comportamientos oportunistas atendiendo a dos criterios. Por un lado, el tipo de comportamiento que se realiza, pudiendo ser un comportamiento activo (cuando se realiza una acción a sabiendas de que no debería realizarse) o pasivo (se refiere a la negativa de realizar una acción a sabiendas de que debería realizarse). Por otro lado, los comportamientos oportunistas son clasificados atendiendo a la circunstancia que da lugar a tal comportamiento, pudiendo ser esta existente o nueva, debido a la necesidad de actualizar la normas que rigen la relación a los nuevos acontecimientos. Atendiendo a los dos criterios anteriores, Wathne y Heide (2000) establecen cuatro tipos de comportamientos oportunistas:

Violación de un acuerdo (comportamiento activo, circunstancia existente), por ejemplo, en las relaciones establecidas entre los productores agrarios y los proveedores de inputs, puede darse esta situación si el proveedor suministra inputs (por ejemplo, fertilizantes o plaguicidas) al agricultor que no son los recomendables para su explotación o que están prohibidos.

Renegociación forzosa (comportamiento activo, circunstancia nueva), por ejemplo, si en el mismo contexto anterior, el proveedor ofrece inputs al productor agrario justificando que son necesarios para cumplir con una nueva normativa, pero en realidad no lo son.

Evasión (comportamiento pasivo, circunstancia existente), por ejemplo, en el ámbito de la relación de los socios agricultores con su cooperativa, en ocasiones algunos de ellos producen intentando eludir los estándares de calidad que han sido impuestos por la cooperativa, perjudicando de esta forma al conjunto de socios.

Reticencias para adaptarse (comportamiento pasivo, circunstancia nueva), por ejemplo, en el mismo contexto anterior, en ocasiones, algunos socios se oponen a incorporar en sus explotaciones normas de producción o calidad que impone la cooperativa debido a nuevas exigencias de sus clientes.

Por último, hay que tener en cuenta que, en función del procedimiento utilizado para medir los comportamientos oportunistas, estos se pueden clasificar en objetivos o percibidos (Weaver and Dickson, 1998). En el primer caso, el oportunismo objetivo puede ser medido en función de que se utilice el contrato existente entre las partes para resolver los conflictos. Por su parte, el oportunismo percibido se refiere a la creencia de una parte de la relación de que la otra no ha respetado los controles explícitos o implícitos que rigen el contrato. En la Tabla 1.4 aparece un resumen de la clasificación de los comportamientos oportunistas atendiendo a los diferentes criterios.

**Tabla 1.4. Clasificación de los comportamientos oportunistas**

Dimensión	Tipo de comportamiento oportunista	Autores
Términos contractuales	<b>Legítimo</b> ( <i>lawful</i> ) o en <b>forma débil</b> ( <i>weak form</i> ): se incumplen normas relacionales (no reguladas por contrato).	Crocker y Masten (1988);
	<b>Descarado</b> ( <i>blatant</i> ) o en <b>forma fuerte</b> ( <i>strong form</i> ): se incumplen normas, términos o cláusulas contractuales.	Williamson (1991); Luo (2006)
Momento del suceso	<b>Ex-ante</b> : Inicio de la relación contractual. <b>Ex-post</b> : Transcurso de la relación contractual.	Williamson (1985); Jap y Anderson (2003)
Ámbito	<b>Interno</b> : entre miembros de la misma organización. <b>Externo</b> : entre miembros de distinta organización.	Hansmann (2000)
Tipo de comportamiento	<b>Activo</b> : Realizar una acción sabiendo que no debería realizarse. <b>Pasivo</b> : No realizar una acción sabiendo que debería realizarse.	Wathne y Heide (2000)
Circunstancia	<b>Existente</b> : Recogida en las normas. <b>Nueva</b> : No recogida en las normas.	
Forma de medición	<b>Objetivo</b> : verificado por el uso del contrato para resolver conflictos. <b>Percibido</b> ( <i>subjetivo</i> ): juicio de valor de las partes.	Weaver y Dickson (1998)

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha comentado anteriormente, este trabajo se centra en analizar los comportamientos oportunistas que se dan en las relaciones inter-organizacionales (oportunismo externo) y en las relaciones intra-organizacionales, específicamente entre los socios y la cooperativa (oportunismo interno). Además, puesto que la medición de los comportamientos oportunistas se basa en las percepciones y opiniones de los individuos entrevistados, el trabajo analiza, en todo momento, el oportunismo percibido. Por último, el resto de las clasificaciones, oportunismo legítimo (débil) o descarado (fuerte); *ex - ante* o *ex - post*; activo o pasivo; y ante una circunstancia nueva o existente han servido para identificar comportamientos oportunistas que serán medidos mediante escalas multi-item, aspecto que será considerando en profundidad en el siguiente capítulo.

---

---

## CAPÍTULO 2

---

---

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura que se ha realizado en el capítulo anterior proporciona un marco general de estudio del oportunismo en las relaciones que establecen los productores agrarios con otros agentes, tanto a la hora de negociar la compra de los inputs necesarios para producir como cuando afrontan la comercialización del producto obtenido (oportunismo externo). Dicha revisión también ayuda a comprender el papel que juegan las cooperativas agroalimentarias para solventar el referido oportunismo y, al mismo tiempo, los problemas de oportunismo que aparecen en el interior de estas organizaciones (oportunismo interno).

El Capítulo 2 está dedicado, por un lado, a establecer los objetivos de la tesis y presentar el modelo general propuesto para abordarlos. Asimismo, se establecen las hipótesis que se pretende contrastar de forma empírica y la metodología utilizada para ello. Este capítulo también presenta el procedimiento empleado para recoger la información necesaria, la calidad de las respuestas obtenidas y las características de la muestra. No obstante, es preciso hacer dos aclaraciones.

En primer lugar, los fundamentos teóricos en los que se basan los modelos, así como los conceptos que sirven de base para plantear las hipótesis a contrastar y la justificación de estas, se llevan a cabo en cada uno de los capítulos destinados a contrastarlas de forma empírica (Capítulos 3, 4 y 5). De este modo, en cada uno de los referidos capítulos el lector puede encontrar, no solo el análisis realizado de los datos, los resultados obtenidos y su discusión, sino también el planteamiento teórico de los modelos y las hipótesis a contrastar. Esta forma de proceder, en un formato parecido al de artículos, facilita la comprensión al lector.

En segundo lugar, la elección de presentar en este capítulo la información obtenida, de forma previa a la presentación teórica de los modelos, se debe a que la metodología utilizada para la recogida de información es común para algunos modelos. En concreto, mientras que el modelo propuesto en el Capítulo 3 (*Modelo I*) se aborda con la información obtenida de una muestra específica, los modelos propuestos en el Capítulo 4 (*Modelo II*) y Capítulo 5 (*Modelo III*) se validan con la información de una misma muestra, distinta a la del *Modelo I*. Por ello, entendemos que presentar en este momento la recogida de la información y no en cada uno de los modelos es más oportuno.

## 2.1. Modelo propuesto

Como se ha comentado, el objetivo general del trabajo es analizar los comportamientos oportunistas que pueden sufrir los productores agrarios en las relaciones inter-organizacionales (oportunismo externo) e intra-organizacionales (oportunismo interno), con las cooperativas agroalimentarias como marco de referencia. En concreto, se pretende abordar tres objetivos específicos que dan lugar a los tres modelos contemplados en la tesis doctoral, recogiendo cada uno de ellos una serie de hipótesis que se contrastarán de forma empírica. A continuación, se exponen los objetivos generales y las hipótesis.

**Objetivo específico 1 (OE.1):** Analizar si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios, tanto el que proviene de los proveedores de inputs como de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario (comercializadores en origen). A tal efecto, se desarrolla el *Modelo I*, analizado en el Capítulo 3, con las siguientes hipótesis:

*H<sub>1.1</sub>: La pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo que sufren los productores agrarios procedente de sus proveedores de inputs.*

*H<sub>1.2</sub>: La pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo que sufren los productores agrarios procedente de sus comercializadores del producto.*

**Objetivo específico 2 (OE.2):** Conocer los antecedentes del oportunismo de los socios de las cooperativas agroalimentarias (oportunismo interno o intra-organizacional) y la posible existencia de diferencias atendiendo al tipo de cooperativas (primer o segundo grado). El *Modelo II*, presentado en el Capítulo 4, se centra en este objetivo por medio del contraste de las siguientes hipótesis:

*H<sub>2.1</sub>: La dependencia de los socios de la cooperativa reduce su oportunismo.*

*H<sub>2.2</sub>: La orientación a largo plazo de la relación de los socios con la cooperativa reduce su oportunismo.*

*H<sub>2.3</sub>: La incertidumbre ambiental percibida por los socios aumenta su oportunismo.*

*H<sub>2.4</sub>: La heterogeneidad de los socios de la cooperativa aumenta su oportunismo.*

*H<sub>2.5</sub>: La predisposición de la cooperativa a la orientación al mercado en mayor medida que a la producción aumenta el oportunismo de los socios.*

*H<sub>2.6</sub>: La predisposición de los socios a la orientación al mercado en mayor medida que a la producción reduce su oportunismo.*

*H<sub>2.7</sub>: La relación atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado) modera el efecto que, sobre el oportunismo de los socios, tiene: a) la dependencia, b) la orientación a largo plazo de la relación, c) la incertidumbre ambiental, d) la heterogeneidad, e) la predisposición de la cooperativa a la orientación al mercado, y f) la predisposición de los socios a la orientación al mercado.*

**Objetivo específico 3 (OE.3):** Identificar los mecanismos de gobiernos existentes para controlar el oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias y analizar la efectividad de cada uno de ellos, en función de su intensidad de uso y del tipo de cooperativa en el que se aplican (primer o segundo grado). Para abordar este objetivo se plantea el *Modelo III* que será analizado en el Capítulo 5 mediante el contraste de las siguientes hipótesis:

*H<sub>3.1</sub>: El uso de supervisión reduce el oportunismo de sus socios.*

*H<sub>3.2</sub>: El uso de incentivos en la forma de hostages reduce el oportunismo de sus socios.*

*H<sub>3.3</sub>: El uso de incentivos en la forma de recompensas económicas reduce el oportunismo de sus socios.*

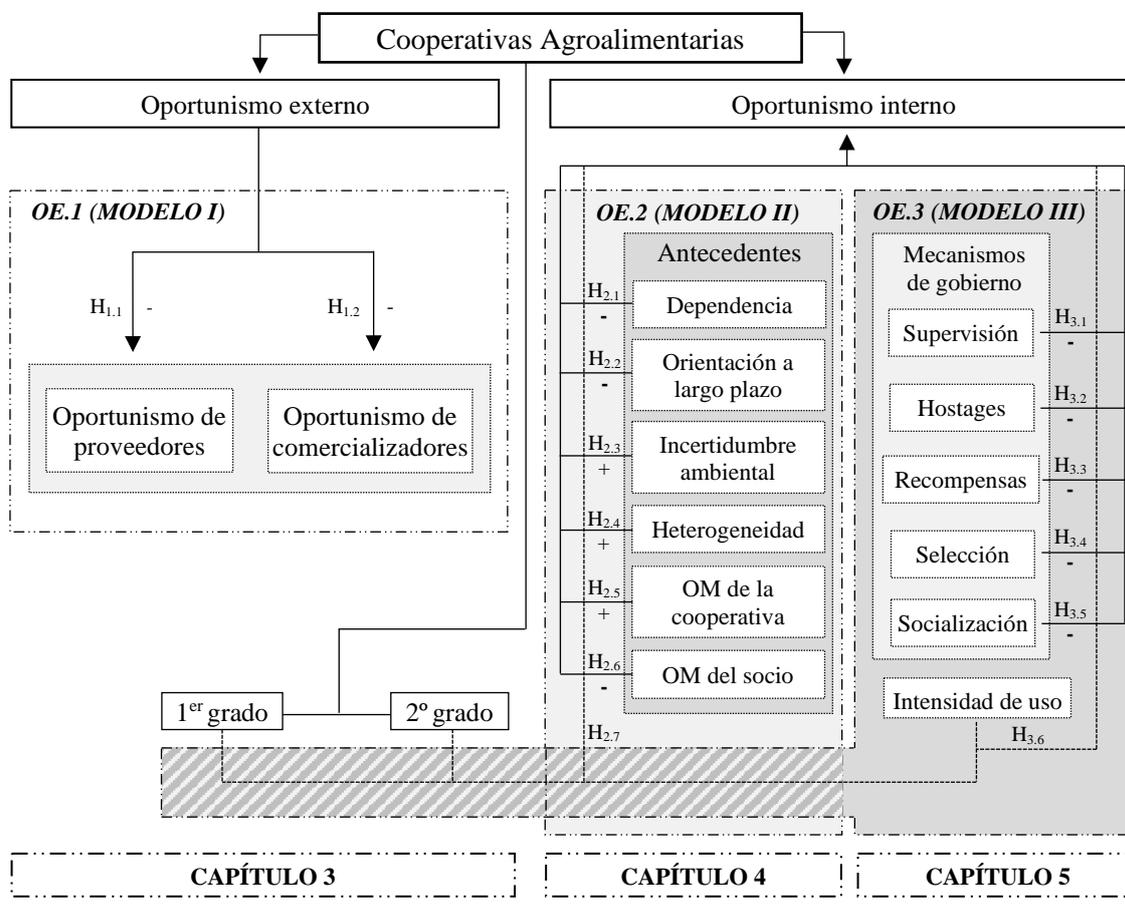
*H<sub>3.4</sub>: El uso de selección reduce el oportunismo de sus socios.*

*H<sub>3.5</sub>: El uso de la socialización reduce el oportunismo de sus socios.*

*H<sub>3.6</sub>: La relación atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado) y la intensidad de uso de los mecanismos de gobierno (supervisión, incentivos, selección y socialización) de las cooperativas moderan el efecto que, sobre el oportunismo de los socios, tienen los mecanismos de gobierno, de modo que: a) en las cooperativas de primer grado los mecanismos serán eficaces a baja intensidad y con efectos decrecientes a medida que aumenta la intensidad (efecto saturación) y b) en las cooperativas de segundo grado los mecanismos serán eficaces a elevada intensidad (efecto umbral).*

En la Figura 2.1 se relacionan los capítulos de la tesis doctoral, los objetivos que se abordan en cada uno de ellos y las hipótesis que se contrastan.

**Figura 2.1. Modelo de la tesis doctoral**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Población de estudio, diseño del cuestionario y recogida de la información

Al inicio de este capítulo se ha comentado que los tres modelos que componen la tesis doctoral se validan con la información obtenida de dos muestras distintas, una para el modelo propuesto en el Capítulo 3 (*Modelo I*) y otra para los modelos propuestos en el Capítulo 4 (*Modelo II*) y el Capítulo 5 (*Modelo III*).

Lo anterior obedece a que la población objeto de estudio es distinta atendiendo al modelo que se quiera contrastar. Por ello, se han realizado dos cuestionarios diferentes y se ha recogido información de distintos respondientes.

A continuación, se especifica, para cada modelo, la población objeto de estudio, cómo se ha desarrollado el cuestionario y el proceso de recogida de la información y las características de la muestra recogida.

### 2.2.1. Modelo I

#### 2.2.1.1. Población objeto de estudio

El *Modelo I* se utiliza para abordar el objetivo específico *OE.1*. Es decir, se pretende analizar si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios.

Para ello, se utiliza la técnica de Emparejamiento por Puntajes de Propensión, más conocida por sus siglas en inglés PSM (*Propensity Score Matching*). Esta técnica, que será descrita con mayor detalle en el Capítulo 3, se basa en la estimación del efecto del tratamiento (en nuestro caso, pertenecer a una cooperativa) mediante la comparación de unidades que reciben tal tratamiento (socios de cooperativas) y unidades que no lo reciben (no socios de cooperativas).

En vistas a lo anterior, para contrastar este modelo es necesario recopilar datos de socios y no socios de cooperativas agroalimentarias. Por ello, en este caso, la población objeto de estudio está formada por todos los productores agrarios de la Región de Murcia. La selección exclusiva de los productores agrarios murcianos para abordar este objetivo obedece a dos razones principales.

En primer lugar, la importancia que tiene el cooperativismo agroalimentario en la Región de Murcia. Según Arcas et al. (2022), las 132 cooperativas agroalimentarias que existían en la Región de Murcia en 2019 (último año con datos disponibles) representaban el 12,2% del total de la industria agroalimentaria murciana y el 3,6% del total de cooperativas agroalimentarias en España. Además, las cooperativas murcianas se estima que, en ese mismo año, agrupaban a 15.457 socios agricultores<sup>6</sup>, cifra que representa un 1,3% del total de socios cooperativistas de España. Por ende, según datos del Censo Agrario de 2020 (año más próximo a 2019 para el que se recogen datos), en la Región de Murcia existían 24.800 titulares de explotaciones agrarias<sup>7</sup>, lo que supone que el 62,3% de los productores agrarios de la Región de Murcia están integrados una cooperativa agroalimentaria. Ello da cuenta de la importancia del cooperativismo agroalimentario en la Región de Murcia y, por consiguiente, la convierte en una población objeto de estudio

---

<sup>6</sup> Solo se han considerado los socios de cooperativas de primer grado. Asimismo, hay que destacar que un mismo agricultor puede ser socio de más de una cooperativa.

<sup>7</sup> El dato se refiere al número de explotaciones agrarias por personalidad jurídica del titular (incluye personas físicas y jurídicas). Se utiliza como aproximación al número de titulares de explotaciones agrarias, aunque hay que destacar que un mismo agricultor puede ser titular de más de una explotación. Los datos pueden ser consultados en: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?tpx=51156&L=0>

idónea para estudiar distintos aspectos en este ámbito, y, en concreto, el papel que estas organizaciones desempeñan para reducir el oportunismo externo que sufren los productores agrarios.

En segundo lugar, dado que el referido estudio precisa datos individuales de productores agrarios que, en su mayoría, fueron recogidos mediante entrevista personal con agricultores y ganaderos, se hizo necesario acotar la recogida de datos al área concreta de la Región de Murcia. De un lado, por ser la única alternativa viable para recoger datos de forma personal con los recursos disponibles. De otro, porque ello permitiría hacer un buen muestreo, controlar mejor la recogida de información y, finalmente, recoger datos representativos, cuestión que sería más difícil de abordar si, con los recursos disponibles, se pretendiera ampliar el ámbito de estudio a otras Comunidades Autónomas o al ámbito nacional.

#### 2.2.1.2. Diseño del cuestionario

La finalidad del cuestionario es recoger la información necesaria para abordar el *OE.1*. En él, además de las variables que se requieren para estimar el *Modelo I* planteado, se incorporan otras variables y conceptos que se espera puedan ser explotados en el futuro por el candidato.

El diseño del cuestionario se ha realizado para tratar de que el error de respuesta sea mínimo. Por ello, se ha prestado especial importancia a la naturaleza de la información que se desea recoger, a las características de los sujetos que se entrevistan y al formato en el que la encuesta sería realizada. Tras considerar estos aspectos, el proceso seguido para la elaboración del cuestionario se divide en las siguientes fases:

**Fase 1:** De forma previa a la realización de la encuesta se han mantenido diversos encuentros con responsables de distintas cooperativas de la Región de Murcia, así como con agricultores y ganaderos. Estas entrevistas sirvieron, por un lado, para marcar el *OE.1* de la tesis doctoral y, por otro lado, para conocer sus ideas, opiniones, sugerencias o comentarios que permitieran mejorar la forma de abordar el objetivo perseguido.

**Fase 2:** Una vez realizada una profunda revisión de la literatura sobre los conceptos objeto de análisis y una selección de la información relevante y de las metodologías existentes para abordar el objetivo planteado, contenidas en manuales, revistas especializadas y bases de datos bibliográficas, se realizó una primera versión del cuestionario. Como se ha comentado en el apartado anterior sobre la población objeto de estudio, la metodología

utilizada en este estudio requiere recopilar información de socios y no socios de cooperativas agroalimentarias. Por este motivo, se realizaron dos versiones del cuestionario, una para agricultores y ganaderos socios de cooperativas agroalimentarias y otra para no socios.

Ambos cuestionarios fueron sometidos a un pretest con presidentes y gerentes de cooperativas agroalimentarias y productores agrarios, tanto socios como no socios de cooperativas. Esto fue importante para comprobar que las preguntas realizadas y las escalas utilizadas eran entendidas por sus destinatarios, y permitió seleccionar los ítems mejor comprendidos por los productores agrarios, para medir los conceptos deseados, e introducir algunos nuevos.

**Fase 3:** Realizado el pretest, corregidos los errores detectados e incorporadas las sugerencias de las personas entrevistadas, se confeccionó el cuestionario definitivo en dos versiones, una para socios de cooperativas y otra para no socios (Anexos 1 y 2). Además, de cada una de ellas se hicieron dos formatos de encuesta, uno imprimible para la recogida de datos de forma presencial y otro online que posibilita la cumplimentación de la encuesta desde cualquier dispositivo con conexión a internet (ordenador, tablet, smartphone...). Esta última modalidad permite una mayor comodidad y confidencialidad para responder la encuesta, al tiempo que permite un mayor alcance y mayor rapidez de envío y recepción del cuestionario.

### **2.2.1.3. Recogida de la Información**

Los datos se recogieron mediante encuestas presenciales y online dirigidas a productores agrarios de la Región de Murcia, tanto socios como no socios de cooperativas agroalimentarias. Para contactar con los primeros, se contó con la colaboración de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), que posibilitó la comunicación con algunas cooperativas agroalimentarias murcianas que facilitaron el acceso a sus socios y su participación. Asimismo, el equipo de investigadores formado por el doctorando, el director y el codirector de la tesis, personalmente, también recogieron encuestas a agricultores socios. En el caso de no socios, el procedimiento seguido, mayoritariamente, ha sido el encuentro presencial de los investigadores con productores agrarios de distintos municipios de la Región de Murcia.

Una vez que se contactaba con algún productor agrario y el cuestionario era finalizado se pedía su colaboración para identificar nuevos sujetos a los que poder realizar la encuesta.

De forma concreta, tras cumplimentar un cuestionario en formato presencial, el entrevistador solicitaba información de contacto de amigos, vecinos o gente de confianza del agricultor o ganadero entrevistado, información que se utilizaba para concertar nuevas citas para realizar la encuesta. Respecto al cuestionario en formato online, una vez finalizado, emergía una pantalla en la que se solicitaba a los respondientes compartir el cuestionario a través de correo electrónico o WhatsApp a sus contactos de confianza.

Este procedimiento que se conoce en la literatura como muestreo *snowball* (bola de nieve) resulta idóneo para recoger datos de grupos de tratamiento y control de buena calidad sobre los que posteriormente se aplica la técnica PSM (Mujawamariya et al., 2013). Los agricultores vecinos, sean o no cooperativistas, tienen sus tierras cerca unos de otros, por lo que están sujetos a las mismas condiciones ambientales y geográficas de cultivo agrícola. Además, todos ellos están sometidos a las mismas condiciones de mercado. Esto hace que, la diferencia más notable existente entre ellos radique en la forma elegida para realizar los intercambios (cooperativa vs otra alternativa), por lo que es una técnica idónea para realizar un buen muestreo dirigido a analizar distintos aspectos en las cooperativas, entre ellos, el oportunismo externo.

Por último, es preciso destacar que el cuestionario online fue alojado en la aplicación de *Encuesta Fácil*, previa suscripción de los autores. Este fue dividido en una portada, en la que se explicaba la finalidad del cuestionario y siete páginas sucesivas que iban mostrando las preguntas que los sujetos entrevistados tenían que responder. Al finalizarlo, con el agradecimiento a los participantes, se compartía un enlace a algunas de las publicaciones de las que el equipo investigador es autor.

Se consiguieron datos válidos de 225 productores agrarios, los cuales conforman la muestra del trabajo. De ellos, 123 son socios de una cooperativa agroalimentaria y 102 no lo son. Asimismo, se obtuvieron 83 cuestionarios online y 142 presenciales (Tabla 2.1).

**Tabla 2.1. Muestreo por tipo de productor agrario y formato del cuestionario**

Tipo \ Formato	Online	Presencial	Total
Socios	51	72	123
No socios	32	70	102
<i>Total</i>	83	142	225

Fuente: Elaboración propia.

Con esta cifra se alcanza un número adecuado de observaciones para abordar el objetivo que se plantea en el *Modelo I*, y ello, a pesar de las dificultades con las que el equipo de investigación se ha encontrado a la hora de realizar las encuestas de forma presencial, debido a las limitaciones de movimiento y contacto impuestas por las autoridades gubernamentales como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

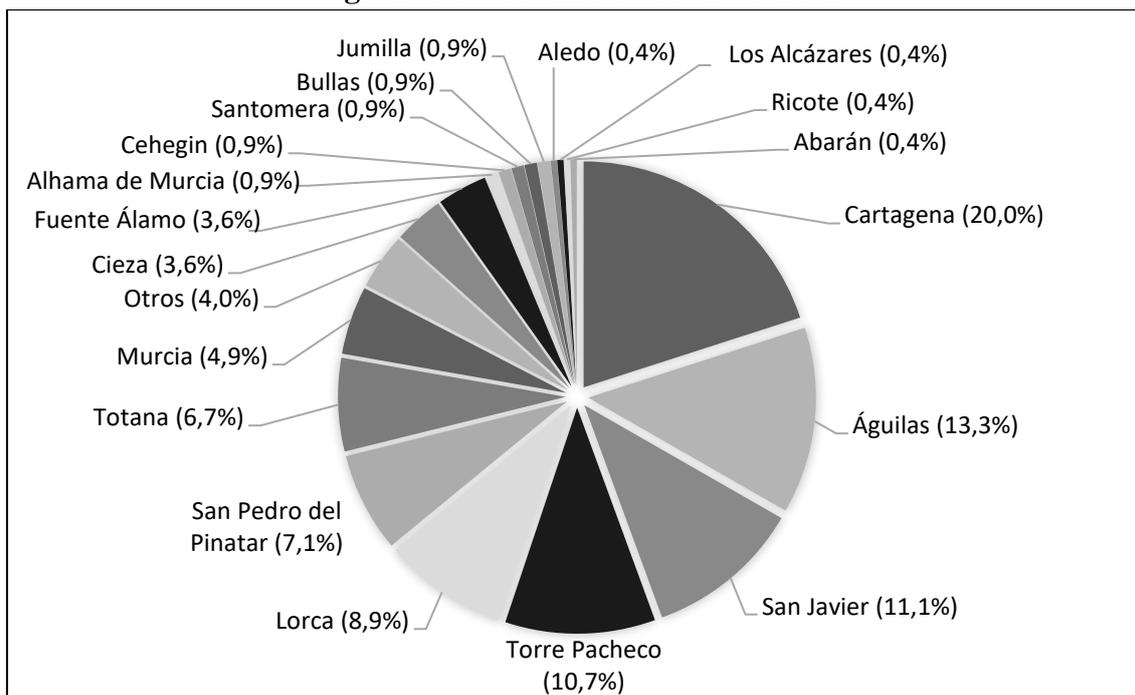
La Tabla 2.2 muestra, para el caso de socios y no socios, el número de encuestas realizadas por municipios de la Región de Murcia. Asimismo, en la Figura 2.2 se puede observar la distribución del total de los individuos de la muestra (socios y no socios) por municipios.

**Tabla 2.2. Número de encuestas por municipios de la Región de Murcia**

Municipio	Socios	No socios	Total
Cartagena	21	24	45
Águilas	12	18	30
San Javier	14	11	25
Torre Pacheco	15	9	24
Lorca	17	3	20
San Pedro del Pinatar	13	3	16
Totana	5	10	15
Murcia	6	5	11
Otros	7	2	9
Cieza	4	4	8
Fuente Álamo	1	7	8
Alhama de Murcia		2	2
Cehegín	2		2
Santomera	2		2
Bullas	1	1	2
Jumilla	1	1	2
Aledo		1	1
Los Alcázares	1		1
Ricote	1		1
Abarán		1	1
<i>Total</i>	123	102	225

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2.2. Distribución de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.1.4. Características de la muestra

En el cuestionario se incluyeron algunas preguntas que ayudan a caracterizar a los productores agrarios de la muestra y sus explotaciones (Tabla 2.3). Del análisis de los datos obtenidos se puede observar que la mayoría de ellos son varones, tanto para el caso de socios como de no socios, concretamente el 92,0% del total (94,3% para socios y 89,2% para no socios).

La edad media de los productores agrarios entrevistados se sitúa en 50 años, siendo mayor en los socios de cooperativas (50,8) que en los no socios (49,1). Asimismo, se aprecia un predominio de agricultores con una edad de entre 45 y 54 años. En concreto, el 38,2% del total de la muestra (41,5% para socios y 34,3% para no socios). Le siguen los productores agrarios con una edad más avanzada (de 55 a 64 años), representando un 25,8% del total de la muestra (23,6% para socios y 28,4% para no socios). A continuación, destacan los productores agrarios con una edad de entre 35 y 44 años, representando el 18,7% del total (20,3% para socios y 16,7% para no socios). Por su parte, los jóvenes, con una edad de 25 a 34 años (7,1% del total), y los menores de 25 años (1,3% del total) tienen, en conjunto, una representación inferior a la de los productores agrarios que se encuentran en el otro extremo, es decir, los mayores de 64 años (8,9% del total).

Con respecto al nivel de estudios, se observa un predominio de aquellos que tienen estudios primarios, concretamente el 45,3% del total de la muestra (52,0% para socios y 37,3% para no socios), seguidos de aquellos que tienen formación profesional (19,6% del total), estudios universitarios (19,1% del total) y bachillerato (12,0%). El peso de los que no tienen estudios es muy reducido (4,0%).

**Tabla 2.3. Características de los productores agrarios de la muestra y sus explotaciones (Modelo I)**

Aspecto	Socios		No socios		Total	
	Número (media)	%	Número (media)	%	Número (media)	%
<b>Sexo</b>						
Mujer	7	5,7	11	10,8	18	8,0
Hombre	116	94,3	91	89,2	207	92,0
<b>Edad</b>						
	(50,8)		(49,1)		(50,0)	
Hasta 24 años	0	0,0	3	2,9	3	1,3
De 25 a 34 años	7	5,7	9	8,8	16	7,1
De 35 a 44 años	25	20,3	17	16,7	42	18,7
De 45 a 54 años	51	41,5	35	34,3	86	38,2
De 55 a 64 años	29	23,6	29	28,4	58	25,8
Más de 64 años	11	8,9	9	8,8	20	8,9
<b>Nivel de estudios</b>						
Sin estudios	4	3,3	5	4,9	9	4,0
Estudios primarios	64	52,0	38	37,3	102	45,3
Bachillerato	12	9,8	15	14,7	27	12,0
Formación Profesional	22	17,9	22	21,6	44	19,6
Estudios Universitarios	21	17,1	22	21,6	43	19,1
<b>Producto comercializado</b>						
Hortalizas	83	67,5	63	61,8	146	64,9
Frutas	13	10,6	9	8,8	22	9,8
Cítricos	11	8,9	10	9,8	21	9,3
Frutos secos	5	4,1	3	2,9	8	3,6
Aceite	4	3,3	1	1,0	5	2,2
Leche/derivados lácteos	2	1,6	1	1,0	3	1,3
Ganadería/productos cárnicos	3	2,4	9	8,8	12	5,3
Otros	2	1,6	6	5,9	8	3,6
<b>Volumen de facturación</b>						
Hasta 15.000€	5	4,1	7	6,9	12	5,3
De 15.001€a 25.000€	5	4,1	1	1,0	6	2,7
De 25.001€a 50.000€	8	6,5	13	12,7	21	9,3
De 50.001€a 100.000€	20	16,3	20	19,6	40	17,8
De 100.001€a 250.000€	32	26,0	15	14,7	47	20,9
De 250.001€a 500.000€	20	16,3	24	23,5	44	19,6
Más de 500.000€	33	26,8	22	21,6	55	24,4

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el producto comercializado, se puede observar que la mayoría de ellos se dedican, principalmente, a producir hortalizas, tanto para el caso de socios como no

socios, concretamente el 64,9% del total de la muestra (67,5% para el caso socios y 61,8% para el caso de no socios). Le siguen los que cultivan frutas y cítricos, representando un 9,8% (10,6% para socios y 8,8% para no socios) y un 9,3% (8,9% para socios y 9,8% para no socios) del total, respectivamente. Los productores del resto de productos tienen pesos menos importantes. Es preciso destacar que, de forma conjunta, los productores agrarios que cultivan hortalizas, frutas y cítricos representan un 84% del total de los que conforman la muestra, lo que se debe, en gran medida, a la distribución geográfica de las encuestas realizadas. Como se puede observar en la Figura 2.2, la mayoría de los encuestados se localizan en el Campo de Cartagena, Lorca y Águilas, donde predominan este tipo de cultivos.

Por último, en lo referente al volumen de facturación, variable que ha sido utilizada como indicador del tamaño, se puede observar en la Tabla 2.3 que, para el total de la muestra, la mayor representación se encuentra entre las explotaciones con una cifra de ventas superior a los 500.000€ anuales. Sin embargo, lo anterior difiere si se analiza el caso de socios y no socios por separado. Concretamente, las explotaciones agrarias de los productores agrarios socios de cooperativas son de mayor dimensión que las de los no socios, ya que en el primer caso los socios de cooperativas con una facturación mayor a 500.000€ representan el 26,8% de los socios, ocupando el primer puesto. Por su parte, los productores agrarios no socios con un volumen de facturación superior a los 500.000€ ocupan la segunda plaza, con un peso del 21,6% del total de no socios.

#### **2.2.1.5. Calidad de las respuestas**

La comprobación de la calidad de la muestra obtenida se hace por cuatro vías. En primer lugar, se calcula el error muestral. Posteriormente, se evalúa el sesgo de no respuesta. A continuación, se explora la existencia de sesgo debido a la influencia del método de recogida utilizado (presencial vs online) sobre los datos. Por último, se comprueba la posible existencia de sesgo de único respondiente o método común.

#### **Error muestral**

Como se ha comentado anteriormente, según los datos del Censo Agrario 2020, en la Región de Murcia existían aproximadamente 24.800 explotaciones agrarias. Por su parte,

el tamaño de la muestra es de 225 observaciones. Ello arroja un error muestral máximo del 6,50% para un nivel de confianza del 95%<sup>8</sup>.

### **Sesgo de no respuesta**

El sesgo de no respuesta aparece cuando las características de las personas que han respondido el cuestionario difieren de aquellas que no lo han respondido, dando lugar a una muestra sesgada y, por consiguiente, a problemas para generalizar los resultados obtenidos a toda la población (Armstrong y Overton, 1977). Para evaluarlo, se utiliza generalmente el método de extrapolación, que consiste en asumir que los sujetos que respondieron la encuesta más tarde son los más similares a aquellos que no respondieron (Armstrong y Overton, 1977). Esta prueba requiere contar con una muestra diferenciada por oleadas en las que el cuestionario ha sido respondido. Sin embargo, en los datos recogidos no se cuenta con tal información por lo que se hace imposible realizar dicha prueba.

De forma alternativa se puede comprobar el sesgo de no respuesta mediante la comparación de las características de la muestra con los datos conocidos de la población (Armstrong y Overton, 1977). En este sentido, la información que aparece en el referido Censo Agrario permite comparar la distribución de los productores agrarios que componen la muestra según su edad, sexo, tipo de producto que comercializan y volumen de facturación, con la de la población objeto de estudio (Tabla 2.4).

Como se puede observar en la Tabla 2.4, las variables “tipo de producto comercializado” y “volumen de facturación” se presentan en agrupaciones distintas a las realizadas en la Tabla 2.3, donde se presentaban las características de la muestra para socios y no socios. Ello se debe a la metodología utilizada en el Censo Agrario para medir las variables mencionadas.

Como se aprecia en la Tabla 2.4, el peso de los hombres es mayor que el de las mujeres, tanto en la muestra (92,0% hombres frente a 8,0% mujeres) como en la población (75,1% hombres frente a 24,9% mujeres). Asimismo, la distribución de los titulares de explotaciones de la muestra según su edad es similar a la de la población, en tanto que el peso de los grupos por edades es mayor cuanto mayor es la edad, salvo en el caso del grupo de mayor edad, pues mientras que en la muestra disminuye su participación hasta un 8,9%, esta aumenta, hasta un 39,7%, en el total de los titulares de la Región de Murcia.

---

<sup>8</sup> Para su estimación se ha tenido en cuenta  $p = 0,5$ ;  $1-p = 0,5$ .

Esta divergencia puede deberse, en parte, a la menor predisposición de las personas de edad más avanzada para responder el cuestionario planteado.

**Tabla 2.4. Distribución de los productores agrarios según sexo, edad, tipo de producto comercializado y facturación: muestra vs población (Modelo I)**

Aspecto	Muestra (%)	Población (%)
<b>Sexo</b>		
Mujer	8,0	24,9
Hombre	92,0	75,1
<b>Edad</b>		
Hasta 24 años	1,3	0,6
De 25 a 34 años	7,1	3,3
De 35 a 44 años	18,7	10,8
De 45 a 54 años	38,2	21,4
De 55 a 64 años	25,8	24,3
Más de 64 años	8,9	39,7
<b>Producto comercializado</b>		
Hortalizas	64,9	11,2
Frutas y cítricos	22,7	50,8
Aceite	2,2	8,4
Leche/derivados lácteos	1,3	0,1
Ganadería/productos cárnicos	5,3	5,4
Otros	3,6	24,1
<b>Volumen de facturación</b>		
Hasta 15.000€	5,3	54,0
De 15.001€a 25.000€	2,7	9,8
De 25.001€a 50.000€	9,3	12,5
De 50.001€a 100.000€	17,8	9,4
De 100.001€a 500.000€	40,4	11,0
Más de 500.000€	24,4	3,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario (2020) y de la muestra.

En lo que se refiere al tipo de producto comercializado, también se observan similitudes entre la muestra y la población ya que las dos primeras posiciones son ocupadas en ambos casos por las hortalizas y frutas y los cítricos, aunque estas posiciones se alternan entre ambos casos analizados. En concreto, el mayor peso de la muestra corresponde a las hortalizas (64,9%) seguido de las frutas y cítricos (22,7%), mientras que para el caso de la población el mayor peso recae en las frutas y cítricos (50,8%), seguido de las hortalizas (11,2%). Como se ha comentado previamente, esto puede deberse a que la mayoría de las encuestas realizadas se localizan en el Campo de Cartagena, Lorca y Águilas (Figura 2.2), donde los cultivos de hortalizas se imponen a los de frutas y cítricos. El resto de los productos comercializados guardan una distribución similar en la muestra y en la población.

Por último, en cuanto al volumen de facturación, se observa que en la muestra predominan las explotaciones grandes, con volúmenes de facturación de 100.001€ a 500.000€ (40,4%) y de más de 500.000€ (24,4%), mientras que en la población predominan las explotaciones pequeñas de hasta 15.000€ (54,0%). Estas diferencias, podrían ser explicadas, en parte, por el tipo de producto comercializado. Asimismo, estas pueden deberse a que en el Censo Agrario se contemplan todo tipo de productores agrarios incluyendo a aquellos con una dedicación a tiempo parcial e incluso los que poseen una pequeña explotación agrícola como una actividad complementaria. En cambio, la muestra de este trabajo representa, en su mayoría, a productores agrarios titulares de grandes explotaciones agrícolas dedicados de forma exclusiva a la actividad agrícola.

Esta divergencia entre la muestra y la población debe contemplarse como una fortaleza en la medida que asegura la calidad de las respuestas obtenidas, ya que un mayor volumen de facturación en la muestra, en comparación con la población, podría significar una mayor dependencia de los ingresos del titular de la explotación de los obtenidos en ella y, por tanto, mayor preocupación por su buen funcionamiento, lo que puede fomentar la participación e implicación a la hora de responder el cuestionario por parte de este tipo de productores.

### **Sesgo por el método de recogida utilizado (presencial vs online)**

La recogida de la información a través de modelos mixtos, que combinan más de un método de muestreo (como encuestas presenciales y online) es una de las técnicas de muestreo más utilizadas en la literatura. Entre otras cosas porque se configura como una alternativa viable para reducir el sesgo de no respuesta, ya que ciertas personas pueden tener preferencias por un método de respuesta u otro (De Leeuw, 1992).

Sin embargo, al mismo tiempo existen riesgos de encontrar respuestas diferentes entre los métodos de recogida utilizados, es decir, sesgo por el método de recogida utilizado. Ello se debe principalmente a tres factores relacionados con: a) el medio de comunicación utilizado (por ejemplo, en cuestionarios online influye la familiaridad de los sujetos entrevistados con la plataforma utilizada para responder el cuestionario, o el momento y lugar en el que se realiza, que es decisión del individuo, pudiendo ser o no el idóneo), b) la transmisión de la información (mientras que en el formato online la transmisión de la información es solo visual y requiere el esfuerzo del respondiente para comprenderla, en el formato presencial la información se transmite de forma visual y oral, lo que requiere un menor esfuerzo para el respondiente) y c) la influencia del entrevistador (mientras que

en cuestionarios presenciales el entrevistador puede aclarar ciertas dudas, esto no es posible en cuestionarios online) (De Leeuw, 2005).

En base a los argumentos anteriores, se hace necesario comprobar la posible existencia de este sesgo en los datos que componen la muestra. Para ello, se realiza un contraste de medias ANOVA para las principales variables que recogen opiniones de los individuos, siendo el tipo de cuestionario realizado (presencial vs online) el factor de determinación entre grupos (Tabla 2.5).

**Tabla 2.5. Estadísticos descriptivos de los productores agrarios de la muestra según tipo de cuestionario (presencial vs online)**

	Presencial		Online		Diferencia <sup>a</sup>	F-stat
	Media	Desv.	Media	Desv.		
Endeudamiento <sup>b</sup>	2,54	1,26	2,40	1,11	0,14 <i>ns</i>	0,75
Dependencia de la agricultura	88,49	21,46	83,31	27,64	5,18 <i>ns</i>	2,46
Distancia a la cooperativa	7,84	10,65	7,07	8,17	0,77 <i>ns</i>	0,33
Aversión al riesgo <sup>c</sup>	4,22	1,76	4,41	1,50	-0,19 <i>ns</i>	0,70
Oportunismo de proveedores <sup>c</sup>	3,99	1,97	4,07	1,71	-0,08 <i>ns</i>	0,09
Oportunismo de comercializadores <sup>c</sup>	2,60	1,63	2,72	1,79	-0,12 <i>ns</i>	0,24

<sup>a</sup> ANOVA test para medias iguales realizado con STATA mediante el comando *oneway*.

<sup>b</sup> Variable ordinal de 1 a 5; <sup>c</sup> Variable ordinal de 1 a 7.

\*\*\* *p*-valor < 0.01; \*\* *p*-valor < 0.05; \* *p*-valor < 0.10; *ns*: no significativo.

Como se puede observar, ninguna de las variables recogidas en la Tabla 2.5 muestra diferencias estadísticamente significativas entre los cuestionarios realizados de forma presencial y online, por lo que el sesgo por el método de recogida utilizado no es un problema en esta muestra.

### Sesgo de único respondiente o método común

El sesgo de único respondiente, también conocido como sesgo por el método común, aparece en situaciones en las que existe una varianza entre las variables motivada, entre otras cosas, por haber sido medidas de una misma forma y mediante cuestiones respondidas por un mismo individuo (Simmering et al., 2015). Esta varianza, conocida en la literatura como varianza del método común, puede ser un problema porque infla artificialmente las covarianzas entre las variables de interés, en especial, aquellas que miden pensamientos, aptitudes o valores (Podsakoff et al., 2003), mostrando una relación entre ellas que no es explicada por una asociación teórica o conceptual (Ortiz et al., 2017).

Una de las formas más utilizadas en la literatura para evaluar el sesgo de único respondiente es el test de único factor de Harman que consiste en realizar un análisis factorial exploratorio, mediante la matriz de factor no rotada, de todos los ítems que han

sido utilizados. El resultado se interpreta de la siguiente forma: si se obtiene que todos los ítems emergen a un solo factor o que, emergiendo a más de uno, existe un factor que representa la mayor parte de la varianza explicada, entonces existen indicios de presencia de sesgo por el método común.

En este caso se realiza el test de Harman para las variables “aversión al riesgo” “oportunismo de proveedores” y “oportunismo de comercializadores” por ser las únicas variables que han sido medidas con escalas multi-item. Por tanto, se incluyen todos los ítems utilizados para medir estas variables.

Los resultados no muestran indicios de presencia de sesgo por único respondiente ya que la solución del análisis factorial no rotado revela la existencia de tres factores, no acumulando ninguno de ellos más del 50% de la varianza, valor que se considera como límite recomendado para la posible existencia de este sesgo (Podsakoff et al., 2003), siendo un 35,74% la mayor varianza que acumula el primer factor, seguido de un 21,57% para el segundo y un 12,47% para el tercero.

### **2.2.2. Modelos II y III**

El *Modelo II* y el *Modelo III* se utilizan para abordar los objetivos específicos *OE.2* y *OE.3*, respectivamente. En esta ocasión, ambos objetivos se analizan con la información recogida en una única encuesta. Por ello, todos los aspectos relacionados con los datos se exponen, a continuación, de forma conjunta para los dos modelos.

#### **2.2.2.1. Población objeto de estudio**

La población objeto de estudio la componen las cooperativas agroalimentarias españolas de primer grado. Esta la forman las 3.061 cooperativas que existían en España en el año 2020 (Cooperativas Agro-alimentarias, 2022). Para identificar los componentes de esta población se ha contado con tres fuentes de información: los directorios de las cooperativas de segundo grado que sirvieron para conocer las cooperativas de primer grado que son socias; el directorio que provee el Servicio de Información para la Economía Social; y el directorio creado por Cooperativas Agro-alimentarias al que se puede acceder desde su página web. Estas fuentes sirvieron para crear un censo de 2.122 cooperativas agroalimentarias de primer grado con información de contacto.

#### 2.2.2.2. Diseño del cuestionario

Como se ha señalado anteriormente, el *OE.2* y *OE.3* pretenden analizar, respectivamente, los antecedentes del oportunismo de la base social de las cooperativas y los mecanismos existentes para combatirlo. Además, ambos pretenden explorar posibles diferencias atendiendo al tipo de cooperativa en el que el oportunismo es analizado (primer o segundo grado), ya que las características de dichas bases sociales son diferentes.

Las cooperativas de primer grado a la hora de comercializar su producción tienen dos alternativas. Por un lado, pueden comercializar el producto de sus socios agricultores ellas mismas, a través de su propia red de contactos comerciales, corredores o comisionistas. Por otro lado, las cooperativas de primer grado también pueden comercializar el producto a través de una cooperativa de segundo grado de la que son socias junto con otras cooperativas de primer grado.

Las cooperativas de primer grado que forman la de segundo grado, como socias que son, al igual que sucede en el caso de los socios de las cooperativas de primer grado (titulares de explotaciones agrarias), ostentan la propiedad, gestionan y controlan la cooperativa de segundo grado. Sin embargo, a pesar de que en ambos casos se trata de socios, el tipo de relación difiere sustancialmente. Es por ello, que en esta parte del trabajo resulta interesante analizar el oportunismo en ambos tipos de relaciones con la base social. Es decir, las que se dan entre los socios agricultores con la cooperativa de primer grado y las que se dan entre las cooperativas socias con la cooperativa de segundo grado.

Lo anterior, requiere recopilar información referente a ambas relaciones. Por ello, se decidió elaborar dos cuestionarios, uno dirigido a cooperativas de primer grado que no son socias de una cooperativa de segundo grado y otro dirigido a cooperativas de primer grado que son socias de una de segundo grado. En el primer caso, las cuestiones se refieren a las relaciones de los socios, titulares de explotaciones agrarias, con sus cooperativas de primer grado. En el segundo caso, las cuestiones se refieren a la relación de la cooperativa de segundo grado con las cooperativas de primer grado asociadas. Ambas encuestas comparten la misma estructura y conceptos, aunque difieren en cuanto a la relación que se pretende analizar y, por consiguiente, en la forma de presentar los enunciados, fruto de la necesidad de adaptar el cuestionario a cada tipo de cooperativa.

Es preciso destacar que otra alternativa podría haber consistido en entrevistar únicamente a cooperativas de primer grado que sean socias de una cooperativa de segundo grado. De

esta forma se tendría acceso a información de ambos tipos de relaciones para un mismo sujeto. Sin embargo, ello hubiera extendido la duración del cuestionario derivando en dificultades para responderlo (Galesic y Bosnjak, 2009). Asimismo, habría sido necesario preguntar sobre el mismo concepto referido, en primer lugar, a la relación de la cooperativa con los socios titulares de explotaciones y, en segundo lugar, a la relación de la cooperativa con otras cooperativas socias, dando lugar a un cuestionario repetitivo y redundante, perjudicando la calidad de las respuestas e introduciendo un sesgo de respuesta debido al método común (Podsakoff et al., 2003).

El diseño de ambos tipos de cuestionarios se realizó para tratar de que el error de respuesta sea mínimo, prestando especial importancia a la naturaleza de la relación sobre la que se quería recoger la información, así como a las características de los sujetos que se pretenden entrevistar, en este caso, gerentes o responsables de la gestión de la cooperativa de primer grado.

El proceso seguido para la elaboración del cuestionario siguió las siguientes fases:

**Fase 1:** De forma previa a la realización de la encuesta, se mantuvieron encuentros con gerentes y responsables de distintas cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia. Ello sirvió, por un lado, para establecer el *OE.2* y el *OE.3* de la tesis doctoral y, por otro lado, para conocer sus ideas, opiniones, sugerencias o comentarios que nos permitieron aproximarnos a la forma adecuada de abordar los objetivos perseguidos.

**Fase 2:** Una vez realizada una profunda revisión de la literatura sobre los conceptos objeto de análisis y una selección de la información relevante y de las metodologías existentes para abordar el objetivo planteado, se realizó una primera versión de ambos cuestionarios. Estos fueron discutidos durante las reuniones mantenidas con tres gerentes de cooperativas agroalimentarias, lo que permitió comprobar que los destinatarios entendían las preguntas realizadas, seleccionar aquellas que se comprendían mejor y descartar o, en su defecto, modificar aquellas más problemáticas. Asimismo, las opiniones y sugerencias de los gerentes permitieron introducir algunos aspectos interesantes en el cuestionario.

**Fase 3:** Realizado el pretest, corregidos los errores detectados e incorporadas las sugerencias de los gerentes entrevistados, se confeccionaron dos nuevas versiones del cuestionario, que de nuevo fueron administradas de forma presencial a gerentes de cooperativas agroalimentarias. En esta ocasión participaron cuatro gerentes, dos por cada

tipo de cuestionario. Tras las opiniones, aportaciones y sugerencias de estos, se confeccionó la versión definitiva de ambos cuestionarios (Anexos 3 y 4).

### **2.2.2.3. Recogida de la información**

Los datos fueron recogidos mediante encuestas online dirigidas a gerentes de cooperativas agroalimentarias de primer grado. El cuestionario se alojó en una aplicación telemática que presta como servicio el Área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Aplicadas (ATICA) de la Universidad de Murcia para diseñar, publicar y explotar los resultados obtenidos de encuestas en formato online. El mismo fue dividido en una portada de presentación en la que se agradecía la participación en la encuesta y se explicaba su objetivo, y tres páginas sucesivas que iban mostrando las preguntas que los sujetos entrevistados debían responder (Anexos 3 y 4).

Para contactar con los sujetos que debían responder la encuesta se utilizó la información de contacto de las 2.122 cooperativas que componen el censo de cooperativas de primer grado elaborado por el equipo investigador. En concreto, a través de un correo electrónico, se invitaba a los individuos a participar en el estudio. Asimismo, siguiendo las recomendaciones de Church (1993), para fomentar la participación en encuestas online, en el correo electrónico se adjuntaba un libro digital sobre cooperativas agroalimentarias (Anexo 5) y se informaba de la opción de recibir como obsequio otro libro en formato de papel tras la finalización del cuestionario (Anexo 6).

Los correos electrónicos de invitación se lanzaron por rondas de, aproximadamente, 200 correos por semana, y la tasa de respuesta del cuestionario se situó aproximadamente en un 1%. A la semana siguiente de su envío se hizo un seguimiento vía llamada telefónica a los contactos que no habían respondido la encuesta. Su objetivo era comprobar si habían recibido correctamente el correo electrónico y, al mismo tiempo, invitarles a participar en el trabajo de investigación y ofrecerles ayuda para resolver cualquier duda. Tras las llamadas telefónicas se consiguió incrementar la tasa de respuesta hasta el 5-10%, dependiendo de la ronda en cuestión, resultando un total de 211 cuestionarios válidos en esta primera oleada.

Posteriormente, en una segunda oleada, se contactó de nuevo, y por última vez, con aquellos individuos que, a pesar de la primera llamada telefónica, aún no habían respondido. En esta ocasión se obtuvieron 38 cuestionarios adicionales, elevando la tasa de respuesta final a un 10%.

En total se obtuvieron 249 encuestas válidas, de las cuales 140 corresponden a cooperativas de primer grado no asociadas a una de segundo grado y 109 a cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo grado (Tabla 2.6).

**Tabla 2.6. Muestreo por tipo de relación analizada y oleada**

Tipo \ Formato	1 <sup>era</sup> oleada	2 <sup>a</sup> oleada	Total
No asociada a una cooperativa de 2º grado	118	22	140
Asociada a una cooperativa de 2º grado	93	16	109
<i>Total</i>	211	38	249

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.2.4. Características de la muestra

Para analizar las características de la muestra obtenida, en el cuestionario se incluyeron algunas preguntas que ayudan a caracterizar tanto a las cooperativas objeto de análisis (Tabla 2.7) como a los gerentes entrevistados (Tabla 2.8).

**Tabla 2.7. Características de las cooperativas de primer grado que componen la muestra (*Modelo II y III*)**

Aspecto	No Asociadas			Asociadas			Total		
	Mín.	Máx.	Media/%	Mín.	Máx.	Media/%	Mín.	Máx.	Media/%
Volumen de facturación (mill. €)	0,09	210	7,17	0,05	500	9,28	0,05	210	8,13
Número de socios	4	1.800	389,9	3	4.500	511,7	3	4.500	443
% de coop. que comercializan <sup>a</sup>									
Frutas			16,4%			29,4%			22,1%
Hortalizas			7,9%			22,0%			14,1%
Cítricos			7,1%			14,7%			10,4%
Vino			31,4%			8,3%			21,3%
Aceite			30,7%			34,0%			32,1%
Leche y/o derivados lácteos			8,6%			6,4%			7,6%
Ganadería y/o productos cárnicos			6,4%			7,3%			6,8%
Otros			30,0%			45,0%			36,5%

<sup>a</sup> El porcentaje puede sumar más de 100 ya que una cooperativa puede comercializar más de un producto.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, es preciso destacar que el 48% de las cooperativas que componen la muestra están integradas en una cooperativa de segundo grado, siendo, además, en términos medios, de mayor dimensión, tanto en volumen de facturación como en número de socios, que las no asociadas. En lo que se refiere al volumen de facturación, las primeras alcanzan un valor medio de 9,28 millones de € mientras que este valor se sitúa en 7,17 millones de € para las segundas (8,13 millones de € para el total de la muestra). Algo similar sucede respecto al número de socios, ya que en el primer caso el valor medio

se sitúa en torno a 512 socios, mientras que en el caso de las cooperativas no asociadas se sitúa en unos 390 socios de media (443 socios de media, si se considera el total de la muestra).

Respecto al tipo de producto comercializado, cabe destacar el elevado porcentaje de cooperativas que comercializan aceite, un 32,1% del total (30,7 para el caso de no asociadas y 34,0% para el caso de asociadas). Le siguen en importancia las que comercializan frutas, representado un 22,1% del total (16,4% para no asociadas y 29,4% para asociadas), vino, con un peso del 21,3% (31,4% no asociadas y 8,3% asociadas), hortalizas, con un 14,1% (7,9% no asociadas y 22,0% asociadas), y cítricos con un 10,4% (7,1% no asociadas y 14,7% asociadas).

**Tabla 2.8. Características de los gerentes entrevistados (Modelo II y III)**

Tipo de cooperativa	No asociadas		Asociadas		Total	
	Nº de gerentes	%/media	Nº de gerentes	%/media	Nº de gerentes	%/media
<b>Sexo</b>						
Mujer	27	19,3%	12	11,0%	39	15,7%
Hombre	113	80,7%	97	89,0%	210	84,3%
<b>Nivel de estudios</b>						
Sin estudios	1	0,7%	0	0,0%	1	0,4%
Estudios primarios	5	3,6%	5	4,6%	10	4,0%
Bachillerato	30	21,4%	16	14,7%	46	18,5%
Formación Profesional	32	22,9%	24	22,0%	56	22,5%
Estudios Universitarios	70	50,0%	61	56,0%	131	52,6%
Otros	2	1,4%	3	2,8%	5	2,0%
<b>Socios de la cooperativa</b>						
Sí	61	43,6%	48	44,4%	109	44,0%
No	79	56,4%	60	55,6%	139	56,0%
<b>Años como gerente de la cooperativa</b>						
		10,1		13,1		11,5
<b>Dedicación a tiempo completo</b>						
Sí	96	70,6%	71	34,3%	167	68,4%
No	40	29,4%	37	65,7%	77	31,6%
<b>Años en de la cooperativa</b>						
		16,6		17,8		17,1

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se refiere a las características de los gerentes entrevistados, en la Tabla 2.8 se observa que la mayoría de ellos ostentan dicha responsabilidad a tiempo completo (68,4%), con titulación universitaria (52,6%), son hombres (84,3%) y por lo general no son socios de la cooperativa que gestionan (56,0%), no apreciándose notables diferencias respecto a si gestionan una cooperativa de primer grado asociada, o no, a una de segundo grado.

Se observa también que los gerentes entrevistados muestran una larga experiencia tanto en la cooperativa como en el cargo de gerente de ella, en concreto 17,1 años (16,6 para el caso de cooperativas no asociadas y 17,8 para el caso de cooperativas asociadas) y 11,5 años (10,1 no asociadas y 13,1 asociadas) respectivamente.

#### **2.2.2.5. Calidad de las respuestas**

La comprobación de la calidad de la muestra obtenida se hace por tres vías. En primer lugar, se calcula el error muestral, posteriormente, se comprueba la posible existencia de sesgo de no respuesta y, finalmente, en base a la información recogida en el cuestionario, se analizan las competencias del sujeto entrevistado respecto a las cuestiones por las que fueron preguntados.

##### **Error muestral**

Según datos del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), para el año de la recogida de la información existían en España 3.267 cooperativas agroalimentarias de primer grado. Por su parte, el tamaño de la muestra es de 249 observaciones. Ello hace que el error muestral máximo sea del 5,97%, para un nivel de confianza del 95%<sup>9</sup>.

##### **Sesgo de no respuesta**

El sesgo de no respuesta aparece cuando las características de las personas que han respondido el cuestionario difieren de aquellas que no lo han respondido, dando lugar a una muestra sesgada y, por consiguiente, a problemas para generalizar los resultados obtenidos a toda la población (Armstrong y Overton, 1977). Las encuestas online han sido recurrentemente criticadas en la literatura por contener un elevado sesgo de no respuesta (Cobanoglu y Cobanoglu, 2003). Es por ello, que se realiza un test para comprobarlo.

Una de las alternativas para comprobar el sesgo de no respuesta consiste en comparar las características de la muestra con datos conocidos de la población (Armstrong y Overton, 1977). En este sentido, la información facilitada por el OSCAE referente al momento de recogida de datos permite comparar las cooperativas que componen la muestra con las de la población total según el volumen de facturación medio (8,13 millones de euros la muestra vs 7,56 millones de euros la población), el número medio de socios agricultores

---

<sup>9</sup> Para su estimación se ha tenido en cuenta  $p=0,5$ ;  $1-p=0,5$ .

(443 la muestra vs 347 la población) y la distribución en función del producto comercializado. Para el caso de aceite (32,1% la muestra vs 31% la población), frutas, cítricos y hortalizas (46,6% la muestra vs 41% la población) y vino (21,3% la muestra vs 21% la población). Como se puede observar, los valores obtenidos entre la población y la muestra no difieren sustancialmente, por lo que el sesgo de no respuesta no parece un problema en esta base de datos.

Otra alternativa para evaluar el sesgo de no respuesta es el método de extrapolación, que consiste en asumir que los sujetos que respondieron la encuesta más tarde son los más similares a aquellos que no respondieron (Armstrong y Overton, 1977). Realizar tal prueba es posible en este caso, pues como se ha mencionado, se realizaron dos oleadas de cuestionarios. La primera oleada contiene aquellos individuos que respondieron la encuesta tras el envío del correo electrónico o tras la primera llamada telefónica para recordarlo, en total 211 casos. De ellos, 118 pertenecen a la submuestra de cooperativas no integradas en una de segundo grado y 93 a la submuestra de las integradas en una de segundo grado. Por su parte, la segunda oleada recoge la información de aquellos que respondieron el cuestionario tras la segunda y última llamada telefónica para recordárselo, en total, 38 casos. De estos, 22 corresponden a cooperativas no asociadas a una de segundo grado y 16 a cooperativas asociadas a una de segundo grado (Tabla 2.6).

Así, para evaluar el sesgo de no respuesta por el método de extrapolación se construyen dos muestras independientes, desde la observación 1 a la 211 y desde la 212 a la 249 (últimos respondientes). Una vez constituidas las dos muestras se realiza el test de Kolmogorov-Smirnov de muestras independientes para comprobar si ambas distribuciones son similares ( $H_0$ ) o presentan diferencias ( $H_1$ ) (Armstrong y Overton, 1977). Para todas las variables utilizadas en el análisis de datos, la prueba no arrojó diferencias significativas ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) entre las dos muestras. Por lo tanto, el sesgo de no respuesta no es motivo de preocupación.

### **Competencias del sujeto entrevistado**

La calidad de las respuestas obtenidas también depende de la competencia del sujeto entrevistado en lo que se refiere a su conocimiento sobre los ítems por los que fue preguntado. Por ello, aspectos como la formación, la experiencia en el cargo de gerente o, simplemente, como miembro de la cooperativa pueden ser determinantes para asegurar unas respuestas de calidad. En este sentido, es preciso destacar que la mayoría de los gerentes entrevistados (52,6%) alcanzan un nivel de educación correspondiente al

universitario. Asimismo, llevan de media 11,5 años en el puesto de gerente, siendo para la mayoría de ellos (68,4%) su única actividad laboral, y 17,1 años formado parte de la cooperativa.

Los datos anteriores parecen asegurar la calidad de las respuestas obtenidas. Además, en la parte final del cuestionario se incluyó la pregunta: *¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de los aspectos consultados en el cuestionario? (1= muy bajo; 7=muy alto)*, que mide de forma directa la percepción de los gerentes sobre su conocimiento de los aspectos consultados. Los resultados obtenidos muestran un valor medio de 5,7 con una desviación típica de 1,2, lo que indica un elevado conocimiento de los gerentes sobre los aspectos consultados.

### **2.3. Desarrollo de medidas para todos los modelos**

Como se ha comentado anteriormente, la población objeto de estudio está formada por los productores agrarios de la Región de Murcia (*Modelo I*) y por las cooperativas de primer grado españolas, representadas por sus gerentes (*Modelo II* y *Modelo III*). Así, durante el proceso de obtención de la información se recogen percepciones, opiniones y actitudes de productores agrarios y gerentes de las cooperativas sobre los conceptos a medir y analizar de forma empírica.

Ante el consenso general en la literatura de que las percepciones o actitudes de los individuos no pueden medirse de forma directa (Lastovicka y Thamodaran, 1991), los conceptos que constituyen los modelos a contrastar han sido medidos, en su mayoría, utilizando escalas multi-ítem de clasificación de 1 a 7 puntos. Es preciso destacar que, en algunos casos, se ha utilizado un único ítem ya que en situaciones en las que el concepto a medir carece de ambigüedad y está suficientemente acotado, entonces, una medida basada en un único ítem es suficiente (Wanous et al.,1997).

Para decidir las escalas utilizadas en la medición de cada uno de los constructos, se ha realizado, en primer lugar, una profunda revisión de la literatura y, posteriormente, las escalas se han adaptado a las particularidades de los productores agrarios y de las cooperativas agroalimentarias.

Puesto que la tesis doctoral contempla los tres modelos introducidos anteriormente y en cada uno de ellos se han utilizado diferentes variables para abordar los objetivos planteados, se ha decidido exponer la revisión de la literatura, el desarrollo de las escalas utilizadas y las pruebas realizadas para comprobar su validez en cada uno de los capítulos

que abordan tales modelos (Capítulo 3, 4 y 5). Creemos que esta forma de proceder facilita la comprensión del lector, ya que este encuentra cada una de las variables medidas junto con el modelo en el que ha sido utilizada.

#### **2.4. Metodología para el contraste de las hipótesis**

Para contrastar las hipótesis planteadas en cada uno de los modelos se han utilizado diferentes metodologías. En concreto, en el *Modelo I* se utiliza la técnica de Emparejamiento por Puntajes de Propensión o, en inglés, *Propensity Score Matching* (PSM), para contrastar las hipótesis  $H_{1.1}$  y  $H_{1.2}$  en el Capítulo 3. Por su parte, las hipótesis  $H_{2.2}$  a la  $H_{2.7}$ , contempladas en el *Modelo II* (Capítulo 4), se contrastan mediante la estimación de una regresión con efectos de interacción por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO). Por último, el *Modelo III*, destinado a contrastar las hipótesis  $H_{3.1}$  a la  $H_{3.6}$ , en el Capítulo 5, se aborda con un modelo de regresión que contempla efectos interacción y cuadráticos a la vez, el cual es estimado mediante MCO. Al igual que para el caso del desarrollo de las medidas utilizadas, se ha decidido presentar con exhaustividad la metodología empleada para contrastar las hipótesis de los modelos propuestos en cada uno de los capítulos destinados a tal fin (Capítulos 3, 4 y 5).

---

---

## CAPÍTULO 3

---

---

### **CAPÍTULO 3. LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS COMO INSTRUMENTO DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS PARA AFRONTAR LOS COMPORTAMIENTOS OPORTUNISTAS EXTERNOS**

Los agricultores y ganaderos están sometidos, cada vez más, a Normas y Requisitos relacionados con el Desarrollo Sostenible (NRDS) que limitan su capacidad para actuar y competir, quedando en una posición de desventaja respecto a otros operadores de la cadena agroalimentaria como son sus clientes (industria, grandes cadenas de distribución...) y proveedores de inputs. Estos operadores son de mayor dimensión y cuentan con acceso a más información, entre otra, la relacionada con las NRDS, que pueden aprovechar para buscar su propio beneficio a costa del de los productores agrarios (oportunismo externo).

En este contexto, el Capítulo 3 tiene como objetivo indagar sobre el papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo inter-organizacional o externo que sufren los productores agrarios (*OE.1*). Para ello, se plantea y se contrasta de forma empírica el *Modelo I*. Además, como se ha comentado previamente en la introducción de la tesis doctoral, el estudio se contextualiza en el ámbito de las NRDS que afectan a los productores agrarios.

Para lograr este objetivo, el capítulo se desarrolla siguiendo un esquema convencional de artículo. En primer lugar, se presenta una introducción en la que se contextualiza el tema a analizar y se introduce la problemática de su estudio. A continuación, se profundiza en el marco teórico que permite plantear el modelo y justificar las hipótesis a contrastar. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos y las conclusiones. Por su parte, la metodología del estudio empírico, que contempla la población objeto de estudio, el cuestionario, el proceso de recogida de la información y las características de la muestra obtenida para el *Modelo I*, fue ampliamente descrita en el Capítulo 2. Por ello, en lo referente a estas cuestiones solo se hace mención al referido capítulo y a matices puntuales que puedan ser relevantes para el contexto de este estudio.

#### **3.1. Introducción**

Como se puso de manifiesto en el Capítulo 1, el sector agroalimentario desempeña un papel crucial para abordar el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental (Viana et al., 2022). Este sector contribuye de forma positiva al desarrollo sostenible en la medida que presta un gran servicio a la sociedad y al

medioambiente, abasteciendo a la población de alimentos saludables y de calidad, generando empleo y riqueza en las zonas rurales donde se ubica (Sidhoum, 2018) y contribuyendo, mediante las prácticas adecuadas, a la conservación y mejora de la calidad del suelo y de la biodiversidad (Aznar-Sánchez et al., 2019). Al mismo tiempo, se trata de uno de los sectores más castigados por el cambio climático debido a situaciones como olas de calor, sequías, lluvias torrenciales o inundaciones, fuerte erosión del suelo, o mayor exposición a plagas y enfermedades (AEPLA, 2019). Sin embargo, también es responsable de la emisión de gases de efecto invernadero, y del consumo de energía y agua, generando impactos negativos en el clima, el medioambiente, la biodiversidad o los hábitats naturales (Agovino et al., 2019; Pachauri y Meyer, 2014; Vetter et al., 2017).

Para garantizar la contribución de la agricultura al desarrollo sostenible, así como reducir sus impactos negativos, han ido surgiendo progresivamente NRDS que implican la adopción de prácticas agrícolas sostenibles por parte de los productores agrarios.

La adopción de estas prácticas agrícolas sostenibles requiere tener acceso a la información necesaria para conocerlas, así como la capacidad para aplicarlas. Sin embargo, el sector agroalimentario se caracteriza por la existencia de una asimetría en la información entre los productores agrarios y otros eslabones de la cadena agroalimentaria, como los proveedores de inputs y los comercializadores del producto (Bijman et al., 2012), originada por el mayor poder de negociación de los últimos (Bijman y Hendrikse, 2004), siendo esta asimetría en la información una fuente para la adopción de comportamientos oportunistas (Wagner, 2019).

Además, la aparición de NRDS tiene un impacto en el proceso de producción, en la gestión de la explotación y en las relaciones comerciales, lo que conlleva unos costes adicionales para los productores agrarios. Entre ellos se incluyen los costes operativos (como costes de producción y adaptación de las estructuras productivas), de inversión, administrativos, de oportunidad y de transacción (Menghi et al., 2011; Mettepenningen, 2009; Jongeneel et al., 2007). Estos costes y, de forma especial, los de transacción, se verán agravados en la medida en que aparezcan comportamientos oportunistas de otros miembros, ajenos a la organización, que participan en la cadena agroalimentaria, como son los proveedores de inputs y los comercializadores, distribuidores o clientes industriales (Williamson, 1985), motivados por su mayor poder de negociación, grado de especialización y acceso a información (Bijman et al., 2012), entre otra, la relacionada con las NRDS.

Teniendo en cuenta lo anterior, parece evidente que las NRDS plantean un escenario complicado para los productores agrarios, especialmente para los de menor dimensión, exponiéndolos en mayor medida a comportamientos oportunistas de los proveedores de inputs y de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario (comercializadores en origen). Esta situación de incertidumbre y riesgo de sufrir comportamientos oportunistas, a la hora de realizar los intercambios, hace que algunas transacciones sean costosas, lo que lleva a los individuos a buscar otras formas de realizar los intercambios (Riendfleisch et al., 2010). En este sentido, las cooperativas agroalimentarias se configuran como una alternativa al alcance de los productores agrarios para reducir su vulnerabilidad a comportamientos oportunistas externos (Bijman, 2018; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012).

Las cooperativas agroalimentarias cuentan con el potencial y los recursos para mejorar la posición de los agricultores en las relaciones comerciales (Glavee-Geo et al., 2021). Además, promueven la fluidez de la información y del conocimiento hacia sus socios (Bijman et al., 2014), reduciendo así la exposición de estos a comportamientos oportunistas.

A pesar de la importancia potencial de estas organizaciones en la reducción del oportunismo externo que sufren los productores agrarios, la investigación sobre el tema es escasa (Franken y Cook, 2022). Más allá de algunos postulados teóricos, no existe literatura que lo haya analizado de forma empírica. La ausencia de trabajos empíricos puede deberse a la dificultad de medir el efecto que tiene pertenecer a una cooperativa sobre el oportunismo externo percibido por el socio-agricultor. No es algo tan simple como comparar directamente el oportunismo externo sufrido por socios y no socios. De hacerlo así, se podría incurrir en un sesgo de selección muestral que invalidaría las estimaciones obtenidas. Ello se debe a que los productores agrarios son los que deciden, por sí solos, formar, o no, parte de una cooperativa agroalimentaria, decisión que puede verse influida por las características de la explotación, del propio agricultor e incluso del hogar (Abebaw y Haile, 2013). Como consecuencia, si existe tal sesgo, las diferencias observadas en los niveles de oportunismo externo sufridos por los socios en comparación con los experimentados por los no socios, solo podrían atribuirse parcialmente a su participación en una cooperativa (Heckman, 1979).

Como se ha comentado anteriormente, este capítulo trata de analizar de forma empírica si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo que

sufren los productores agrarios, tanto el que proviene de los proveedores de inputs como de los agentes que constituyen el primer eslabón de comercialización del producto agrario (comercializadores en origen) (*OG.1*). Ello se analiza en el contexto de las NRDS, pues, como se ha argumentado, suponen un escenario favorable para la aparición de este tipo de comportamientos.

De forma particular, se pretende responder a las siguientes preguntas: a) ¿Las NRDS promueven la aparición de comportamientos oportunistas en las relaciones de intercambio de los productores agrarios con sus proveedores de inputs y comercializadores?; b) ¿Qué factores determinan la participación de los productores agrarios en cooperativas agroalimentarias? y c) ¿La pertenencia a una cooperativa tiene un efector reductor en tales comportamientos?

Para tratar de dar respuesta a las preguntas anteriores se utilizan los datos de la muestra recogida para analizar el *Modelo I* que recoge información de productores agrarios murcianos, tanto socios como no socios de cooperativas agroalimentarias. Por su parte, para solucionar los problemas asociados a la posible existencia de un sesgo de selección, se utiliza la técnica de Emparejamiento por Puntajes de Propensión, en inglés, *Propensity Score Matching* (PSM).

El Capítulo 3 realiza una importante contribución a la literatura sobre la sostenibilidad y las cooperativas agroalimentarias. En primer lugar, el estudio pone de manifiesto cómo el cumplimiento de las NRDS puede aumentar la vulnerabilidad de los pequeños productores agrarios a comportamientos oportunistas de proveedores y comercializadores. En segundo lugar, se analizan tanto los determinantes de la participación de los productores agrarios en cooperativas agroalimentarias como el papel que desempeñan estas organizaciones en el fortalecimiento de la posición de los agricultores en los intercambios del mercado agroalimentario, protegiéndolos de los comportamientos oportunistas. Esto pone de relieve la importancia de estas organizaciones a la hora de garantizar el cumplimiento de las NRDS.

El resto del capítulo se estructura de la siguiente forma. El apartado 3.2. *Fundamentos teóricos* profundiza en el marco teórico, con el propósito de conocer los comportamientos oportunistas a los que pueden estar sometidos los productores agrarios en el contexto de las NRDS, así como el papel que desempeñan las cooperativas agroalimentarias para prevenirlos, lo que permite establecer las hipótesis a contrastar. A continuación, en la sección 3.3. *Metodología del estudio empírico*, se hace referencia a los datos y a la

metodología empírica empleada para el contraste de las hipótesis. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos y se comprueba la robustez del modelo en el apartado 3.4. *Resultados*. Por último, en la sección 3.5. *Discusión y conclusiones*, se discuten los resultados obtenidos y se establecen las conclusiones.

### **3.2. Fundamentos teóricos**

#### **3.2.1. El oportunismo percibido por los productores agrarios en la cadena agroalimentaria**

Con la finalidad de garantizar la contribución de la actividad agrícola al desarrollo sostenible, así como disuadir el uso de prácticas que sean perjudiciales para el medio ambiente, han ido surgiendo Normas y Requisitos relacionados con el Desarrollo Sostenible (NRDS). Estas NRDS, que son, en su mayoría, de obligado cumplimiento para los agentes del ámbito agroalimentario, incluyen normas y requisitos relacionados con aspectos medioambientales, de seguridad alimentaria y de salud y bienestar animal (Abeli et al., 2022), que implican, necesariamente, la adopción de prácticas agrícolas sostenibles. Estas prácticas no solo afectan a los procesos o métodos empleados para producir, sino también a la gestión de las explotaciones agrícolas, a la vez que condicionan las relaciones comerciales en el ámbito agroalimentario (Menghi et al., 2011).

Las prácticas sostenibles afectan a los procesos de producción en la medida que pretenden reducir el uso de recursos no renovables, de ciertos inputs productivos como plaguicidas, pesticidas o fertilizantes, fomentar el uso de inputs más sostenibles, o proteger y favorecer la biodiversidad (Agovino et al., 2019). Asimismo, la gestión de la explotación también se ve afectada. Por ejemplo, por el coste de oportunidad que implica producir y comercializar de acuerdo con las NRDS, o el incremento en la contratación de personal necesario para cumplirlas (Menghi et al., 2011). Por su parte, las relaciones comerciales agrícolas también se ven afectadas, en la medida en que las NRDS atañen a todos los eslabones que operan en la cadena agroalimentaria, quienes deben estar coordinados para su cumplimiento (Banterle y Stranieri, 2013). Por ejemplo, los proveedores de inputs deben suministrar a los productores agrarios materias primas que cumplan con las normas, y estos deben verificar que así sea.

La adopción de prácticas agrícolas sostenibles, y por extensión el cumplimiento de las NRDS, requiere contar con la información necesaria para su cumplimiento, así como con el conocimiento y la capacidad para poder ponerlas en práctica. Sin embargo, esto escasea

entre los productores agrarios, en especial en los de reducida dimensión (Comisión Europea, 2017). En la literatura del ámbito agroalimentario aparecen numerosas referencias que aluden a la posición de desventaja de los pequeños agricultores respecto a otros operadores de la cadena agroalimentaria (Minarelli et al., 2016). A modo de ejemplo, Bijman et al. (2012) sostienen que en el ámbito agroalimentario los proveedores de inputs y los compradores de los productos agrícolas (cadenas de distribución, intermediarios, industrias agroalimentarias...) cuentan con mayor acceso a información que los pequeños productores agrarios.

La asimetría en la información entre las partes que participan en las relaciones de intercambio ha sido catalogada como una fuente de oportunismo en la literatura de los intercambios relacionales (Wagner, 2019; Luo et al., 2011). Bajo un escenario de asimetría en la información, la parte que cuenta con más información relevante tiene la oportunidad de maximizar su propio beneficio a costa del beneficio de la otra parte (Luo et al., 2011). Asimismo, la asimetría de información entre las partes llevará a la parte que cuenta con más información a tomar decisiones más arriesgadas cuando las consecuencias de sus actos no son asumidas por ellos mismos, sino por la otra parte (Krugman y Wells, 2006).

En este sentido, dado que el cumplimiento de las NRDS requiere de información necesaria para llevarlas a la práctica (Menghi et al., 2011), las mismas pueden favorecer la asimetría de información entre los productores agrarios y los agentes anteriores (proveedores) y posteriores (comercializadores) de la cadena agroalimentaria (Wilhelm et al., 2016), propiciando, por tanto, la aparición de comportamientos oportunistas.

Además, la complejidad que caracteriza a las NRDS, unido al escaso poder de negociación con el que cuentan los productores agrarios, abre la puerta a las prácticas oportunistas por parte de los mencionados eslabones de la cadena agroalimentaria. Por ejemplo, Brouwer et al. (2011) sostienen que cuando una normativa más estricta en materia de medio ambiente, bienestar animal o seguridad alimentaria afecta a eslabones distintos a los ocupados por los productores agrarios en la cadena alimentaria, el coste adicional de su cumplimiento puede transferirse a los productores agrarios. Asimismo, el escaso poder de mercado limita la capacidad de los agricultores para transferir los costes más elevados del cumplimiento de las NRDS a precios de venta más altos, mientras que los distribuidores se quedan con el mayor valor económico generado por producir de forma sostenible (Menghi et al., 2014). Como se puede observar, las conductas descritas

anteriores responden a comportamientos oportunistas. En concreto, atendiendo a la clasificación del oportunismo realizada en el Capítulo 1, en base al contexto en el que surge la relación, se pueden catalogar como comportamientos oportunistas externos.

Por último, es preciso destacar que los productores agrarios adoptan dos roles distintos en la cadena agroalimentaria dependiendo de si actúan como compradores o vendedores. Adoptan el rol de compradores cuando adquieren los inputs necesarios para producir, exponiéndose a los posibles comportamientos oportunistas de los proveedores de inputs (oportunismo de los proveedores). Por ejemplo, si estos, apoyándose en su mayor conocimiento de las NRDS, ofrecen inputs a los productores agrarios justificando que son necesarios para cumplir con las NRDS, pero en realidad no lo son. Por otro lado, los productores agrarios adoptan el rol de vendedores cuando comercializan sus productos, bien sea a través de un corredor, una alhóndiga, una subasta, o incluso por medio de una cooperativa agroalimentaria, exponiéndose en este caso a los comportamientos oportunistas de estos agentes (oportunismo de los comercializadores). Un ejemplo sería si los comercializadores, haciendo uso del mayor poder de negociación que ostentan, se aprovechan del esfuerzo de los productores agrarios, al no compensarles en precio los mayores costes, quedándose con el mayor valor generado por producir de forma sostenible.

Tenido en cuenta que existen dos situaciones que pueden dar lugar a comportamientos oportunistas externos sufridos por los productores agrarios (oportunismo de los proveedores y de los comercializadores), este capítulo se centra en investigar tales comportamientos en los dos escenarios comentados. Posteriormente, en el desarrollo de medidas del apartado de metodología se expondrán los ítems utilizados para medir tales comportamientos.

### **3.2.2. El papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo**

Como se ha discutido en el apartado anterior, parece evidente que las NRDS propician unas condiciones óptimas para la aparición de comportamientos oportunistas de proveedores y comercializadores hacia los productores agrarios.

La Teoría de los Costes de transacción establece que los comportamientos oportunistas incrementan los costes de transacción (Williamson, 1985). Estos costes se refieren a aquellos necesarios para poner en marcha los intercambios, incluyendo los costes de

búsqueda de información, negociación, toma de decisiones y supervisión de lo acordado (Williamson, 1985). En este sentido, la aparición de nuevas NRDS implica costes adicionales para recopilar toda la información necesaria sobre las mismas, costes relacionados con la toma de decisiones en base a la normativa, costes de coordinación y compatibilidad con otras actividades agrícolas y de negociación con los agentes encargados de velar por su cumplimiento (Menghi et al., 2011). Además, estos costes se verán incrementados en la medida en que aparezcan comportamientos oportunistas durante los intercambios (Williamson, 1985). Por tanto, la incertidumbre y el riesgo de tratar con agentes oportunistas al realizar los intercambios hace que algunas transacciones sean más costosas, lo que lleva a los individuos a buscar otras formas menos gravosas, como podrían ser las cooperativas agroalimentarias (Riendfleisch et al., 2010).

Las cooperativas pueden ayudar a sus socios a reducir los referidos costes de transacción en las relaciones de intercambio, tanto a la hora de adquirir los inputs productivos como de comercializar la producción (Bijman e Iliopoulos, 2014). Por ejemplo, permitiendo la negociación colectiva y concentrando la oferta, prestando asistencia técnica a sus miembros, ayudándoles en la gestión de sus explotaciones o transfiriendo información y conocimientos necesarios para producir de forma eficiente y en base a las normas y requisitos (Ciliberti et al., 2020; Bijman et al., 2014). Ello contribuye a la generación de conocimiento, información y control para los productores agrarios, reduciendo las situaciones de asimetría en la información entre estos y otros eslabones de la cadena agroalimentaria, lo que confiere a estas organizaciones la capacidad para gestionar el riesgo de exposición de los productores agrarios a comportamientos oportunistas (Franken y Cook, 2022).

Además, las cooperativas mejoran el poder de negociación en los mercados debido a la posición estratégica que ocupan en la cadena agroalimentaria, lo que permite la participación de los agricultores y ganaderos socios en las fases de comercialización y transformación (Mozas, 2019), reduciendo así su exposición a comportamientos oportunistas externos.

Asimismo, en base a la Teoría de los Derechos de Propiedad y la Teoría de la Agencia, los problemas de propiedad común o de agente-principal derivados de la asimetría en la información entre el principal y el agente (Shapiro, 2005) pueden verse agravados con el surgimiento de NRDS, en la medida en que estas propician la asimetría en la información entre los productores agrarios y los proveedores o comercializadores. Sin embargo, de

nuevo, las cooperativas agroalimentarias pueden convertirse en la alternativa para corregir tal asimetría en la información y, por tanto, prevenir la aparición de comportamientos oportunistas. Ello se debe a que, en las cooperativas, a diferencia de otro tipo de empresas, los socios son propietarios y participan en su gestión, posicionándolos en ambos lados de la transacción, lo que genera un mayor grado de confianza y menor incentivo a ocultar información entre la cooperativa y sus socios (Franken y Cook, 2022). Además, se propicia la creación de un capital social que, en base a la Teoría Relacional, desalienta la aparición de comportamientos oportunistas en las relaciones de la cooperativa con sus socios (Becerra y Gupta, 1999).

En vistas a los argumentos anteriores, la formación de una cooperativa agroalimentaria puede justificarse como una reacción de los agricultores a un fallo de mercado que se manifiesta en el oportunismo externo exhibido por miembros de la cadena agroalimentaria que cuentan con una mayor información y poder de negociación, como son los proveedores, los comercializadores y las empresas de transformación (Bijman y Hendrikse, 2004).

Además, los argumentos anteriores dan cuenta de cómo la pertenencia a una cooperativa puede evitar que se den las condiciones necesarias para la aparición de comportamientos oportunistas externos, tales como la asimetría en la información o en el conocimiento para aplicar las NRDS. Asimismo, ser socio de una cooperativa permite reforzar el poder de negociación de los agricultores y su competitividad, reduciendo así la exposición a comportamientos oportunistas.

Lo anterior ha llevado a algunos autores a definir estas organizaciones como la alternativa accesible para los agricultores y ganaderos que les permite reducir su vulnerabilidad a los comportamientos oportunistas de proveedores y comercializadores (Bijman, 2018; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012). Algunos de ellos llegan a argumentar, de forma teórica, que el riesgo de oportunismo al que se enfrentan los productores agrarios debe ser menor cuando las transacciones se realizan a través de una cooperativa agroalimentaria que cuando se llevan a cabo a través de otras alternativas (Franken y Cook, 2022).

En vista a los argumentos anteriores, parece evidente que las NRDS conllevan a una mayor exposición de los productores agrarios a comportamientos oportunistas de

proveedores y comercializadores. Sin embargo, la aparición de la fórmula cooperativa podría reducir tales comportamientos. Por ello, se proponen las siguientes hipótesis:

*H<sub>1.1</sub>: La pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo que sufren los productores agrarios procedente de sus proveedores de inputs.*

*H<sub>1.2</sub>: La pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo que sufren los productores agrarios procedente de sus comercializadores del producto.*

### **3.3. Metodología del estudio empírico**

#### **3.3.1. Muestra, recogida de la información y escalas de medida**

La muestra utilizada para contrastar las hipótesis formuladas, así como el diseño del cuestionario y el proceso para la recogida de la información ha sido descrito en el Capítulo 2. Como ya se comentó, se cuenta con un total de 225 observaciones de productores agrarios de la Región de Murcia, de los que 123 son socios de una cooperativa agroalimentaria y 102 no (Tabla 2.1). En el referido capítulo también se pueden consultar algunas de las características de los productores agrarios que componen la muestra, tales como el sexo, la edad o el nivel de estudios, y de sus explotaciones, como el producto comercializado o el volumen de facturación (Tabla 2.3).

Además de las características anteriores, el cuestionario diseñado para abordar el objetivo *OE.1* de este trabajo también recoge información de otras características de los productores agrarios y de sus explotaciones que son de utilidad para la aplicación de la técnica PSM, que será descrita de forma detallada en la siguiente sección.

La Tabla 3.1 y la Tabla 3.2 presentan la definición y la medición de las variables utilizadas para el análisis. Puesto que el objetivo es comprobar el papel de las cooperativas en la reducción del oportunismo externo sufrido por los productores agrarios, se utiliza una variable binaria para diferenciar entre socios y no socios de cooperativas agroalimentarias. En concreto, la variable toma el valor 1 si la persona entrevistada es socio de una cooperativa y 0 si no lo es.

Como se puede observar en la Tabla 3.1, la mayoría de las variables que recogen características de los individuos y de sus explotaciones han sido medidas de forma directa o con un único ítem, a excepción de la aversión al riesgo de los individuos que se midió

con una escala multi-ítem (Tabla 3.2). Para ello, se utilizaron cinco ítems basados en la escala establecida por Howley et al. (2016). Cuanto más alta sea la puntuación de un productor agrario en esta escala, más aversión tendrá a los riesgos relacionados con la explotación, lo que puede influir en su decisión de pertenecer a una cooperativa.

**Tabla 3.1. Definición y medición de variables (escalas de un único ítem)**

Variable	Tipo	Definición y medición
Sexo	Binaria	1 = hombre; 0 = mujer.
Edad	Continua	Edad del titular de la explotación.
Experiencia	Continua	Años como titular de la explotación.
Nivel de Estudios	Categoría	Mayor nivel de estudios alcanzado: 1 = sin estudios; 2 = estudios primarios; 3 = bachillerato; 4 = formación profesional; 5 = estudios universitarios.
Ventas anuales (tamaño)	Categoría	Ventas anuales de la explotación (miles de €): 1 si $ventas < 15€$ ; 2 si $15€ < ventas \leq 25€$ ; 3 si $25€ < ventas \leq 50€$ ; 4 si $50€ < ventas \leq 100€$ ; 5 si $100€ < ventas \leq 250€$ ; 6 si $250€ < ventas \leq 500€$ ; 7 si $ventas > 250€$
Endeudamiento	Categoría	Endeudamiento asociado a la explotación: 1 = ninguno; 2 = reducido; 3 = aceptable; 4 = elevado; 5 = muy elevado.
Dependencia de la agricultura	Continua	% de los ingresos de la unidad familiar que provienen de los beneficios de la explotación.
Duración de la relación	Continua	Años operando con el mismo comercializador.
Conocidos socios	Binaria	1= si el titular tiene amigos o familiares cercanos que son socios de una cooperativa; 0 = si no.
Distancia a la cooperativa	Continua	Distancia ( <i>Km</i> ) entre la explotación y la cooperativa más cercana que comercializa el principal producto al que se dedica el productor.
Alternativa de comercialización	Binaria	1= si existen otra alternativa de comercialización a la utilizada; 0= si no.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las variables resultado, sobre las que se pretende evaluar el impacto de pertenecer a una cooperativa, el oportunismo de los proveedores y el de los comercializadores, también se midieron mediante una escala multi-ítem (Tabla 3.2).

Abordar el estudio de comportamientos oportunistas de las personas es una tarea complicada. Las motivaciones propias de los individuos y su astucia implican que la medición de este tipo de comportamientos de forma directa, preguntando a los entrevistados, esté sujeta, casi con total seguridad, a un sesgo de deseabilidad social (Jap y Anderson, 2003). Esto se debe a que los individuos, sobre todo los oportunistas, adecuarían las respuestas sobre sus comportamientos con el objetivo de ofrecer una imagen de ellos lo más favorable posible ante otros. Por este motivo, aunque con alguna excepción (Brown et al., 2000), existen pocos trabajos que evalúen el comportamiento

oportunista mediante preguntas directas a las personas sobre las que se quiere recoger información de tales comportamientos.

**Tabla 3.2. Definición y medición de variables (escalas multi-ítem)**

Variable	Tipo	Definición y medición	Carga est.
Aversión al riesgo	Multi-ítem	[AVE=0,58]	
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo):</i>			
A la hora de aplicar nuevas prácticas, me espero a que otros ya las hayan probado en sus explotaciones.			0,61
Al realizar nuevas inversiones soy más prudente que otros titulares de explotaciones.			0,86
Tiendo a minimizar el riesgo en mayor medida que otros agricultores o ganaderos.			0,87
Cuando me planteo una nueva inversión tengo más en cuenta las posibles pérdidas que los beneficios esperados.			0,63
Me considero una persona más prudente que otros a la hora de asumir riesgos.			0,79
Oportunismo de proveedores	Multi-ítem	[AVE=0,70]	
<i>Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo): Con relación a las normas y requisitos de desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, los <b>proveedores</b> de inputs (ejemplo: fertilizantes, pesticidas, semillas, plantas, pienso) ...</i>			
... engañan, ya que a menudo los resultados obtenidos de los inputs adquiridos no coinciden con los esperados.			0,78
... Ofrecen productos justificando que son necesarios para cumplir con la normativa, pero no está claro que lo sean.			0,83
... Cuentan con más información de la normativa que utilizan en su propio beneficio y en detrimento del mío.			0,89
... sacan provecho particular ante la aparición de nuevas normas.			0,84
Oportunismo de comercializadores	Multi-ítem	[AVE=0,59]	
<i>Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo): Con relación a las normas y requisitos de desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, <b>mi cooperativa / principal comercializador</b> ...</i>			
...no cumple su parte de las obligaciones, pero sí me exige cumplir las mías.			0,81
...se aprovecha de mi esfuerzo, no compensando en precio los mayores costes, quedándose él con el mayor valor generado por producir de forma sostenible.			0,84
...no hace todo lo posible por ayudarme a incorporarlas en mi explotación.			0,67
...me da consejos y/o directrices que no siempre se hacen con la mejor intención.			0,68
...dispone de información extra que usa en su beneficio y en perjuicio del mío.			0,80

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura aparecen, básicamente, dos soluciones a este problema. Una de ellas consiste en tratar de recoger los comportamientos oportunistas de las respuestas del propio individuo a cuestiones con un lenguaje inocuo y evitando términos que evoquen consideraciones éticas (John, 1984). De forma alternativa, se puede tratar de medir la percepción de las personas entrevistadas sobre los comportamientos oportunistas de otras partes que intervienen en la relación de intercambio (Anderson y Weitz, 1989).

En este trabajo se utiliza la segunda opción, ya que se pidió a las personas entrevistadas información sobre los comportamientos oportunistas de otros miembros, no de ellos mismos. En concreto, para medir el oportunismo externo se recogieron las percepciones de los productores agrarios sobre los comportamientos oportunistas de sus proveedores de inputs y comercializadores del producto en origen. Para ello, como se ha comentado

anteriormente, se utilizaron escalas multi-item que fueron construidas en base a la literatura existente y adaptadas al caso del sector agroalimentario. Se leyó a los productores agrarios una lista de afirmaciones generales (Tabla 3.2) y se les pidió que declararan su grado de acuerdo de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo).

Para evaluar la fiabilidad y la validez de las escalas multi-item se ha realizado un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud. El resultado del análisis muestra un buen ajuste con un RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) de 0,076, situándose por debajo del valor máximo admisible (0,080). Asimismo, se obtienen un índice CFI (Comparative Fit Index) de 0,946 y un índice GFI (Goodnes of Fited Index) de 0,910, ambos por encima del valor mínimo recomendado (0,900), lo que indica un buen ajuste del modelo (Hu y Bentler, 1999).

La fiabilidad de las escalas se evalúa con el índice de varianza media extraída o AVE (Average Variance Extracted). Para todos los constructos, se obtiene un valor superior al criterio mínimo establecido en 0,5 (Tabla 3.2). Por su parte, para comprobar la validez convergente de las escalas se analizan las cargas estandarizadas de cada ítem con su respectivo factor (Tabla 3.2). Como se puede comprobar, todos los ítems muestran una carga estandarizada superior a 0,40, valor a partir del cual se considera una carga aceptable (MacCallum et al., 1999; Williams, 2010), siendo además todas ellas estadísticamente significativas ( $p$ -valor < 0,05), lo que indica que existe validez convergente. Asimismo, se comprueba la validez discriminante mediante el método empleado por Anderson y Gerbing (1988), consistente en comprobar si el intervalo de confianza de la correlación entre cualquier par de constructos expresado como ( $\phi$  corr.  $\pm$  2  $\times$  error estándar) incluye el valor 1 o -1. Tras su comprobación, con los datos recogidos en la Tabla 3.3, se obtiene que el referido intervalo entre cada par de constructos nunca incluye el valor 1 o -1, lo que permite afirmar que existe validez discriminante.

**Tabla 3.3. Media, desviación típica y correlaciones de los constructos**

Constructo	Media	SD	Corr. ( $\phi$ estimadas bajo la diagonal \ Error estándar sobre la diagonal)		
			1	2	3
1. Aversión al riesgo	4,30	1,67		0,07	0,08
2. Oportunismo de proveedores	4,02	1,88	0,23		0,06
3. Oportunismo de comercializadores	2,65	1,69	0,09	0,48	

Fuente: Elaboración propia.

*Capítulo 3. Las cooperativas agroalimentarias como instrumento de los productores agrarios para afrontar los comportamientos oportunistas externos*

En la Tabla 3.4 se presentan las características de la muestra para todas las variables incluidas en la Tabla 3.1 y en la Tabla 3.2, para el caso de productores agrarios socios y no socios. Asimismo, se explora, mediante un contraste ANOVA si las diferencias observadas entre socios y no socios son estadísticamente significativas, lo que nos servirá de ayuda para justificar la utilización de la técnica PSM en la siguiente sección.

**Tabla 3.4. Estadísticos descriptivos de los productores agrarios de la muestra según su condición (socios vs no socios)**

	Socios		No socios		Diferencia <sup>a</sup>
	Media	Desv.	Media	Desv.	
Sexo <sup>b</sup>	0.94	0.23	0.89	0.31	0.05
Edad	50.79	9.63	49.10	11.56	1.69
Experiencia	25.01	10.85	21.40	12.97	3.61 **
Nivel de estudios <sup>c</sup>	2.94	1.23	3.18	1.28	-0.24
Ventas anuales <sup>d</sup>	5.12	1.64	4.91	1.74	0.21
Endeudamiento <sup>c</sup>	2.51	1.21	2.46	1.22	0.05
Dependencia de la agricultura	92.23	16.32	79.76	29.49	12.47 **
Duración de la relación	20.99	9.95	13.90	10.35	7.09 ***
Conocidos socios <sup>b</sup>	0.93	0.26	0.87	0.34	0.06
Distancia a la cooperativa	7.14	7.66	8.08	11.86	-0.94
Alternativa de comercialización <sup>b</sup>	0.76	0.43	0.87	0.34	-0.11 **
Aversión al riesgo <sup>d</sup>	4.07	1.545	4.57	1.78	-0.49 **
Producto (% de productores que comercializan...):					
Hortalizas	78.05		67.65		
Frutas	17.89		15.69		
Cítricos	21.95		24.51		
Frutos secos	6.50		6.86		
Aceite	11.38		6.86		
Leche y/o derivados lácteos	2.44		2.94		
Ganadería y/o productos cárnicos	5.69		11.76		
Otros	4.88		9.80		
<i>Variables resultado</i>					
Oportunismo de proveedores <sup>d</sup>	3.42	1.93	4.49	1.71	-1.07 ***
Oportunismo de comercializadores <sup>d</sup>	2.08	1.46	3.33	1.69	-1.25 ***

<sup>a</sup> ANOVA test para medias iguales realizado con STATA mediante el comando *oneway*.

<sup>b</sup> Variable binaria: 0 (No); 1 (Sí). <sup>c</sup> Variable ordinal de 1 a 5. <sup>d</sup> Variable ordinal discreta de 1 a 7.

\*\*\* *p*-valor < 0.01; \*\* *p*-valor < 0.05; \* *p*-valor < 0.10.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la mayoría de los productores agrarios de la muestra son hombres de edad superior a unos 50 años. La experiencia suele ser mayor para los socios, en comparación con los no socios. Además, los primeros muestran una mayor dependencia económica de la explotación agrícola. Asimismo, es más probable que los socios establezcan relaciones duraderas comerciales con el mismo comercializador, en su caso, una cooperativa. Por el contrario, los socios tienen una menor aversión al riesgo y

una menor disponibilidad para acceder a otras alternativas de comercialización que los no socios.

Otras características socioeconómicas de las explotaciones y de sus titulares, como el volumen de ventas anuales, el nivel de endeudamiento o la edad de los productores agrarios, así como el hecho de tener amigos o familiares cercanos que sean socios de una cooperativa agroalimentaria, son ligeramente superiores para el caso de socios, aunque las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.

Las diferencias en el oportunismo externo de proveedores y comercializadores que sufren los productores agrarios se presentan al final de la Tabla 3.4. Como se puede observar el nivel medio de oportunismo externo (tanto de proveedores como de comercializadores) al que se enfrentan los productores agrarios es menor en el caso de socios que de no socios.

Aunque estas comparaciones son meramente descriptivas, parecen sugerir que las cooperativas agroalimentarias desempeñan un papel importante en la reducción de la exposición de los productores agrarios a comportamientos oportunistas externos. Sin embargo, como ya se ha comentado en la introducción, estos resultados pueden estar sesgados y, por lo tanto, no sirven para hacer inferencias sobre el papel de las cooperativas agroalimentarias en este sentido. Es por ello, que se debe utilizar otra técnica que trate de obtener estimaciones más fiables, como la técnica PSM que se expone a continuación.

### **3.3.2. Modelo empírico**

El objetivo general de este estudio es analizar si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios, tanto el que proviene de los proveedores de inputs como de los comercializadores del producto en origen. En otras palabras, se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de oportunismo externo sufrido por los socios, y cuál hubiera sido en el caso de no haber sido socios de una cooperativa agroalimentaria?

Antes de tratar de responder a la anterior pregunta, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones. En primer lugar, hay que destacar que las unidades objeto de análisis (productores agrarios) se clasifican en función de si son o no socios de una cooperativa agroalimentaria. Es decir, el criterio de diferenciación de los individuos, también conocido en la literatura como tratamiento (Rubin, 1974), es la pertenencia o no a una cooperativa agroalimentaria. El mismo se representa por una variable binaria ( $D_i$ )

que toma el valor 1 si la observación  $i$  ha sido expuesta al tratamiento (tratado); y el valor 0 si la observación  $i$  no ha sido expuesta al tratamiento (control). Por tanto, en este estudio los individuos tratados serán los socios de cooperativas ( $D_i = 1$ ), mientras que los de control serán los no socios de cooperativas ( $D_i = 0$ ).

De la misma forma, la variable resultado sobre la que se quiere comprobar el efecto del tratamiento (oportunistismo externo) puede ser identificada en función de la exposición o no de la unidad  $i$  al tratamiento. Si la unidad  $i$  está expuesta al tratamiento (socio) entonces se observa  $y_{1i}$  (nivel de oportunistismo externo percibido por un socio); en cambio, si la unidad  $i$  no está expuesta al tratamiento, es decir, pertenece al grupo de control (no socio), entonces se observa  $y_{0i}$  (nivel de oportunistismo externo percibido por un no socio).

Teniendo en cuenta lo anterior, y al objeto de dar respuesta a la pregunta planteada, el efecto causal del tratamiento (ser socio de una cooperativa) en el resultado (oportunistismo externo) para un individuo  $i$  viene determinado por la siguiente expresión (Rubin, 1974):

$$\alpha_i = y_{1i} - y_{0i} \quad (1)$$

Como se puede observar en la *Ecuación 1*, se trata de evaluar la diferencia entre el valor de la variable resultado para una observación que pertenece al grupo de tratamiento y el valor de la variable resultado para la misma observación que pertenece al grupo de control. Concretamente, en el caso que nos ocupa se refiere a la diferencia entre el oportunistismo externo sufrido por un productor agrario que es socio de una cooperativa y el oportunistismo externo sufrido por el mismo productor agrario que no es socio. Sin embargo, como es lógico, resulta imposible observar a una unidad en el grupo de tratamiento y, a la vez, en el grupo de control. En otras palabras, no existe evidencia “contrafactual” del tratamiento. Si un productor agrario es socio, podemos observar el oportunistismo externo percibido como socio ( $y_{1i}$ ), pero no como no socio ( $y_{0i}$ ). En cambio, si un productor agrario no es socio, podemos observar el oportunistismo externo como no socio ( $y_{0i}$ ), pero no como socio ( $y_{1i}$ ). Por tanto, el efecto del tratamiento para un individuo definido como  $\alpha_i = y_{1i} - y_{0i}$  es imposible de identificar (Holland, 1986).

A pesar de lo anterior, en la literatura existen algunos métodos para abordar este problema y poder estimar el efecto medio del tratamiento sobre el total de la muestra, también conocido por sus siglas en inglés como ATE (*Average Treatment Effect*), o sobre aquellos que son tratados, conocido como ATET (*Average Treatment Effect on Treated*). Definidos como:

$$ATE = E[y_{1i} - y_{0i}] = E[y_{1i}] - E[y_{0i}] \quad (2)$$

$$ATET = E[y_{1i} - y_{0i}/D_i = 1] = E[y_{1i}/D_i = 1] - E[y_{0i}/D_i = 1] \quad (3)$$

En el presente trabajo resulta interesante conocer el ATET, es decir, el efecto de pertenecer a una cooperativa sobre el oportunismo externo sufrido por aquellos que, efectivamente, son socios de una cooperativa agroalimentaria.

En una primera aproximación, el efecto medio del tratamiento puede ser estimado a partir de los datos que se pueden observar, simplemente, mediante la comparación del nivel de oportunismo externo que sufren los productores agrarios socios de cooperativas agroalimentarias ( $y_{1i}$ ), con respecto al que sufren los productores agrarios no socios ( $y_{0i}$ ). Es decir:

$$E(Y_i/D_i = 1) - E(Y_i/D_i = 0) \quad (4)$$

Sin embargo, en el caso de encontrarse diferencias por este método, no podría afirmarse que sean consecuencia de pertenecer a una cooperativa, debido a la posible existencia de sesgo de selección muestral (Heckman, 1979), como se muestra a continuación.

$$\begin{aligned} E[Y_i/D_i = 1] - E[Y_i/D_i = 0] &= E[y_{1i}/D_i = 1] - E[y_{0i}/D_i = 0] \quad (5) \\ &= \underbrace{E[y_{1i}/D_i = 1] - E[y_{0i}/D_i = 1]}_{ATE} + \underbrace{E[y_{0i}/D_i = 1] - E[y_{0i}/D_i = 0]}_{\text{Sesgo de selección muestral}} \end{aligned}$$

Como se puede observar en la Ecuación 5, tras incluir restando y sumando el término  $E[y_{0i}/D_i = 1]$ , el efecto medio del tratamiento corresponde al verdadero ATET más un sesgo de selección muestral, lo que da cuenta de que el efecto en el oportunismo externo de pertenecer a una cooperativa no se debe únicamente al hecho de ser socio de ella, sino también a posibles diferencias entre el oportunismo que tiene los individuos que pertenecen, en el hipotético escenario de que no hubiesen formado parte de una cooperativa ( $E[y_{0i}/D_i = 1]$ ), y los que efectivamente no pertenecen ( $E[y_{0i}/D_i = 0]$ ). Es decir, diferencias en ausencia del tratamiento entre los individuos que lo reciben y los que no (Heckman, 1979).

Existen generalmente tres tipos de sesgo de selección muestral (Mojo et al., 2015). En primer lugar, el sesgo puede provenir por la autoselección de los individuos en el tratamiento (sesgo de autoselección), es decir, que la decisión de ser o no tratado es de los individuos. Ello puede dar lugar a que existan diferencias entre los individuos tratados y no tratados en sus características observables que podrían explicar parte del efecto del

tratamiento encontrado. En segundo lugar, el sesgo puede deberse a características inobservables de los individuos, tales como la motivación, el deseo o la predisposición (Caliendo y Kopeing, 2008) que pueden inducir a aquellos más propensos a beneficiarse del tratamiento participar en él. Por último, el sesgo puede aparecer si existen efectos indirectos del tratamiento en los no tratados, lo que suele aparecer en situaciones en las que las unidades de tratamiento y de control pertenecen a la misma zona o comunidad.

En este estudio la existencia de sesgo de selección muestral parece evidente. Como se puede observar en la Tabla 3.4, las unidades tratadas de la muestra (socios) presentan diferencias respecto a las unidades no tratadas (no socios) en lo que se refiere a la experiencia, la dependencia de la agricultura, la duración de la relación, la existencia de alternativas de comercialización disponibles y la aversión al riesgo. Estas diferencias en las características observadas, además de influir en la decisión de ser socio de una cooperativa, pueden, a su vez, explicar parte de las diferencias observadas entre el oportunismo externo percibido por socios y no socios. Asimismo, la adhesión a una cooperativa ha sido considerada en la literatura como una forma de hacer frente a los comportamientos oportunistas externos (Bijman, 2018; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012). Por lo tanto, los productores agrarios expuestos a un mayor nivel de oportunismo externo ex-ante pueden tener una mayor motivación, deseo o aspiración de ser socios de una cooperativa que aquellos que están expuesto a un menor oportunismo externo ex-ante, propiciando un sesgo de selección debido a factores inobservables. Por último, es preciso mencionar que la muestra de socios y no socios fue recogida en la misma área geográfica, utilizando el procedimiento de “snowball”, por lo que podría darse la situación de que algunos productores agrarios que no son socios de la cooperativa (grupo de control) se beneficien indirectamente de las acciones llevadas a cabo por esta, promoviendo de esta forma un sesgo por efectos indirectos.

A pesar de ello, el sesgo comentado anteriormente puede ser corregido mediante la imposición de una asunción, conocida en la literatura como independencia del tratamiento (*Asunción 1*:  $\{Y_1; Y_0\} \perp D$ ), lo que posibilitaría la obtención de estimaciones insesgadas del efecto medio del tratamiento mediante la diferencia expuesta en la *Ecuación 4* (Rubin, 1974). Esta asunción impone que el tratamiento es independiente de los resultados potenciales, por tanto, que no existe ninguna diferencia entre los individuos tratados y no tratados, más allá que el propio tratamiento, que pueda tener un efecto en la variable resultado que se pretende analizar.

La *Asunción 1* está garantizada en estudios experimentales ya que en ellos las unidades son asignadas de forma aleatoria al grupo de tratamiento y de control (Roseanbaum y Rubin, 1983). Intuitivamente, la aleatoriedad en la asignación al tratamiento implica que las unidades del grupo de tratamiento y de control compartan las mismas características observables e inobservables. Por tanto, los individuos en el grupo de control pueden ser considerados como una imagen de los individuos en el grupo de tratamiento en el hipotético escenario de que no fuesen tratados. De esta forma, la única diferencia entre ellos radica en la exposición o no al tratamiento, por lo que la comparación de los valores observados para ambos grupos es considerada una medida válida del efecto del tratamiento (Rubin, 1974).

Sin embargo, en estudios observacionales como el que nos ocupa, la estimación del efecto medio del tratamiento como sugiere la Ecuación 4 podría dar lugar a estimaciones sesgadas, ya que no existe aleatoriedad en el tratamiento (Caliendo y Kopeinig, 2008), pues son los propios productores agrarios los que deciden ser, o no ser, socios de una cooperativa. A pesar de ello, existen técnicas para tratar de realizar una aleatorización dando lugar a los conocidos en la literatura como estudios cuasi-experimentales. En estos, la aleatorización de los grupos de tratamiento y control hace que el efecto medio del tratamiento pueda ser estimado mediante la comparación de la variable resultado observada entre las unidades del grupo de tratamiento y de control (Abebaw y Haile, 2013), tal y como sugiere la Ecuación 4.

La técnica de *Propensity Score Matching* (PSM), en español Emparejamiento por Puntajes de Propensión, es una de las alternativas disponibles para ello (Heckman et al., 1997). A continuación, se explica detalladamente el procedimiento utilizado para calcular el efecto medio del tratamiento mediante la técnica de PSM.

### **3.3.3. Propensity Score Matching (PSM)**

El efecto de ser socio de una cooperativa agroalimentaria (tratamiento) en el oportunismo externo (resultado) viene determinado por la Ecuación 1 (Rubin, 1974). Sin embargo, como se ha comentado previamente, no es posible estimar dicho efecto pues no existe evidencia contrafactual del tratamiento ya que es imposible observar a una misma unidad en el grupo de tratamiento y, a la vez, en el grupo de control (Holland, 1986). Precisamente, el objetivo de la técnica de *matching* o emparejamiento, es construir un grupo contrafactual mediante la identificación de unidades no tratadas (no socios) que

son similares a las tratadas (socios) en cuanto a características observables, siendo la exposición al tratamiento la única diferencia entre ellas.

En la literatura, el emparejamiento se divide en dos tipos: exacto e inexacto (Ho et al., 2007). El emparejamiento exacto requiere emparejar, para todos los conjuntos posibles de las características observables de la muestra, cada unidad del grupo de tratamiento con una unidad del grupo de control, siendo posible solo si el vector de las características observables ( $X$ ) es discreto y existen muchas observaciones. Si el vector de características observables presenta una gran dimensión y/o algunas de ellas son continuas, el emparejamiento exacto se hace imposible (Rosenbaum y Rubin, 1983). Por ello, aparecen otras técnicas de emparejamiento inexacto que tratan de reducir la dimensión del vector de características observables mediante una función escalar ( $f(X)$ ) que será utilizada para hacer el emparejamiento, entre las que se encuentra el emparejamiento por puntajes de propensión o PSM (Rosenbaum y Rubin, 1983).

La técnica de PSM utiliza, primero, las características observables de las unidades que componen la muestra para crear la función  $f(X)$ , conocida como el *propensity score*, denotada por  $p(x)$ , y que se define como la probabilidad de ser tratado (socio de una cooperativa). Posteriormente, usando solo aquellas unidades que son muy parecidas en términos de probabilidad de ser tratados (socios de una cooperativa), compara los resultados entre tratados (oportunistismo de socios) y no tratados (oportunistismo de no socios).

La técnica de PSM parte de la idea de que dos individuos con el mismo *propensity score* ( $p(x)$ ) tienen, ex – ante, la misma probabilidad de recibir el tratamiento, por lo que son similares en términos de cómo las características observables afectan a la probabilidad de ser tratado. Sin embargo, uno recibe el tratamiento y otro no, así que, la asignación al tratamiento ex – post puede considerarse como aleatoria (Rosenbaum y Rubin, 1983).

Esto implica que la *Asunción 1* se cumpla condicionada a  $p(x)$ , es decir,  $\{Y_1; Y_0\} \perp D/p(x)$  *Asunción 1'*, lo que se conoce en la literatura como independencia del tratamiento condicionada (en inglés *Conditional independency assumption* (CIA)) o ignorabilidad del tratamiento dadas las características observadas (Caliendo y Kopeinig, 2008). Esta asunción impone que el tratamiento es independiente de los resultados potenciales, condicionado al *propensity score*, lo que sugiere que no existe ninguna diferencia entre los individuos tratados y no tratados, más allá del propio tratamiento. De

esta forma se crea un grupo contrafactual que permite evaluar el efecto de ser socio de una cooperativa agroalimentaria (tratamiento) en el oportunismo externo (resultado) a partir de la *Ecuación 1*. Asimismo, el sesgo de selección debido a las características observables desaparece tras condicionar a  $p(x)$  (Imbens, 2004).

El *propensity score* ( $p(x_i)$ ) o la probabilidad de ser socio de una cooperativa se estima para cada observación  $i$  que pertenecen a la muestra ( $n$ ) mediante un modelo de regresión Probit en el que la variable tratamiento ( $D_i$ ) es regresada sobre un conjunto de características observables de los productores agrarios ( $X$ ):

$$p(x_i) = \text{Prob}(D_i = 1 | X = x_i); \quad i \in n \quad (6)$$

En base a estudios previos que han utilizado la técnica de PSM para comprobar el efecto de pertenecer a una cooperativa agroalimentaria en distintos aspectos, se decidió incluir el sexo, la edad, la experiencia, el nivel de estudios, el tamaño de la explotación según las ventas anuales, el nivel de endeudamiento asociado a la explotación, la dependencia de la agricultura, la duración de la relación de los productores agrarios con el principal comercializador, el hecho de tener conocidos que son socios de una cooperativa, la distancia a la cooperativa más cercana, la existencia de alternativas de comercialización distintas a la utilizada, la aversión al riesgo y el tipo de producto comercializado (Hoken y Su, 2018; Ito et al., 2012; Mojo et al., 2016; Mwambi et al., 2020; Zheng et al., 2012).

Una vez estimado  $p(x)$ , se debe realizar el emparejamiento entre individuos tratados (socios) y no tratados (no socios) que presentan un  $\widehat{p(x)}$  similar. Ello requiere imponer una asunción, conocida en la literatura como *common support* o *overlap assumption* (soporte común), al objeto de garantizar que para cada unidad tratada existe otra unidad no tratada con unas características similares en términos de  $\widehat{p(x)}$  (Caliendo y Kopeinig, 2008; Ho et al., 2007). Dicha asunción puede expresarse como:  $0 < \widehat{p(x)} < 1, \forall x \in X$  (*Asunción 2*) y su incumplimiento implicaría la posibilidad de encontrar situaciones en las que para un valor de  $\widehat{p(x)}$  todas las unidades sean tratadas ( $\widehat{p(x)} = 1$ ) o no tratadas ( $\widehat{p(x)} = 0$ ), lo que imposibilitaría realizar comparaciones entre los dos grupos.

Por último, una vez realizado el emparejamiento, la técnica de PSM requiere imponer una tercera asunción, conocida como asunción de equilibrio o *balancing property*, al objeto de asegurar que una vez realizado el emparejamiento no existen diferencias entre las características observables de los individuos del grupo de tratamiento y de control:  $D \perp x/p(x)$  (*Asunción 3*), lo que permite asegurar que el tratamiento es independiente

de las características observadas una vez condicionado al *propensity score* (Heinrich et al., 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, y bajo el cumplimiento de la *Asunción 1'*; la *Asunción 2* y la *Asunción 3*, el efecto medio del tratamiento en aquellos que son tratados (o ATET) puede ser estimado como se expresa a continuación (Caliendo y Kopeinig, 2008).

$$ATET = E[y_{1i} - y_{0i} / D_i = 1] = E[y_{1i} / D_i = 1; \widehat{p(x)}] - E[y_{0i} / D_i = 0; \widehat{p(x)}] \quad (7)$$

Por tanto, el estimador PSM del ATET es simplemente la diferencia en el valor resultado (oportunismo externo) entre las unidades tratadas (socios) y no tratadas (no socios) que han sido correctamente emparejadas en función de la probabilidad de ser tratado, es decir, socio de una cooperativa ( $\widehat{p(x)}$ ).

Por último, es preciso destacar que encontrar dos individuos (uno socio de cooperativa y otro no socio) con la misma probabilidad estimada de ser socios de una cooperativa ( $\widehat{p(x)}$ ) puede ser una tarea complicada, máxime si se utilizan variables continuas para su estimación. Por ello, en la literatura han surgido diferentes métodos para hacer el emparejamiento en base a  $p(x)$ . Entre ellos destacan el método de *n nearest neighbours* (*n* vecinos cercanos), *radius/caliper* (radio), *kernel*, *stratification* (estratificación o intervalos) y *weighting* (ponderación) (Caliendo y Kopeinig, 2008), siendo los tres primeros los más utilizados por trabajos previos que han empleado la técnica de PSM en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias (Abebaw y Haile, 2013; Chagwiza et al., 2016; Fischer y Qaim, 2012; Hoken y Su, 2018; Ito et al., 2012; Ji et al., 2019; Liu et al., 2019; Ma et al., 2018; Mojo et al., 2017; Shumeta y D'Hase, 2016; Tefera y Bijman, 2021; Wang et al., 2021). Por ello, en el presente trabajo se emplean los tres algoritmos mencionados. A continuación, los describimos en profundidad.

En el primer caso (*n nearest neighbours*), cada unidad tratada (socio) se empareja con las *n* unidades del grupo de control (no socios) que tienen el  $\widehat{p(x)}$  más cercano a la referida unidad tratada, y se compara el valor resultado (oportunismo externo) de la unidad tratada con la media del valor resultado para las *n* unidades seleccionadas del grupo de control (Rosenbaum y Rubin, 1985). Siguiendo el valor establecido por la mayoría de los estudios consultados, se seleccionan los 5 vecinos más cercanos.

El emparejamiento *radius* consiste en emparejar cada unidad tratada con las unidades no tratadas que se encuentran en un rango establecido por la definición de un radio que tiene

como origen el  $\widehat{p(x)}$  del individuo tratado (Dehejia y Wahba 1999). Una vez realizado el emparejamiento, se compara el valor resultado de la unidad tratada con la media del valor resultado para las unidades no tratadas que se encuentran en el rango establecido. Esta técnica requiere seleccionar dicho radio. De nuevo, siguiendo las aportaciones de trabajos previos, se selecciona un radio de 0,05 respecto al  $\widehat{p(x)}$  de la unidad tratada.

Por último, el emparejamiento por el método de *Kernel* consiste en emparejar cada unidad tratada utilizando todas las unidades no tratadas, mediante la asignación a estas de un peso inversamente proporcional a la distancia existente entre su  $\widehat{p(x)}$  y la de la unidad tratada (Heckman et al., 1997; Caliendo y Kopeinig, 2008; Vuong et al., 2021). De esta forma, el valor resultado de la unidad tratada se compara con una media ponderada del valor resultado de todas las unidades pertenecientes al grupo de control. En este tipo de emparejamiento, el peso asignado a cada unidad no tratada respecto a una unidad tratada está determinado por una función de densidad de Kernel<sup>10</sup> que precisa de seleccionar un ancho de la banda ( $h$ ). Por ello, la selección de este parámetro afecta a la asignación de los pesos (Heckman et al., 1997). Un ancho de banda muy bajo solo dará pesos importantes a las unidades no tratadas que presentan un  $\widehat{p(x)}$  muy cercano a la unidad tratada que se pretende emparejar. En cambio, un ancho de banda muy elevado asignaría también pesos considerables a las unidades no tratadas que son menos similares a la unidad tratada objeto de emparejamiento (Vinha, 2002).

En vistas a lo anterior, de nuevo se han revisado estudios previos que han utilizado este tipo de emparejamiento en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias y que cuentan con una muestra similar a la de este trabajo, lo que ha llevado a seleccionar un ancho de banda de 0,06 (Mojo et al., 2017).

<sup>10</sup> Siguiendo la notación de Vinha 2005, cada uno de los pesos asignados a cada par de comparaciones entre una unidad tratada ( $i$ ) y una unidad control ( $j$ ) ( $w(ij)$ ) que forman la matriz de pesos  $W$ , viene determinada por la siguiente expresión:

$$w(ij) = \frac{K \left[ \frac{\widehat{p(x)}_j - \widehat{p(x)}_i}{h} \right]}{\sum_{k \in I_0} K \left[ \frac{\widehat{p(x)}_k - \widehat{p(x)}_i}{h} \right]} \text{ si } \left| \frac{\widehat{p(x)}_k - \widehat{p(x)}_i}{h} \right| < \bar{Z} \text{ y } 0 \text{ si no}$$

Dónde  $h$  es el ancho de banda,  $\widehat{p(x)}_j$  y  $\widehat{p(x)}_i$  representan la probabilidad estimada de recibir el tratamiento para un individuo del grupo de control y del grupo de tratamiento respectivamente;  $I_0$  representa el conjunto de unidades que pertenecen al grupo de control;  $\bar{Z}$  es el límite superior para el valor de la función Kernel.

### **3.4. Resultados**

Como se ha expuesto en el apartado anterior, para poder realizar un emparejamiento adecuado entre unidades tratadas y no tratadas, la técnica de PSM requiere la estimación del *propensity score* o la probabilidad de ser tratado, de forma previa a la evaluación del efecto medio del tratamiento. Por ello, en primer lugar, se presentan los resultados del modelo Probit utilizado para tal fin y, posteriormente, se comprueba dicho efecto.

#### **3.4.1. Estimación de la probabilidad de ser socio de una cooperativa**

La estimación de la probabilidad de ser socio de una cooperativa debe realizarse para el conjunto de observaciones (tanto socios como no socios) sin importar la variable resultado que se pretende analizar (oportunismo externo de proveedores o comercializadores).

Es preciso destacar en este momento que algunas observaciones de la muestra que pertenecen a cooperativas (por tanto, son socios) afirman que no adquieren inputs productivos de la misma (bien porque esta no cuenta con servicio de suministro, o bien porque ofreciendo dicho servicio no es obligatorio para los socios adquirir los inputs en la cooperativa). Ello implica reorganizar las unidades consideradas como socias y no socias a la hora de analizar cada uno de los efectos y, por tanto, la necesidad de realizar dos estimaciones Probit, una para cada escenario. De lo contrario, considerar como socios a productores agrarios que no adquieren inputs en su cooperativa y que, por tanto, responden a tales cuestiones evaluando su opinión respecto al suministrador de inputs habitual, nos llevaría a unas estimaciones erróneas sobre el papel de las cooperativas agroalimentarias en el oportunismo externo de proveedores.

En concreto, de los 123 productores agrarios que son socios de una cooperativa, 25 afirman que no adquieren inputs productivos en la misma. Por tanto, son considerados como no socios al objeto de analizar el efecto de las cooperativas en el oportunismo externo exhibido por los proveedores de inputs, lo que deja una muestra compuesta por 98 socios y 127 no socios para analizar tal efecto (Tabla 3.5). En cambio, para analizar el efecto de las cooperativas en el oportunismo externo exhibido por los comercializadores del producto, no ha sido necesario hacer ninguna reorganización, ya que todas las observaciones que pertenecen a cooperativas (123) manifiestan comercializar el producto a través de ellas (Tabla 3.5).

**Tabla 3.5. Muestreo por tipo de productor agrario y oportunismo a analizar**

Tipo \ Oportunismo	Proveedores	Comercializadores
Socios	98	123
No socios	127	102
<i>Total</i>	225	225

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo del modelo Probit es predecir la probabilidad de ser socio de una cooperativa agroalimentaria. Para ello, como se ha comentado previamente, en base a la literatura sobre cooperativas agroalimentarias que han utilizado esta metodología, para obtener dicha probabilidad se han seleccionado como variables explicativas o factores que determinan la participación en una cooperativa el sexo, la edad, la experiencia, el nivel de estudios, el tamaño de la explotación según ventas anuales, el nivel de endeudamiento asociado a la explotación, la dependencia de la agricultura, la duración de la relación de los productores agrarios con el principal comercializador, el hecho de tener conocidos que son socios de una cooperativa, la distancia a la cooperativa agraria más cercana, la existencia de alternativas de comercialización distintas a la utilizada, la aversión al riesgo de los productores agrarios y el tipo de producto comercializado (Hoken y Su, 2018; Ito et al., 2012; Liu et al., 2019; Mojo et al., 2016; Mwambi et al., 2020; Shumeta y D'Hase, 2016; Zheng et al., 2012).

En la Tabla 3.6 se recogen los resultados obtenidos. La bondad de ajuste revela que las variables seleccionadas proporcionan una buena estimación y estadísticamente significativa en ambos modelos (siendo el estadístico  $LR \chi^2 = 60,65$ , con  $p\text{-valor} = 0,000$ , para el caso del análisis del oportunismo de los proveedores y de  $63,90$ , con  $p\text{-valor} = 0.000$ , para el caso de comercializadores). La mayoría de las variables explicativas tiene el signo esperado y son acordes a estudios previos. Además, como se puede observar, los resultados apenas presentan diferencias entre los dos modelos. Por ello, a continuación, se discuten los resultados obtenidos de forma conjunta.

La dependencia de los productores agrarios de la actividad agrícola, medida como el porcentaje de los ingresos de la unidad familiar que provienen de los beneficios de la explotación, tiene un efecto positivo en la probabilidad de ser socio de una cooperativa. Ello puede deberse a que la existencia de ingresos provenientes de fuentes distintas a las agrícolas hace a los productores agrarios menos vulnerables a situaciones en las que se obtienen pocos beneficios en la explotación derivadas, por ejemplo, de una mala cosecha

o a una bajada en los precios de venta en el mercado, haciéndolos también menos propensos a participar en cooperativas para salvaguardar los ingresos provenientes de la explotación (Shumeta y D'Hase, 2016). De la misma forma, un mayor peso de los ingresos no agrícolas supone una mayor liquidez para el productor agrario, lo que hace más asumibles los costes de transacción para estos, alejándolos de la necesidad de incorporarse a una cooperativa para afrontarlos (Hao et al., 2018).

**Tabla 3.6. Resultados del modelo Probit sobre los determinantes de la participación de los productores agrarios en cooperativas agroalimentarias**

	Oportunismo de proveedores				Oportunismo de comercializadores				
	Coficiente	Err. Est.	Valor Z	Efecto Marg. <sup>a</sup>	Coficiente	Err. Est.	Valor Z	Efecto Marg. <sup>a</sup>	
Sexo <sup>b</sup>	0,147	0,391	0,37	0,056	0,201	0,383	0,53	0,080	
Edad	-0,011	0,015	-0,75	-0,004	-0,008	0,015	-0,57	-0,003	
Experiencia	-0,012	0,416	-0,81	-0,004	-0,002	0,015	-0,15	-0,001	
Nivel de estudios <sup>c</sup>	0,004	0,094	0,04	0,001	0,004	0,094	0,04	0,001	
Ventas <sup>d</sup>	-0,064	0,078	-0,82	-0,251	-0,109	0,078	-1,39	-0,043	
Endeudamiento <sup>c</sup>	-0,002	0,083	-0,02	-0,001	-0,019	0,083	-0,23	-0,008	
Dependencia <sup>e</sup>	0,790 **	0,330	2,39	0,309	1,054 ***	0,310	3,41	0,416	
Duración de la relación	0,056 ***	0,012	4,52	0,212	0,045 ***	0,012	3,83	0,018	
Conocidos socios <sup>b</sup>	-0,137	0,381	-0,36	-0,054	0,370	0,378	0,98	0,147	
Distancia a coop.	-0,001	0,010	-0,13	-0,001	-0,001	0,010	-0,12	-0,001	
Alternativa de comercialización <sup>b</sup>	-0,120	0,261	-0,16	-0,047	-0,515 *	0,278	-1,85	-0,193	
Aversión al riesgo <sup>d</sup>	-0,120 **	0,061	-1,97	-0,047	-0,207 ***	0,063	-3,28	-0,082	
Producto <sup>b</sup>									
Hortalizas	0,505	0,325	1,56	0,188	0,120	0,309	0,65	0,079	
Frutas	-0,036	0,303	-0,12	-0,014	-0,011	0,291	-0,04	-0,004	
Cítricos	-0,493 **	0,247	-2,00	-0,184	-0,090	0,244	-0,37	-0,035	
Frutos secos	0,102	0,513	0,20	0,040	0,596	0,506	1,18	0,215	
Aceite	1,028 **	0,456	2,26	0,384	0,714	0,447	1,60	0,253	
Lácteos	1,653 **	0,804	2,06	0,517	1,542 *	0,816	1,89	0,403	
Ganadería	-0,467	0,443	-1,05	-0,170	-0,942 **	0,440	-2,14	-0,353	
Otros	-0,826 **	0,449	-1,84	-0,274	-0,828 *	0,438	-1,89	-0,315	
Constante	-3,191 **	1,736	-1,84	--	-3,556 **	1,608	-2,21	--	
Pseudo. R <sup>2</sup>		0,204				0,214			
LR $\chi^2(20)$ ( <i>p</i> -valor)		60,65				63,90			
Log likelihood		-118,645				-117,019			
N <sup>o</sup> de observaciones		Socios: 96; No socios: 121				Socios: 121; No socios: 96			

<sup>a</sup> Calculado en STATA con el comando *mfx*.

<sup>b</sup> Variable binaria 0 (No); 1 (Sí), cambio de 0 a 1; <sup>c</sup> Variable ordinal de 1 a 5; <sup>d</sup> Variable discreta de 1 a 7; <sup>e</sup> Escala logarítmica.

\*\*\* *p*-valor < 0.01; \*\* *p*-valor < 0.05; \* *p*-valor < 0.10.

Asimismo, una mayor duración en la relación de los productores agrarios con el principal comercializador es más probable que se dé cuando esta relación es con una cooperativa agroalimentaria que con otra alternativa de comercialización distinta, lo que demuestra

que las decisiones de pertenecer a una cooperativa se fundamentan, en la mayoría de los casos, en una decisión a largo plazo. Las cooperativas agroalimentarias tratan de asegurar la rentabilidad de las explotaciones de sus socios a largo plazo, lo que requiere realizar inversiones en el largo plazo (Marcos-Matás et al., 2018). Por ello, no es de extrañar que aquellos productores agrarios más propensos a establecer relaciones duraderas lo hagan con las cooperativas. En cambio, la existencia de alternativas de comercialización distintas a la utilizada, como era de esperar, tiene un efecto negativo en la probabilidad de ser socio de una cooperativa, resultado que está en línea con el encontrado por Tefera y Bijman (2021).

En cuanto a la aversión al riesgo, se observa que tiene un efecto negativo en la probabilidad de ser socio de una cooperativa. Es decir, aquellos productores agrarios que son más arriesgados es más probable que utilicen las cooperativas agroalimentarias a la hora de realizar las transacciones, tanto al comprar inputs como al comercializar el producto. Ello puede deberse, por un lado, a que las decisiones arriesgadas como, por ejemplo, invertir en una nueva máquina o en un nuevo tipo de producto, son inversiones en activos específicos que, como se ha comentado en el Capítulo 1, dan lugar a elevados costes de transacción. Sin embargo, las cooperativas agroalimentarias, como fórmula de comercialización colectiva, pueden reducir estos costes de transacción. Por ello, los productores agrarios arriesgados preferirán utilizar las cooperativas como fórmula de comercialización porque la usan como salvaguarda de los riesgos asumidos (Ito et al., 2012; Liu et al., 2019). Por otro lado, los productores más arriesgados también pueden sentirse atraídos por las cooperativas porque estas promueven y motivan a sus participantes a optar por productos más novedosos y rentables (Feyisa, 2016). A las argumentaciones anteriores se puede añadir que la entrada a una cooperativa supone renunciar a vender el producto al mejor postor, ya que este debe ser comercializado por la cooperativa. Por ello, aquellos productores agrarios que prefieren vender el producto en los mercados y así evitar riesgos de comprometer sus productos a un comercializador determinado (como una cooperativa), serán menos propensos a ser socios de una cooperativa.

También es preciso destacar que existen ciertos tipos de cultivos que están más relacionados con la pertenencia a una cooperativa. En concreto, la producción de aceite de oliva y leche o derivados lácteos es más probable que se comercialice a través de una

cooperativa. Por su parte, productos como los cítricos o la carne es más probable que sean comercializados a través de una alternativa distinta a las cooperativas agroalimentarias.

Por último, es preciso destacar que, aunque para el resto de las variables explicativas incluidas en el modelo la estimación no ofrece resultados estadísticamente significativos, los signos estimados sí están en línea con los obtenidos por algunos trabajos previos. En este sentido, relacionados con una menor probabilidad de participar en una cooperativa, aparece la edad (Jin et al., 2021; Shumeta y D’Hase, 2016), la experiencia (Chagwiza et al., 2016), el tamaño (Chagwiza et al., 2016), el nivel de endeudamiento asociado a la explotación (Ito et al., 2012) y la distancia a la cooperativa (Shumeta y D’Haese, 2016). En cambio, tienen un efecto positivo en la probabilidad de ser socio de una cooperativa, el nivel de estudios (Bernard y Spilman, 2009; Chagwiza et al., 2016; Shumeta y D’Hase, 2016) y ser hombre (Hao et al., 2018; Mujawamariya et al., 2013).

### **3.4.2. Estimación del impacto de ser socio de una cooperativa sobre el oportunismo**

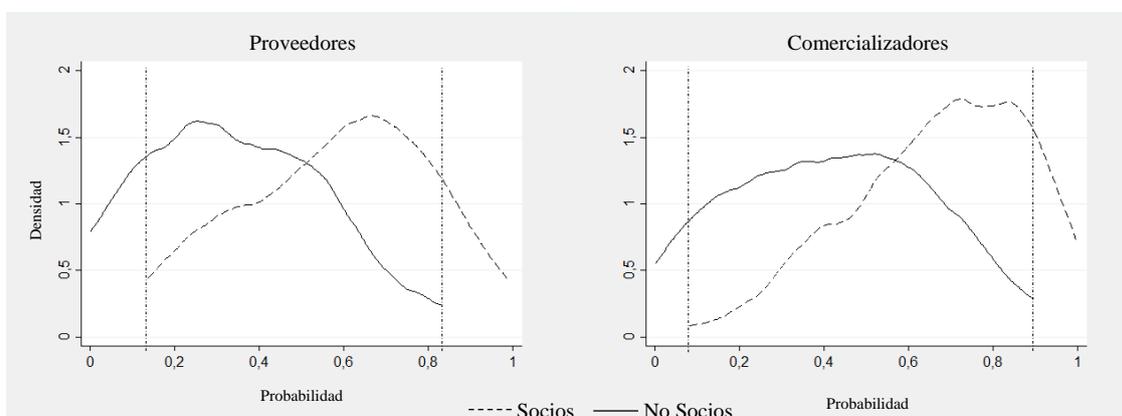
La estimación del impacto de ser socio de una cooperativa agroalimentaria sobre el oportunismo externo mediante la técnica de PSM requiere, en primer lugar, crear una variable que recoja la probabilidad de ser socio de una cooperativa (*propensity score*). Para tal fin, se utiliza la información recogida en los modelos Probit anteriormente estimados. De esta forma se obtiene la probabilidad de ser socio de una cooperativa en los dos escenarios descritos (una para analizar el oportunismo externo de los proveedores y otra para el de los comercializadores).

En la Figura 3.1 se representa la función de distribución de la probabilidad estimada para los dos escenarios. Los resultados muestran, en el caso del análisis del oportunismo externo de proveedores, que la probabilidad media estimada de ser socio de una cooperativa es 0,3359 para el caso de no socios (fluctuando en un intervalo de 0,0006 a 0,8301) y de 0,5799 para socios (en un intervalo de 0,1363 a 0,9872). Por su parte, para el análisis del oportunismo externo de los comercializadores, se estima una probabilidad media de 0,4140 para los no socios (en un intervalo de 0,0005 a 0,8950) y de 0,6724 para los socios (en un intervalo de 0,0817 a 0,9959).

Los anteriores valores permiten confirmar el cumplimiento de la *Asunción 2*, también conocida como *overlap assumption* o *common support*. Asimismo, sirven para establecer el rango de datos que constituyen la región de soporte común. Para ello, se utiliza el

procedimiento de mínimo-máximo, consistente en establecer como probabilidad mínima (máxima) en dicha región, el valor mínimo (máximo) alcanzado por las dos submuestras a la vez (Caliendo y Kopeinig, 2008). En definitiva, se trata de la intersección entre el intervalo establecido para socios y para no socios. Siguiendo este procedimiento, la región de soporte común viene determinada por el intervalo  $[0,1363 - 0,8301]$  en el caso del análisis del oportunismo de los proveedores y por el intervalo  $[0,0817 - 0,8950]$  en el caso del oportunismo de los comercializadores. Como se puede observar en la Figura 3.1 existe una amplia región de soporte común entre los socios (tratados) y los no socios (no tratados), lo que permite realizar un emparejamiento de calidad.

**Figura 3.1. Distribución de la probabilidad estimada de ser socio de una cooperativa por escenario en el que el oportunismo externo es analizado**



Las observaciones que quedan fuera de la mencionada región son eliminadas de la muestra a la hora de realizar el emparejamiento para estimar el efecto de pertenecer a una cooperativa en el oportunismo externo de proveedores y comercializadores (efecto medio del tratamiento o ATE). En concreto, se pierden 22 observaciones (16 socios y 6 no socios) al analizar el efecto sobre el oportunismo de proveedores y 27 observaciones (21 socios y 6 no socios) al analizar el efecto sobre el oportunismo de comercializadores.

Tras realizar el mencionado emparejamiento por los métodos de *5 vecinos cercanos*, *radio* y *kernel*, se obtiene que la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria tiene un impacto negativo y estadísticamente significativo en el oportunismo externo percibido por los productores agrarios, tanto para el caso del oportunismo de proveedores de inputs como de comercializadores del producto en origen (Tabla 3.7). Además, los resultados obtenidos son robustos, pues apenas varían entre el algoritmo utilizado, manteniendo el signo y el nivel de significatividad. Ello permite no rechazar las hipótesis planteadas ( $H_{1.1}$  y  $H_{1.2}$ ), ofreciendo validez empírica al impacto negativo que tiene pertenecer a una

cooperativa agroalimentaria sobre el oportunismo externo percibido por los productores agrarios.

**Tabla 3.7. Resultados de la estimación PSM (ATET)**

Variable resultado	Tratados	No tratados	ATET	St. Er.	Valor Z
<b>Oportunismo proveedores<sup>a</sup></b>					
Vecinos cercanos	3,326	4,037	-0,710 *	0,370	-1,92
Radio	3,326	4,105	-0,779 **	0,373	-2,09
Kernel	3,326	4,079	-0,752 *	0,383	-1,96
<b>Oportunismo comercializadores<sup>a</sup></b>					
Vecinos cercanos	2,039	3,153	-1,113 ***	0,299	-3,72
Radio	2,039	3,148	-1,109 ***	0,340	-3,26
Kernel	2,039	3,129	-1,090 ***	0,297	-3,67

<sup>a</sup> Valor basado en una escala de 1 a 7 puntos (a mayor valor, mayor nivel de oportunismo).

El ATET es estimado en STATA usando el comando *pmatch2*.

Características del algoritmo utilizado: 5 vecinos cercanos; Radio ( $r=0,05$ ); Kernel (ancho de banda=0,06). Los errores standard son estimados mediante bootstrapping de 100 replicaciones.

Observaciones en la región común: 82 socios y 121 no socios (*Opo. Proveedores*); 102 socios y 96 no socios (*Opo. comercializadores*).

\*\*\*  $p$ -valor<0,01; \*\*  $p$ -valor<0,05; \* $p$ -valor<0,10.

### 3.4.3. Robustez de los resultados obtenidos

La validez de las estimaciones obtenidas por el método de PSM depende del cumplimiento de las tres asunciones establecidas: la asunción de *common support* o *overlap assumption* (Asunción 2), la de equilibrio o *balancing properties* (Asunción 3) y la de independencia del tratamiento condicionada o *CIA* (Asunción 1') (Rosenbaum y Rubin 1985; Heckman et al. 1997; Caliendo y Kopeinig 2008; Heinrich et al. 2010).

La condición de *common support* o *overlap assumption* asume que para cada unidad tratada (socio) debe existir una unidad no tratada (no socio) con unas características similares o, en definitiva, con una probabilidad de ser socio similar. Como se puede observar en la Figura 3.1, la función de distribución de la probabilidad de ser socio de una cooperativa para socios y no socios muestra una región común suficiente entre ambas submuestras, lo que indica que se cumple la condición de *common support* y permite un emparejamiento de calidad.

Por su parte, la condición de *balancing properties* asume que los valores medios de las características de los socios y no socios son similares después del emparejamiento. Para comprobar esta asunción se utiliza el comando "*pstest*" en *Stata* que permite comprobar si existen diferencias entre los valores de las variables observables de las unidades del grupo de tratamiento y del grupo de control, antes y después del emparejamiento. De esta

forma, si antes del emparejamiento existen diferencias que son significativas, pero que se solucionan tras el emparejamiento (es decir, no existen diferencias significativas), entonces se puede concluir que se satisface la referida condición y que el emparejamiento ha sido de calidad (Mojo et al., 2017). Como ya se ha expuesto, de forma previa al emparejamiento existían ciertas diferencias entre las características observables de los individuos del grupo de tratamiento y de control. En concreto, se observan diferencias en la experiencia, dependencia de la agricultura, duración de la relación, la existencia de diferentes alternativas de comercialización y la aversión al riesgo (Tabla 3.4). Sin embargo, tras el emparejamiento, se solucionan dichas diferencias (Tabla 3.8).

**Tabla 3.8. Test de calidad del emparejamiento: características observables tras el emparejamiento (socios vs no socios)**

Diferencia de medias(t-estadístico) <sup>a</sup>	Oportunismo de proveedores			Oportunismo de comercializadores		
	Vecinos	Radio	Kernel	Vecinos	Radio	Kernel
Sexo <sup>b</sup>	0,01 (0,37)	0,02(0,51)	0,02(0,46)	0,01(0,06)	0,01(0,12)	0,01(0,19)
Edad	-2,20(-1,42)	-1,98(-1,30)	-1,92(-1,25)	0,34(0,25)	0,02(0,01)	-0,06(-0,05)
Experiencia	-2,37(-1,36)	-2,17(-1,27)	-2,01(-1,18)	0,14(0,09)	-0,11(-0,07)	-0,07(-0,04)
Nivel de estudios	0,03(0,17)	0,02(0,10)	0,04(0,19)	-0,03(-0,15)	0,02(0,11)	0,03(0,19)
Ventas <sup>c</sup>	0,01(0,06)	0,02(0,09)	0,04(0,20)	-0,04(-0,17)	-0,03(-0,16)	-0,01(-0,05)
Endeudamiento <sup>d</sup>	0,12(0,64)	0,04(0,20)	0,05(0,27)	-0,13(-0,74)	-0,09(-0,52)	-0,11(-0,62)
Dependencia <sup>c</sup>	-0,01(-0,06)	-0,01(-0,26)	-1,71(-0,25)	0,02(0,40)	0,02(0,43)	0,02(0,43)
Duración de la relación	-2,18(-1,41)	-1,83(-1,19)	-0,01(-1,12)	-0,55(-0,41)	-0,53(-0,39)	-0,55(-0,41)
Conocidos socios <sup>b</sup>	-0,06(-1,49)	-0,04(-1,00)	-0,04(-1,07)	-0,04(-1,17)	-0,04(-1,14)	-0,04(-1,13)
Distancia a la coop.	-0,08(0,06)	0,29(0,22)	0,21(0,15)	-1,74(-0,86)	-2,56(-1,21)	-2,49(-1,18)
Alternativa de comercialización <sup>b</sup>	0,00(0,00)	-0,02(-0,39)	-0,01(-0,23)	-0,06(-1,11)	-0,04(-0,73)	-0,04(-0,76)
Aversión al riesgo	-0,25(-0,91)	-0,20(-0,74)	-0,22(-0,82)	0,09(0,37)	0,06(0,26)	0,06(0,25)
Producto <sup>b</sup>						
<i>Hortalizas</i>	-0,01(-0,13)	-0,01(-0,24)	0,02(-0,22)	0,04(0,62)	0,04(0,74)	0,04(0,71)
<i>Frutas</i>	0,037(0,67)	0,02(0,38)	-0,03(0,39)	0,03(0,62)	0,04(0,82)	0,04(0,84)
<i>Cítricos</i>	-0,01(-0,08)	-0,04(-0,55)	-0,01(-0,45)	-0,06(-1,01)	-0,06(-1,06)	-0,06(-0,94)
<i>Frutos secos</i>	-0,02(-0,66)	-0,01(-0,40)	-0,01(-0,32)	0,00(-0,14)	-0,02(-0,52)	-0,01(-0,42)
<i>Aceite</i>	0,001(0,15)	-0,01(-0,21)	0,01(-0,19)	0,00(0,06)	0,00(0,08)	0,01(0,18)
<i>Lácteos</i>	0,02(1,04)	0,01(0,61)	-0,01(0,54)	-0,02(-0,96)	-0,03(-1,05)	-0,03(-1,02)
<i>Ganadería</i>	0,001(0,27)	-0,01(-0,23)	-0,01(-0,24)	-0,05(-1,40)	-0,05(-1,39)	-0,05(-1,28)
<i>Otros</i>	-0,01(-0,24)	-0,01(-0,28)	-0,01(-0,21)	0,02(0,72)	0,01(0,05)	0,01(0,46)

<sup>a</sup> Calculada automáticamente en STATA con el comando *pstest*.

<sup>b</sup> Variable binaria (0=No; 1=Sí), cambio de 0 a 1; <sup>c</sup> Variable discreta de 1 a 7; <sup>d</sup> Variable discreta de 1 a 5; <sup>e</sup> Escala logarítmica.

\*\*\* *p*-valor < 0.01; \*\* *p*-valor < 0.05; \* *p*-valor < 0.10.

Asimismo, se observa en la Tabla 3.9 que el sesgo medio estandarizado para todas las variables ha disminuido considerablemente tras el emparejamiento por las tres técnicas utilizadas. Además, el *p-valor* correspondiente al estimador  $LR \chi^2$  para la prueba que contrasta, de forma conjunta, la existencia de diferencias en las características observables en ambos grupos muestra que estas no son significativas tras el emparejamiento. En vista a los resultados anteriores se puede concluir que se satisface la asunción de *balancing properties*, lo que también asegura un emparejamiento de calidad.

**Tabla 3.9. Test de calidad del emparejamiento (corrección del sesgo)**

Escenario	Antes del emparejamiento	Después del emparejamiento		
		Vecinos cercanos	Radio	Kernel
<b>Opo. de proveedores</b>				
Pseudo $R^2$	0,204	0,036	0,021	0,020
$LR \chi^2$ ( <i>p-valor</i> )	60,65 (0,000)	8,21 (0,990)	4,88 (1,000)	4,58 (1,000)
Sesgo medio estand.	17,8	8,1	7,4	7,1
Sesgo medio	14,9	4,5	5,6	4,3
<b>Opo. de comercializadores</b>				
Pseudo $R^2$	0,214	0,024	0,024	0,024
$LR \chi^2$ ( <i>p-valor</i> )	63,90 (0,000)	6,78 (0,997)	6,81 (0,997)	6,68 (0,998)
Sesgo medio estand.	19,7	8,0	8,2	8,1
Sesgo medio	15,7	6,7	6,2	5,4

Por último, la condición de independencia del tratamiento o *CIA* (*Asunción I'*) asume que, tras realizar un control por las características observables de los individuos, los resultados potenciales son independientes a la asignación al tratamiento. Esto implica, por un lado, que la asignación al tratamiento se debe únicamente a características observables de los individuos (Fischer y Qaim, 2012) y, por otro, que las variables que de forma simultánea pueden tener influencia en la decisión de pertenecer al tratamiento y en la variable resultado también serán observables (Mojo et al., 2015), haciendo posible que puedan ser controladas.

Dado que el cumplimiento de esta asunción no puede ser testado de forma directa (Mojo et al., 2015), pues no se puede controlar por las variables inobservables, siguiendo el procedimiento utilizado por otros autores como Godtland et al. (2004), Fischer y Qaim, (2012) y Mojo et al. (2015), se comprueba la robustez de los resultados obtenidos mediante la introducción de variaciones en la especificación del modelo Probit que precede a la estimación por PSM. Para ello, siguiendo las recomendaciones de los citados autores, se introducen dos variaciones (Tabla 3.10). La primera consiste en reducir el

número de las variables utilizadas en el modelo Probit (*modelo reducido*). En concreto, se debe prescindir de aquellas variables que puedan ser sospechosas de ser endógenas (Fischer y Qaim, 2012). Tal es el caso, en este análisis, de las variables *experiencia*, *duración de la relación*, *aversión al riesgo* y *dependencia*, pues estas variables, además de influir en la participación en una cooperativa agroalimentaria pueden, a su vez, tener una influencia en el oportunismo externo que sufren los productores agrarios. Por su parte, la segunda variación consiste en incluir más variables explicativas que puedan tener una influencia en el oportunismo externo (*modelo extendido*). En este caso, se han seleccionado dos variables, una que mide el conocimiento de los productores agrarios sobre las NRDS y otra que mide la capacidad que estos tienen para aplicarlas. Ambas variables se espera que guarden una relación con los comportamientos oportunistas externos sufridos por los productores agrarios que se analizan en este estudio, es decir, aquellos derivados del cumplimiento de las NRDS.

Como se puede observar en la Tabla 3.10, las estimaciones son robustas a variaciones en los modelos, pues no se aprecian diferencias en cuanto al signo y a la significatividad de los resultados obtenidos. Esto demuestra que, de existir, la influencia de factores inobservables no es suficiente para invalidar los resultados obtenidos (Mojo et al., 2015), por lo que se puede concluir que la asunción de independencia del tratamiento o CIA (*Asunción I'*) también es satisfecha.

**Tabla 3.10. Test de calidad de los resultados obtenidos**

Variable resultado	Modelo inicial	Modelo reducido	Modelo extendido
<b>Oportunismo proveedores<sup>a</sup></b>			
Vecinos cercanos	-0,710 *	-1,120 ***	-0,893 **
Radio	-0,779 **	-1,063 ***	-0,882 **
Kernel	-0,752 *	-1,062 ***	-0,990 **
<b>Oportunismo comercializadores<sup>a</sup></b>			
Vecinos cercanos	-1,113 ***	-1,363 ***	-1,037 ***
Radio	-1,109 ***	-1,318 ***	-0,892 ***
Kernel	-1,090 ***	-1,290 ***	-0,885 **

<sup>a</sup> Valor basado en una escala de 1 a 7 puntos (a mayor valor, mayor nivel de oportunismo).

El ATET es estimado en STATA usando el comando *pmatch2*.

Características del algoritmo utilizado: 5 vecinos cercanos; Radio ( $r=0,05$ ); Kernel (ancho de banda=0,06). Los errores standard son estimados mediante bootstrapping de 100 replicaciones.

Observaciones en la región común: 82 socios y 121 no socios (*Opo. Proveedores*); 102 socios y 96 no socios (*Opo. comercializadores*).

\*\*\*  $p$ -valor<0,01; \*\*  $p$ -valor<0,05; \* $p$ -valor<0,10.

### 3.5. Discusión de los resultados y conclusiones

Como ya se comentó en el primer capítulo, para garantizar la contribución del sector agrícola a la sostenibilidad han ido surgiendo normas y requisitos relacionados con el desarrollo sostenible (NRDS). Estas normas y requisitos de obligado cumplimiento para los productores agrarios no solo afectan a los procesos empleados para producir sino también a la gestión de la explotación agrícola y a las relaciones comerciales que se desarrollan en el ámbito agrario. Además, requieren contar con el conocimiento y la capacidad para ponerlas en práctica, así como con la información necesaria para su correcto cumplimiento, lo que las caracteriza de elevada complejidad (Menghi et al., 2011).

La complejidad de las NRDS, unido a la reducida dimensión de las explotaciones de los productores agrarios, en comparación con otros eslabones de la cadena agroalimentaria (proveedores de inputs y comercializadores del producto en origen), y el escaso poder de negociación que los caracteriza, abre la puerta a comportamientos oportunistas por parte de los mencionados eslabones (oportunismo externo).

Las cooperativas agroalimentarias han sido señaladas en la literatura como una alternativa a disposición de los productores agrarios para protegerlos contra el abuso de poder de estos eslabones de la cadena agroalimentaria, reduciendo así su exposición a comportamientos oportunistas (Bijman, 2018; Hao et al., 2018; Iliopoulos y Valentinov, 2012) y, por extensión, a los derivados de las NRDS. Sin embargo, las referencias que aparecen en la literatura aluden a meros postulados teóricos, sin existir, hasta donde el equipo investigador de este trabajo conoce, trabajos que prueben este rol de las cooperativas de forma empírica.

Por lo tanto, este trabajo trata de aportar evidencia empírica sobre el papel de las cooperativas agroalimentarias en la reducción del oportunismo externo que sufren los productores agrarios en el contexto de las NRDS (Hipótesis  $H_{1.1}$  y  $H_{1.2}$ ). Para ello, se realizó un contraste entre los valores de oportunismo externo observados para socios y no socios mediante la técnica de *Propensity Score Matching* (PSM), utilizando diferentes algoritmos. Esta técnica ha sido muy utilizada en la literatura para comprobar el Efecto Medio de un Tratamiento (EMT) o *Average Treatment Effect* (ATE), en situaciones en las que el tratamiento no es aleatorio (como es el caso de ser o no socio de una cooperativa) y, por tanto, se puede incurrir en resultados sesgados.

La técnica de PSM requiere estimar qué factores o características promueven o disuaden la participación de los individuos en el tratamiento (en este caso ser socios de una cooperativa). En este sentido, los resultados obtenidos muestran que la dependencia de los productores agrarios de la actividad agrícola y la predisposición a mantener relaciones comerciales duraderas tienen un efecto positivo en la probabilidad de ser socio de una cooperativa. Por su parte, la existencia de alternativas de comercialización distintas a la utilizada y la aversión al riesgo reducen la probabilidad de ser socio de una cooperativa.

Respecto al oportunismo, los resultados revelan que el cumplimiento de las normas y requisitos de desarrollo sostenible expone a los productores agrarios a comportamientos oportunistas de los proveedores de inputs y de los comercializadores del producto. Sin embargo, se observa que tales comportamientos son menores en el caso de productores agrarios socios de cooperativas. Además, tras aplicar la técnica de PSM y comprobar el cumplimiento de las asunciones necesarias, se puede afirmar que esta diferencia se debe al hecho de ser socio de una cooperativa y no a las diferencias entre características observables e inobservables que pueden existir entre socios y no socios.

Los resultados ponen de relieve el papel que estas organizaciones juegan en combatir el oportunismo externo al que se ven expuestos los productores agrarios en el contexto de las NRDS. Las cooperativas agroalimentarias permiten la negociación colectiva, concentrando la oferta y haciendo posible la participación de los productores agrarios en las fases de comercialización y transformación, mejorando su poder de negociación y protegiendo de esta forma a sus socios de los mencionados comportamientos oportunistas. Asimismo, estas organizaciones pueden facilitar a sus socios información sobre las NRDS, las prácticas agrícolas que han de realizar para cumplirlas o la formación y el asesoramiento necesario para aplicarlas, acciones que dotan de más información a los productores agrarios, reduciendo así la asimetría de información entre estos y los proveedores de inputs o comercializadores, y exponiéndolos, por tanto, a menores comportamientos oportunistas.

Estos resultados confirman que las cooperativas agroalimentarias, además de la aportación directa que realizan al desarrollo sostenible, también lo hacen de forma indirecta ayudando a que sus socios cumplan con estas normas y evitando problemas derivados de su cumplimiento.

Por último, dado que el trabajo se sustenta en el uso de la técnica PSM y no otras técnicas como el contraste ANOVA para estimar el mencionado impacto, resulta preciso analizar

y discutir los resultados obtenidos para justificar el uso de ella. En este sentido, es preciso destacar que los valores medios que se obtienen para el oportunismo externo percibido por los socios, en comparación con el de no socios tras realizar el emparejamiento mediante la técnica de PSM (Tabla 3.7), difieren de los obtenidos por la simple comparación de los valores observados de la muestra mediante un contraste ANOVA (Tabla 3.4), para los dos escenarios analizados (oportunismo externo de proveedores y de comercializadores). Ello indica que existe sesgo de selección muestral, bien sea por la autoselección de los individuos en el tratamiento que origina diferencias entre las características observables de socios y no socios (sesgo de autoselección), por la influencia de características inobservables o por los posibles efectos indirectos que las cooperativas agroalimentarias pueden tener en el oportunismo externo sufrido por los productores agrarios que no son socios.

En este sentido, tal y como se ha demostrado en el apartado de resultados, la técnica de PSM permite corregir el sesgo debido a la autoselección. Asimismo, se han realizado pruebas para descartar la obtención de efectos sesgados debido a diferencias entre socios y no socios respecto a características inobservables. Sin embargo, la técnica de PSM no consigue controlar el mencionado efecto indirecto, lo que constituye una limitación del trabajo que se debe abordar en futuros estudios.

Los resultados que aquí se exponen muestran que la pertenencia a una cooperativa reduce la exposición de los productores agrarios a este tipo de comportamientos oportunistas externos. Sin embargo, hay que destacar que la entrada a una cooperativa supone la interacción de los individuos con los distintos grupos que forman la cooperativa agroalimentaria (socios, miembros del consejo rector, gerentes, trabajadores...), así como la participación de estos en la toma de decisiones. En este sentido, es preciso destacar que los socios también pueden adoptar comportamientos oportunistas en su relación con los distintos miembros (oportunismo interno), afectando de forma negativa al funcionamiento de la cooperativa, su desempeño y, en última instancia a su competitividad. De aquí que resulte interesante analizar el oportunismo en el interior de estas organizaciones y los factores o antecedentes que lo promueven. A esta finalidad se destina el siguiente capítulo.

---

---

## CAPÍTULO 4

---

---

## **CAPÍTULO 4. LOS ANTECEDENTES DEL OPORTUNISMO DE LOS SOCIOS EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: UN ANÁLISIS COMPARADO ENTRE LAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO**

Como se ha puesto de manifiesto en el Capítulo 3, las cooperativas agroalimentarias son una de las alternativas disponibles de los productores agrarios para hacer frente a los comportamientos oportunistas inter-organizacionales o externos, como es el caso del oportunismo de proveedores de inputs y de comercializadores del producto en origen.

Sin embargo, la peculiar forma organizacional que adoptan este tipo de empresas, en las que los socios pueden adquirir diversos roles; como el de proveedores, clientes o directivos; abre la puerta al conflicto de intereses, favoreciendo la aparición de comportamientos oportunistas en el interior de la propia cooperativa (oportunistismo intra-organizacional o interno).

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta interesante analizar el oportunismo en el interior de las cooperativas agroalimentarias, problemática que se aborda en el presente Capítulo 4. De forma concreta, se pretende identificar los antecedentes del oportunismo interno ejercido por los socios de la cooperativa, y la posible existencia de diferencias atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado) (*OG.2*). Para ello, se analiza de forma empírica el *Modelo II*.

El Capítulo 4, al igual que el anterior, se desarrolla siguiendo un esquema convencional de artículo. En primer lugar, se realiza una introducción para contextualizar el tema que se va a analizar. A continuación, se presenta el marco teórico que permite identificar y conceptualizar los factores que pueden influir en el oportunismo interno. Posteriormente se plantea el modelo empírico que contempla las hipótesis que se pretenden contrastar y se presentan los resultados obtenidos. Por último, se discuten los resultados y se establecen las conclusiones del estudio. Por su parte, la metodología del estudio empírico; que contempla la población objeto de estudio, el diseño del cuestionario, el proceso de recogida de la información y las características de la muestra para contrastar el *Modelo II*, fue ampliamente descrita en el Capítulo 2. Por ello, en lo referente a estas cuestiones se hace referencia al mencionado capítulo y a matices puntuales que puedan ser relevantes para el contexto de este estudio.

#### **4.1. Introducción**

Las cooperativas agroalimentarias son una de las alternativas a disposición de los productores agrarios para comercializar sus productos. Se trata de empresas gestionadas de forma democrática por todos sus miembros, consideradas como una forma híbrida de gobierno de las transacciones. Estas organizaciones combinan elementos del mercado con la jerárquica o autoridad derivada de la relación de propiedad entre sus miembros (Ciliberti et al., 2020; Bonus, 1986).

En comparación con las empresas capitalistas, en las que los socios propietarios del capital son inversores que esperan obtener un rendimiento de la inversión realizada, en las cooperativas, sus socios, además de ser propietarios del capital y de participar en la toma de decisiones, también son proveedores y clientes (Bijman et al., 2014). Esta diversidad de roles de los socios en su relación con las cooperativas abre la puerta al conflicto de intereses (Stewart, 1993), a problemas derivados de los derechos de propiedad y a costes de agencia (Nilsson, 2001). Por ende, este conflicto de intereses puede verse favorecido si las cooperativas incrementan su tamaño, bien sea mediante la incorporación de nuevos socios o por la incorporación a una cooperativa de segundo grado, debido a la mayor heterogeneidad de sus socios que ello conlleva, en términos de objetivos y preferencias (Höler y Khül, 2018; Cechin et al., 2013).

El oportunismo de los socios es una consecuencia directa de las anteriores circunstancias (Ferreira et al., 2021; Iliopoulos y Valentinov, 2012). Este genera problemas de incentivo (Williamson, 2004) que afectan negativamente al funcionamiento de las cooperativas (Bijman y Hendrikse, 2003), a la disposición de sus socios a invertir en ellas (Marcos et al., 2014) y, en última instancia, a su competitividad (Marcos-Matás et al., 2013).

Por ello, combatir los comportamientos oportunistas de los socios en el interior de las cooperativas agroalimentarias es de vital importancia para su equipo de dirección. De aquí la utilidad de conocer los factores o antecedentes que los promueven. A pesar de su importancia, esta cuestión apenas ha sido tratada en la literatura de cooperativas agroalimentarias de forma empírica. Tan solo aparece el trabajo de Marcos et al. (2014), quienes encontraron que la heterogeneidad de los socios puede favorecer el oportunismo.

En cambio, en el contexto más amplio de las relaciones proveedor-cliente, la literatura es más abundante. Así, se encuentran otros factores que pueden afectar al oportunismo de las partes, basándose en los fundamentos teóricos de la Teoría de los Costes de

Transacción (Chiles y McMackin, 1996), de Agencia (John, 1984; Ping, 1993), de los Derechos de Propiedad (Joshi y Stump, 1999) y Relacional (Brown et al., 2000), todas ellas explicadas en el Capítulo 1. En este sentido, a modo de resumen, el metaanálisis realizado por Wang y Yang (2013) expone que la incertidumbre ambiental y la dependencia relativa incrementa los comportamientos oportunistas de la otra parte, mientras que la convergencia de objetivos entre las partes, la compatibilidad cultural, las normas de comunicación y la participación disminuyen el oportunismo.

Por último, es preciso destacar que las características que diferencian a las cooperativas de primer y segundo grado hacen interesante analizar estos antecedentes para cada tipo de cooperativa. Estas se diferencian, fundamentalmente, en la figura que ostenta la condición de socio. Mientras que en las cooperativas de primer grado los socios son agricultores y ganaderos, en las de segundo grado sus socios son otras cooperativas de primer grado, estando los socios agricultores representados indirectamente por la persona que ostenta el cargo de representante de la cooperativa de primer grado a la que pertenecen.

Dado que el tipo de afiliación a la cooperativa es diferente, se espera que esto pueda afectar a la predisposición de los socios a adoptar comportamientos oportunistas en cada caso, así como al efecto que cada antecedente puede tener en dicha predisposición.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio que se aborda en este capítulo tiene un objetivo doble. En primer lugar, identificar los factores o antecedentes que pueden explicar la adopción de comportamientos oportunistas en el interior de las cooperativas agroalimentarias y, en segundo lugar, evaluar la existencia de diferencias en este efecto atendiendo al tipo de cooperativa (primer vs segundo grado).

#### **4.2. Fundamentos teóricos. Antecedentes del oportunismo de los socios en el interior de las cooperativas**

En el Capítulo 1 de la tesis doctoral se realizó una profunda revisión sobre el concepto de oportunismo, así como de los tipos en los que este se puede clasificar atendiendo a diferentes dimensiones. Sin embargo, puesto que este trabajo se centra en analizar estos comportamientos en el interior de las cooperativas agroalimentarias, resulta interesante exponer algunos ejemplos concretos de este tipo de comportamientos en base a la clasificación de Wathne y Heide (2000).

La violación de un acuerdo (comportamiento activo ante circunstancias existentes) aparece cuando los socios realizan comportamientos prohibidos como, por ejemplo, vender el producto a un tercero cuando la comercialización a través de la cooperativa es obligatoria. Por su parte, la evasión (comportamiento pasivo ante circunstancias existentes) se produce cuando los miembros no cumplen con sus obligaciones, por ejemplo, eludiendo los estándares de calidad fijados por la cooperativa a la hora de producir. La renegociación forzosa (comportamiento activo ante circunstancias nuevas) aparece cuando los socios intentan sacar beneficio particular ante nuevas circunstancias, como puede ser tratar de renegociar con la cooperativa unos precios especiales ante una tendencia positiva en el consumo del producto aportado. Por último, las reticencias para adaptarse (comportamiento pasivo ante circunstancias nuevas) pueden aparecer ante cambios exigidos por la cooperativa, como la introducción de nuevos métodos de producción sostenible, si los socios se oponen a introducirlos en sus explotaciones.

La Teoría de los Costes de Transacción considera el oportunismo como una dimensión del comportamiento humano (John, 1984; Williamson, 1985). Sin embargo, otros autores añaden que el contexto en el que surgen las relaciones de intercambio tiene un impacto en la aparición de tales comportamientos (Gundlach et al. 1995; Rokkan et al. 2003; Rindfleisch et al., 2010). Por tanto, estos comportamientos vienen influenciados tanto por las características de los individuos como por las de la relación donde surgen. Tras hacer un profundo análisis de la literatura se proponen y justifican los antecedentes que se exponen a continuación.

### **Dependencia**

Según Emerson, *“la dependencia de un actor A respecto a un actor B es proporcional al grado en que A necesita a B para alcanzar sus objetivos, pero inversamente proporcional a las posibilidades de alcanzar estos objetivos fuera de la relación existente entre ambos actores”* (Emerson, 1962, p. 32). Lo anterior implica que la dependencia de los socios con la cooperativa agroalimentaria a la que pertenecen estará influida por la cantidad y la calidad de los resultados que obtienen de la cooperativa (Frazier et al., 1983).

En el ámbito de las cooperativas agroalimentarias no existen estudios previos que analicen el papel de la dependencia como antecedente del oportunismo. Sin embargo, sí existen estudios sobre este aspecto en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales de tipo proveedor-cliente y en el de las alianzas estratégicas. En este sentido, Das y

Rahman (2010) sostienen que cuanto menor es el grado de dependencia de un socio respecto a su alianza, mayor es su propensión para comportarse de forma oportunista. Un socio muy dependiente de la alianza encontrará menos incentivos a comportarse de forma oportunista tanto por temor a represalias futuras como por el miedo a ser expulsado de la relación (Joshi y Stump, 1999; Provan y Skinner, 1989; Rokkan et al., 2003).

En vistas a los argumentos anteriores se propone la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.1</sub>: La dependencia de los socios de la cooperativa reduce su oportunismo.*

### **Orientación a largo plazo de la relación**

La orientación a largo plazo de la relación del socio con la cooperativa es su predisposición o actitud favorable para establecer relaciones duraderas con la cooperativa (Ganesan, 1994; Ortmann y King, 2006; Swan et al., 1999).

En el ámbito de las alianzas estratégicas y desde una perspectiva teórica, Das (2006) plantea que los miembros de la alianza orientados a largo plazo tienen menos incentivos a comportarse de forma oportunista. Por un lado, porque las desigualdades puntuales que perjudiquen al socio en el corto plazo pueden ser compensadas con situaciones de beneficios extra en el futuro. Por otro lado, porque ser expulsado de la relación en el caso de ser avistado comportándose de forma oportunista supondría poner fin a la relación que se había establecido con una expectativa a largo plazo, lo que implicaría renunciar a los beneficios o resultados esperados y asumir las correspondientes consecuencias negativas, lo que desvía la adopción de tales comportamientos.

Con base en estas aportaciones se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.2</sub>: La orientación a largo plazo de la relación de los socios con la cooperativa reduce su oportunismo.*

### **Incertidumbre ambiental**

La incertidumbre, en general, puede definirse como la falta de seguridad, certeza o confianza sobre algo. En particular, la incertidumbre ambiental surge de fuentes exógenas a las empresas o a los individuos sobre las que se tiene poco o ningún control (Sako y Helper, 1998): Por ejemplo, de la volatilidad en el mercado, de la inestabilidad en los precios de liquidación y de los costes de producción, o de las tendencias en las preferencias de los consumidores.

En la literatura de las relaciones proveedor-cliente, los estudios sobre el análisis de la incertidumbre ambiental y el oportunismo encuentran una relación positiva. Ello se debe, entre otras cosas, a que una elevada incertidumbre ambiental dificulta la capacidad de los contratos para incluir parte de las contingencias que pueden surgir en el transcurso de la relación (Skarmeeas et al., 2002), por lo que estos no cumplen su función de salvaguardia ante comportamientos oportunistas, lo que puede favorecer la adopción de tales comportamientos (Schilling y Steensma, 2002).

Este antecedente también ha sido previamente analizado en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. En concreto, Harris et al. (1996) encuentran que la incertidumbre ambiental favorece el oportunismo de los socios. Estos autores centraron su análisis en el oportunismo originado por la elusión de responsabilidad por parte de los socios sobre la calidad del producto aportado cuando la cooperativa se compromete a aceptar toda la producción. Sus resultados muestran que el oportunismo es una práctica habitual de los socios cooperativistas, sobre todo en situaciones en las que la incertidumbre afecta al precio o a la calidad del producto (Harris et al., 1996).

En vistas a los argumentos anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.3</sub>: La incertidumbre ambiental percibida por los socios aumenta su oportunismo.*

### **Heterogeneidad**

La heterogeneidad de la base social se refiere al grado de diversidad de los socios de la cooperativa en lo referente a aspectos relacionados con la explotación agrícola (por ejemplo, su localización, tamaño, grado de tecnificación...), el producto aportado (tipo, calidad, cantidad...) o las características de los propios socios (edad, formación, sexo...) (Höhler y Kühl, 2018).

El buen funcionamiento de las cooperativas se debe, en parte, a un elevado grado de homogeneidad de sus miembros (Nilsson, 2001). Por ello, la heterogeneidad de los socios ha sido calificada como uno de los mayores problemas en las cooperativas agroalimentarias (Hendrikse y Bijman, 2002b). Una base social diversa, por un lado, dificulta el control de los socios, lo que plantea un escenario favorable para la adopción de comportamientos oportunistas (Fulton y Giannakas, 2001) y, por otro, complica la definición de los objetivos de la cooperativa (Gripsrud et al., 2000), fomentando así la pasividad del socio para colaborar con ella (Höhler y Kühl, 2018; Carson et al., 2006; Österberg y Nilson, 2009). En este sentido, Marcos et al. (2014) afirman que algunos

tipos de heterogeneidad de los socios están relacionados de forma negativa con su disposición a invertir en la cooperativa, comportamiento que puede ser considerado como oportunismo de “evasión”.

Teniendo en cuenta estas aportaciones, se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.4</sub>: La heterogeneidad de los socios de la cooperativa aumenta su oportunismo.*

### **Orientación al mercado (vs. a la producción)**

La orientación al mercado es un recurso intangible, habilidad o cultura que pueden desarrollar las empresas y que hace hincapié en el conocimiento de las necesidades del mercado, su diseminación en la empresa y el esfuerzo en dar una respuesta que satisfaga dichas necesidades, creando de esta forma un valor superior para el cliente (Hunt y Morgan, 1995; Narver et al., 1998).

Por tanto, la orientación al mercado de las cooperativas agroalimentarias supone situar a los clientes en el centro de la toma de decisiones empresariales, lo que incluye actividades para recopilar información sobre ellos y difundirla a través de la empresa (Kyriakopoulos et al., 2004). Ello limita la capacidad de decisión de los socios, restringiendo sus actuaciones a aquellas que supongan producir la calidad y cantidad requerida por los clientes (Raju et al., 2011).

Como componente cultural de la empresa, la orientación al mercado es contraria a la orientación a la producción. En este sentido, una orientación a la producción de una cooperativa agroalimentaria supone que esta actúa como una organización con un rol pasivo y limitado a agrupar a los productores agrarios para adquirir las producciones decididas individualmente por ellos y, de forma conjunta, venderla en el mercado (Mwambi et al., 2020). Esta estrategia restringe el crecimiento vertical de las explotaciones agrícolas, impide el aprovechamiento de oportunidades de negocio en el mercado y, en definitiva, limita la creación de valor superior para el cliente (Beverland, 2010; Bijman y Iliopoulos, 2014). Por ello, abandonar la tradicional orientación a la producción de las cooperativas en favor de una mayor orientación al mercado es considerado como un elemento clave para garantizar la competitividad y un mayor desempeño de estas organizaciones (Bijman, 2010; Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; Kyriakopoulos et al., 2004).

A pesar de ello, la conciliación de ambos tipos de orientaciones en las cooperativas es un elemento clave para asegurar su buen funcionamiento, lo que se debe a que sus socios,

además de propietarios y, por tanto, partícipes en el control y la toma de decisiones, también son proveedores (al aportar producto) y usuarios (al utilizar sus servicios). Por ello, la cooperativa, además de contentar a sus clientes en los mercados (cadenas de distribución y otros clientes finales) mediante una adecuada estrategia de orientación al mercado, también deben velar por la satisfacción de sus socios ofreciéndoles servicios de comercialización, apoyo técnico o suministro de inputs (Ferreira et al., 2021) mediante una correcta orientación a la producción.

Teniendo en cuenta estas aportaciones, el *trade off* entre la orientación al mercado y a la producción de la cooperativa puede abrir la puerta a los comportamientos oportunistas de sus socios. En concreto, cuando las cooperativas tratan de reforzar su orientación al mercado, se hace necesario una mayor coordinación con el mercado y, por tanto, una toma de decisiones más centralizada desde los órganos de gestión de la cooperativa (Beverland y Lindgreen, 2007). Esto se puede hacer, por ejemplo, adoptando normas específicas, o restringiendo el control de los socios al imponerles la forma de producir, así como la cantidad y la calidad de los productos obtenidos, en línea con las exigencias de los clientes de la cooperativa (Ajates, 2020). Este desplazamiento del control y toma de decisiones desde los socios al equipo de gestión de la cooperativa puede provocar una baja satisfacción, confianza y compromiso de los miembros con su organización (Mwambi et al., 2020), desencadenando comportamientos oportunistas.

Asimismo, debido a las exigencias del mercado, en ocasiones, las cooperativas pueden verse obligadas a adquirir productos de agricultores y ganaderos que no son socios (Hölher y Kühn, 2018), lo que puede favorecer el descontento de los socios y les proporciona argumentos para comportarse de forma oportunista.

En vistas a estas aportaciones, se propone la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.5</sub>: La predisposición de la cooperativa a la orientación al mercado en mayor medida que a la producción aumenta el oportunismo de los socios.*

Cada uno de los socios de una cooperativa agroalimentaria también es propietario de una empresa agrícola. En este sentido, la orientación al mercado vs producción también está presente en la orientación empresarial de cada uno de los socios productores. Aquellos que presentan una mayor predisposición hacia una orientación a la producción preferirán que la cooperativa centre sus esfuerzos en vender la producción de los socios al mejor

precio posible, pero incurriendo en el menor coste y esfuerzo en los cambios necesarios para atender las preferencias y demandas de los consumidores (Bijman, 2010).

Por su parte, los productores agrarios orientados al mercado son conscientes de que, en el largo plazo, su éxito depende de la generación de valor percibido por los clientes, por lo que preferirán que la cooperativa dedique recursos y esfuerzos a adaptar el proceso de producción de toda la cooperativa a las tendencias y demandas del mercado (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Así, los socios orientados al mercado estarán comprometidos con la cooperativa, acatando sus indicaciones sobre qué, cómo y para quién producir, y contarán con una mayor disposición a realizar las inversiones necesarias para ello (Marcos-Matás et al., 2013), aunque esto suponga renunciar a beneficios en el corto plazo. Por tanto, la orientación al mercado requiere de forma innata una orientación empresarial en el largo plazo (Narver et al., 1998) y un fuerte compromiso con la organización (Shapiro, 1998). Por ello, cabe esperar que los socios orientados al mercado eviten comportamientos oportunistas que pongan en riesgo su continuidad en la cooperativa y dificulten la generación de valor para los clientes.

Por último, es preciso añadir que las cooperativas agroalimentarias están situadas en un eslabón más avanzado de la cadena agroalimentaria, aproximando a sus socios a los clientes finales. Por ello, de forma innata las cooperativas muestran una mayor predisposición a la orientación al mercado que la de sus socios, asumiendo además la responsabilidad de impregnar de dicha orientación a estos (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Por tanto, se espera que los socios con una mayor predisposición a la orientación al mercado perciban que su relación con la cooperativa puede ayudarles a conseguir sus objetivos (Benos et al., 2016), lo que les mantendrá alejados de adoptar comportamientos oportunistas que pueden poner en riesgo esta relación.

Teniendo en cuenta estos argumentos, se propone la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.6</sub>: La predisposición de los socios a la orientación al mercado en mayor medida que a la producción reduce su oportunismo.*

### **Tipo de cooperativa (primer o segundo grado)**

Como se comentó en la introducción, en este trabajo se analiza si los antecedentes anteriormente expuestos ejercen el mismo efecto sobre el oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias de primer y segundo grado.

Ambos tipos de cooperativas difieren en lo que respecta a la figura que ostenta la condición de socio. Mientras que en las cooperativas de primer grado los socios son agricultores y ganaderos, en las de segundo grado sus socios son otras cooperativas de primer grado, estando los socios agricultores representados indirectamente por la persona que ostenta el cargo de representante de la cooperativa de primer grado a la que pertenecen.

Dado que el tipo de afiliación a la cooperativa es diferente, se espera que esto pueda afectar a la predisposición de los socios a adoptar comportamientos oportunistas en cada caso, así como al efecto que cada uno de los antecedentes anteriormente expuestos puede tener en dicha predisposición. En este sentido, es preciso destacar que los socios de las cooperativas de segundo grado (cooperativas de primer grado) actúan en representación de los socios de la cooperativa de primer grado (productores agrarios) en las relaciones establecidas con la cooperativa de segundo grado. Por el contrario, en el caso de las cooperativas de primer grado, los socios (productores agrarios) tienen en mente sus intereses particulares cuando actúan en la relación con la cooperativa de primer grado. Además, la profesionalidad en asuntos de gestión empresarial es más elevada en las cooperativas de segundo grado que en las de primer grado ya que, en términos generales, los socios de las cooperativas de segundo grado (representantes de las cooperativas de primer grado) tiene un mayor nivel de formación y conocimiento en aspectos empresariales, mientras que los socios de primer grado están especializados, en mayor medida, en temas de producción agrícola.

Asimismo, los socios de las cooperativas de primer grado pertenecen a una red de contactos más estrecha que los socios de las cooperativas de segundo grado (Hernández-Espallardo et al., 2022). De esta forma, en las cooperativas de primer grado los socios interactúan entre sí por las relaciones que mantienen en el ámbito de la cooperativa agroalimentaria, pero también en otros contextos relacionados con la explotación agrícola (por ejemplo, en las reuniones realizadas en las comunidades de regantes) o de ámbito social (como fiestas o eventos locales). Ello implica que un comportamiento oportunista por parte de un socio de una cooperativa de primer grado sea conocido rápidamente por su red de contactos, sometiéndole a mayores pérdidas de reputación entre los otros socios o vecinos (Chung y Jin, 2011). En cambio, esto es más complicado en el caso de cooperativas de segundo grado, en las que, por lo general, no existe una estrecha red de contacto entre sus socios (Luo, 2007).

Por último, es preciso destacar que, tal y como se ha comentado anteriormente, los socios en las cooperativas de segundo grado representan y defienden los intereses de su cooperativa de primer grado y, en definitiva, de los socios de primer grado (productores agrarios). Por ello, estos representantes pueden sentirse más comprometidos con los intereses de su cooperativa que con los de la cooperativa de segundo grado (Hernández-Espallardo et al., 2022), lo que los puede llevar a adoptar, sin preocupación, comportamientos oportunistas en la cooperativa de segundo grado si estos benefician a los socios agricultores de su cooperativa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, parece evidente que las consecuencias de los comportamientos oportunistas pueden diferir en ambos tipos de cooperativas y, por tanto, también se espera que los antecedentes puedan tener efectos o intensidades diferentes sobre el oportunismo en ambos casos. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

*H<sub>2.7</sub>: La relación, atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado), modera el efecto que, sobre el oportunismo de los socios, tiene: a) la dependencia, b) la orientación a largo plazo de la relación, c) la incertidumbre ambiental, d) la heterogeneidad, e) la predisposición de la cooperativa a la orientación al mercado, y f) la predisposición de los socios a la orientación al mercado.*

### **4.3. Metodología del estudio empírico**

#### **4.3.1. Muestra, recogida de la información y escalas de medida**

Este trabajo se aborda con la información obtenida de una encuesta realizada a cooperativas agroalimentarias españolas de primer grado. En el Capítulo 2 pueden consultarse las características de la muestra utilizada, así como el diseño del cuestionario, el proceso de recogida de la información y la calidad de las respuestas obtenidas.

En total, se cuenta con 249 observaciones de cooperativas agroalimentarias de primer grado. De ellas, 140 corresponden a cooperativas no integradas en una de segundo grado y 109 a cooperativas integradas en una de segundo grado (Tabla 2.6). En el referido capítulo también pueden consultarse algunas de las características de las cooperativas que componen la muestra (Tabla 2.7) y del gerente entrevistado (Tabla 2.8), diferenciando entre las cooperativas de primer grado que están integradas en una de segundo grado y las que no.

Como también se comentó en el Capítulo 2, algunas de las variables utilizadas en este trabajo han sido medidas mediante escalas multi-ítem, aunque otras, siguiendo las

recomendaciones de Wanous et al. (1997), se midieron con un único ítem (Tabla 4.1). Es el caso de la dependencia, medida como el grado en el que los ingresos de los socios dependen de las ventas realizadas a través de la cooperativa (Frazier, 1983), la orientación a largo plazo de la relación de los socios con la cooperativa, evaluada mediante la expectativa de los socios en este sentido (Ortman and King, 2006), y la orientación al mercado vs a la producción de los socios y de la cooperativa, para lo que se ha utilizado una escala que confronta orientación al mercado vs a la producción (Narver et al., 1998; Marcos-Matás et al., 2013).

**Tabla 4.1. Escalas de un único ítem<sup>1</sup>**

Variable	Ítem	Media	
		No asociadas	Asociadas
Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los <i>(socios)</i> [el conjunto de cooperativas que integran la cooperativa de segundo grado a la que pertenece la suya] (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo).			
Dependencia	Sus ingresos dependen exclusivamente de sus ventas a través de la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ].	3,88	4,48
Orientación a largo plazo de la relación	Ven su relación con la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ] como una relación a largo plazo.	4,97	5,21
Marque en qué medida ...			
Orientación al mercado de la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ]	... ( <i>su cooperativa</i> ) [ <i>la cooperativa de segundo grado</i> ] muestran una mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) <sup>2</sup> .	3,99	2,89
Orientación al mercado de los socios	... ( <i>los socios de su cooperativa</i> ) [ <i>las cooperativas asociadas a la cooperativa de segundo grado</i> ] muestran una mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) <sup>2</sup> .	4,83	3,72

<sup>1</sup> Texto en paréntesis: utilizado en el cuestionario realizado a cooperativas no integradas en una de segundo grado. Texto en corchetes: utilizado en el cuestionario de cooperativas no integradas en una de segundo grado.

<sup>2</sup> Una mayor valoración del ítem corresponde a una mayor orientación a la producción en detrimento de al mercado. Dado que se pretende utilizar orientación al mercado vs. producción, se ha invertido la valoración de este ítem utilizando la regla de 8- valor del ítem.

Asimismo, puesto que uno de los objetivos de este trabajo es comprobar si los antecedentes del oportunismo tienen un efecto diferente dependiendo del tipo de relación analizada (primer grado vs segundo grado), se utiliza una variable binaria para diferenciar entre cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo grado (valor 1) y no asociadas (valor 0).

Por su parte, las variables evaluadas mediante escalas multi-item se recogen en la Tabla 4.2. La medición del oportunismo interno de los socios se ha basado en la clasificación establecida por Wathne y Heide (2000), tratando de recoger los cuatro tipos de comportamientos oportunistas definidos por estos autores (violación de un acuerdo, renegociación forzosa, evasión y reticencias para adaptarse). Para la incertidumbre ambiental, siguiendo otras referencias de la literatura (Achrol y Stern, 1988; Anderson 1985; Noordewier et al., 1990), se creó una escala compuesta por 6 ítems. Por último, respecto a la heterogeneidad, aunque en la literatura sobre cooperativas agroalimentarias no existen medidas, sí existen sugerencias respecto a los elementos que pueden determinar la heterogeneidad de su base social (Österberg y Nilsson, 2009). Por ello, en base a estas sugerencias se construyó una escala formativa para medir este aspecto.

Para evaluar la fiabilidad y la validez de las escalas multi-item reflectivas se ha realizado un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud. En base a las estimaciones de las cargas estandarizadas y sus significatividades, se eliminaron algunos ítems utilizados para construir la variable *incertidumbre ambiental*. Del análisis factorial confirmatorio con los ítems restantes se obtiene un RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) igual a 0,074, inferior al valor máximo admisible (0,080). Además, se alcanza un índice CFI (*Comparative Fit Index*) de 0,946 y un índice GFI (*Goodness of Fit Index*) de 0,910, ambos por encima del valor mínimo recomendado (0,900), lo que indica un buen ajuste del modelo (Hu y Bentler, 1999).

La fiabilidad de las escalas se evalúa con el índice de varianza media extraída o AVE (*Average Variance Extracted*). Para todos los constructos, se obtiene un valor mayor o igual al criterio mínimo establecido en 0,5 (Tabla 4.2). Por su parte, para comprobar la validez convergente de las escalas se analizan las cargas estandarizadas de cada ítem con su respectivo factor (Tabla 4.2). Como se puede comprobar, todos los ítems muestran una carga estandarizada superior a 0,40, valor a partir del cual se considera una carga aceptable (MacCallum et al., 1999; Williams et al., 2010), siendo además todas ellas estadísticamente significativas ( $p\text{-valor} < 0,05$ ), lo que indica que existe validez convergente.

**Tabla 4.2. Escalas multi-ítem<sup>1</sup>**

	Cargas estandarizadas	T-estat.
<b>Oportunismo AVE=0.6</b>		
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo):		
Algunos ( <i>socios</i> ) [ <i>cooperativas asociadas a la cooperativa de segundo grado</i> ] a menudo...		
...sacan provecho particular sin asumir los riesgos y costes correspondientes ( <i>Evasión</i> ).	0,64	10,85
...se benefician de las inversiones de la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ], pero se muestran reacios a contribuir a las mismas ( <i>Evasión</i> ).	0,74	13,32
... incumplen con sus obligaciones perjudicando de ese modo a la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ] cooperativa ( <i>Evasión</i> ).	0,83	15,84
... realizan acciones en beneficio propio, aunque puedan perjudicar al interés general ( <i>Violación</i> ).	0,85	16,40
...se muestran reacios a realizar cambios para adaptarse si no les benefician directamente, aunque sea a costa del interés general ( <i>Reticencias para adaptarse</i> ).	0,79	14,57
...ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular, aunque vaya en contra del interés general ( <i>Renegociación forzosa</i> ).	0,88	17,29
<b>Incertidumbre ambiental AVE=0.5</b>		
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo):		
Es muy difícil conocer los volúmenes de producción que demandará el mercado.	0,80	13,29
Es muy difícil predecir las tendencias del mercado.	0,92	15,43
Es muy difícil predecir cuáles van a ser las acciones de la competencia.	0,45	7,02
En el sector surgen con frecuencia innovaciones en los productos <sup>2</sup> .	--	--
Los precios de venta de nuestros productos son muy cambiantes.	0,44	6,76
La legislación y reglamentos que nos afectan cambia muy a menudo <sup>2</sup> .	--	--
<b>Heterogeneidad<sup>3</sup></b>		
Indique en qué medida el conjunto de ( <i>los socios de su cooperativa</i> ) [ <i>las cooperativas que integran la cooperativa de segundo grado</i> ] son parecidos entre sí (1=muy diferentes; 7=muy parecidos) respecto a:		
Tamaño ( <i>de las explotaciones</i> ).	--	--
( <i>Edad</i> ).	--	--
( <i>Grado de formación</i> ).	--	--
( <i>Nivel económico</i> ) [ <i>Solvencia económica</i> ].	--	--
Tipos de productos que aportan.	--	--
Calidad de los productos que suministran.	--	--
Cantidad del producto aportado a la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ].	--	--
Profesionalidad o nivel técnico.	--	--
( <i>Percepción sobre la importancia de la orientación al mercado de la cooperativa</i> ).	--	--
[ <i>Orientación al mercado</i> ].	--	--
Objetivos que se persiguen dentro de la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ].	--	--
Grado de dependencia de la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ] para comercializar los productos.	--	--
[ <i>Tipología/características de los socios agricultores de las cooperativas</i> ].	--	--
Por lo tanto, considerando lo anterior, entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de ( <i>su cooperativa</i> ) [ <i>las cooperativas que integran la de segundo grado</i> ] es...	--	--

Índices de ajuste:  $\chi^2_{(74 \text{ g.l.})} = 176.29$ ; CFI=0.95; RMSEA= 0.074; GFI: 0.90; NNFI=0.94.

<sup>1</sup> Texto en paréntesis: utilizado en el cuestionario de cooperativas no integradas en una de segundo grado.

Texto en corchetes: utilizado en el cuestionario de cooperativas integradas en una de segundo grado.

<sup>2</sup> Ítem eliminado durante el proceso de perfeccionamiento de la escala.

<sup>3</sup> No se realiza el correspondiente CFA por ser una variable latente formativa, ya que un cambio en el valor de un ítem determina un cambio en el valor de la variable latente (Jarvis et al., 2003).

Asimismo, se comprueba la validez discriminante mediante el método empleado por Anderson y Gerbing (1988), consistente en comprobar si el intervalo de confianza de la correlación entre cualquier par de constructos expresado como ( $\phi$  correlación  $\pm 2 \times$  error estándar) incluye el valor 1 o -1. Tras su comprobación con los datos recogidos en la Tabla 4.3, se obtiene que el referido intervalo entre cada par de constructos nunca incluye el valor 1 o -1, lo que confirma la validez discriminante.

**Tabla 4.3. Media, desviación típica y correlaciones de los constructos**

Constructo	Mean	SD	Correlaciones ( $\phi$ estimadas bajo la diagonal \ Error estándar sobre la diagonal)						
			1	2	3	4	5	6	7
1. Oportunismo	3,76	1,56		0,06	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07
2. Dependencia	4,14	1,92	-0,31		0,07	0,07	0,07	0,06	0,06
3. Orientación a largo plazo de la relación	5,08	1,71	-0,28	0,23		0,07	0,07	0,06	0,06
4. Incertidumbre ambiental	4,77	1,22	0,14	0,02	0,11		0,07	0,07	0,07
5. Heterogeneidad	3,26	0,90	0,37	-0,30	-0,22	0,01		0,06	0,06
6. Orientación al mercado de la cooperativa	4,49	1,92	0,06	0,12	0,02	-0,02	0,05		0,07
7. Orientación al mercado de los socios	3,65	1,84	-0,21	0,08	0,15	-0,06	-0,04	0,56	

#### 4.3.2. Modelo empírico

Para contrastar las hipótesis planteadas se estimó el modelo que a continuación se detalla mediante el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO).

$$\begin{aligned}
 Oportunismo = & \beta_o + \sum_{i=1}^n \gamma_i VC_i + \beta_1 TR_i + \beta_2 DEP_i + \beta_3 OLP_i + \beta_4 IA_i \\
 & + \beta_5 HET_i + \beta_6 COOP_{OM_i} + \beta_7 SOCIOS_{OM_i} + \beta_8 DEP \times TR_i \\
 & + \beta_9 OLP \times TR_i + \beta_{10} IA \times TR_i + \beta_{11} HET \times TR_i \\
 & + \beta_{12} COOP_{OM} \times TR_i + \beta_{13} SOCIOS_{OM} \times TR_i + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

Dónde VC = Conjunto de variables de control (tipo de producto comercializado por la cooperativa, tamaño de la cooperativa según número de socios, y nivel de formación del gerente); TR = Tipo de relación; DEP = Dependencia; OLP = Orientación a largo plazo de la relación; IA = Incertidumbre ambiental; HET = Heterogeneidad; COOP<sub>OM</sub> = Orientación al mercado de la cooperativa; SOCIOS<sub>OM</sub> = Orientación al mercado de los socios y  $\varepsilon_i$  = término de error.

Siguiendo el procedimiento estándar, el valor de las variables multi-item se construyó mediante la media de los valores de los ítems correspondientes. Asimismo, se creó la interacción de cada variable con el tipo de relación analizada. En este sentido, es preciso

destacar que se utilizó el procedimiento de centrar a la media (Aiken y West, 1991) al objeto de reducir el riesgo de multicolinealidad derivada de la presencia, en la misma ecuación, de términos principales e interacciones a partir de ellos. Además, tras la estimación del modelo se calculó el factor de inflación de la varianza para cada variable, siendo el máximo valor alcanzado de 3,12. Este valor se sitúa por debajo del nivel 10, valor máximo admisible para concluir que no existe multicolinealidad (Hair et al., 1995). Por último, para comprobar el efecto marginal de cada uno de los antecedentes en el oportunismo, dependiendo del tipo de relación analizada, se aplicó el procedimiento propuesto por Aiken y West (1991), consistente en realizar una derivada parcial, tal y como se explica a continuación.

Considerando una muestra de tamaño  $n$  de la población (en el caso que nos ocupa, las cooperativas agroalimentarias de primer grado) en la que existe una característica  $z$  (como es el hecho de pertenecer, o no, a una cooperativa agroalimentaria de segundo grado) que permite distinguir dos submuestras bien diferenciadas ( $n_j ; n_q$ ), se estima la siguiente ecuación:  $y = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_h z_i + \hat{\beta}_j x_i + \hat{\beta}_k x \times z_i + \varepsilon_i$ , para conocer el efecto de  $x$  en  $y$ , donde  $z$  es una variable binaria que toma el valor 0 si la observación  $i \in n_j$  y el valor 1 si la observación  $i \in n_q$ . Entonces  $\partial y_i / \partial x_i = \hat{\beta}_j$  si  $i \in n_j$ , mientras  $\partial y_i / \partial x_i = \hat{\beta}_j + \hat{\beta}_k \times z$  si  $i \in n_q$ .

#### 4.4. Resultados

Los resultados obtenidos de la estimación del modelo se recogen en la Tabla 4.4. El efecto de la dependencia en el oportunismo viene recogido por la función  $-0,268 + 0,231 \times TR$ . Para el caso de cooperativas de primer grado no integradas en una de segundo grado ( $TR=0$ ), el valor de dicho efecto es  $-0,268$  y estadísticamente significativo ( $p$ -valor  $< 0,01$ ). Por su parte, para las cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo grado ( $TR=1$ ), el valor del efecto es  $-0,037$ , aunque no es estadísticamente significativo ( $p$ -valor  $> 0,10$ )<sup>11</sup>. En vistas a lo anterior, la hipótesis  $H_{2.1}$  solo puede ser aceptada para el caso de las relaciones en el ámbito de las cooperativas de primer grado. Sin embargo, hay

<sup>11</sup> El  $p$ -valor para analizar el efecto de cualquier antecedente en el oportunismo para el caso de las cooperativas de primer grado integradas en una de segundo grado se obtiene de un contraste de significatividad T-test cuyo estadístico de contraste toma el valor  $\frac{\hat{\beta}_j + \hat{\beta}_k}{ee(\hat{\beta}_j + \hat{\beta}_k)} \sim t_{224; \frac{\alpha}{2}}$  donde  $\hat{\beta}_j$  y  $\hat{\beta}_k$  son los coeficientes estimados de la ecuación:  $y = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_h z_i + \hat{\beta}_j x_i + \hat{\beta}_k x \times z_i + \varepsilon_i$ ;  $ee(\hat{\beta}_j + \hat{\beta}_k) = \sqrt{var(\hat{\beta}_j) + var(\hat{\beta}_k) \times z_i^2 + 2cov(\hat{\beta}_j + \hat{\beta}_k) \times z_i}$ ; y  $t_{224; \frac{\alpha}{2}}$  es el valor crítico de la distribución T-Student correspondiente al nivel de significatividad  $\frac{\alpha}{2}$  y 224 grados de libertad.

que destacar que la diferencia en el efecto entre los dos tipos de relaciones analizadas (0,213) es estadísticamente significativa ( $p\text{-valor} < 0,05$ ), por lo que la hipótesis  $H_{2.7}$  no se rechaza en el caso de este antecedente.

De forma similar, el efecto de la orientación a largo plazo de la relación del socio con la cooperativa sobre el oportunismo se analiza mediante la función  $-0.232+0.310 \times TR$ . Esta muestra un efecto negativo (-0,232) y significativo ( $p\text{-valor} < 0,01$ ) para el caso de los socios de la cooperativa de primer grado. En cambio, para los socios de las cooperativas de segundo grado el efecto es positivo (0,078), aunque no estadísticamente significativo ( $p\text{-valor} > 0,10$ ), por lo que al igual que sucedía en el caso anterior, la hipótesis  $H_{2.2}$  se acepta de forma parcial para el caso de las relaciones en el ámbito de las cooperativas de primer grado. Asimismo, también se observa que existen diferencias significativas ( $p\text{-valor} < 0,01$ ) en el efecto de este antecedente sobre el oportunismo en función del caso analizado (0,310), lo que muestra evidencia empírica a favor de la hipótesis  $H_{2.7}$ .

Respecto a la incertidumbre ambiental, la función  $0,261-0,324 \times TR$  permite confirmar la hipótesis  $H_{2.3}$  para el análisis de las relaciones en el ámbito de las cooperativas de primer grado, ya que el efecto es positivo (0,261) y estadísticamente significativo ( $p\text{-valor} < 0,01$ ). Sin embargo, dicha hipótesis no puede confirmarse para el caso de las cooperativas de segundo grado, ya que se encuentra un efecto negativo (-0,063) y no significativo ( $p\text{-valor} > 0,10$ ). Por su parte, se observa evidencia a favor de la hipótesis  $H_{2.7}$ , ya que el coeficiente que estima la existencia de diferencias en el efecto de este antecedente sobre el oportunismo, en función del tipo de relación analizada (-0,324), es estadísticamente significativo ( $p\text{-valor} < 0,05$ ).

Para la heterogeneidad, la función  $0,399 + 0,049 \times TR$  confirma la hipótesis  $H_{2.4}$  para el caso de las relaciones entre socios de cooperativas de primer grado, pues se obtiene un signo positivo (0,399) y significativo ( $p\text{-valor} < 0,01$ ), pero no para el caso de las cooperativas de segundo grado, puesto que, aunque el signo es positivo (0,448), no es significativo ( $p\text{-valor} > 0,10$ ). Además, tampoco se encuentra evidencia empírica de la existencia de diferencias en el efecto de la heterogeneidad sobre el oportunismo en función del tipo de relación analizada (0,049;  $p\text{-valor} > 0,10$ ), lo que implica rechazar la hipótesis  $H_{2.7}$  para este antecedente.

**Tabla 4.4. Resultados del análisis de regresión (antecedentes del oportunismo)**

VARIABLES DEPENDIENTES	HIPÓTESIS (SIGNO)	COEFICIENTE	T-ESTADÍSTICO
Constante		4,013 ***	8,68
Tipo de relación		-0,520 ***	-2,66
Dependencia	H <sub>2.1</sub> (-)	-0,268 ***	-3,93
Orientación a largo plazo de la relación	H <sub>2.2</sub> (-)	-0,232 ***	-3,24
Incertidumbre ambiental	H <sub>2.3</sub> (+)	0,261 ***	2,75
Heterogeneidad	H <sub>2.4</sub> (+)	0,399 **	2,54
Orientación al mercado de la cooperativa	H <sub>2.5</sub> (+)	0,256 ***	3,75
Orientación al mercado de los socios	H <sub>2.6</sub> (-)	-0,256 ***	-3,30
Dependencia x TR		0,231 **	2,32
Orientación a largo plazo de la relación x TR		0,310 ***	2,79
Incertidumbre ambiental x TR	H <sub>2.7</sub>	-0,324 **	-2,10
Heterogeneidad x TR		0,049	0,24
Orientación al mercado de la cooperativa x RT		-0,080	-0,66
Orientación al mercado de los socios x RT		0,042	0,35
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>			
Hortalizas		-0,474 *	-1,79
Frutas		-0,304	-1,26
Cítricos		0,539	1,61
Vino		-0,553 **	-2,42
Aceite		-0,071	-0,35
Leche y/o derivados lácteos		-0,057	-0,35
Ganadería y/o productos cárnicos		-0,601 *	-1,92
Otros		0,009	0,05
Número de socios (tamaño)		-0,001	-0,73
Formación (del gerente)		0,058	0,63
R <sup>2</sup> 0,367			
R <sup>2</sup> ajustado 0,302			
F-valor (probabilidad) 5,64 (0,000)			

\*\*\*  $p$ -valor < 0,01; \*\*  $p$ -valor < 0,05; \*  $p$ -valor < 0,10.

El análisis del efecto de la orientación al mercado de la cooperativa en el oportunismo de los socios se realiza mediante la función  $0,256 - 0,080 \times TR$ . El resultado muestra que es positivo y significativo, tanto para el análisis de las relaciones en el caso de cooperativas de primer grado ( $0,256$ ;  $p$ -valor <  $0,01$ ) como en las de segundo grado ( $0,176$ ;  $p$ -valor <  $0,10$ ), lo que permite confirmar la hipótesis  $H_{2.5}$ . En cambio, no se obtiene evidencia empírica de que dicho efecto sea diferente en función del tipo de relación analizada ( $0,049$ ;  $p$ -valor >  $0,10$ ), por lo que la hipótesis  $H_{2.7}$  no se confirma en este caso.

Por su parte, el efecto de la orientación al mercado de los socios de la cooperativa en su oportunismo se obtiene de la función  $-0,256 + 0,042 \times TR$ . El resultado muestra que este efecto es negativo y significativo para ambos tipos de relaciones ( $-0,256$  con un  $p$ -valor  $< 0,01$  en el caso de primer grado y  $-0,214$  con un  $p$ -valor  $< 0,05$  en el caso de las de segundo grado), lo que confirma la hipótesis  $H_{2.6}$ . Al igual que en el caso anterior, no se confirma la hipótesis  $H_{2.7}$ , ya que las diferencias obtenidas del efecto de este antecedente en el oportunismo atendiendo al tipo de relación no son significativas ( $0,042$ ;  $p$ -valor  $> 0,10$ ).

Por último, y en vistas a los resultados anteriores, dado que solo la dependencia, la orientación a largo plazo de la relación y la incertidumbre ambiental muestran un efecto diferente en el oportunismo atendiendo al tipo de relación analizada, se concluye que la hipótesis  $H_{2.7}$  solo puede ser aceptada de forma parcial.

#### **4.5. Discusión de los resultados y conclusiones**

Las cooperativas agroalimentarias destacan por la importancia socioeconómica que tienen en el sector agroalimentario, entre otras cosas, porque permiten mejorar la competitividad y el poder de negociación de sus socios, principalmente mediante la negociación colectiva del producto aportado a la cooperativa, lo que muestra que son una alternativa viable para reducir el oportunismo externo al que se ven sometidos los productores agrarios. Sin embargo, estos tipos de comportamientos también se observan en el interior de la propia cooperativa (oportunismo interno), afectando de forma negativa a su rendimiento y competitividad, lo que amenaza la supervivencia de estas organizaciones. Además, para acceder a las ventajas asociadas a un mayor tamaño, algunas cooperativas han optado por integrarse en cooperativas de segundo grado, lo que puede favorecer aún más la aparición de tales comportamientos.

Por estas razones, combatir el comportamiento oportunista interno se ha convertido en una gran preocupación para los responsables de dirigir las cooperativas agroalimentarias. Por ello, resulta interesante analizar qué factores o antecedentes favorecen o desincentivan la aparición de tales comportamientos, además de hacerlo atendiendo a la casuística concreta de las relaciones que se dan entre socios de cooperativas de primer y de segundo grado. Este es el objetivo principal del presente capítulo.

Los resultados muestran que un mayor grado de dependencia de los socios con la cooperativa reduce su oportunismo. De la misma forma, la orientación a largo plazo de la

relación de los socios con la cooperativa tiene un efecto negativo sobre su oportunismo. Ello puede deberse, por un lado, al miedo a ser expulsado de la relación (Rokkan et al., 2003) y, por otro, a la necesidad de mantener una buena relación si se pretende realizar futuras transacciones con la cooperativa. Además, los socios orientados al largo plazo deben percibir que renunciar en el corto plazo a comportamientos oportunistas, y los beneficios extras que ello conlleve, puede ser compensado mediante futuras relaciones comerciales (Das, 2006).

En este sentido, un hallazgo importante del trabajo es que demuestra que el efecto reductor de estos dos antecedentes en el oportunismo es mayor en el caso de cooperativas de primer grado que en las de segundo grado. Ello puede obedecer a que es más sencillo detectar a un socio comportándose de forma oportunista cuando se trata de un agricultor o ganadero (caso de las cooperativas de primer grado) que cuando es una cooperativa (caso de las cooperativas de segundo grado), ya que la proximidad y los vínculos son mayores en el primer caso. Además, es menos costoso expulsar a un miembro en las cooperativas de primer grado que en las de segundo, lo que también puede explicar que este antecedente tenga un mayor efecto en el primer caso.

Por otra parte, los resultados muestran que la incertidumbre ambiental incrementa el oportunismo de los socios en el caso de las cooperativas de primer grado. Esto puede deberse a que los contratos entre los socios y la cooperativa son menos eficientes ante situaciones de elevada incertidumbre ambiental (Ferreira et al., 2021), ya que es difícil que estos puedan contemplar las contingencias que pueden surgir durante la relación, dando a los socios la oportunidad de eludir sus responsabilidad y obligaciones.

De nuevo, se obtiene que este efecto es mayor en el caso de los miembros de las cooperativas de primer grado que en las de segundo grado. En este sentido, es preciso destacar que los directivos de las cooperativas de primer grado asociadas a una cooperativa de segundo grado suelen apoyar la cooperación entre cooperativas como medida para reducir la incertidumbre ambiental. Por ello, aunque la incertidumbre ambiental puede promover la aparición de comportamientos oportunistas, este efecto es mayor entre los miembros de las cooperativas de primer grado que en las de segundo grado, debido al mayor nivel de confianza que los miembros de las cooperativas de segundo grado tienen en la habilidad de esta para gestionar situaciones de incertidumbre.

Respecto a la heterogeneidad, los resultados obtenidos permiten afirmar que este antecedente tiene un efecto positivo sobre el oportunismo de los socios en las cooperativas

de primer grado. Cuando la heterogeneidad de los socios es elevada, se hace más difícil para la cooperativa satisfacer los intereses de todos sus socios (Sacchetti y Tortia, 2021). Por tanto, aquellos socios que perciban que sus intereses no están lo suficientemente atendidos pueden encontrar incentivos a comportarse de forma oportunista.

Los resultados del trabajo también muestran que la orientación al mercado de la cooperativa tiene un efecto positivo sobre el oportunismo de sus socios, no existiendo diferencias en tal efecto respecto a los dos tipos de relaciones analizados. En situaciones en las que las cooperativas apuestan por una mayor orientación al mercado en lugar de a la producción, los socios podrían percibir que la cooperativa está más interesada en sus clientes que en los propios socios. Además, este tipo de estrategias restringen el poder de decisión de sus socios (Ajates, 2020), lo que puede llevar a algunos de ellos a pensar que sus intereses no están lo suficientemente cubiertos por la cooperativa, reduciendo de esta forma su satisfacción, confianza y compromiso con la cooperativa. Esto puede llevarlos a comportarse de forma oportunista (Mwambi et al., 2020).

Por su parte, los resultados muestran que un mayor grado de orientación al mercado de los socios reducirá su predisposición a actuar de forma oportunista. Los socios orientados al mercado priorizan la generación de valor añadido para los clientes de la cooperativa. Ello los alejará de comportamientos oportunistas, en primer lugar, porque tales comportamientos ponen en riesgo la generación del mencionado valor añadido y, en segundo lugar, por el miedo a ser expulsado de la relación con la cooperativa, lo que, en tal caso, reduciría la habilidad de los miembros para alcanzar su deseada orientación al mercado (Benos et al., 2016). De nuevo, no se encuentran diferencias en función del tipo de relación analizada.

Los resultados de este estudio son de especial interés, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. En el primer caso, porque ayudan a paliar el vacío existente de trabajos empíricos que analicen el oportunismo en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. En el segundo caso, porque ayudan a los gerentes y directivos de las cooperativas agroalimentarias (tanto de primer grado como de segundo grado) a conocer los factores que pueden tener una influencia en la aparición de comportamientos oportunistas en el interior de su organización, lo que les sirve de ayuda para diseñar y poner en práctica mecanismos que ayuden a combatir tales comportamientos. Estos mecanismos (cuyo estudio se aborda en el siguiente capítulo) deberían tratar de promover aquellos factores que tienen un efecto reductor en el oportunismo (dependencia,

orientación a largo plazo de la relación y orientación al mercado de los socios) e inhibir aquellos que lo favorecen (heterogeneidad, incertidumbre ambiental e impacto de la orientación al mercado de la cooperativa en la percepción del socio).

En este sentido, para incrementar la dependencia de los socios con la cooperativa estas deben mejorar sus competencias y recursos al objeto de ofrecerles mejores servicios y maximizar sus beneficios, haciéndolos de esta forma, más leales a la cooperativa (Ferreira et al., 2021). Por su parte, tanto la orientación de la relación a largo plazo como la orientación al mercado de los socios puede ser impulsada en las cooperativas si estas dedican tiempo y esfuerzo a dar a conocer sus beneficios a los socios.

Respecto a la orientación al mercado de la cooperativa, hay que destacar que, si bien se ha demostrado que es un antecedente que promueve el oportunismo de los socios, las cooperativas deben apostar por dicha orientación ya que es garantía de su supervivencia (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Sin embargo, esto debe hacerse de forma que los socios también perciban los beneficios que esto conlleva. Para ello, un cambio en la percepción de los socios de la tradicional orientación a la producción hacia el mercado podría ayudar a minorizar el efecto de la orientación al mercado de la cooperativa sobre el oportunismo, lo que requiere esfuerzo y dedicación de las cooperativas en este sentido.

---

---

## CAPÍTULO 5

---

---

## **CAPÍTULO 5. MECANISMOS DE GOBIERNO DEL OPORTUNISMO DE LOS SOCIOS EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: UN ANÁLISIS COMPARADO ENTRE LAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO**

Como se ha demostrado en el Capítulo 4, los comportamientos oportunistas también aparecen en el interior de las cooperativas agroalimentarias. Este oportunismo afecta negativamente al funcionamiento y la competitividad de estas organizaciones. Por ello, combatir tales comportamientos se ha convertido en una de las mayores preocupaciones para los responsables de dirigir las.

Es preciso destacar que, si bien el oportunismo interno empeora la competitividad de estas organizaciones, existen numerosos ejemplos de cooperativas que de forma exitosa compiten en los mercados, lo que da cuenta de que este oportunismo puede ser gestionado mediante la aplicación de mecanismos de gobierno adecuados.

Para diseñar y aplicar estos mecanismos, el análisis realizado en el Capítulo 4 sobre los antecedentes del oportunismo resulta de especial importancia, pues arroja evidencia empírica sobre los factores que pueden promover y disuadir el oportunismo de los socios de las cooperativas haciendo, además, un análisis comparado de su efecto en función del tipo de cooperativa (primer y segundo grado).

Adicionalmente, resulta interesante conocer qué mecanismos de gobierno pueden ser empleados en las cooperativas para combatir tales comportamientos, temática que se aborda en el presente Capítulo 5. En concreto, se pretende identificar los mecanismos de gobiernos existentes para controlar el oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias y, en función de la intensidad de uso y del tipo de cooperativa en el que se aplican (primer o segundo grado) (*OE.3*), analizar la efectividad de cada uno de ellos. Para tal fin, se analiza de forma empírica el *Modelo III*.

Este capítulo, al igual que los dos anteriores, se desarrolla siguiendo un esquema convencional de artículo. En primer lugar, en la introducción, se contextualiza el tema a analizar. Posteriormente, se profundiza en el marco teórico que permite identificar y conceptualizar los mecanismos de gobierno del oportunismo interno, así como justificar las hipótesis que se pretenden contrastar. A continuación, se expone el modelo empírico y los resultados obtenidos. Por último, se presentan y discuten los resultados y se establecen las conclusiones del trabajo. La metodología del estudio empírico, que contempla la población objeto de estudio, el diseño del cuestionario, el proceso de

recogida de la información y las características de la muestra para contrastar el *Modelo III*, fue ampliamente descrita en el Capítulo 2. Por ello, en lo relativo a estas cuestiones se hace referencia al mencionado capítulo y a matices puntuales que puedan ser relevantes para el contexto de este estudio.

### **5.1. Introducción**

Como se ha puesto de manifiesto en los anteriores capítulos, las cooperativas agroalimentarias tienen una gran importancia económica y social. En el primer caso, por el volumen de facturación que aportan, el número de socios que aglutinan y los puestos de trabajo que generan. Y, en el segundo, porque a través de los servicios que prestan a sus socios mejoran la eficiencia de sus explotaciones y su capacidad para responder a las demandas del mercado (Ciliberti et al., 2020), protegiéndolos del abuso de poder de negociación y el oportunismo de otros miembros de la cadena agroalimentaria.

Sin embargo, también se ha expuesto la importancia que tienen los comportamientos oportunistas en el interior de las cooperativas, que puede llegar a poner en cuestión la viabilidad de estas organizaciones en el actual entorno de la mayoría de los mercados agroalimentarios.

En contraste con lo anterior, existen muchos casos de cooperativas agroalimentarias que son capaces de competir con éxito en los mercados (Feng y Hendrikse, 2012), existiendo ejemplos en los que, incluso, lo dominan (Bijman et al., 2012). Esto demuestra que las cooperativas son capaces de alcanzar elevados niveles de compromiso y coordinación entre sus miembros (Bontems y Fulton, 2009) y que estas organizaciones son capaces de gestionar adecuadamente las tendencias oportunistas de sus socios (oportunismo interno) (Bijman et al., 2013).

En comparación con el análisis del oportunismo referido a los miembros del equipo directivo de las cooperativas (Iliopoulos y Valentinov, 2012), que suele ser analizado con base en la Teoría de la Agencia (Grashuis, 2020; Hakilius y Hansson, 2016), la gestión del oportunismo de los socios cooperativistas apenas ha sido objeto de análisis empírico en la literatura de cooperativas agroalimentarias.

Entre los mecanismos de gobierno que permiten a las empresas controlar los comportamientos oportunistas se encuentra la supervisión, los incentivos, la selección y la socialización (Wathne y Heide, 2000). Sin embargo, sus efectos han sido analizados empíricamente, de forma mayoritaria, en las relaciones interorganizacionales del tipo

proveedor-cliente (Hernández-Espallardo et al., 2010), existiendo pocos estudios en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. Uno de ellos, es el realizado por Benos et al. (2016), quienes concluyen que las sanciones disuaden la aparición de comportamientos oportunistas entre los socios.

Es importante añadir que los efectos de los mencionados mecanismos de gobierno en el oportunismo de los socios de las cooperativas pueden ser diferentes a los que se observan en otros ámbitos, por ejemplo, el de las relaciones proveedor-cliente entre empresas privadas. Ello puede deberse, por un lado, al carácter multidimensional de los socios de las cooperativas, que no sólo son sus proveedores, sino también propietarios, participantes en la toma de decisiones y clientes de la cooperativa (Barton, 1989). Por otro lado, también se puede deber al papel social que desempeñan estas organizaciones (Limnios et al., 2018), lo que hace más interesante el análisis de estos mecanismos en el caso particular de las cooperativas agroalimentarias.

Asimismo, resulta interesante comprobar si dicho efecto es o no lineal. En concreto, conocer si se requiere una intensidad mínima de uso de un mecanismo para que reduzca el oportunismo (*efecto umbral*), y si existe una intensidad máxima a partir de la cual esfuerzos adicionales para incrementar el uso de un mecanismo no disminuyen el oportunismo (*efecto saturación*).

En este sentido, es preciso destacar que en la literatura existe poca evidencia empírica acerca de los efectos no lineales que, sobre el oportunismo, ejercen los mecanismos de gobierno mencionados, lo que puede representar mejor la naturaleza real de estos efectos. Por ejemplo, la socialización puede comenzar a surgir efecto en el oportunismo si se dedica un elevado esfuerzo en las relaciones para crear un suficiente capital social (Dyer y Singh, 1998), lo que sugiere la presencia de un “*efecto umbral*”. Sin embargo, estudios posteriores indican que el capital social puede tener un efecto contrapuesto ya que favorece la pérdida de objetividad y la dependencia social, dando lugar a un bloqueo cognitivo que puede promover la aparición de comportamientos oportunistas de los socios (Anderson y Jap, 2005; Villena et al., 2011).

La literatura también ofrece ejemplos de efectos no lineales para otros mecanismos de gobierno, como es el caso de incentivos a través de las inversiones en activos específicos o *hostages* (De Vita et al., 2011) y de la supervisión (Musarra et al., 2016), siendo tales ejemplos escasos en la literatura y siempre analizados en un ámbito distinto al de las cooperativas agroalimentarias.

Por último, en la literatura aparecen referencias que ponen de relieve la existencia de aspectos contextuales de las relaciones que puede tener una influencia en el efecto de los mecanismos de gobierno sobre el oportunismo (Heide et al., 2007). En este sentido, el tipo de relación, atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado), puede ser uno de estos aspectos, ya que determina el contenido de la relación entre las partes, pues en el primer caso la relación se da entre los socios agricultores con la cooperativa, mientras que en el segundo esta relación es entre cooperativas. Además, los resultados del estudio realizado en el Capítulo 4 sobre los antecedentes del oportunismo de los socios en las cooperativas demuestran que la relación analizada, atendiendo al tipo de cooperativa, influye en el efecto que dichos antecedentes pueden tener en el oportunismo. Por tanto, también se espera que este aspecto pueda influir en el efecto de los mecanismos de gobierno. A pesar de su importancia, hasta donde el equipo investigador de este trabajo conoce, ningún estudio ha analizado este efecto de forma empírica. Hacerlo tendría implicaciones inmediatas para la gestión de cooperativas de primer y segundo grado, al mismo tiempo que puede ser de interés para conocer la evolución de la forma de gobierno cooperativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio que se aborda en este capítulo tiene un objetivo doble. En primer lugar, identificar los mecanismos de gobierno existentes para controlar el oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias y, en segundo lugar, evaluar su efecto en el oportunismo, explorando la existencia de diferencias en este efecto atendiendo a la intensidad de uso y al tipo de cooperativa (primer vs segundo grado) en el que se aplican.

## **5.2. Fundamentos teóricos**

La Economía de los Costes de Transacción parte de la idea de que los individuos son oportunistas por naturaleza. Sin embargo, existen varios factores que afectan a su disposición final de acometer comportamientos oportunistas (Hawkins et al., 2008), lo que convierte el oportunismo en un factor sobre el que se puede influir (Luo, 2007). En este sentido, para limitar la aparición de estos comportamientos en las relaciones de intercambio, Wathne y Heide (2000) propusieron el uso de mecanismos de gobierno como la supervisión, los incentivos, la selección y la socialización.

A continuación, se explica cada uno de ellos en el contexto de las cooperativas agroalimentarias.

## **Supervisión**

La supervisión consiste en el establecimiento de normas de comportamiento, su seguimiento y proporcionar retroalimentación (Challagalla y Shervani, 1996). Esta puede reducir la aparición de comportamientos oportunistas debido a la presión social que ejerce sobre los socios, lo que aumenta su compromiso con la cooperativa y, por tanto, el cumplimiento de las normas establecidas. Además, la supervisión permite detectar el oportunismo y tomar acciones contra él (por ejemplo, mediante llamadas de atención o sanciones), lo que mejora la experiencia de la cooperativa para evitar en el futuro situaciones similares. Asimismo, este mecanismo también puede disuadir la entrada de miembros que presentan aspiraciones oportunistas, así como favorecer la salida de aquellos que pretenden acometer este tipo de comportamientos (Wathne y Heide, 2000).

En vistas a los argumentos anteriores se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>3.1</sub>: El uso de supervisión reduce el oportunismo de sus socios.*

## **Incentivos**

El mecanismo de gobierno de incentivos engloba estrategias de la cooperativa que tratan de limitar los beneficios que se puede derivar de los comportamientos oportunistas (Williamson, 1975). En concreto, una de las posibles estrategias es realizar inversiones en activos específicos de la relación socio-cooperativa que tengan escaso o nulo valor fuera de la cooperativa, lo que es conocido en la literatura como *hostages*, o en español, rehenes. En este sentido, la propia dependencia del socio con la cooperativa o la imposibilidad de encontrar otras alternativas para comercializar su producto también pueden ser considerados como *hostages*. De esta forma, la pérdida que puede experimentar el socio en el caso de ser expulsado de la cooperativa, como consecuencia de acometer comportamientos oportunistas, actúa como desincentivo para dichos comportamientos (Telser, 1980). Otra forma de incentivar el buen comportamiento y frenar el oportunismo es mediante recompensas económicas, por ejemplo, mediante el pago de una prima si se realizan comportamientos adecuados.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantean las dos siguientes hipótesis:

*H<sub>3.2</sub>: El uso de incentivos en la forma de hostages reduce el oportunismo de sus socios.*

*H<sub>3.3</sub>: El uso de incentivos en la forma de recompensas económicas reduce el oportunismo de sus socios.*

### **Selección**

La selección de los socios en las cooperativas puede ser considerado como uno de los mecanismos de gobierno del oportunismo más directos, ya que permite la selección de aquellos individuos menos propensos a adoptar comportamientos oportunistas (Orbell y Dawes, 1993), al mismo tiempo que envía un mensaje a los actuales socios sobre el control y la importancia que tiene para la cooperativa evitar que surjan tales comportamientos en su interior. Además, la selección permite elegir a los socios que guardan un cierto grado de homogeneidad, es decir, evita la heterogeneidad, antecedente que, como se ha demostrado en el Capítulo 4, tiene un efecto positivo en el oportunismo de los socios. De esta forma, la selección, además del efecto directo que tiene sobre la reducción del oportunismo, también tiene un efecto indirecto a través del descenso de la heterogeneidad.

La selección suele realizarse, en el caso de las relaciones inter-organizacionales, mediante periodos de prueba o entrevistas para evaluar a la otra parte (Wathne y Heide, 2000), encontrando algunos autores una relación positiva entre los resultados obtenidos y la realización de entrevistas de forma previa a la selección de la otra parte (Chukwu e Igwe, 2012).

En el caso de las cooperativas agroalimentarias, la figura del socio a prueba puede ser utilizada como estrategia para comprobar las aptitudes, motivaciones y actitudes de los nuevos socios, y también para verificar que estos no son propensos a adoptar comportamientos oportunistas.

En base a los argumentos anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>3.4</sub>: El uso de la selección reduce el oportunismo de sus socios.*

### **Socialización**

Como se ha comentado anteriormente, uno de los objetivos de la selección es comprobar si las motivaciones de los socios son compatibles con el funcionamiento óptimo de la cooperativa. Sin embargo, una vez que los socios ya forman parte de la cooperativa esta convergencia puede ser fomentada mediante la socialización (Wathne y Heide, 2000). Este mecanismo consiste en apoyar la relación de confianza entre el socio y la cooperativa

y favorecer el intercambio de conocimiento constantemente entre ellos, de forma que se implante en la cooperativa una cultura y unos valores que fomenten la cooperación de sus miembros (Dyer y Singh, 1998). En este sentido, la socialización, por un lado, fomenta la confianza, que actúa como un mecanismo de control social continuo y reduce el riesgo de que aparezcan comportamientos oportunistas (Cheng et al., 2008) y, por otro lado, induce a los miembros a interiorizar los principios que rigen el funcionamiento de su cooperativa, impregnando las transacciones puramente económicas de aspectos sociales, lo que los desincentiva a comportarse de forma oportunista (Granovetter, 1985).

Teniendo en cuenta las aportaciones anteriores se propone la siguiente hipótesis:

*H<sub>3.5</sub>: El uso de la socialización reduce el oportunismo de sus socios.*

### **Efectos no lineales de los mecanismos de gobierno en el oportunismo e influencia del tipo de relación atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado)**

El efecto de los mecanismos de gobierno sobre el oportunismo de los socios parece evidente. Sin embargo, tras realizar un profundo análisis de la literatura se advierte que estos mecanismos pueden tener un efecto no lineal en el oportunismo. Por lo tanto, un análisis considerando tal aspecto puede representar una explicación más precisa sobre la naturaleza de este efecto en comparación con un análisis lineal o monótono.

En lo que se refiere al mecanismo de supervisión, autores como Wathne y Heide (2000) consideran que existe una “zona de indiferencia” donde la supervisión es moderada y aceptada por la parte supervisada, siendo efectivo para reducir el oportunismo. Sin embargo, por encima de esa zona de indiferencia, la supervisión puede desencadenar en la frustración de la parte supervisada, promoviendo su oportunismo (Wathne y Heide, 2000). Este efecto precursor de la supervisión sobre el oportunismo también es defendido por autores como Musarra et al. (2016), quienes sostienen que tal efecto puede aparecer tanto en el control de los procesos como en el de resultados.

En el caso del mecanismo de gobierno de incentivos, en concreto en la forma de *hostages* a través de la inversión en activos específicos, De Vita et al. (2010) defienden la existencia de un umbral a partir del cual dicha inversión puede tener un efecto reductor en el oportunismo de los socios. Esto es así ya que una reducida inversión en activos específicos hace insignificantes las pérdidas potenciales que pueden sufrir los socios en

el caso de ser expulsados de la cooperativa debido a su comportamiento oportunista y, por tanto, son insuficientes para evitar la adopción de tales comportamientos.

Por su parte, respecto a la selección, aunque no se han encontrado referencias que analicen su intensidad de uso, parece lógico pensar que este mecanismo tiene efecto a elevados niveles. Esto obedece a que solo con una correcta selección se podrán identificar a los candidatos que son más propensos a adoptar comportamientos oportunistas y, por tanto, evitar su entrada en la cooperativa, y a los que tienen unas motivaciones y actitudes que guardan una elevada coherencia con las de la cooperativa, disuadiendo de esta forma la aparición de tales comportamientos.

Por último, también se ha analizado detenidamente el impacto del mecanismo de gobierno de socialización en el oportunismo. Además, de su efecto positivo en la reducción del oportunismo, se han encontrado contradicciones cuando se analiza la intensidad de su uso.

Por un lado, algunos autores argumentan que la socialización puede comenzar a surgir efecto en el oportunismo si se dedica un elevado esfuerzo en las relaciones para crear un suficiente capital social (Dyer y Singh, 1998). Sin embargo, otros autores observaron que la socialización favorece los vínculos estrechos y la cercanía, por lo que niveles bajos o intermedios reducen el oportunismo, pero en niveles elevados puede aumentarlo (Wuyts y Geyskens, 2005). Esto se debe a que las relaciones de amistad y confianza, por muy buenas que parezcan en la teoría, también proporcionan en la práctica una oportunidad para realizar actividades encubiertas con el objetivo de engañar a la otra parte (Anderson y Jap, 2005).

En esta misma línea, Villena et al. (2011) argumentan que la socialización puede tener un efecto contrapuesto en el oportunismo, ya que el capital social creado a través de la socialización puede fomentar la pérdida de objetividad, la ineficiencia en la toma de decisiones y, por tanto, el oportunismo. Asimismo, la confianza que se genera por la socialización es un arma de doble filo para el oportunismo, ya que, si bien una mayor confianza reduce el oportunismo, al mismo tiempo puede llevar a una relajación en la supervisión y el control, lo que abre la puerta a acciones oportunistas (Dyer y Singh, 1998).

La literatura sobre las relaciones inter-organizacionales y las alianzas estratégicas muestra que, además de la intensidad de uso de los mecanismos de gobierno, existen otros factores

contextuales que pueden tener una influencia en su efecto sobre el oportunismo. El tipo de cooperativa (primer vs segundo grado) puede ser uno de estos factores.

Las cooperativas de primer y de segundo grado presentan diferencias que pueden afectar la intensidad y el modo como los mecanismos de gobierno influyen en el oportunismo. Las de primer grado son, generalmente, organizaciones pequeñas, formadas por pequeños agricultores locales (Bijman, 2016), que se crean inicialmente para contrarrestar el abuso de poder de los intermediarios, distribuidores y fabricantes (Bijman y Hendrikse, 2004). Sin embargo, el reducido tamaño de estas organizaciones supone un reto para ellas, pues limita su capacidad para alcanzar la dimensión necesaria y operar de forma competitiva con el resto de los agentes de la cadena agroalimentaria (Bijman, 2016). En este sentido, la integración de estas cooperativas en una cooperativa de segundo grado puede ayudarles a superar este reto (Zeuli y Cropp, 2004), ya que estas cooperativas de ámbito suprarregional, nacional e incluso internacional pueden acceder a las economías de escala y el poder de negociación necesario para satisfacer los intereses de sus socios (Bijman et al., 2012).

La diferencia en la naturaleza de los socios en cada tipo de cooperativa (productores agrarios en las de primer grado y cooperativas en las de segundo grado) es un factor contextual que puede influir en el efecto de los mecanismos de gobierno sobre el oportunismo. En particular, en comparación con los socios de las cooperativas de segundo grado, los de la cooperativa de primer grado se localizan geográficamente más cerca entre ellos. Asimismo, están más próximos a la actividad de la cooperativa y a su gestión, son culturalmente más homogéneos y suelen estar especializados en el mismo producto, ya que pertenecen al mismo ámbito geográfico. Esto facilita la detección del oportunismo en las cooperativas de primer grado.

Además, una vez detectados y sancionados tales comportamientos, los miembros oportunistas sufrirán una gran pérdida reputacional y de prestigio en el área local, ya que la interacción con los vecinos va más allá de la realizada en la cooperativa (Chung y Jin, 2011). Así, se pueden relacionar en reuniones del ámbito social, como fiestas o eventos locales, lo que favorece, en las cooperativas de primer grado en mayor medida que en las de segundo, la difusión rápida de información a través de la red de contactos mutuos (Jones et al., 1997).

Además, el mayor arraigo, apego y contacto que existe entre los socios de las cooperativas de primer grado, en comparación con los de segundo grado, favorece la creación de un conjunto de normas sociales, formales e informales, sobre lo que está bien y lo que está mal, lo que puede aumentar la eficacia de los mecanismos de gobierno sobre el oportunismo (Heide et al., 2007; Wuyts y Geyskens, 2005).

Estas cuestiones invitan a pensar que la eficacia de los mecanismos de gobierno para reducir el oportunismo es mayor en las cooperativas de primer grado que en las de segundo grado. Por ello, se espera que en las de primer grado estos mecanismos necesiten una menor dosis para comenzar a surtir efecto sobre el oportunismo.

Por su parte, en el caso de las cooperativas de segundo grado, sus socios son otras cooperativas de primer grado, cuyos gerentes o representantes defenderán los intereses de su cooperativa de primer grado y, en definitiva, de sus socios agricultores. Como se comentó en el Capítulo 4, debido a lo anterior, estos pueden sentirse más comprometidos con el impacto reputacional de sus actos entre los socios de la cooperativa de primer grado que entre los socios de las cooperativas de segundo grado, lo que puede llevarlos incluso a adoptar comportamientos oportunistas en la cooperativa de segundo grado si esto beneficia a su cooperativa. Además, las mayores distancias que hay entre socios de cooperativas de segundo grado reducen el arraigo y el contacto entre ellos, dificulta el control de la información (Luo, 2007) y disminuye la eficacia en la detección del oportunismo (Antia et al., 2006).

Por lo tanto, se espera que, en las cooperativas de segundo grado, puesto que los mecanismos de gobierno son menos efectivos, sea necesaria una mayor intensidad de su uso para conseguir reducir el oportunismo.

Teniendo en cuenta todos los argumentos anteriores se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>3.6</sub>: La relación atendiendo al tipo de cooperativa (primer o segundo grado) y la intensidad de uso de los mecanismos de gobierno (supervisión, incentivos, selección y socialización) de las cooperativas moderan el efecto que, sobre el oportunismo de los socios, tienen los mecanismos de gobierno, de modo que: a) en las cooperativas de primer grado los mecanismos serán eficaces a baja intensidad y con efectos decrecientes a medida que aumenta la intensidad (efecto saturación), y b) en las cooperativas de segundo grado los mecanismos serán eficaces a elevada intensidad (efecto umbral).*

### 5.3. Metodología del estudio empírico

#### 5.3.1. Muestra, recogida de la información y escalas de medida

El estudio que se lleva a cabo en este capítulo se aborda con la misma información que se ha utilizado en el Capítulo 4, procedente de una encuesta realizada a cooperativas agroalimentarias españolas de primer grado. Las características de la muestra utilizada, así como el diseño del cuestionario, el proceso de recogida de la información y la calidad de las respuestas obtenidas pueden consultarse en el Capítulo 2.

En total, se cuenta con 249 observaciones de cooperativas agroalimentarias de primer grado. De ellas, 140 corresponden a cooperativas no integradas en una de segundo grado y 109 a cooperativas integradas en una de segundo grado (Tabla 2.6). En el referido capítulo también pueden consultarse algunas de las características de las cooperativas que componen la muestra (Tabla 2.7) y del gerente entrevistado (Tabla 2.8), diferenciando entre las cooperativas de primer grado que están integradas en una de segundo grado y las que no.

La mayoría de las variables utilizadas en este trabajo han sido medidas mediante escalas multi-ítem, aunque otras, siguiendo las recomendaciones de Wanous et al. (1997), se midieron con un único ítem. Es el caso del mecanismo de gobierno de incentivos en la forma de *hostages* y de recompensas económicas. El primero de ellos se mide a través del perjuicio que supondría abandonar la cooperativa en términos de las inversiones en activos específicos a las que habría que renunciar. Por su parte, los incentivos en la forma de recompensas económicas se miden preguntando directamente por la existencia de mecanismos formales en la cooperativa para premiar el cumplimiento de los socios (Wathne y Heide, 2000).

El resto de los mecanismos de gobierno, así como el oportunismo han sido medidos mediante las escalas multi-ítem que aparecen en la Tabla 5.1. La escala para medir el mecanismo de gobierno de supervisión se basa en Challagalla y Shervani (1996). Esta escala mide hasta qué punto en las cooperativas se fijan normas y directrices que los socios deben cumplir, se supervisa el comportamiento de los socios, se informa a estos sobre el correcto o incorrecto cumplimiento de sus obligaciones y se establecen medidas correctivas como sanciones o incluso acciones legales ante situaciones muy graves.

La selección se lleva a cabo a través del cribado y la cualificación de los socios (Wathne y Heide, 2000). En las entrevistas realizadas con los directivos para configurar y

perfeccionar la encuesta realizada, estos confirmaron el uso de estos mecanismos de forma previa a la entrada de nuevos socios en las cooperativas, así como la figura del socio de prueba. Por ello, en vistas a sus sugerencias, para medir la selección se utilizaron dos ítems que recogen tales aspectos.

En lo que se refiere a la socialización, su medición se ha realizado mediante cuatro ítems basados en la escala propuesta por Kale et al. (2020) que miden la cantidad y la calidad de las relaciones, así como la presencia de confianza.

Por su parte, los ítems utilizados para medir el oportunismo interno de los socios se han basado en la clasificación establecida por Wathne y Heide (2000), tratando de recoger los cuatro tipos de comportamientos oportunistas definidos por estos autores (violación de un acuerdo, renegociación forzosa, evasión y reticencias para adaptarse). En concreto, se utiliza un ítem para los comportamientos oportunistas de violación de un acuerdo, reticencias para adaptarse y renegociación forzosa, y tres ítems para la evasión (Rokkan y Buvik, 2003; Taggar y Neubert, 2008) (Tabla 5.1).

Por último, puesto que uno de los objetivos de este trabajo es comprobar si los antecedentes del oportunismo tienen un efecto diferente dependiendo del tipo de relación analizada (cooperativa de primer vs segundo grado), se utiliza una variable binaria para diferenciar entre cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo grado (valor 1) y no asociadas (valor 0).

Para evaluar la fiabilidad y la validez de las escalas multi-item se ha realizado un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de máxima verosimilitud. De este análisis se obtiene un RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) igual a 0,059, inferior al valor máximo admisible (0,080). Además, se alcanza un índice CFI (Comparative Fit Index) de 0,96 y un índice GFI (Goodnes of Fit Index) de 0,87, lo que indica un buen ajuste del modelo (Hu y Bentler, 1999).

**Tabla 5.1. Escalas de medida<sup>a</sup>**

	Cargas estándar.	T-estat.
<b>Oportunismo AVE=0,66</b> Wathne y Heide (2000)		
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo):		
Algunos ( <i>socios</i> ) [ <i>cooperativas asociadas a la cooperativa de segundo grado</i> ] a menudo...		
...sacan provecho particular sin asumir los riesgos y costes correspondientes ( <i>Evasión</i> )	0,62	9,82
...se benefician de las inversiones de la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ], pero se muestran reacios a contribuir a las mismas ( <i>Evasión</i> )	0,74	12,51
...incumplen con sus obligaciones perjudicando de ese modo a la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ] cooperativa ( <i>Evasión</i> )	0,85	15,36
...realizan acciones en beneficio propio, aunque puedan perjudicar al interés general ( <i>Violación</i> )	0,82	14,68
...se muestran reacios a los cambios para adaptarse si no les benefician directamente, perjudicando el interés general ( <i>Reticencias para adaptarse</i> )	0,79	13,80
...ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular, aunque vaya en contra del interés general ( <i>Renegociación forzosa</i> )	0,87	15,93
<b>Supervisión AVE=0,51</b> ; Challagalla y Shervani (1996)		
(1=total desacuerdo; 7=total acuerdo): La cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ]...		
...emprendería acciones legales si algún socio presentara graves incumplimientos	0,50	7,46
...establece normas y directivas para controlar a los socios	0,80	13,68
...controla y supervisa lo que realizan los socios	0,86	15,11
...informa a los socios si están cumpliendo adecuadamente sus obligaciones	0,66	10,45
...sanciona a los socios que incumplen con sus obligaciones	0,68	10,82
<b>Incentivos (<i>hostages</i>)</b> Williamson (1975), Wathne y Heide (2004)		
I Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre ( <i>los socios</i> ) [ <i>su cooperativa de primer grado</i> ] (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo):		
Abandonar la cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ] supondría ( <i>para los socios</i> ) renunciar a importantes inversiones	1,00 <sup>b</sup>	--
<b>Incentivos (recompensas económicas)</b> Wathne y Heide (2000)		
(1=total desacuerdo; 7=total acuerdo): La cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ]...		
...tiene establecidos mecanismos formales para premiar a los socios	1,00 <sup>b</sup>	--
<b>Selección AVE=0,57</b> ; Wathne y Heide (2000)		
(1=total desacuerdo; 7=total acuerdo): La cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ]		
...evalúa en detalle los valores de los socios candidatos antes de admitirlos	0,98	5,56
...somete a un periodo de prueba los comportamientos de los candidatos	0,38	4,16
<b>Socialización AVE=0,62</b> ; Kale et al. (2000)		
(1=total desacuerdo; 7=total acuerdo): La cooperativa [ <i>de segundo grado</i> ]		
...establece contactos muy frecuentes con los socios	0,74	12,44
...coopera con los socios de forma muy efectiva	0,92	17,40
...tiene una interacción cercana y personal con los socios	0,87	15,92
...su relación con los socios se basa en la confianza	0,65	10,54
<b>Incertidumbre ambiental AVE=0,50</b> ; Achrol y Stern (1988)		
(1=total desacuerdo; 7=total acuerdo)		
Es muy difícil conocer los volúmenes que demandará el mercado	0,80	12,35
Es muy difícil predecir las tendencias del mercado	0,92	14,42
Es muy difícil predecir cuáles van a ser las acciones de la competencia.	0,40	5,79
En el sector surgen con frecuencia innovaciones en los productos <sup>c</sup>	--	--
Los precios de venta de nuestros productos son muy cambiantes.	0,43	6,30
La legislación y el reglamento que nos afecta cambia muy a menudo <sup>c</sup>	--	--

Índices de ajuste:  $\chi^2_{(221 \text{ g.l.})} = 353,95$ ; CFI=0,96; RMSEA= 0,059; GFI: 0,87; NNFI=0,95.

<sup>a</sup> Texto en paréntesis: cuestionario de cooperativas no integradas en una de segundo grado. Texto en corchetes: cuestionario de cooperativas integradas en una de segundo grado.

<sup>b</sup> Parámetro fijado a 1,00. <sup>c</sup> Ítem eliminado durante el proceso de perfeccionamiento de la escala.

<sup>c</sup> Ítem eliminado durante el proceso de perfeccionamiento de la escala.

La fiabilidad de las escalas se evalúa con el índice de varianza media extraída o AVE (Average Variance Extracted). Para todos los constructos, se obtiene un valor mayor o igual al criterio mínimo establecido en 0,5 (Tabla 5.1). Por su parte, para comprobar la validez convergente de las escalas se analizan las cargas estandarizadas de cada ítem con su respectivo factor (Tabla 5.1). Como se puede comprobar, todos los ítems muestran una carga estandarizada superior a 0,40, valor a partir del cual se considera una carga aceptable (MacCallum et al., 1999; Williams, 2010), siendo además todas ellas estadísticamente significativas ( $p$ -valor < 0,05), lo que indica que existe validez convergente. Asimismo, se comprueba la validez discriminante mediante el método empleado por Anderson y Gerbing (1988), consistente en comprobar si el intervalo de confianza de la correlación entre cualquier par de constructos expresado como ( $\phi$  correlación  $\pm 2 \times$  error estándar) incluye el valor 1 o -1. Tras su comprobación con los datos recogidos en la Tabla 5.2, se obtiene que el referido intervalo entre cada par de constructos nunca incluye dichos valores, lo que confirma la validez discriminante.

**Tabla 5.2. Media, desviación típica y correlaciones de los constructos**

Constructo	Mean	SD	Correlaciones ( $\phi$ estimadas bajo la diagonal \ Error estándar sobre la diagonal)					
			1	2	3	4	5	6
1. Oportunismo	3,81	1,57		0,07	0,07	0,07	0,08	0,07
2. Supervisión	4,97	1,28	-0,13		0,07	0,07	0,09	0,05
3. Incentivos ( <i>Hostages</i> )	4,27	1,87	-0,13	0,18		0,07	0,07	0,07
4. Incentivos (Recompensas económicas)	3,99	2,00	-0,01	0,44	-0,05		0,08	0,07
5. Selección	3,79	1,53	-0,24	0,33	0,06	0,28		0,07
6. Socialización	5,16	1,13	-0,18	0,67	0,29	0,31	0,33	

### 5.3.2. Modelo empírico

Para contrastar las hipótesis planteadas se estimó, para cada mecanismo de gobierno (supervisión, *hostages*, recompensas económicas, selección y socialización) el modelo que se detalla a continuación mediante el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO):

$$\begin{aligned}
 \text{Oportunismo} = & \beta_0 + \sum_{i=1}^n \gamma_i VC_i + \beta_1 M.GOB_i + \beta_2 TR_i + \beta_3 M.GOB_i^2 \\
 & + \beta_4 M.GOB \times TR_i + \beta_5 M.GOB^2 \times TR_i + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

Dónde VC = Conjunto de variables de control; M.GOB = Mecanismo de gobierno analizado; TR = Tipo de relación; y  $\varepsilon_i$  = Término de error.

Como variables de control se han considerado aquellos aspectos que pueden influir en el oportunismo y en los mecanismos de gobierno. El tipo de producto en el que la cooperativa está especializada es uno de ellos. La especialización en un producto implica un tipo específico de cooperativa, de socios, e incluso de la relación entre ellos (como, por ejemplo, la frecuencia de las relaciones). Por ello, se ha incluido una variable binaria para cada uno de los dos sectores más representativos de la muestra, es decir, frutas y hortalizas y aceite.

Las características de la base social analizada, además de la naturaleza de los socios que involucra (agricultores en el caso de cooperativas de primer grado y cooperativas en el caso de las de segundo) también pueden ser aspectos relevantes. El número de socios de la cooperativa es una de estas características. Un mayor número puede implicar relaciones más débiles y, por tanto, favorecer el oportunismo de sus socios. La heterogeneidad de los socios también ha sido considerada. Höhler y Kühn (2018) sostienen que la heterogeneidad de la base social es uno de los mayores problemas en las cooperativas. Con base en las sugerencias de Iliopoulos y Cook (1999) y Österberg y Nilsson (2009) se creó una escala multi-item para medir este aspecto. Dado que la naturaleza de los miembros es diferente en las cooperativas de primer y segundo grado, los ítems para medir la heterogeneidad han sido adaptados a cada caso. Estos se pueden consultar en la Tabla 4.2, localizada en el Capítulo 4 de la tesis doctoral, pues la variable heterogeneidad utilizada en el actual y en el referido capítulo es la misma.

La incertidumbre ambiental también puede afectar al oportunismo (Hawkins et al., 2009; Li et al., 2018) ya que, ante esta situación, los socios de las cooperativas tienden a priorizar sus propios objetivos a corto plazo y con mayor nivel de certeza, a expensas de los objetivos a largo plazo y más inciertos. En la Tabla 5.1 se pueden consultar los ítems utilizados.

Por último, también se han introducido variables que controlan el efecto que las características del sujeto entrevistado (gerente de la cooperativa) puede tener en el oportunismo y en los mecanismos de gobierno empleados. En concreto, se ha introducido una variable que informa si el gerente desarrolla sus funciones a tiempo completo y otra que mide su nivel de formación. Estas variables actúan como indicadores de la

profesionalidad de la dirección de la cooperativa, lo que puede jugar un rol importante en la decisión de los mecanismos de gobierno implementados para reducir el oportunismo de la base social de cooperativa.

Siguiendo el procedimiento estándar, el valor de las variables multi-item se construyó mediante la media de los valores de los ítems correspondientes. Asimismo, para cada uno de los mecanismos de gobierno se creó el valor de la variable al cuadrado, la interacción con el tipo de relación analizada y la interacción entre la variable cuadrática y el tipo de relación analizada. En este sentido, es oportuno destacar que se utilizó el procedimiento de centrar a la media (Aiken y West, 1991) al objeto de reducir el riesgo de multicolinealidad derivada de la presencia, en la misma ecuación, de términos principales e interacciones a partir de ellos. Tras la estimación del modelo se calculó el factor de inflación de la varianza para cada variable, siendo el máximo valor alcanzado de 5,89. Este valor se sitúa por debajo del nivel 10, valor máximo admisible para concluir que no existe multicolinealidad (Hair et al., 1995).

Dado que los mecanismos de gobierno aparecen en el modelo de regresión en cuatro términos diferentes (en el efecto principal, en el cuadrático y en sus respectivas interacciones con el tipo de relación), se analiza el efecto marginal de cada mecanismo sobre el oportunismo mediante el procedimiento de Aiken y West (1991), consistente en realizar una derivada parcial. La explicación de su procedimiento puede ser consultada en el apartado 4.3.2. *Modelo empírico* del Capítulo 4.

En este caso particular, la derivada para cada mecanismo de gobierno viene recogida por la siguiente ecuación:

$$\frac{\partial Oportunismo}{\partial M.GOB} = \beta_1 + 2\beta_3 M.GOB + \beta_4 TR + 2\beta_5 M.GOB \times TR$$

Como se puede observar, el cálculo del efecto marginal requiere fijar valores para *M. GOB* y *TR*. Dado que las variables que miden los mecanismos de gobierno están centradas a la media, siguiendo la recomendación de Aiken y West (1991), se utiliza el valor de +1 desviación estándar, respecto al valor medio, para considerar elevados usos de un mecanismo y -1 desviación estándar, respecto al valor medio, para considerar bajos usos. Asimismo, se asignan más valores al objeto de representar gráficamente el efecto de cada mecanismo de gobierno en el oportunismo en función de su intensidad de uso y el tipo de cooperativa. Por su parte, para calcular la significatividad del efecto marginal, se obtiene

el error estándar del efecto estimando mediante el método propuesto por Aiken y West (1991) y Jaccard et al. (1990).

#### 5.4. Resultados

Los resultados obtenidos de la estimación del modelo se muestran en la Tabla 5.3.

**Tabla 5.3. Resultados del análisis de regresión (mecanismos de gobierno del oportunismo)**

	<i>Supervisión</i> Coeficiente (T-estadístico)	<i>Hostages</i> Coeficiente (T-estadístico)	<i>Recompensas</i> Coeficiente (T-estadístico)	<i>Selección</i> Coeficiente (T-estadístico)	<i>Socialización</i> Coeficiente (T-estadístico)
Constante	2,03(2,75) *	2,01(2,60) ***	2,14(2,76) *	2,49(3,34) **	2,63(3,52) ***
<i>M.GOB</i>	-0,20(-1,64) ***	-0,02(-0,23)	-0,02(-0,31)	0,03(0,26)	-0,19(-1,36)
<i>TR</i>	-0,75(-3,00) *	-0,40(1,27)	-0,83(-2,67) *	-0,58(-2,36)	-0,78(-3,14) *
<i>M.GOB</i> <sup>2</sup>	0,27(3,08) *	0,04(0,94)	0,02(0,60)	0,09(1,68) ***	0,11(1,05)
<i>M.GOB x TR</i>	0,05(0,29)	-0,03(-0,30)	-0,01(-0,10)	-0,24(-1,53)	-0,15(-0,74)
<i>M.GOB</i> <sup>2</sup> x <i>TR</i>	-0,24(-2,21) **	-0,14(-2,08) **	-0,02(-0,40)	-0,15(-1,86) ***	-0,19(-1,48)
<b>Variables de control</b>					
Frutas y hortalizas	0,44(2,04) **	0,33(1,50)	0,35(1,60)	0,31(1,45)	0,36(1,64)
Aceite	-0,01(-0,06)	-0,11(-0,50)	-0,07(-0,29)	-0,07(-0,30)	-0,09(-0,43)
Número de socios	0,00(0,43)	0,00(0,39)	0,00(0,14)	0,00(0,00)	0,00(0,32)
Heterogeneidad	0,43(3,81) *	0,48(4,15) *	0,50(4,44) *	0,44(3,90) *	0,40(3,49) *
Incertidumbre ambiental	0,13(1,64) ***	0,15(1,73) ***	0,12(1,37)	0,12(1,41)	0,13(1,50)
Trabajo tiempo completo (gerente)	-0,42(-1,99) **	-0,35(-1,64) ***	-0,36(-1,62)	-0,39(-1,79) ***	-0,47(-2,18) **
Formación (gerente)	-0,00(-0,04)	-0,01(-0,10)	-0,00(-0,08)	-0,04(-0,39)	-0,04(-0,41)
F-valor (probabilidad)	5,71(0,00)	4,71(0,00)	4,28(0,00)	5,25(0,00)	5,15(0,00)
R <sup>2</sup>	0,25	0,22	0,20	0,24	0,23
R <sup>2</sup> ajustado	0,21	0,17	0,16	0,19	0,19

\*\*\* *p*-valor < 0,01; \*\* *p*-valor < 0,05; \* *p*-valor < 0,10.

El efecto marginal de cada mecanismo de gobierno en el oportunismo viene recogido por la ecuación descrita anteriormente. Para evaluarlo, se introducen en ella los coeficientes estimados que aparecen en la Tabla 5.3 y diferentes niveles de uso del referido mecanismo. En la Tabla 5.4 se recoge el efecto marginal para ambos tipos de cooperativas y para una intensidad de uso baja y elevada, tal y como se han definido anteriormente ( $\pm 1$  desviación estándar). Asimismo, se comprueba si la diferencia de este efecto en ambos tipos de cooperativas y ante las dos intensidades referidas es o no significativa.

**Tabla 5.4. Análisis marginal del efecto de cada mecanismo en el oportunismo**

		Intensidad de uso		Test diferencias (baja vs. alta intensidad de uso)
		Baja	Alta	
<b>Supervisión</b>				
<i>TR</i>	primer grado	-0,88 ***	0,48 **	1,36 ***
	segundo grado	-0,21	-0,08	0,14
Test dif. (primer vs. segundo grado)		0,66 **	-0,56 **	
<b>Hostages</b>				
<i>TR</i>	primer grado	-0,15	0,18	0,33
	segundo grado	0,35 *	-0,38 *	-0,73 **
Test dif. (primer vs. segundo grado)		0,50 **	-0,56 **	
<b>Recompensas</b>				
<i>TR</i>	primer grado	-0,12	0,07	0,19
	segundo grado	-0,24	0,18	0,42
Test dif. (primer vs. segundo grado)		-0,12	0,11	
<b>Selección</b>				
<i>TR</i>	primer grado	-0,26	0,31	0,57 **
	segundo grado	-0,04	-0,39 **	-0,35
Test dif. (primer vs. segundo grado)		0,22	-0,70 ***	
<b>Socialización</b>				
<i>TR</i>	primer grado	-0,44 *	0,07	0,51
	segundo grado	-0,15	-0,52 *	-0,37
Test dif. (primer vs. segundo grado)		0,29	-0,59 *	

\*\*\* *p*-valor < 0,01; \*\* *p*-valor < 0,05; \* *p*-valor < 0,10.

También es oportuno destacar que, además de las dos intensidades mencionadas, se utilizan otros valores ( $\pm 0,5$  desviación estándar,  $\pm 1,5$  desviación estándar y 0 desviación estándar respecto a la media) para obtener una representación gráfica de la forma del efecto de cada mecanismo de gobierno sobre el oportunismo.

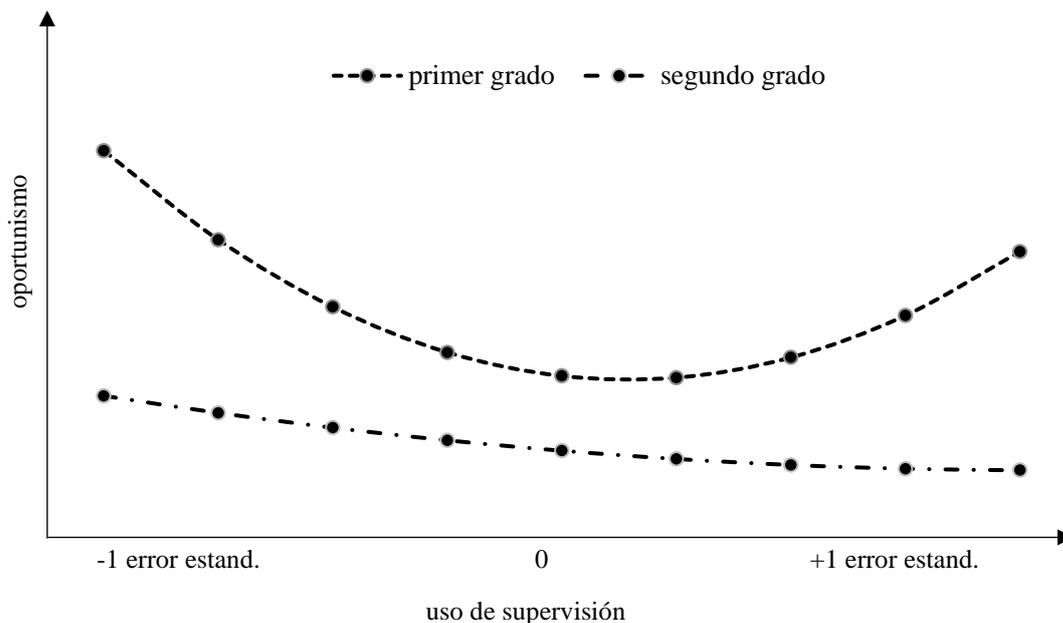
La Figura 5.1 representa el efecto del mecanismo de gobierno de supervisión sobre el oportunismo. El mismo viene recogido por la función  $-0,20 + 2 \times 0,27 \times Supervisión + 0,05 \times TR + 2 \times (-0,24) \times Control \times TR$ . Si se analiza este efecto para los dos escenarios propuestos (baja y alta intensidad), y en cooperativas de primer y segundo grado (Tabla 5.4), se observa que en las cooperativas de primer grado el oportunismo disminuye cuando aumenta la supervisión, pero solo cuando esta se aplica a bajos niveles (-0,88), ya que a elevados niveles la supervisión y el oportunismo tienen una relación positiva (0,48) (Tabla 26), por lo que la hipótesis  $H_{3.1}$  solo puede ser confirmada ante una baja intensidad.

En concreto, el efecto de este mecanismo pasa de -0,88 (baja intensidad) a 0,48 (alta intensidad), es decir, un cambio de 1,36, siendo estadísticamente significativo, lo que aporta evidencia de la existencia de un efecto saturación. Además, el cambio en el efecto

va más allá de la mencionada saturación, ya que este adopta una forma de U (Figura 5.1), lo que significa que, en escenarios con una alta intensidad de supervisión, una dosis más de este mecanismo incrementa el oportunismo en lugar de reducirlo. Esto evidencia las sospechas existentes sobre el efecto contrapuesto de una excesiva supervisión sobre el oportunismo. En el caso de las cooperativas de segundo grado, aunque se observa un efecto negativo en situaciones de baja y alta intensidad, este nunca es significativo, lo que demuestra que la supervisión no es un mecanismo eficaz para reducir el oportunismo en este caso, rechazando la hipótesis  $H_{3.1}$ .

Por su parte, las diferencias observadas entre ambos tipos de relación, tanto a intensidad baja (0,66) como alta (-0,56), son significativas. Esto confirma que el factor contextual del tipo de cooperativa (primer vs segundo grado), manifiesto en la naturaleza de los socios (productores agrarios vs cooperativas de primer grado), influye en el efecto de la supervisión sobre el oportunismo, lo que aporta evidencia a favor de la hipótesis  $H_{3.6.b}$ .

**Figura 5.1. Efecto de la supervisión sobre el oportunismo**

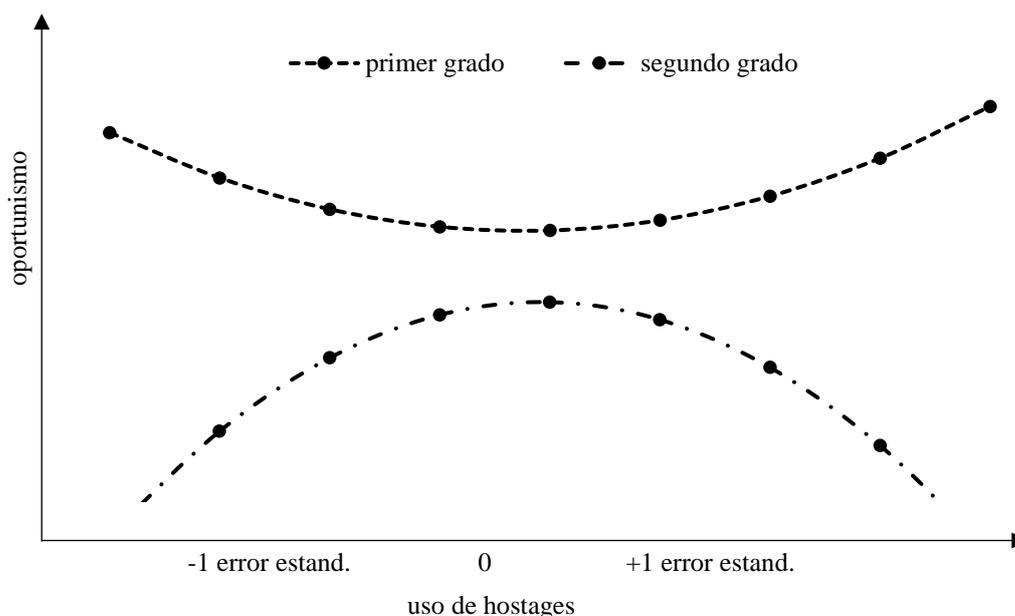


La Figura 5.2 muestra el efecto del mecanismo de gobierno de *hostages*, en la forma de inversiones en activos específicos, sobre el oportunismo. Del análisis marginal que se representa en la Tabla 5.4 se puede concluir que, en el caso de las cooperativas de primer grado, este mecanismo no presenta un impacto significativo en el oportunismo, independientemente de su intensidad de uso, por lo que la hipótesis  $H_{3.2}$  no se acepta para este caso particular.

Por su parte, en las cooperativas de segundo grado los *hostages* y el oportunismo están relacionados de forma positiva a bajos niveles de inversiones en activos específicos (0,35;  $p$ -valor < 0,10). Sin embargo, cuando esta inversión es alta, el signo se convierte en negativo (-0,38;  $p$ -valor < 0,10), lo que supone un cambio de -0,73 (significativo:  $p$ -valor < 0,05) y demuestra que el efecto de este mecanismo en el oportunismo tiene forma de U invertida en las cooperativas de segundo grado. En vistas a ello, se puede aceptar la hipótesis  $H_{3,2}$  en situaciones de alta intensidad de uso.

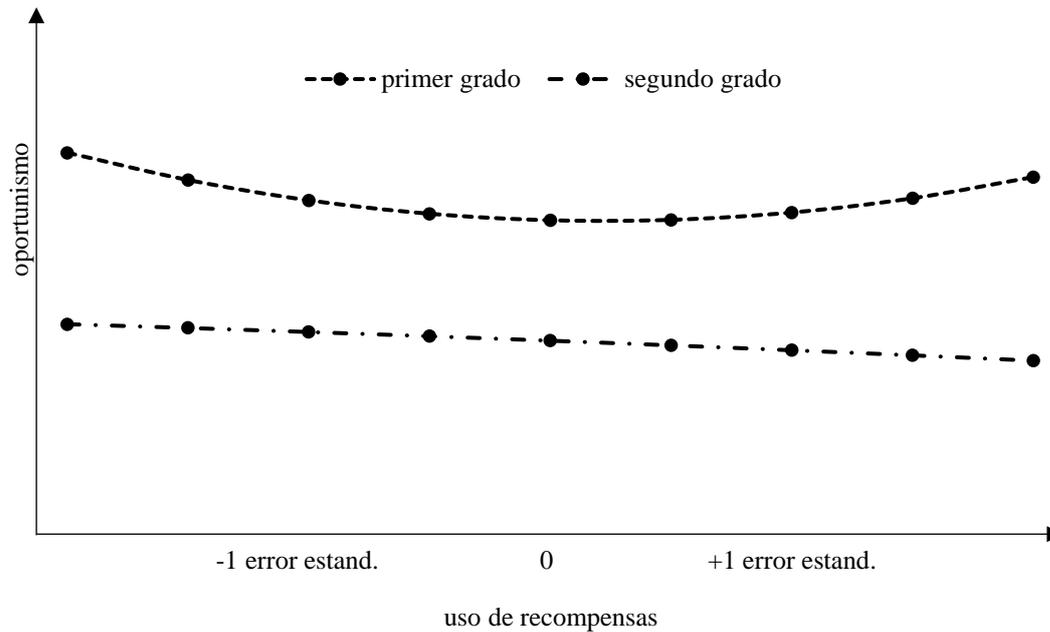
Las diferencias observadas entre ambos tipos de relación, tanto a intensidad baja (0,50) como alta (-0,56), son significativas, lo que confirma que el factor contextual del tipo de cooperativa (primer vs segundo grado) también influye en el efecto de este mecanismo sobre el oportunismo, aportando evidencia a favor de la hipótesis  $H_{3,6.b}$ .

**Figura 5.2. Efecto de los *hostages* sobre el oportunismo**



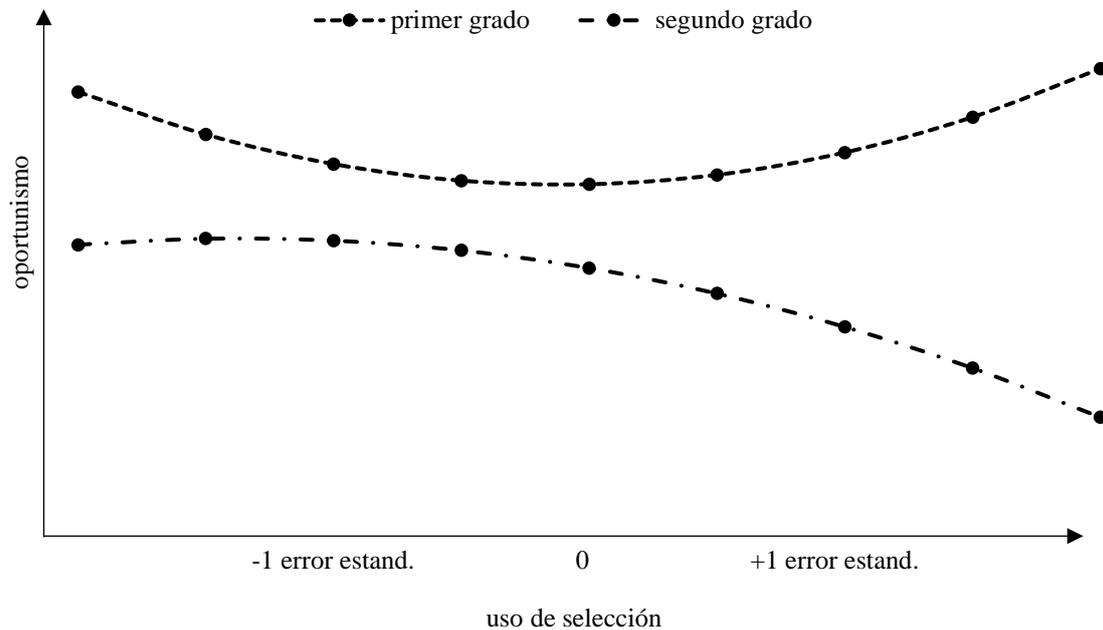
La Figura 5.3 y los correspondientes resultados recogidos en la Tabla 5.4 muestran que las recompensas económicas no se relacionan con el oportunismo de los socios, tanto en las cooperativas de primer grado como en las de segundo, sin importar tampoco la intensidad de su uso, por lo que en este caso no se acepta la hipótesis  $H_{3,3}$ . Asimismo, el tipo de cooperativa tampoco muestra una influencia en el efecto de este mecanismo sobre el oportunismo, por lo que se rechaza la hipótesis  $H_{3,6.b}$ .

Figura 5.3. Efecto de las recompensas sobre el oportunismo



Respecto al mecanismo de gobierno de selección, la Figura 5.4 y los correspondientes resultados contemplados en la Tabla 5.4 muestran que este mecanismo solo tiene un efecto reductor en el oportunismo en las cooperativas de segundo grado cuando es aplicado a alta intensidad (-0,39;  $p$ -valor<0,05), por lo que la hipótesis  $H_{3.4}$  solo puede ser aceptada bajo esta condición y exclusivamente para el caso de las cooperativas de segundo grado. Asimismo, se observan diferencias en el referido efecto entre ambos tipos de cooperativas, pero solo cuando la selección es aplicada a alta intensidad (-0,70), lo que aporta, en este caso concreto, evidencia a favor de la hipótesis  $H_{3.6.b}$ .

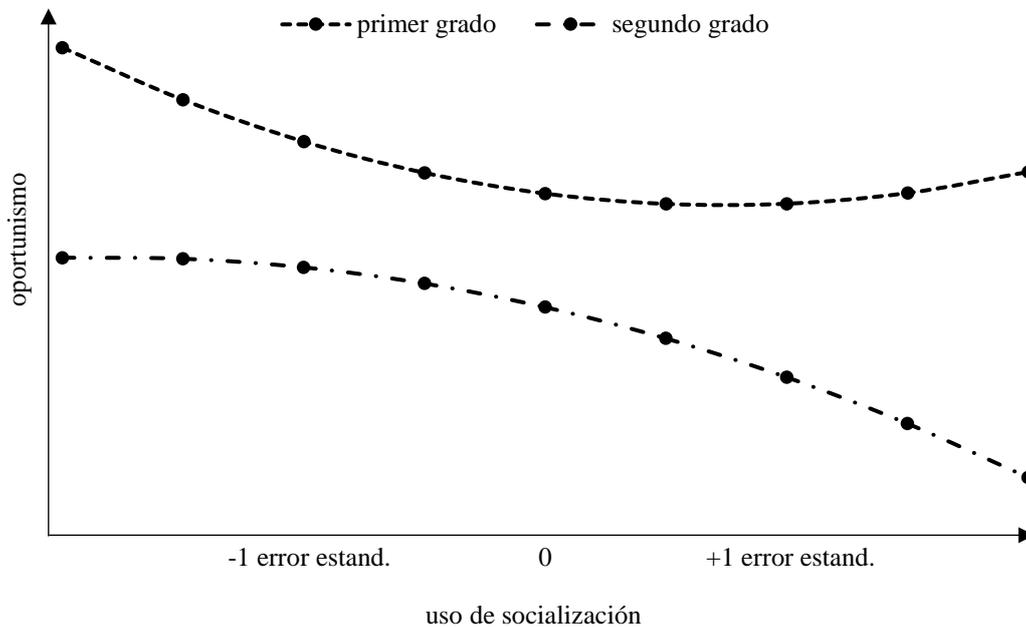
**Figura 5.4. Efecto de la selección sobre el oportunismo**



Por último, el mecanismo de gobierno de socialización tiene un efecto reductor en el oportunismo en el caso de las cooperativas de primer grado cuando es aplicado a baja intensidad (-0,44;  $p$ -valor < 0,10), y en las cooperativas de segundo grado cuando es aplicado a alta intensidad (-0,52;  $p$ -valor < 0,10) (Véase en la Figura 5.5 y en la Tabla 5.4). Por lo que la hipótesis  $H_{3.5}$  es aceptada en los escenarios comentados.

Al igual que en el caso anterior, se observan diferencias en el efecto de este mecanismo sobre el oportunismo en ambos tipos de cooperativas, pero solo cuando es aplicado a alta intensidad (-0,59) lo que aporta, en este caso concreto, evidencia a favor de la hipótesis  $H_{3.6.b}$ .

**Figura 5.5. Efecto de la socialización sobre el oportunismo**



### 5.5. Discusión de los resultados y conclusiones

El sistema organizacional del cooperativismo agroalimentario ha sido objeto de debate en la literatura. Entre los problemas a los que se enfrentan este tipo de organizaciones destaca el oportunismo de sus socios. La literatura sobre la Economía de los Costes de Transacción sostiene que el oportunismo en las relaciones inter-organizacionales puede ser gestionado mediante la supervisión, los incentivos, la selección y la socialización. Sin embargo, los resultados de este estudio muestran que la eficacia de estos mecanismos no es absoluta, ya que presenta diferencias respecto a la intensidad de su uso (baja y alta) y a las características de la relación atendiendo al tipo de cooperativa (primer vs segundo grado).

Un hallazgo importante de este estudio es la ineficacia de los incentivos en la forma de recompensas económicas para disuadir la aparición de comportamientos oportunistas, independientemente de su nivel de uso y del tipo de cooperativa en el que se apliquen.

Las cooperativas agroalimentarias son empresas del ámbito de la economía social en las que sus miembros son, de forma simultánea, proveedores y propietarios de la cooperativa. Así, los socios, por ser proveedores, reciben ingresos cuando aportan la producción a la cooperativa. Además, por ser propietarios, reciben ingresos por la vía del reparto de excedentes. La asignación de estos pagos requiere disponer de información precisa para

los socios, a través de la cual pueden conocer el proceso que se sigue tanto en la formación de los precios de liquidación como en el reparto de excedentes. Todo ello debe hacerse de forma participativa y transparente al objeto de evitar la generación de sentimientos de injusticia por parte de los socios (Hernández-Espallardo et al., 2013).

Las recompensas económicas para premiar los comportamientos no oportunistas pueden, por un lado, perjudicar a los precios de liquidación y al reparto de excedentes y, por otro lado, llevar a los socios a tergiversar u ocultar información con el objetivo de beneficiarse de estos pagos. Esto, en sí mismo, constituye un comportamiento oportunista que contrarresta el efecto reductor que las recompensas económicas pueden tener sobre el oportunismo. Además, las recompensas pueden desviar la atención de los responsables de las cooperativas hacia las actividades que las generan, dejando por tanto más espacio para la aparición de comportamientos oportunistas.

Por su parte, la supervisión parece ser un mecanismo de gobierno efectivo para gestionar el oportunismo en las cooperativas de primer grado. En concreto, los resultados muestran que reduce el oportunismo cuando se utiliza a baja intensidad. Ello puede deberse a que, cuando se aplica a baja intensidad, la cercanía y el arraigo de los socios agricultores de cooperativas de primer grado puede ayudar a reducir el oportunismo. Sin embargo, si la intensidad de este mecanismo se va incrementando, se llega a un punto de saturación a partir del cual, tiene un efecto contrapuesto en el oportunismo. Una intensiva supervisión de los socios agricultores puede reducir su autonomía, vocación empresarial, confianza e incluso compromiso, favoreciendo la aparición de comportamientos oportunistas (Cechin et al., 2013).

En el caso de cooperativas de segundo grado se encuentra que la supervisión no tiene un efecto significativo en la reducción del oportunismo. Esto demuestra la ineficiencia de este mecanismo cuando aumenta la distancia social entre los miembros de la cooperativa y disminuye el arraigo, lo que dificulta el establecimiento de normas relacionales y aún más el acceso a la información necesaria para comprobar su cumplimiento.

El mecanismo de *hostages* no muestra una relación significativa con el oportunismo en el caso de las cooperativas de primer grado. El carácter multifuncional de los socios de cooperativas de primer grado (clientes, proveedores y propietarios) juega un papel importante. Esta característica actúa como un mecanismo de seguridad para los socios, de forma que cuando estos invierten en activos específicos, se consideran en mayor medida salvaguardados, ya que la amenaza de ser expulsados de la relación se hace menos

creíble, por lo que se reduce el miedo a las consecuencias negativas de un comportamiento oportunista.

En cambio, para el caso de las cooperativas de segundo grado se encuentra un efecto reductor del oportunismo cuando este mecanismo es aplicado de forma intensa. En comparación con las cooperativas de primer grado, las de segundo grado se caracterizan por representar un menor nivel de activos específicos, que hace a sus cooperativas socias menos dependientes de la relación con la cooperativa de segundo grado. Por ello, si se trabaja de forma intensa por incrementar los activos específicos (rehenes o *hostages*), se incrementa la dependencia de las cooperativas socias, lo que las desincentivará a comportarse de forma oportunista ante el riesgo de ser expulsada de la cooperativa.

Curiosamente, los resultados muestran que bajos niveles de *hostages* pueden incrementar los comportamientos oportunistas en las cooperativas de segundo grado. Ello puede deberse a que en este tipo de cooperativas en las que no existen fuertes vínculos entre los socios, los gerentes que representan a las cooperativas asociadas actúan en favor de los socios de su cooperativa de primer grado, de modo que las inversiones específicas, cuando se realizan en niveles bajos, sólo se llevarán a cabo si reportan un beneficio a corto plazo, y el oportunismo puede generar dicho retorno. El oportunismo en las cooperativas de segundo grado es una alternativa más viable ya que el riesgo de desprestigio social es menor que en el caso de las cooperativas de primer grado. Además, los inconvenientes de perder prestigio social respecto a otros miembros de la cooperativa, si el mismo reporta beneficios inmediatos para la cooperativa de primer grado, estará acompañado de un incremento de reputación entre los *stakeholders* más relevantes, es decir, los agricultores-socios de la cooperativa de primer grado.

La selección es un mecanismo de gobierno citado en la literatura como una forma ex ante de reducir el oportunismo. Sin embargo, este efecto apenas ha sido analizado de forma empírica. Los resultados de este trabajo muestran que, efectivamente, la selección se relaciona de forma negativa con el oportunismo. Sin embargo, este es el caso solo en cooperativas de segundo grado y cuando se aplica de forma intensa. Esto sugiere que, en las cooperativas de primer grado, la elevada homogeneidad en términos culturales, de producto, y de volumen de producción de los socios, debido a la gran proximidad entre ellos, tanto en términos geográficos como sociales, actúe por sí sola como una selección, por lo que la selección formal por parte de la cooperativa se muestra poco efectiva en detectar a los oportunistas potenciales. En cambio, en las cooperativas de segundo grado,

en las que la homogeneidad y cercanía entre los socios es escasa, una adecuada selección puede contribuir a reducir el oportunismo.

Por su parte la socialización se comporta tal y como se esperaba. Es eficaz a baja intensidad en las cooperativas de primer grado y a alta intensidad en las de segundo grado. En la literatura existen numerosas referencias sobre el impacto positivo que tiene la socialización en la confianza, el compromiso y en la reducción de los comportamientos oportunistas. Sin embargo, en este trabajo se ha encontrado que, para el caso de las cooperativas agroalimentarias, este mecanismo es eficaz a diferentes niveles de uso dependiendo del entorno relacional que se da en la cooperativa. Cuando la cercanía y arraigo social de sus miembros son elevados, como sucede en las cooperativas de primer grado, una baja intensidad de este mecanismo es suficiente para evitar el oportunismo, aunque existe un punto de saturación, a partir del cual una dosis extra de socialización deja de ser efectiva. Por su parte, cuando el grado de integración social es bajo, como ocurre en las cooperativas de segundo grado, este mecanismo solo comienza a ser efectivo a partir de un punto en el que la socialización es percibida por sus socios (efecto umbral), por lo que será necesaria una elevada intensidad para comenzar a doblegar el oportunismo.

Como se ha expuesto, los resultados de este trabajo muestran que la eficacia de los mecanismos de gobierno en el oportunismo de los socios de las cooperativas agroalimentarias no es absoluta, ya que influyen aspectos como la intensidad de su uso y las características de la relación. Por ello, los mecanismos que pueden ser utilizados para reducir el oportunismo no funcionan necesariamente de la misma forma en todos los tipos de cooperativas.

Lo anterior es de crucial importancia para los gerentes de las cooperativas agroalimentarias. En las de primer grado, se debe utilizar preferentemente la supervisión y la socialización. En el caso de la supervisión, debe prestarse atención para no hacer un uso excesivo de ella, ya que cuando esta se ejerce por encima de un punto de saturación, puede comenzar a tener un efecto contrario al deseado sobre el oportunismo. En este sentido, es preciso destacar que los gerentes de las cooperativas deben conocer estos inconvenientes y adoptar medidas para tratar de contrarrestarlos. Por ejemplo, pueden conseguirlo a través de la formación de sus socios, ya que se ha demostrado en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias que la formación es un mecanismo de control eficaz

que reduce la necesidad de aplicar elevados niveles de supervisión (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003).

En cuanto a la socialización, es suficiente con aplicarla a baja intensidad, ya que esta muestra un efecto saturación, motivo por el que elevadas dosis no tendrán un efecto significativo en el oportunismo, mientras que sí supondrán un mayor coste para la cooperativa. Para favorecer esta socialización, los gerentes deben apostar por una política de puertas abiertas para los socios, atender personalmente sus inquietudes y adoptar una postura afable, honesta y constructiva.

La gestión de los mecanismos de gobierno del oportunismo debe ser diferente en las cooperativas de segundo grado. De forma concreta, en estas cooperativas la supervisión es ineficaz, y el uso de incentivos en la forma de *hostages*, la selección y la socialización deben ser lo suficientemente elevados para que sean percibidos por los socios y convincente para ellos, al objeto de que causen el efecto esperado en el oportunismo. De hecho, el uso de *hostages* a bajos niveles puede ser incluso contraproducente, ya que puede favorecer el oportunismo en estas cooperativas.

En vistas a lo expuesto, se puede concluir que los resultados del trabajo muestran que la gestión del oportunismo es más costosa en las cooperativas de segundo grado que en las de primero. Por ello, en este tipo de cooperativas los costes de transacción derivados del problema del oportunismo podrían contrarrestar las ventajas asociadas al tamaño que inicialmente caracteriza a estas cooperativas. Esto podría ser uno de los motivos que explique la evolución de cooperativas de segundo grado hacia cooperativas integradas (Soegaard, 1994). Además, los gerentes de estas cooperativas deben ser conscientes de que a medida que se avanza hacia nuevas formas de organización que supongan menor cercanía de la base social, la gestión del oportunismo requerirá un mayor esfuerzo (Harris et al., 1996).

---

---

# CONCLUSIONES

---

---

## CONCLUSIONES

La tesis doctoral tiene como objetivo general analizar los comportamientos oportunistas en las relaciones inter-organizacionales (oportunismo externo) e intra-organizacionales (oportunismo interno), con las cooperativas agroalimentarias como marco de referencia.

El análisis del oportunismo en este tipo de organizaciones es de especial importancia, ya que, por un lado, las cooperativas desempeñan un papel crucial para combatir el oportunismo externo, mediante el fortalecimiento del poder de negociación de sus socios. Sin embargo, por otro lado, la peculiar forma organizacional que las caracteriza, en la que sus socios adoptan diferentes roles, expone a estas organizaciones a problemas de oportunismo interno. Por ello, conocer los factores que pueden afectar a la aparición de estos comportamientos en el interior de las cooperativas, así como las estrategias que se pueden utilizar para combatirlo, resulta, si cabe, aún más importante.

Teniendo en cuenta lo anterior, la tesis doctoral aborda de forma empírica tres objetivos específicos. En primer lugar, analizar si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios, tanto el que proviene de proveedores de inputs como de comercializadores del producto en origen (*OE.1*; Capítulo 3). En segundo lugar, identificar los antecedentes del oportunismo de los socios de las cooperativas agroalimentarias (oportunismo interno o intra-organizacional), y la posible existencia de diferencias atendiendo al tipo de cooperativas (primer o segundo grado) (*OE.2*; Capítulo 4). Y, en tercer lugar, analizar los mecanismos de gobiernos existentes para controlar el oportunismo de los socios en las cooperativas agroalimentarias, comprobando la efectividad de cada uno de ellos en función de la intensidad de su uso y del tipo de cooperativa en la que se aplican (primer o segundo grado) (*OE.3*; Capítulo 5).

Para conseguir estos objetivos, con base en la literatura existente, se han diseñado tres modelos teóricos que permiten abordar cada uno de los objetivos mencionados. El *Modelo I* aborda el *OE.1*, el *Modelo II* el *OE.2* y el *Modelo III* el *OE.3*. Para contrastar de forma empírica cada uno de estos modelos se ha utilizado la información obtenida mediante dos encuestas diferentes. En concreto, una de ellas se utiliza, de forma exclusiva, para lograr el *OE.1*, y la otra para alcanzar los otros dos objetivos (*OE.2* y *OE.3*).

## Conclusiones

La primera encuesta se ha realizado a productores agrarios de la Región de Murcia, tanto socios como no socios de cooperativas agroalimentarias. La información obtenida permite hacer comparaciones entre el oportunismo externo percibido por los socios de las cooperativas y los no socios, y así evaluar el impacto de estas organizaciones en el referido oportunismo externo.

En la segunda encuesta, los sujetos entrevistados han sido los gerentes o directivos de las cooperativas de primer grado españolas, quienes han facilitado información sobre su percepción del oportunismo en el interior de su cooperativa, así como de los mecanismos de gobierno que se utilizan para intentar reducirlo. Asimismo, algunos de los directivos o gerentes entrevistados dirigían cooperativas integradas en una cooperativa de segundo grado, lo que ha servido, en este caso, para recoger su percepción del oportunismo y de los mecanismos para combatirlo en el ámbito de la cooperativa de segundo grado.

A continuación, se describe de forma específica los resultados e implicaciones de cada uno de los modelos contrastados.

El *Modelo I* analiza, de forma empírica, si la pertenencia a una cooperativa agroalimentaria reduce el oportunismo externo o inter-organizacional que sufren los productores agrarios (*OE.I*). Además, este análisis se lleva a cabo en el contexto de las normas y requisitos de desarrollo sostenible que afectan a estos productores.

Para el análisis, se ha utilizado la metodología de Emparejamiento por Puntajes de Propensión, más conocida por sus siglas en inglés como PSM (*Propensity Score Matching*), utilizada para aislar el efecto de un tratamiento (pertenecer a una cooperativa agroalimentaria) en un resultado (oportunismo externo), y así evitar la obtención de estimaciones sesgadas.

Para su implementación, esta técnica requiere, de forma previa, conocer cuáles son los factores que llevan a los individuos a participar en el tratamiento, que en este caso se refiere a la participación de los socios en una cooperativa. En este sentido, los resultados obtenidos muestran que la dependencia de los productores agrarios de la actividad agrícola y la predisposición a mantener relaciones comerciales duraderas tienen un efecto positivo en la probabilidad de ser socio de una cooperativa. Por su parte, la existencia de alternativas de comercialización distintas a la utilizada y la aversión al riesgo reducen la probabilidad de ser socio de una cooperativa.

Respecto al oportunismo externo, los resultados muestran que es menor en el caso de productores agrarios socios de las cooperativas, en comparación con los no socios. Estos resultados avalan la importancia que tienen las cooperativas agroalimentarias para combatir el oportunismo externo al que se ven expuestos los productores agrarios en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales. Estas organizaciones permiten la negociación colectiva, concentrando la oferta y haciendo posible la participación de los productores agrarios en las fases de transformación y comercialización, mejorando, asimismo, su poder de negociación y protegiendo, de esta forma, a sus socios de los mencionados comportamientos oportunistas externos.

Estos resultados son importantes, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. En el primer caso, porque permiten apoyar con evidencia empírica los postulados meramente teóricos sobre el papel de las cooperativas para solventar el problema del oportunismo externo. Y, en el segundo caso, porque confirman que las cooperativas agroalimentarias, además de la aportación directa que realizan al desarrollo sostenible, también lo hacen de forma indirecta ayudando a que sus socios cumplan con los criterios de sostenibilidad, a la vez que los protegen de los comportamientos aprovechados que pueden surgir al tratar de acometerlos. Esto contribuye a incrementar el valor de estas organizaciones, y puede ser de utilidad a los directivos de las cooperativas para fidelizar a los socios actuales y para captar nuevos socios, y a sus organizaciones representativas para defender los intereses del cooperativismo ante las Administraciones públicas.

Respecto al oportunismo en el interior de las cooperativas, el *Modelo II* plantea el efecto de diferentes antecedentes en el oportunismo de sus socios, en función del tipo de cooperativa (primer grado vs segundo grado) (*OE.2*). Para ello, se ha utilizado la información obtenida mediante encuestas a gerentes de cooperativas agroalimentarias de primer grado españolas (integradas y no integradas en una de segundo grado).

Los resultados muestran que la dependencia de los socios de la cooperativa, su predisposición a establecer relaciones duraderas con ella y la orientación al mercado de estos tiene un efecto negativo sobre el oportunismo de los socios, siendo este efecto más intenso en el caso de cooperativas de primer grado, en comparación con las de segundo grado.

En el lado opuesto, los resultados muestran que la incertidumbre ambiental y la orientación al mercado de la cooperativa fomenta el oportunismo en ambos tipos de

## *Conclusiones*

cooperativas, siendo el efecto de la incertidumbre ambiental sobre el oportunismo mayor para el caso de cooperativas de primer grado. Por su parte, el efecto que la orientación al mercado de la cooperativa tiene en el oportunismo no muestra diferencias atendiendo al tipo de cooperativa. Asimismo, los resultados también muestran que la heterogeneidad de la base social fomenta el oportunismo, pero solo en el caso de cooperativas de primer grado.

Estos hallazgos también son de especial interés, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. En el primer caso, porque contribuyen a paliar el vacío existente de trabajos empíricos que analicen el oportunismo en el interior de las cooperativas agroalimentarias. En el segundo caso, porque ayudan a los responsables de dirigir las cooperativas agroalimentarias a conocer los factores que pueden favorecer el oportunismo y los que pueden disuadirlo y, por consiguiente, a diseñar mecanismos para reducirlo. En este sentido, es preciso destacar que estos mecanismos deben ir en la línea de fomentar los antecedentes que tienen un efecto negativo sobre el oportunismo y mitigar los que pueden favorecerlo.

Teniendo en cuenta lo anterior, y antes de aventurarse a establecer recomendaciones sobre cómo potenciar o disuadir estos antecedentes a través de mecanismos de gobierno, resulta interesante conocer qué mecanismos están a disposición de las cooperativas y cómo influyen en el oportunismo. Para responder a esta pregunta se planteó el *Modelo III*, destinado a conocer los mecanismos de gobierno existentes para combatir tales comportamientos entre los socios de las cooperativas (supervisión, *hostages*, recompensas, selección y socialización), así como contrastar de forma empírica la naturaleza de su efecto en el oportunismo atendiendo a su intensidad de uso y al tipo de cooperativa (*OE.3*). Este modelo se analiza con la misma muestra que la utilizada para contrastar el *Modelo II*.

Los resultados obtenidos revelan que no todos los mecanismos disponibles son igual de efectivos para controlar los comportamientos oportunistas de los socios. Además, se observa que los mecanismos eficaces en cooperativas de primer grado deben emplearse a baja intensidad, mientras que los adecuados en cooperativas de segundo grado requieren de una mayor intensidad de uso para comenzar a ser efectivos.

En lo que se refiere a la supervisión, los resultados muestran que este mecanismo reduce el oportunismo cuando se aplica a baja intensidad en cooperativas de primer grado, pero

puede llegar a favorecerlo si se aplica a elevada intensidad. En cambio, este mecanismo no es efectivo en el caso de cooperativas de segundo grado.

En las cooperativas de primer grado, la elevada cercanía y arraigo entre los socios permite, por un lado, detectar con facilidad el oportunismo y, por otro lado, que la información se difunda con rapidez entre los miembros de la cooperativa, incluida la relativa al comportamiento oportunista de algún socio. Ello hace que una baja dosis de este mecanismo sea suficiente para corregir el oportunismo. Además, como se ha demostrado, elevadas dosis podrían, incluso, favorecer el oportunismo, ya que puede reducir la autonomía de los socios, su vocación empresarial, confianza e incluso compromiso. Por ello, se recomienda utilizar el mecanismo de supervisión con cierta cautela.

En el caso de las cooperativas, esta labor de supervisión es encomendada, fundamentalmente, a la Asamblea General, al Consejo Rector y a la Intervención. De aquí la importancia de velar por el adecuado funcionamiento de estos órganos. A ello puede contribuir el que sus miembros cuenten con elevada información y formación. Además, la formación se configura como un mecanismo de supervisión de baja intensidad de gran trascendencia para el adecuado funcionamiento de las cooperativas, hasta el punto de ser considerada como uno de los principios cooperativos más importantes y, por ello, conocida como la “regla de oro del cooperativismo”.

Por su parte los *hostages*, entendidos como la inversión en activos específicos en la relación socio-cooperativa, no muestran un efecto significativo en la reducción del oportunismo de los socios en el caso de las cooperativas de primer grado. Sin embargo, en las de segundo grado es efectivo, pero solo si se aplica con la suficiente intensidad como para ser percibido y considerado por las cooperativas socias.

Una forma de favorecer estos *hostages* en las cooperativas de segundo grado es mediante la oferta de diversos servicios de elevada calidad a sus cooperativas socias, de forma que estos perciban los beneficios que ello conlleva y encuentren dificultades para encontrar otras alternativas mejores a la cooperativa de segundo grado.

En lo que se refiere al mecanismo de gobierno de recompensas económicas, los resultados obtenidos muestran la ineficacia de este mecanismo para disuadir la aparición de comportamientos oportunistas, independientemente de su nivel de uso y del tipo de cooperativa en el que se aplique. El efecto reductor de estas recompensas en el

## *Conclusiones*

oportunismo podría verse contrarrestado por dos vías. En primer lugar, porque podría fomentar la aparición de oportunismo, si algunos socios tergiversan u ocultan información con el objetivo de cumplir los requisitos para ser premiados por su buen comportamiento. En segundo lugar, porque desvía la atención de la cooperativa de perseguir y castigar los comportamientos oportunistas hacia premiar el buen comportamiento, lo que deja mayor margen a los socios para comportarse de forma oportunista.

Los resultados sobre el mecanismo de gobierno de selección revelan que este tiene un efecto negativo sobre el oportunismo en el caso de cooperativas de segundo grado y cuando se aplica de forma intensa. En este sentido, es preciso destacar que la selección es el mecanismo más directo para reducir la heterogeneidad de sus cooperativas socias y, por tanto, para disuadir la aparición de comportamientos oportunistas. Además, la selección permite elegir a cooperativas con pocos indicios de comportarse de forma oportunista, así como instruir a las nuevas que pretenden incorporarse a la cooperativa de segundo grado en los valores y la cultura de esta. A la vista de estos resultados se recomienda a los directivos de las cooperativas llevar a cabo procesos de selección y periodos de prueba para evitar los socios con potencial oportunista.

Por último, los resultados sobre el efecto de la socialización en el oportunismo muestran que es eficaz a baja intensidad, en las cooperativas de primer grado, y a alta intensidad en las de segundo grado, lo que pone de relieve la importancia de este mecanismo en ambos tipos de cooperativas.

La socialización promueve la convergencia de objetivos entre los socios y la cooperativa para que vayan en una misma dirección. En este sentido, es preciso destacar que esta socialización puede influir en el efecto que los antecedentes de orientación al mercado de la cooperativa y de los socios tienen sobre el oportunismo. Como se demostró con el *Modelo II*, mientras que el primer antecedente incrementa el oportunismo, el segundo lo reduce. Así, mediante una adecuada socialización las cooperativas pueden, por un lado, fomentar la orientación al mercado de los socios y, por otro, hacerles ver los beneficios que conlleva la orientación al mercado de la cooperativa.

Para fomentar esta socialización se recomienda a las cooperativas prestar servicios de información, formación y asesoramiento, así como la celebración de reuniones y convocatorias que favorezcan las relaciones personales, estrechar vínculos y compartir valores. Estos servicios, además, pueden disminuir la incertidumbre ambiental percibida por los socios, actuando, por tanto, sobre este antecedente del oportunismo que, como se

ha demostrado en el Capítulo 4, también puede favorecer la aparición de los indeseables comportamientos oportunistas.

Estos hallazgos son de especial importancia para los responsables de dirigir las cooperativas agroalimentarias, ya que les permiten conocer el efecto de cada mecanismo de gobierno en el oportunismo en función de su intensidad de uso y del tipo de cooperativa. Los resultados obtenidos, además, ponen de relieve la importancia y efectividad de los mecanismos de gobierno más relacionales para reducir el oportunismo, como el caso de la socialización, en la medida que favorece la convergencia de objetivos y la cultura cooperativa.

Los resultados de la tesis doctoral suponen una aportación importante al conocimiento de las relaciones inter-organizacionales e intra-organizacionales que se dan en el ámbito agroalimentario y, en particular, en las cooperativas agroalimentarias. Además, han permitido obtener importantes implicaciones directivas para los responsables de administrarlas. Sin embargo, el trabajo no está exento de limitaciones.

En primer lugar, cabe destacar las limitaciones asociadas a la muestra, que no son más que consecuencia de las propias limitaciones presupuestarias y de tiempo que cualquier investigación científica presenta. Por un lado, su tamaño y, por otro, la procedencia de los datos (productores agrarios de la Región de Murcia, para analizar el *Modelo I* y cooperativas agroalimentarias españolas, para analizar los *Modelos II* y *III*). Esto hace que los resultados obtenidos deban ser tomados con cierta cautela a la hora de generalizarlos para el conjunto del sector cooperativista.

En segundo lugar, en el trabajo se recogen percepciones, opiniones y actitudes de los sujetos entrevistados (productores agrarios y directivos o gerentes de cooperativas de primer grado). Esto somete los datos al riesgo de error de medición, aunque se ha intentado minimizarlo seleccionando medidas que han sido validadas de forma previa en otros estudios.

En tercer lugar, los datos obtenidos son de corte transversal, por lo que representan una imagen estática de una situación en un momento determinado. Por ello, las afirmaciones sobre causalidad también deben tomarse con precaución. Aunque la bibliografía suele presentar la relación entre el oportunismo, sus antecedentes y los mecanismos para gestionarlo como una relación causa-efecto (Brown et al., 2000; Handley y Angst, 2015;

Paswan et al., 2017), solo los datos longitudinales o experimentales pueden apoyar de forma robusta una verdadera causalidad.

Por último, los resultados referidos al papel de las cooperativas en la reducción del oportunismo externo (Capítulo 3), aunque son fiables, también deben ser considerados con cautela. Como ya se ha comentado, la técnica de PSM utilizada permite corregir el sesgo debido a la autoselección de los individuos en el tratamiento y, además, se han realizado diferentes pruebas para descartar la obtención de efectos sesgados debido a otros motivos. Sin embargo, como se indicó en el referido capítulo, la técnica de PSM no consigue evitar un sesgo debido al efecto indirecto que las cooperativas agroalimentarias pueden tener en el oportunismo externo sufrido por los productores agrarios que no son socios. Por ello, futuros estudios deberían tratar de abordar el sesgo debido a los mencionados efectos indirectos.

Asimismo, sería interesante complementar el análisis de los antecedentes del oportunismo (Capítulo 4) con trabajos que analicen las consecuencias del oportunismo en cuanto a la pérdida de competitividad de la cooperativa y el abandono de los socios.

En el caso del análisis de los mecanismos de gobierno del oportunismo (Capítulo 5), el estudio realizado profundiza en la naturaleza de la influencia de cada mecanismo de gobierno sobre el oportunismo al estudiar los efectos no lineales, al mismo tiempo que vienen moderados por una variable contextual como es el tipo de cooperativa. Ello se hace, de forma separada para cada uno de los cinco principales mecanismos de gobierno del oportunismo considerados en la literatura. Los problemas de multicolinealidad y el sobreajuste harían inviable la estimación de los efectos de todos los mecanismos de gobierno de forma simultánea en el mismo modelo de regresión. Además, si bien la complejidad de la interpretación ya es elevada en un modelo de regresión en el que sólo se considera un mecanismo y sus correspondientes términos cuadráticos e interacciones, lo sería aún más si se consideraran todos los mecanismos simultáneamente.

Como es obvio, la utilización de un mecanismo de gobierno no excluye la utilización del resto, por lo que se espera que los gerentes de las cooperativas utilicen de forma simultánea más de un mecanismo de gobierno. Esto podría hacer cambiar el efecto de los mecanismos de gobierno utilizados. En vistas a lo anterior, las investigaciones futuras, que traten de analizar el efecto del uso simultáneo de varios mecanismos de gobierno sobre el oportunismo, enriquecerán el conocimiento de esta problemática en el ámbito particular de las cooperativas agroalimentarias.

---

---

# CONCLUSIONS

---

---

## CONCLUSIONS

The main objective of this Thesis is to analyse opportunistic behaviours in inter-organisational (external opportunism) and intra-organisational (internal opportunism) business relationships in the setting of agri-food cooperatives.

The analysis of opportunism in these organizations is of interest. On the one hand, they play an important role to solve external opportunism. On the other hand, their peculiar organizational form in which members have a multidimensional character as owners, decision-makers, and suppliers, opens the door to conflicts of interest and internal opportunism. Hence, knowing the antecedents of opportunism and the governance mechanisms that can be apply to curb it is an important management concern.

The Thesis addresses three specific objectives (*SO*). First, it investigates whether being member of a cooperative lowers the opportunistic behaviours experienced by farmers in two inter-organizational supply chain settings: their relationships with suppliers and with their first-tier buyers (external opportunism) (*SO.1*; Chapter 3). Second, it analyses the factors that affect cooperative members opportunism (internal opportunism) by exploring differences between first-tier and second-tier cooperatives (*SO.2*; Chapter 4). Third, it tests the effectiveness of different governance mechanisms on curbing the opportunism of cooperative's members by evaluating possible differences according to the intensity of their use and the cooperative type in which they are implemented (first or second-tier) (*SO.3*; Chapter 5).

To address these objectives, based on the existing literature, three model have been developed. *Model I* for *SO.1*, *Model II* for *SO.2* and *Modell III* for *SO.3*. We use the information extracted from two different surveys to empirically test each model. One of them to attain *SO.1* and the other to achieve *SO.2* and *SO.3*.

The first survey was addressed to farmers who are members and non-members of cooperatives. The information obtained allows us to compare external opportunism perceived by members and non-members to check the impact of these organizations on opportunism experienced by farmers in their supply chain inter-organizational exchanges.

The second survey was addressed to managing directors of first-tier cooperatives, who provide information about opportunism of their cooperative membership and the governance mechanisms used to curb it. Some of them belong to cooperatives associated

to a second-tier cooperative which allowed us to study differences on the issue of membership's opportunism in first- and second-tier cooperatives.

The results and implications of each model are described below.

*Model I* analyses empirically whether being member of a cooperative reduces external or inter-organisational opportunism experienced by farmers (*SO.1*). This analysis was carried out in the context of the sustainable development mandatory regulations and standards which affect farming practises. To do the analysis, a Propensity Score Matching (PSM) technique was implemented to avoid biased results by isolating the effect of the treatment (being member of an agri-food cooperative) on the outcome (external opportunism).

This technique requires prior knowledge about the factors that affect farmers' integration in a cooperative. The obtained results show that farmers' dependence on agricultural incomes and their predisposition to establish long-term business relationships, have a positive effect on becoming members of a cooperative. On the other hand, the number of available alternatives to market farmers' production and their risk aversion decrease their propensity to become members of a cooperative.

Regarding external opportunism, the results show that it is lower for cooperative members compared to non-members. It supports the role played by agri-food cooperatives to reduce farmers' vulnerability to opportunistic behaviours of the agents they are related with in the supply chain (suppliers and buyers). Cooperatives promote collective negotiation, concentrating supply and allow farmers to participate in the marketing of their products. Thus, cooperatives improve farmers bargaining power and protect them from external opportunism.

These results are important from an academic and a business perspective. In the first case, they assist with empirical evidence to support the role played by agri-food cooperatives in reducing farmers' vulnerability to external opportunism. In the second case, they confirm that agri-food co-operatives, in addition to their direct contribution to sustainability, they also contribute by helping their members to comply with sustainability rules, protecting them against external opportunism that they may experience from its supply chain partners (suppliers and buyers). This contributes to highlight the value of these organizations and can be useful for both, first cooperatives' management to increase members loyalty and to attract new farmers to the cooperative and, second, for

## Conclusions

cooperatives' representative organisations to defend the interest of cooperatives when they deal with Public Administrations.

With respect to internal opportunism in agri-food cooperatives, *Model II* considers different antecedents that affect cooperative members' opportunism. It also explores differences between first-tier and second-tier cooperatives (*SO.2*). To this end, we used the information of Spanish first-tier cooperatives (integrated and non-integrated in a second-tier cooperative).

Results show that members' dependence on the cooperative and members' market orientation negatively affects the likelihood of acting opportunistically. In addition, we find that this effect is higher in the case of first-tier cooperatives, compared to second-tier cooperatives.

Furthermore, environmental uncertainty and cooperative's market orientation increase opportunism both in first and second-tier cooperatives. We found a higher effect of environmental uncertainty on increasing first-tier members' opportunism than on second-tier members. However, the effect of members' market orientation on opportunism was found to be non-significantly different between the two membership types. Finally, the results show that heterogeneity of the cooperative's membership has a positive effect on opportunism in first-tier but not in second-tier cooperatives.

These results have both academic and managerial interest. In the former case, they contribute with empirical studies to analyse the opportunism issue in the agri-food cooperatives memberships. In the latter case, they can help cooperative leadership (first-tier and second-tier) to understand the factors that may affect members' opportunism in order to establish actions to combat such behaviours. Such actions should promote those factors that result in a reduction of opportunism and attempt to restrict those factors that promote it.

Before making recommendations on how to promote or discourage such behaviours by using governance mechanism it is interesting to know which mechanisms allow cooperatives to manage opportunistic intentions and how do they affect opportunism. In order to assess this objective, we developed *Model III*. It analyses the impact of different governance mechanism (monitoring, hostages, economic rewards, selection and socialization) on the opportunism of cooperative's members. It tests possible differences in their effectiveness on curbing opportunism according to the intensity of their use and

the cooperative type in which they are implemented (first- or second-tier) (SO.3). This model is analysed with the same sample used to test *Model II*.

Results show that mechanisms are not equally effective on curbing opportunism. Moreover, effective mechanisms for first-tier cooperatives memberships should be employed with lower intensity, whereas those effective for second-tier cooperatives memberships need a higher intensity of employment.

Monitoring reduces opportunism when it is used at low levels in first-tier cooperatives. However, at high levels, it could even favour opportunism. In second-tier cooperatives monitoring does not have a significant relationship with opportunism.

In first-tier cooperatives the closeness and embeddedness of members make detecting opportunism easier. In addition, once detected, the information will spread quickly through the social network in which members of the cooperatives are embedded. This explain why monitoring applied at low levels may be sufficient to curb opportunism in first-tier cooperatives. However, its intensive use undermines farmers' autonomy, entrepreneurial vocation, and mutual trust and commitment, thereby breeding the ground for opportunism. Therefore, we recommend paying attention to use this mechanism with caution. For this purpose, proper member information and training may help. Training is considered a low-intensity governance mechanism of relevance for cooperatives' performance. In fact, it covers one of the standard cooperative principles stated by the International Co-operative Alliance (ICA) in 1995. Specifically, Principle 5: Education, Training and Information.

Regarding hostages in the form of members' investment on specific assets, they do not show a significant relationship with opportunism in first-tier cooperatives. However, in second tier-cooperatives they are effective but only if they are applied with sufficient intensity to be perceived and considered by the firs-tier cooperatives.

To encourage hostages in second-tier cooperatives, managers may opt to offering a variety of high-quality services to their members, so that they perceive the benefits involved, and difficulties to find better alternatives to the second-tier cooperative.

About economic rewards, the results show the ineffectiveness of this governance mechanism on curbing opportunism, regardless of the level of use and the type of cooperative. The potential effect of economic rewards on reducing opportunism can be counteracted in two ways. First, it may complicate patronage returns and introduce new

## *Conclusions*

confounding elements. Second, it might divert managers' attention from monitoring and punishing opportunistic behaviour to rewarding good behaviours, giving options to easily adopt opportunistic behaviours.

Results about selection show a negative effect on opportunism only when it is used by second-tier cooperatives and when it is implemented at high levels. It should be noted that selection is the most direct mechanism to reduce heterogeneity among members of second-tier cooperatives (i.e.: first-tier cooperatives). Selection allows second-tier cooperatives to select first-tier cooperatives with no opportunistic intentions. Also, it makes possible to instruct new cooperatives which intend to join the second-tier cooperative in values and organizational culture. In view of this, we recommend implementing selection process and trial periods to avoid potentially opportunistic members.

Finally, our results show that socialization is effective in reducing opportunism at low levels in first-tier cooperatives and at high levels in the case of second-tier cooperatives. This highlights the importance of this mechanism in both types of cooperatives.

Socialization promotes goal congruence between members and the cooperative, moving them in the same direction. Hence, it is worth noting that socialization may influence the effect of both cooperative's, and members', market orientation on opportunism. As *Model II* shows the former increases opportunism while the latter reduces it. Hence, through this mechanism, cooperative managers can encourage members' market orientation, but also they can emphasize the benefits that cooperative's market orientation brings to them.

To encourage socialization, we recommend cooperatives to provide services such as information, training and advice. Also promote meetings and gatherings to foster members' mutual relationships, closer ties, and shared values between members. These services can also be crucial to reduce environmental uncertainty experienced by members. Thus, they may act as a disincentive to behave opportunistically as it has been shown in Chapter 4.

These findings are of particular interest for cooperatives' managers. Our results enable managers to know how each governance mechanism affect opportunism according to the intensity of their use and the cooperative type in which they are implemented. The results highlight the use of relational governance mechanism, such as socialization since it promotes member's objectives convergence and a cooperative culture among them.

The results of the Thesis represent an original contribution to the present knowledge of inter-organizational and intra-organizational business relationship in the particular setting of agri-food cooperatives. They also have allowed us to present theoretical and managerial implications for agri-food cooperatives managers. However, the work has certain limitations.

First, limitations related with the sample which, as in any other research, come from budget and time constrains. Limited sample's size and, the origin of the data (farmers from the Region of Murcia to assess *Model I* and Spanish agri-food cooperatives to assess *Model II* and *III*) may limit the generalisation of our conclusions.

Second, we collected perceptions, opinions, and attitudes from interviewees (farmers and first-tier cooperatives managers), which may subject our data to the risk of measurement error. Although we tried to minimize it by selecting valid measures supported by literature.

Third, we collected data in a particular moment of time which represent a static picture of the situation. Due to the cross-sectional nature of our data, claims about causality should be taken with caution. Although literature generally presents the relationship between opportunism, its antecedents and governance mechanism for managing it as a cause-effect relationship (e.g., Brown et al., 2000; Handley and Angst, 2015; Paswan et al., 2017), only longitudinal or experimental data can robustly support true causality.

Finally, our results about the role of cooperative membership to reduce external opportunism experienced by farmers (Chapter 3), although reliable, they should also be taken with caution. As we already mentioned, PSM technique corrects potential bias due to unit's self-selection into the treatment. Moreover, we have run different test to rule out bias due to other reasons. However, as we mentioned, PSM technic does not account bias due to the indirect effect that agri-food cooperatives may have on external opportunism experienced by non-members. Therefore, future research should deal with this kind of bias.

It would also be of interest to explore the consequences of opportunistic behaviours in terms of loss of competitiveness, members' withdrawal, and, ultimately, the disappearance of this type of organisation.

Regarding the analysis of the impact of different governance mechanism on members' opportunism (Chapter 5), our study offers a deeper understanding about how each

## *Conclusions*

mechanism separately influence opportunism, evaluating possible differences according to the intensity of their use and the cooperative type where they are implemented. The complexity of the regression model considering just one mechanism at a time is high with both quadratic terms and interactions with the type of cooperative. The issues of multicollinearity and overfitting would make to estimate the effects of all the governance mechanisms in the same regression model a nonviable endeavour.

Obviously, using a mechanism does not preclude the use of others. We know managers use simultaneously several mechanisms. Hence, interactions among them may change the specific effect of one mechanism on opportunism. Thus, future research dealing with the use of bundles of mechanisms would enrich the knowledge of the issue in the particular setting of agri-food cooperatives.

---

---

# BIBLIOGRAFÍA

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Abebaw, G. (2013). The impact of cooperatives on agricultural technology adoption: empirical evidence from Ethiopia. *Food Policy*, 38, 82-91. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.10.003>
- Abeli, T., Rossi, G., Orsenigo, S., Dalrymple, S. E. y Godefroid, S. (2022). On farm plant reduction: A decision framework for plant conservation translocation in EU agroecosystems. *Journal for Nature Conservation*, 65, 126113. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2021.126113>
- Achrol, R. S., y Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50. <https://doi.org/10.2307/3172923>
- Agovino, M., Casaccia, M., Ciommi, M., Ferrara, M. y Marchesano, K. (2019). Agriculture, climate change and sustainability: The case of the EU-28. *Ecological Indicators*, 105, 525-543. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.04.064>
- Ajates, R. (2020). An integrated conceptual framework for the study of agricultural cooperatives: from repolitisation to cooperative sustainability. *Journal of Rural Studies*, 78, 467-479. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.019>
- Aiken, L. y West, S. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Washington: Sage Publications, Inc.
- Alcón, F. (2007). Adopción y difusión de las tecnologías de riego: aplicación en la agricultura de la Región de Murcia. [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena]. <https://repositorio.upct.es>
- Alianza Cooperativa Internacional (20 de septiembre de 2022). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores* <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234-254. <https://www.jstor.org/stable/183906>
- Anderson, E., y Jap, S. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75-82.

- Anderson, E. y Weitz, B. (1989). Determinants of community in conventional industrial channels dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310>
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Antia, K. D., Bergen, M. E., Dutta, S., y Fisher, R. J. (2006). How does enforcement deter gray market incidence? *Journal of Marketing*, 70(1), 92-106. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.092.qxd>
- Arcas, N. (2000). La relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado: un modelo explicativo de sus características y resultados. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. <http://hdl.handle.net/10317/755>
- Arcas N., Alcón, F., Cegarra, J., Hernández, M., López, E. I., Marcos, G., Martín, J.F., Mínguez, A. y Tantius, P. (2011). *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Almería: Fundación Cajamar. <https://publicacionescajamar.es/series-tematicas/economia/el-gobierno-de-las-cooperativas-agroalimentarias-factores-de-exito>
- Arcas, N., García, G y Meliá, E. (2013). El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad. En Arcas, N y Hernández, M. (Eds.), *Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas* (pp. 26-66). Almería, España: Cajamar Caja Rural.
- Arcas, N., y Hernández, M. (2013). Tamaño y competitividad. Casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas. En Baamonde, E. (Ed), *El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial* (pp. 205-230). Almería: Cajamar Caja Rural. <https://publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/pagina/1>
- Arcas, N., Hernández, M. y Munuera, J. L. (2000). La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 36, 179-202. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403607>

## Bibliografía

- Arcas, N., Hernández, M. y Sánchez-Navarro, J. L. (2018). La realidad económica de las cooperativas de segundo grado en el sector agroalimentario. Integración y concentración de empresas agroalimentarias. En Vargas, C. y Cano, O (Eds.), *Integración y concentración de Empresas agroalimentarias* (pp. 335-351). España: Dykinson.
- Arcas, N., Meroño, A. L., Hernández, M., García, D., Sánchez-Navarro, J. L., López-Becerra, E. I. y Alcón, F. (2022). *El cooperativismo agroalimentario en la Región de Murcia: Presente y futuro*. Colección estudios45. Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.
- Armstrong, J. S. y Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402. <https://doi.org/10.2307/3150783>
- Asociación Empresarial para la Protección de las Plantas (AEPLA) (2019). El futuro del sector agrícola español. En <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>
- Aznar-Sánchez, J.A., Piquer-Rodríguez, M., Velasco-Muñoz, J. F. y Manzano-Agugliaro, F. (2019). Worldwid research trends on sustainable land use in agriculture. *Land Use Policy*, 87, 104069. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104069>
- Baamonde, E. (2009). La cadena agroalimentaria, diagnósticos, propuestas y actuaciones. Recuperado de: <http://www.agro-alimentarias.coop> (14/07/2022).
- Banterle, A. y Stranieri, S. (2013). Sustainability standards and the reorganization of private label supply chains: A transaction cost perspective. *Sustainability*, 5(12), 5272-5288. <https://doi.org/10.3390/su5125272>
- Barton, D. (1989) What is a co-operative? En Cobia, D. (Ed.), *Co-operatives in Agriculture* (pp. 21-34). New Jersey: Prentice-Hall.
- Becerra, M. y Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177-204.
- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P y Pennings, J., M. E. (2016). Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance:

- The case of agribusiness cooperatives in Greece. *Agribusiness*, 32(1), 127-150.  
<https://doi.org/10.1002/agr.21429>
- Bergen, M., Dutta, S., y Walker, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24. <https://doi.org/10.1177/002224299205600301>
- Bernard, T. y Spielman, D. J. (2009). Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy*, 34(1), 60-69. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.08.001>
- Beverland, M. B. y Lindgreen, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 430–442.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.003>
- Bijman, J. (2010). Agricultural cooperatives and market orientation: A challenging combination?. En Lindgreen, A. et al., (Eds.), *Market orientation. transforming food and agribusiness around customer* (pp. 119-136). London: Routledge.
- Bijman, J. (2016). *Agricultural cooperatives in The Netherlands: Key success factors*. Sommet International des Cooperatives.
- Bijman, J. (2018). Exploring the sustainability of the cooperative model in dairy: The case of The Netherlands. *Sustainability*, 10(7), 2498.  
<https://doi.org/10.3390/su10072498>
- Bijman, J., Cechin, A., y Pascucci, S. (2013). From governance structure to governance mechanisms: Opening the black box of the member-cooperative relationship. Economics and Management of Networks Conference: Morocco.
- Bijman, J., Hanisch, M. y Van Der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85, 641-661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- Bijman, J. y Hendrikse, G. W. J. (2003). Cooperatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry. ERIM Report Series Research in Management, ERS-2003-089-ORG, ERIM, Rotterdam.

## Bibliografía

- Bijman, J., y Hendrikse, G. W. J. (2004). Growers' associations and the stability of VTN/The Greenery. En: G. W. J. Hendrikse (Ed.), *Restructuring agricultural cooperatives* (pp. 9-28). Erasmus University Rotterdam.
- Bijman, J. y Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics* 85, 497-508. <https://doi.org/10.1111/apce.12048>
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M.; Hendrikse, G.W.J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P. y Sangen, G.V. (2012). Support for Farmers' Cooperatives. Final Report. [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf)
- Bontems, P., y Fulton, M. (2009). Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost: Cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1), 322-343. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.05.006>
- Bonus, H. (1986). The cooperative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 310–399. <http://www.jstor.org/stable/40750872>
- Borgen, S. O. (2004). Rethinking incentive problems in cooperative organizations. *The Journal of Socio-Economics*, 33(4), 383-393. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2004.04.010>
- Brandão, J. B. y Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy* 85, 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.03.047>
- Brouwer, F., Walker, A. J., Hoste, R. y Van Wagenberg, C. (2011). Literature study on the cost of compliance with EU legislation in the fields of environment, food safety and animal welfare. Undertaken by Agricultural Economics Research Institute (LEI) - Wageningen UR. Executed on behalf of Directorate-General for Agriculture and Rural Development, European Commission
- Brown, J. R., Crosno, J. L. y Dev, C. S. (2009). The effects of transaction-specific investments in marketing channels: the moderation role of relational norms.

- Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 317-333.  
<http://www.jstor.org/stable/40470420>
- Brown, J. R., Dev, C. S. y Lee, D. J. (2000). Managing marketing channel opportunism: The efficiency of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, 64(2), 51-65. <http://www.jstor.org/stable/3203442>
- Caliendo, M. y Kopeinig, S. (2008). Some practical guidance for the implementation of propensity score matching. *Journal of Economic Survey*, 22(1), 31-72  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2007.00527.x>
- Carson, S. J., Madhok, A. y Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *The Academy Management Journal*, 49(5), 1058-1077.  
<http://www.jstor.org/stable/20159816>
- Cechin., A., Bijman, J., Pascucci, S., Zylbersztajn, D. y Omta, O. (2013). Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 443-468.  
<https://doi.org/10.1111/apce.12023>
- Censo Agrario (2020). (3 de agosto de 2022).  
<https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=8301&capsel=8301>
- Chaddad, F. y Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the cost of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.  
<https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Chagwiza, C., Muradia, R. y Ruben, R. (2016). Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, 59, 165-173  
<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2016.01.008>
- Challagalla, G. N., y Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-103. <https://doi.org/10.1177/002224299606000108>
- Cheng, J. H., Yeh, C. H. y Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management*, 13(4), 283-295.  
<https://doi.org/10.1108/13598540810882170>

## Bibliografía

- Chiles, T. H., y McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73-99. <https://doi.org/10.2307/258630>
- Chiswell, H. M. (2018). From generation to generation: Changing dimensions of intergenerational farm transfer. *Sociología Ruralis*, 58(1), 104-125. <https://doi.org/10.1111/soru.12138>
- Chukwu, B. I. y Igwe, R. F. A. A. (2012). Effect of selection process on organizational performance in the brewery industry of Southern Nigeria. *European Journal of Business Management*, 4(14), 103-117.
- Chung, J. y Jin, B. (2011). In-group preference as opportunism governance in a collectivist culture: evidence from Korean retail buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 237-249. <https://doi.org/10.1108/08858621111126983>
- Church, A. H. (1993). Estimating the effect of incentives on mail survey response rates: a meta-analysis. *The Public Opinion Quarterly*, 57(1), 62-79. <http://www.jstor.org/stable/2749438>
- Ciliberti, S., Frascarelli, A. y Martino, G. (2020). Drivers of participations in collective arrangements in the agri-food supply chain. Evidence from Italy using transaction cost economics perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 387-409. <https://doi.org/10.1111/apce.12263>
- Cobanoglu, C. y Cobanoglu, N. (2003). The effect of incentives in web surveys: Application and ethical considerations. *International Journal of Market Research*, 45(4), 475-488. <https://doi.org/10.1177/147078530304500406>
- Comisión Europea (2017). *Modernising and simplifying the Common Agricultural Policy*. [https://ec.europa.eu/agriculture/consultations/cap-modernising/2017\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/consultations/cap-modernising/2017_en)
- Comisión Europea (2021). *Eurostat, Key figures on the European food chain: 2021 edition*, Cook, E.(editor), Publications Office of the European Union, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2785/180958>

- Comisión Europea (2022). *Proposed CAP strategies plans and Commission observation*.  
[https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans\\_en#deliveringfuturecapobjectives](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_en#deliveringfuturecapobjectives)
- Confederación General de Cooperativas Agrarias de la Unión Europea (2022).  
<https://copa-cogeca.eu/about-cogeca>
- Cook, M. L. y Iliopoulos, C. (2000). Defined property rights in collective actions: The case of U.S. agricultural cooperatives. En Ménard, C. (Ed.), *Institutions, contracts and organization: perspectives from New Institutional Economics* (pp. 335-348). London: Edward Elgar Publishing.
- Cooperativas Agro-alimentarias (2021). El Cooperativismo agroalimentario español. Informe socioeconómico 2019. Disponible en: <https://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06412.pdf>
- Cooperativas Agro-alimentarias (2022). Macromagnitudes del Cooperativismo agroalimentario español. Informe socioeconómico correspondiente al ejercicio 2020. Disponible en: [https://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo\\_en\\_cifras](https://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras)
- Coque, J. (2008). Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 95, 65-93. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0808230065A>
- Crespo, J., Réquier-Desjardins, D. y Vicente, J. (2014). Why can collective action fail in local agri-food systems? A social network analysis of cheese producers in Aculco, Mexico. *Food Policy*, 46, 165-177. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.03.011>
- Cristobal-Fransi, E., Mantegut-Salla, Y., Ferrer-Rosell, B. y Daries, N. (2020). Rural cooperatives in the digital age: An analysis of the Internet presence and degree of maturity of agri-food cooperatives' e-commerce. *Journal of Rural Studies*, 74, 55-66. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.11.011>
- Crocker, K. J. y Masten, S. E. (1988). Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length. *The RAND Journal of Economics*, 19(3), 327-343. <https://www.jstor.org/stable/2555660>

## Bibliografía

- Das, T. K. (2006). Strategic alliance temporalities and partner opportunism. *British Journal of Management*, 17(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00482.x>
- Das, T. K. y Rahman, N. (2010). Determinants of partner opportunism in strategic alliances: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 25, 55-74. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9132-2>
- De Leeuw, E. D. (1992). *Data quality in mail, telephone, and face-to-face surveys*. Amsterdam: TT-Publikaties. <http://edithl.home.xs4all.nl/pubs/disseddl.pdf>
- De Leeuw, E. D. (2005). To mix or not to mix data collection modes in surveys. *Journal of Official Statistics*, 21(2), 233-255.
- De Vita, G., Tekaya, A., y Wang, C. L. (2010). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer-supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63(7), 657-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.019>
- De Vita, G., Tekaya, A., y Wang, C. L. (2011). The many faces of asset specificity: A critical review of key theoretical perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 329-348. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00294.x>
- Dehejia, R. H. y Wahba, S. (1999). Causal effects in nonexperimental studies: Reevaluating the evaluation of training programs. *Journal of the American Statistical Association* 94(448), 1053-1062. <https://doi.org/10.2307/2669919>
- Dyer, J., y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Ebneeth, O., y Theuvsen, L. (2005). Internationalization and corporate success: Empirical evidence from the European dairy sector, *AgEcon, Research in Agricultural & Applied Economics*. <https://ageconsearch.umn.edu/record/24750>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>

- Ertimur, B. y Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal*, 18(4), 256-263. <https://doi.org/10.1016%2Fj.ausmj.2010.07.004>
- Eurostat (2022, 15 de septiembre). <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/main/data/database>
- Feng, L., y Hendrikse, G. (2012). Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: Cooperatives versus publicly listed firms. *European Review of Agricultural Economics*, 39(2), 241-255. <https://doi.org/10.1093/erae/jbr007>
- Ferreira, M., Macagnan, C., Vancin, D. y Toaldo, A. (2021). Technical assistance: A determinant of cooperative member loyalty. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(4), 649-668. <https://doi.org/10.1111/apce.12312>
- Feyisa, A. D. (2016). The role of agricultural cooperatives in risk management and impact on farm income: Evidence from Southern Ethiopia. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 4(4), 28-39. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20160404.11>
- Fischer, E. y Qaim, M. (2012). Linking smallholders to markets: Determinants and impacts of farmer collective actions in Kenya. *World Development*, 40(6), 1255-1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>
- FoodDrinkEurope (2012). *Visión de sostenibilidad medioambiental para 2030. Logros, desafíos y oportunidades*. <https://docplayer.es/13288245-Vision-de-sostenibilidadmedioambiental-para-2030-logros-desafios-y-oportunidades.html>
- Franken, J. y Cook, M. (31 de julio – 2 de agosto de 2022). *Cooperatives' role in farm risk management* [Presentación en papel]. Agricultural & Applied Economics Association Annual Meeting, Anaheim, California, EEUU
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78. <https://doi.org/10.1177%2F002224298304700408>

## Bibliografía

- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 48(4), 418-437. [http://lta.lib.aalto.fi/1999/4/lta\\_1999\\_04\\_a4.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/1999/4/lta_1999_04_a4.pdf)
- Fulton, M., y Giannakas, K. (2001). Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1258-1265. <http://www.jstor.org/stable/1244817>
- Galesic, M. y Bosnjak, M. (2009). Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey. *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 349-360. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp031>
- Galvee-Geo, R., Engelseth, P. y Buvik, A. (2021). Power imbalance and the dark side of the captive agri-food supplier-buyer relationship. *Journal of Business Ethics*, 178, 609-628. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04791-7>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
- Garrido, I., Salazar, I. y Vargas, P. (2017). La elección del modelo de gestión en las cooperativas españolas. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 123, 94-113. <https://doi.org/10.5209/REVE.53251>
- Gezahegn, T. W., Passel, S., Berhanu, T., D'Haese, M. y Maertens, M. (2019). Big is efficient: Evidence from agricultural cooperatives in Ethiopia. *Agricultural Economics*, 50(5), 555-566. <https://doi.org/10.1111/agec.12509>
- Giagnocavo, C. y Vargas-Vasserot C. (2012). *Support for farmers' cooperatives; country report Spain*. Wageningen: Wageningen UR. <https://edepot.wur.nl/244815>
- Godtland, E. M., Sadoulet, E., De Janvry, A., Murgai, R. y Ortiz, O. (2004). The impact of farmer field schools on knowledge and productivity: A study of potato farmers in the Peruvian Andes. *Economic Development and Cultural Change*, 53(1), 63-92. <https://doi.org/10.1086/423253>
- Gómez-Limón, J. A y Reig-Martínez, E. (2013). *La sostenibilidad de la agricultura española*. Almería, España: Cajamar Caja Rural. <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/series-tematicas/sostenibilidad/la-sostenibilidad-de-la-agricultura.pdf>

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure, the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.  
<https://doi.org/10.1086/228311>
- Grashuis, J. (2020). The agency cost of ownership and the governance adaptations in farm producer organizations. *Agricultural Finance Review*, 80(2), 200-211.  
<https://doi.org/10.1108/AFR-07-2019-0079>
- Gripsrud, G., Lenvik, G. H. y Olsen, N. V. (2000). Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity. En Boreng, S. O. (Ed.), *The food sector in transition* (pp. 13-24). Oslo: Norwegian Agricultural Economics Research Institute.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.3712&rep=rep1&type=pdf#page=19>
- Grootaert, C. y Bastelaer, T. (2002). Understanding and measuring social capital: A synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative. Washington D.C.: Banco Mundial.  
[https://www.casade.org/CapitalSocial/World\\_Bank\\_Understanding\\_social%20capital.pdf](https://www.casade.org/CapitalSocial/World_Bank_Understanding_social%20capital.pdf)
- Guerrero, J. E., Lara, P., Mato, F. y Ortiz, L. (2022). El relevo generacional y su importancia para el desarrollo de los territorios rurales. En Moyano, E. (Ed.), *La España rural: retos y oportunidades de futuro* (pp.219-237). Almería, España: Cajamar Caja Rural.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. y Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.  
<https://doi.org/10.1177/002224299505900107>
- Hair, J. F., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (1995). *Multivariate Data Analysis, 5th edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hakelius, K., y Hansson, H. (2016). Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. *International Food and Agribusiness Management Association*, 19(4), 1-14.  
<https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0219>

## Bibliografía

- Handley, S. M., y Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1412-1434. <https://doi.org/10.1002/smj.2300>
- Hansen, M. H., Morrow, J. L. y Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction. *The International Food and Agribusiness Management*, 5(1), 41-59. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(02\)00069-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00069-1)
- Hansmann, H. (2000). *The Ownership of enterprise*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hao, J., Bijman, J., Gardebroek, C., Heerink, N., Heijman, W. y Huo, X. (2018). Cooperative membership and farmers' choice of marketing channels – evidence from apple farmers in Shaanxi and Shandong Provinces, China. *Food Policy* 74, 53-64. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.11.004>
- Harris, A., Stefanson, B. y Fulton, M. E. (1996). New Generation Cooperatives and Cooperative Theory. *Journal of Cooperatives*, 11, 15-28. <https://ageconsearch.umn.edu/record/46188/#:~:text=10.22004/ag.econ.46188>
- Hart, O. (1995). An economist's perspective on the theory of the firm. En Williamson, O.E. (Ed.), *Organization theory from Chester Barnard to the present and beyond* (pp. 154-171). New York: Oxford University Press.
- Hawkins, T., Knipper, M. G., y Strutton, D. (2009). Opportunism in buyer–supplier relations: New insights from quantitative synthesis. *Journal of Marketing Channels*, 16(1), 43-75. <https://doi.org/10.1080/10466690802147961>
- Hawkins, T., Wittmann, C. y Beyerlein, M. (2008). Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895-909. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.005>
- Heckman, J. J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47(1), 153-161. <https://doi.org/10.2307/1912352>

- Heckman, J. J., Ichimura, H. y Todd, P. E. (1997). Matching as an econometric evaluation estimator: evidence from evaluating a job training programme. *The Review of Economic Studies*, 64(4), 605-654. <https://doi.org/10.2307/2971733>
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.2307/1252252>
- Heide, J. B., Wathne, K. H., y Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425-433. <https://www.jstor.org/stable/30162490>
- Heinrich, C., Maffioli, A. y Vázquez, G. (2010). A Primer for Applying Propensity-score Matching. *Inter-American Development Bank*. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/A-Primer-for-Applying-Propensity-Score-Matching.pdf>
- Helmberger, P. y Hoss, S. (1962). Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics*, 44(2), 275-290. <https://doi.org/10.2307/1235830>
- Hendrikse, G. y Bijman J. (2002a). On the emergence of new growers' associations: self-selection versus countervailing power. *European Review of Agricultural Economics*, 29(2), 255-269. <https://doi.org/10.1093/eurrag/29.2.255>
- Hendrikse, G. y Bijman, J. (2002b). Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, 84(1), 104-119. <http://www.jstor.org/stable/1245027>
- Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 133-152. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(03)00015-6)
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N. y Marcos-Matás, G. (2013). Farmers' satisfaction and intention to continue their membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction costs considerations. *European Review of Agricultural Economics*, 40(2), 239-260. <https://doi.org/10.1093/erae/jbs024>

- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., Sánchez-Navarro J. L. y Marcos-Matás, G. (2022). Curbing members' opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. *Agribusiness*, 38(1), 195-219. <https://doi.org/10.1002/agr.21718>
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A., y Sánchez-Pérez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 101-114. <https://doi.org/10.1108/13598541011028714>
- Ho, D. E., Imai, K., King, G. y Stuart, E. A. (2007). Matching as nonparametric preprocessing for reducing model dependence in parametric causal inference. *Political Analysis*, 15(3), 199-236. <https://doi.org/10.1093/pan/mpi013>
- Höhler, J. y Kühl, R. (2018). Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization: A literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4), 697-712. <https://doi.org/10.1111/apce.12177>
- Hoken, H. y Su, Q. (2018). Measuring the effect of agricultural cooperatives on household income: Case study of a rice-producing cooperative in China. *Agribusiness*, 34(4), 831-846, <https://doi.org/10.1002/agr.21554>
- Holland, P. (1986). Statistics and causal inference. *Journal of the American Statistical Association*, 81(396), 945-960. <https://doi.org/10.2307/2289064>
- Howley, P., Dillon, E., Heanue, K. y Meredith, D. (2016). Worth the risk? The behavioural path to well-being. *Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 534-552. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12202>
- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>

- Iliopoulos, C. (1998). *A study of the property rights constraints in US agricultural cooperatives: theory evidence*. [Tesis Doctoral, University of Missouri-Columbia] Unpublished PhD Dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Iliopoulos, C., y Cook, M. (1999). *The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: The influence of cost problem*. Paper presented at the 3rd Annual Conference of Internal Society for New Institutional Economics. Washington DC.
- Iliopoulos, V. y Valentinov, V. (2012). Opportunism in agricultural cooperatives in Greece. *Outlook on Agriculture*, 41(11), 15-19. <https://doi.org/10.5367%2F0a.2012.0071>
- Imbens, G. W. (2004). Nonparametric estimation of average treatment effects under exogeneity: a review. *The Review of Economics and Statistics*, 86(1), 4-29. <https://doi.org/10.1162/003465304323023651>
- Instituto Nacional de Estadística (4 de mayo de 2022). *Censo Agrario 2020* [Fichero de datos]. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176851&menu=resultados&idp=1254735727106](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176851&menu=resultados&idp=1254735727106)
- Ito, J., Bao, Z. y Su, Q. (2012). Distributional effects of agricultural cooperatives in China: Exclusion of smallholders and potential gains on participation. *Food Policy*, 37(6), 700-709. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.07.009>
- Jaccard, J., Turrisi, R., y Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Sage.
- James, B.S. y Sykuta, M.E. (2005). Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 545-580. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00289.x>
- Jap, S. D. y Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701. <http://www.jstor.org/stable/4133978>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer

## Bibliografía

- research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.  
<https://doi.org/10.1086/376806>
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Ji, C., Jin, S., Wang, H. y Ye, C. (2019). Estimating effects of cooperative membership on farmers' safe production behaviors: Evidence from pig sector in China. *Food Policy*, 83, 231-245. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.01.007>
- Jin, S., Jia, X. y James, H. S. (2021). Risk attitudes within farmer cooperative organizations: Evidence from China's fresh apple industry. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(2), 173-205. <https://doi.org/10.1111/apce.12287>
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.  
<https://doi.org/10.2307/3151604>
- Jones, C., Hesterly, W. S., y Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>
- Jongeneel, R., Brouwer, F., Farmer, M., Müssner, R., De Roest, K., Poux, X., Fox, G., Meister, A., Karaczun, Z., Winsten, J. y Ortéga, C. (2007). Compliance with mandatory standards in agriculture. A comparative approach of the EU vis-à-vis the United States, Canada and New Zealand. LEI. Den Haag.  
<https://edepot.wur.nl/42429>
- Jorge, J., Chivite, M. P. y Salinas, F. (2019). La transformación digital en el sector cooperativo agroalimentario español: situación y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 39-70.  
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13002>
- Jorge-Vázquez J., Chivite-Cebolla, M. P. y Salinas-Ramos F. (2021). The digitalization of the European agri-food cooperative sector. Determining factors to embrace information and communication technologies. *Agriculture*, 11(6), 514.  
<https://doi.org/10.3390/agriculture11060514>

- Joshi, A. W. y Stump, R. L. (1999). Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(4), 334-352. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1999.tb00693.x>
- Juliá, J. F. y Meliá, E. (2008). Social economy and the cooperative movement in Europe: Contributions to a new vision of agriculture and rural development in the Europe of The 27. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 62, 147-172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412442006>
- Juliá, J. F., Meliá, E. y García, G. (2013). Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea. En Baamonde, E. (Coord.), *El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial* (pp. 139-154). Almería, España: Cajamar Caja Rural.
- Juliá, J. F., Server, R. y Fernández, M. (1996), Las cooperativas agrarias. En Barea, J. y Monzón, J. L. (Eds.), *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España* (pp. 17-75). Valencia: Ciriec-España.
- Juliá, J. F. Server, R. y Meliá, E. (2004). *El proceso de fusión en cooperativas agrarias*. Madrid, Mundi-Prensa.
- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95%3E3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95%3E3.0.CO;2-Y)
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M. y Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20(4), 379-396. <https://doi.org/10.1002/agr.20021>
- Krugman, P. y Wells, R. (2006). *Introducción a la Economía: Microeconomía*. Barcelona: Reverté.
- Lastovicka, J. L. y Thamodaran, K. (1991). Common factor score estimates in multiple regression problems. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 105-112. <https://doi.org/10.2307/3172730>

## Bibliografía

- Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas (1999), Boletín Oficial del Estado, 170, 27027-62.
- LeVay, C. (1983). Agricultural co-operative theory: a review, *Journal of Agricultural Economics*, 34(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1983.tb00973.x>
- Li, L., Guo, H., Bijman, J., y Heerink, N. (2018). The influence of uncertainty on the choice of business relationships: The case of vegetable farmers in China. *Agribusiness*, 34, 597-615. <https://doi.org/10.1002/agr.21540>
- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Soutar, G. N., y Siddique, K. H. (2018). The member wears four hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(1), 20-33. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.03.003>
- Liu, Y., Ma, W., Renwick, A. y Fu, X. (2019). The role of agricultural cooperatives in serving as a marketing channel: evidence from low-income regions of Sichuan province in China. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(2), 265-282. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0058>
- Luo, Y. (2006). Opportunism in Inter-firm exchanges in emerging markets. *Management and Organization Review*, 2(1), 121-147, <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00032.x>
- Luo, Y. (2007). Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28(1), 39-60 <https://www.jstor.org/stable/20142420>
- Luo, J., Dignum, F. y Meyer, J. J. (2011). A formal model of opportunism based on situation. <https://www.lancaster.ac.uk/staff/chopraak/mfsc-2015/luo.pdf>
- Ma, W., Renwick, A., Yuan, P. y Ratna, N. (2018). Agricultural cooperative membership and technical efficiency of apple farmer in China: An analysis accounting selection bias. *Food Policy*, 81, 122-132. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.10.009>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. y Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99 <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.4.1.84>

- Macneil, I. R. (1981). Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. *Northwestern University Law Review*, 75(6), 1018. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/illlr75&div=39&id=&page=>
- Marcos-Matás, G., Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2013). Transaction costs in agricultural marketing cooperatives: effects on market performance. *Outlook on agriculture*, 42(2), 117-124. <https://doi.org/10.5367%2F0a.2013.0123>
- Marcos, G., Hernández, M. y Arcas, N. (2014). La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 14(1), 7-25. <https://doi.org/10.7201/earn.2014.01.01>
- Marcos-Matás, G., Ruggeri, A. y Ghelfi, R. (2018). The role of members' commitment on agri-food co-operatives' capitalization, innovation and performance. *International Food and Agribusiness Management Review*: 21(3), 379-390. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2016.0163>
- Marjolein, M. C. J. y Gelderman, C. J. (2010). The Safeguarding Effect of Governance Mechanisms in Inter-firm Exchange: The Decisive Role of Mutual Opportunism. *British Journal of Management*, 21, 239-254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00654.x>
- Masten, S. E. (1988). Equity, opportunism, and the design of contractual relations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, 144 (1), 180-195. <https://www.jstor.org/stable/40751062>
- Maudos, J. y Salamanca, J. (2022). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2021*. Almería, España: Cajamar Caja Rural. <https://publicacionescajamar.es/series-tematicas/informes-coyuntura-monografias/observatorio-sobre-el-sector-agroalimentario-espanol-en-el-contexto-europeo-informe-2021>

## Bibliografía

- Meliá, E., Carnicer, M. P. y Juliá, J. F. (2018). *El gobierno de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. Modelos de referencia y casos empresariales*. Valencia: Cajamar Caja rural.
- Meliá-Martí, E. y Martínez-García, A. M. (2015). Characterization and analysis of cooperative mergers and their results. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(3), 479-504. <https://doi.org/10.1111/apce.12083>
- Meliá, E. y Peris, M. (2019). Los procesos de integración de las cooperativas agroalimentarias. De la norma a la realidad. Especial referencia a la Ley 13/2013 de Fomento de la Integración Cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 126, 177-197. <https://doi.org/10.5209/REVE.58614>
- Menghi, A., De Roest, K., Parcelluzzi, A., Deblitz, C., Davier, Z., Wildegger, B., De Witte, T., Strohm, K., Garming, H., Dirksmeyer, W., Zimmer, Y., Bölling, D., Van Huylenbroeck, G. y Mettepenningen, E. (2011). Assessing farmers' cost of compliance with EU legislation in the field of environmental, animal welfare and food safety. Final report. En [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/key\\_policies/documents/ext-study-farmer-costs-fulltext\\_2014\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/key_policies/documents/ext-study-farmer-costs-fulltext_2014_en.pdf)
- Mettepenningen, E., Verspecht, A. y Van Huylenbroeck, G. (2009). Measuring private transaction costs of European agri-environmental schemes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 52(5), 649-667. <https://doi.org/10.1080/09640560902958206>
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel
- Minarelli, F., Galioto, F., Raggi, M. y Viaggi, D. (12-16 de Julio de 2016). *Asymmetric information along the food supply chain: a review of the literature* [Comunicación Congreso]. 12th European International Farming Systems Association (IFSA) Symposium, Social and technological transformation of farming systems: Diverging and converging pathways, Harper Adams University, International Farming Systems Association (IFSA) Europe, Newport, Shropshire.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022). *PERTE (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica) Agroalimentario. Memoria*

- descriptiva. [https://www.mincotur.gob.es/es-es/recuperacion-transformacion-resiliencia/perte/MEMORIA\\_PERTE\\_AGRO.pdf](https://www.mincotur.gob.es/es-es/recuperacion-transformacion-resiliencia/perte/MEMORIA_PERTE_AGRO.pdf)
- Mojo, D., Fischer, C. y Degefa, T. (2015). Social and environmental impacts of agricultural cooperatives: Evidence from Ethiopia. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(5), 388-400. <https://doi.org/10.1080/13504509.2015.1052860>
- Mojo, D., Fischer, C. y Degefa, T. (2016). Collective action and aspirations: The impact of cooperatives on Ethiopian coffee farmers' aspirations. *Annals of public and Cooperative Economics*, 81(2), 217-238. <https://doi.org/10.1111/apce.12103>
- Mojo, D., Fischer, C. y Degefa, T. (2017). The determinants and economic impacts of membership coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. *Journal of Rural Studies*, 50, 84-94. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.12.010>
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship. *Marketing, Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mozas, A. (2019). *Contribución de las cooperativas agrarias al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Especial referencia al sector oleícola*. Valencia: Ciriec-España.
- Mujawamariya, G., D'Haese, M. y Speelman, S. (2013). Exploring double side-selling in cooperatives, case study of four coffee cooperatives in Rwanda. *Food Policy*, 39, 72-83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.12.008>
- Musarra, G., Robson, M. J., y Katsikeas, C. S. (2016). The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 55, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.012>
- Mwambi, M., Bijman, J. y Mshenga, P. (2020). Which type of producer organizations is (more) inclusive? Dynamics of farmers' membership and participation in the decision-making process. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(2), 213-236. <https://doi.org/10.1111/apce.12269>

## Bibliografía

- Naciones Unidas (2015). *Memoria del secretario general sobre la labor de la Organización*. <https://undocs.org/es/A/70/1>
- Narver, J. C., Slater, S. F. y Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 241-255. <https://doi.org/10.1023/A:1009703717144>
- Nilsson, J. (1996) The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(4), 633-653. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1996.tb01411.x>
- Nilsson, J. (1996). Co-operative principles and practices in Swedish agricultural co-operatives. En Monzón, J. L. et al. (Eds.), *Co-operatives, markets, co-operatives principles* (pp. 219-248). Valencia: CIRIEC.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)
- Nilsson, J. (2018). Governance costs and the problems of large traditional co-operatives. *Outlook on Agriculture*, 47(2), 87-92. <https://doi.org/10.1177/0030727018761175>
- Nilsson, J., Svendsen, G. L y Svendsen, G.T (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness*, 28(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/agr.21285>
- Noordewier, T. G., John, G. y Nevin, J.R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93. <http://dx.doi.org/10.2307/1251761>
- Orbell, J. M., y Dawes, R. M. (1993). Social welfare, cooperators' advantage, and the option of not playing the game. *American Sociological Review*, 58(6), 787-800. <https://doi.org/10.2307/2095951>
- Ortmann, G. F. y King, R. P. (2006). Small-scale farmers in South Africa: can agricultural cooperatives facilitate access to input and product markets? *Staff Papers, University of Minnesota*, 13930. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.13930>
- Ortiz, D., Salgado, P. y Cázeres, F. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 321-329. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.004>

- Österberg, P. y Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181-197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200>
- Pachauri, R. K. y Meyer, L. (2014). Climate change 2014. Synthesis report summary for policymakers. En [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5\\_SYR\\_FINAL\\_SPM.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5_SYR_FINAL_SPM.pdf)
- Paswan, A. K., Hirunyawipada, T., y Pramod, I. (2017). Opportunism, governance structure and relational norms: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 77, 131-139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.012>
- Peco, B., Navarro, E., Carmona, C. P., Medina, N. y Marqués, M. J. (2017). Effects of grazing abandonment on soil multifunction: the role of plant functional traits. *Agriculture Ecosystem and Environment*, 249(1), 215-225. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2017.08.013>
- Ping, A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraint on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320-352. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90010-G](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90010-G)
- Piñeiro, V., Martínez-Gomez, V., Melía-Martí, E. y Garcia-Alvarez-Coque, J.M. (2021). Drivers of joint cropland management strategies in agri-food cooperatives, *Journal of Rural Studies*, 84, 126-173. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.04.003>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. y Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, P. K. y Scully, G. W. (1987). Economic efficacy in cooperatives. *The Journal of Law & Economics*, 30(2), 489-512. <https://www.jstor.org/stable/725506>
- Provan, K. G. y Skinner, S. J. (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 202-212. <https://doi.org/10.2307/256427>

## Bibliografía

- Raju, P.S., Lonial, S. C. y Crum, M. D. (2011). Market Orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>
- Rindfleisch, A., Antia, K., Bercovitz, J., Brow, J., Cannon, J., Carson, S. J., Ghosh, M., Helper, S., Robertson, D. C., y Wathne, K. (2010). Transaction cost, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities. *Marketing letters*, 21, 211-222. <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9104-3> .
- Rindfleisch, A. y Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54. <https://doi.org/10.2307/1252085>
- Robison, L., Myers, R. y Siles, M. (1999). Social capital, the terms of trade, and the distribution of income. *Staff Paper Series 11543*. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.11546>
- Rokkan, A. I., Heide, J. B. y Wathne, K. H. (2003). Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, 40, 210-224. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.40.2.210.19223>
- Rolandi, S., Brunori, G., Bacco, M. y Scotti, I. (2021). The digitalization of agriculture and rural areas: Towards a taxonomy of the impacts. *Sustainability*, 13, 2172. <https://doi.org/10.3390/su13095172>
- Rosenbaum, P. R y Rubin D. B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1), 41-45. <https://doi.org/10.1093/biomet/70.1.41>
- Rosenbaum, P. R. y Rubin, D. B. (1985). Constructing a control group using multivariate matched sampling methods that incorporate the propensity score. *The American Statistician* 39(1), 33-38. <https://doi.org/10.2307/2683903>
- Rubin, D. B. (1974). Estimating causal effect of treatments in randomized and nonrandomized studies. *Journal of Educational Psychology*, 65(5), 688-701. <https://doi.org/10.1037/h0037350>
- Sacchetti, S. y Tortia, E. C. (2021). Governing cooperatives in the context of individual motives. *International Journal of Social Economics*, 48(2), 181-203. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2019-0579>

- Sako, M. y Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), 387-417. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(97\)00082-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00082-6)
- Salas, V. y Ocaña, C. (1983). La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas. *Cuadernos Económicos de ICE*, 22, 157-182.
- Salazar, I. y Galve, C. (2008). Empresa cooperativa vs. Capitalista. ¿Afecta la forma de gobierno y la eficiencia productiva? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 133-144.
- Salazar, I. y Galve, C. (2010). Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 79-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36712966004>
- Sánchez-Navarro, J. L., Arcas-Lario, N. y Hernández-Espallardo, M. (2019): Antecedentes del oportunismo en las cooperativas agroalimentarias de comercialización, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 111-136. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.13282>
- Schilling, M. A. y Steensma, H. K (2002). Disentangling the theories of firm boundaries: a path model and empirical test. *Organization Science*, 13(4), 387-401. <http://www.jstor.org/stable/3085973>
- Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263-284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>
- Shumeta, Z. y D'hase, M. (2016). Do coffee cooperatives benefit farmers? An exploration of heterogeneous impact of coffee cooperative membership in Southwest Ethiopia. *International food and Agribusiness Management Review*, 19(4), 37-52. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0110>
- Sidhoum, A. (2018). Valuing social sustainability in agriculture: An approach based on social outputs' shadow prices. *Journal of Cleaner Production*, 203, 273-286. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.212>
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H., Ocal, Y. y Atinc, G. M. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method

- variance: A review and demonstration. *Asian and Pacific Migration Journal*, 18(3), 83-103. <https://doi.org/10.1177%2F1094428114560023>
- Skarmeas, D., Katsikeas, S. y Schlegelmilch, B. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 757-783. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491043>
- Soegaard, V. (1994). Power-dependence relations in federative organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 103–126. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01508.x>
- Spear, R. (2000). The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), 507-523. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00151>
- Stewart, A. L. T. (1993). Have traditional cooperative structures outlived their usefulness? *Farm Management*, 8(6), 287 –296.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. y Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275. <https://doi.org/10.1108/13673279910304014>
- Taggar, S., y Neubert, M. J. (2008). A cognitive (attributions)-emotion model of observer reactions to free-riding poor performers. *Journal of Business and Psychology*, 22, 167-177. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9058-0>
- Tefera, D. y Bijman, J. (2021). Economics of contracts in African food system: evidence from the malt barley sector in Ethiopia. *Agricultural and Food Economics*, 9(26), <https://doi.org/10.1186/s40100-021-00198-0>
- Telser, L. G. (1980). A theory of self-enforcing agreements. *Journal of Business*, 53(1), 27-44. <http://www.jstor.org/stable/2352355>
- Valentinov, V. (2004). Toward a social capital theory of co-operative organisation. *Journal of Co-operative Studies*, 37(3), 5-20. <https://ssrn.com/abstract=951928>
- Verhofstadt, E. y Maertens, M. (2015). Can agricultural cooperatives reduce poverty? Heterogeneous impact of cooperative membership on farmers' welfare in Rwanda. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 37(1), 86-106. <https://doi.org/10.1093/aep/ppy021>

- Vetter, S. H., Sapkota, T. B., Hillier, J., Stirling, C. M., Macdiarmid, J. I., Aleksandrowicz, L., Green, R., Joy, E. J. M., Dangour, A. D. y Smith, P. (2017). Greenhouse gas emissions from agricultural food production to supply Indian diets: Implications for climate change mitigation. *Agriculture, Ecosystem and Environment*, 16, 234-241. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2016.12.024>
- Viana, C. M., Freire, D., Abrantes, P., Rocha, J. y Pereira, P. (2022). Agricultural land systems importance for supporting food security and sustainable development goals: A systematic review. *Science of the Total Environment*, 803(3), 150718. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150718>
- Villena, V. H., Revilla, E. y Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Vinha, K. (2002). A primer on propensity score matching estimators, *Documentos CEDE 001928*, Universidad de los Andes. <https://ideas.repec.org/p/col/000089/001928.html>
- Vitaliano, P. (1983). Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(5), 1078-1083. <https://doi.org/10.2307/1240424>
- Vuong, Q. D., Tran, V. T. T., Dang, Q. V. y Mai, V. N. (2021). The impact of access to cooperatives on household's income: an empirical study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), 51-61 <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO12.0051>
- Wagner, D. N. (2019). The opportunistic principal. *Kyklos*, 72(4), 637-657. <https://doi.org/10.1111/kykl.12213>
- Wathne, K. H. y Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.64.4.36.18070>
- Wathne, K. H., y Heide, J. B. (2004). Relationships governance in a supply chain network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73–89. <https://doi.org/10.1509/jmk.68.1.73.24037>

- Wang, M., He, B., Zhang, J. y Jin, Y. (2021). Analysis of the effect of cooperatives on increasing farmers' income from the perspective of industry prosperity based on the PSM. Empirical study in Shennongjia Region. *Sustainability*, 13, 13172. <https://doi.org/10.3390/su132313172>
- Wang, X. y Yang, Z. (2013). Inter-firm opportunism: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 137-146. <https://doi.org/10.1108/08858621311295272>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. y Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Weaver, K. y Dickson, P. (1998). Outcome quality of small-to medium-sized enterprise-based alliances: the role of perceived behaviors. *Journal of Business venturing*, 13(6), 505-522. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00050-5)
- Wilhelm, M., Blome, C., Bhakoo, V. y Paulraj, A. (2016). Sustainability in multi-tier chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier, *Journal of Operations Management*, 41, 42-60. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.001>
- Williams, B., Onsmann, A. y Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1-13. <http://dx.doi.org/10.33151/ajp.8.3.93>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford: University Press.

- Williamson, O. E. (2004). Transaction cost economics and agriculture: an excursion. En Huylenbroec, G., Verbeke, W. y Lauwers, L. (Eds.), *Role of institutions in rural policies and agricultural markets* (pp. 26-52). Amsterdam: Elsevier.
- Wuyts, S., y Geyskens, I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.103>
- Zagata, L. y Sutherland, L. (2015). Deconstructing the ‘Young Farmer problem in Europe’: Towards a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 38, 39-51. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.01.003>
- Zeuli, K. A., y Cropp, R. (2004). *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*. University of Wisconsin Center for Cooperatives
- Zheng, S. Wang, Z. y Awokuse, T. Q. (2012). Determinants of producer’s participation on agricultural cooperatives: Evidence from Northern China. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 34(1)

---

---

# ANEXOS

---

---

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario para productores agrarios socios (*Modelo I*)



#### ENCUESTA:

#### IMPACTO DE LAS NORMAS Y REQUISITOS SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

Cada vez más se exige a las empresas agrarias que realicen sus actividades de producción y comercialización cumpliendo con **NORMAS Y REQUISITOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE** (por ejemplo: protección del medio ambiente, seguridad alimentaria, bienestar animal...). Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar en qué medida esto afecta a la producción y comercialización de sus productos.

*Por favor, responda con sinceridad. La encuesta es anónima ya que no tiene que dar su nombre.*

¿Es usted titular de una explotación agraria?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Es usted quien toma las principales decisiones sobre su explotación?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Cuál de los siguientes productos...	...comercializa...? <i>(Elija una o varias opciones)</i>	...le genera un mayor nivel de ingresos? <i>(Elija una única opción)</i>
Hortalizas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frutas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cítricos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frutos secos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leche y/o derivados lácteos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganadería y/o productos cárnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (Por favor, especifique)	_____	_____
Teniendo en cuenta el producto que le genera un mayor nivel de ingresos, <b>INDIQUE</b> el tipo de empresa con la que lo comercializa MAYORITARIAMENTE		<input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> SAT
¿Es usted socio de la cooperativa/SAT?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿La cooperativa está integrada en una cooperativa de segundo grado?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sé
Para ese producto, ¿podría utilizar otras alternativas de comercialización distintas?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

<b>Teniendo en cuenta su relación con la COOPERATIVA/SAT</b>	
¿Cuántos años lleva como socio de ella?	_____ años
¿Cuál es el número aproximado de socios de la cooperativa/SAT?	_____ socios
¿Cuál es el valor aproximado de facturación de la cooperativa/SAT?	_____ euros
Respecto a los productos comercializados por la cooperativa/SAT, ¿le obliga ésta a comercializar el total de su producción a través de ella?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
(Responda la siguiente pregunta solo si la anterior respuesta es un "NO") Del total de la producción que puede comercializar con la cooperativa/SAT, ¿qué porcentaje comercializa a través de ella?	_____ %
¿La cooperativa/SAT le presta asesoramiento técnico?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Adquiere en la cooperativa inputs productivos (por ejemplo: fertilizantes, plaguicidas, semillas, plantas, pienso...)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
(Responda la siguiente pregunta solo si la anterior respuesta es un "SI") ¿Es obligatorio adquirirlos en ella?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
(Responda la siguiente pregunta solo si la anterior respuesta es un "NO") Del total de inputs productivos que puede adquirir en la cooperativa/SAT, ¿qué porcentaje adquiere en ella?	_____ %
¿Qué distancia aproximada hay entre su explotación y la cooperativa/SAT de la que es socio?	_____ Kilómetros
¿Tiene familiares o amigos cercanos que son socios de una cooperativa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

El cumplimiento de las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible supone...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Que mi explotación sea menos rentable	<input type="checkbox"/>						
Que me cuestione si debería cambiar de ocupación	<input type="checkbox"/>						
Un incremento en los costes de producción que no se ve reflejado en mayores precios de venta	<input type="checkbox"/>						
Mayores costes operativos, tales como costes de producción y de adaptación de estructuras productivas (mantenimiento de setos, cubiertas vegetales...)	<input type="checkbox"/>						
Mayor inversión en maquinaria y bienes de equipo	<input type="checkbox"/>						
Mayores costes de oportunidad (menor tiempo y recursos disponibles para otras actividades)	<input type="checkbox"/>						
Mayores costes administrativos, tales como recopilar información, rellenar formularios, envío de solicitudes...	<input type="checkbox"/>						

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Las conozco perfectamente	<input type="checkbox"/>						
Sé cómo desarrollar las actividades necesarias para cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
Tengo acceso a los recursos (técnicos, humanos, materiales y/o económicos) necesarios para cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
No necesito ayuda para aplicarlas	<input type="checkbox"/>						
Entiendo que las restricciones que imponen están justificadas	<input type="checkbox"/>						
Estoy dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
Soy consciente de que todos debemos contribuir a un desarrollo más sostenible	<input type="checkbox"/>						
Creo que merece la pena considerar el desarrollo sostenible en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>						
Me interesan las acciones formativas relacionadas con el desarrollo sostenible	<input type="checkbox"/>						

Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, los PROVEEDORES de inputs (ejemplo: fertilizantes, plaguicidas, semillas, plantas, pienso)...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Engañan, ya que a menudo los resultados obtenidos de los inputs adquiridos no coinciden con los esperados	<input type="checkbox"/>						
Ofrecen productos justificando que son necesarios para cumplir con la normativa, pero no está claro que lo sean	<input type="checkbox"/>						
Cuentan con mayor información de la normativa que utilizan en su propio beneficio y en detrimento del mío	<input type="checkbox"/>						
Sacan provecho particular ante la aparición de nuevas normas	<input type="checkbox"/>						

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, la COOPERATIVA/SAT...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
No cumple su parte de las obligaciones, pero sí me exige cumplir las mías	<input type="checkbox"/>						
Se aprovecha de mi esfuerzo, no compensando en precio los mayores costes, quedándose ella con el mayor valor generado por producir de forma sostenible	<input type="checkbox"/>						
No hace todo lo posible por ayudarme a incorporarlas en mi explotación	<input type="checkbox"/>						
Me da consejos y/o directrices que no siempre se hacen con la mejor intención	<input type="checkbox"/>						
Dispone de información extra que usa en su beneficio y en perjuicio del mío	<input type="checkbox"/>						

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, algunos SOCIOS...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sacan provecho del esfuerzo de otros sin asumir el riesgo y coste correspondiente	<input type="checkbox"/>						
Se benefician de las inversiones que hace la cooperativa/SAT para cumplirlas, pero se muestran reacios a contribuir a ellas	<input type="checkbox"/>						
Realizan acciones, en su propio beneficio y en contra del interés general, que dificultan su cumplimiento	<input type="checkbox"/>						
Incumplen las exigencias que impone la cooperativa/SAT y que son necesarias para cumplir con la normativa, perjudicando de este modo a todos los socios	<input type="checkbox"/>						
Son reacios a introducir cambios en su explotación para adaptarse a la normativa, si estos cambios no les benefician directamente	<input type="checkbox"/>						

Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

Respecto a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, la COOPERATIVA/SAT...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Me facilita toda la información necesaria para que pueda comprobar que la cooperativa/SAT cumple con sus obligaciones	<input type="checkbox"/>						
No pone dificultades para dar explicaciones	<input type="checkbox"/>						
Es transparente respecto a los resultados obtenidos	<input type="checkbox"/>						
Asegura la comercialización de toda mi producción que cumple con las normas	<input type="checkbox"/>						
Me da seguridad de que los precios percibidos tendrán en cuenta el cumplimiento de estas normas	<input type="checkbox"/>						
Me ofrece plena confianza respecto al cumplimiento de sus obligaciones	<input type="checkbox"/>						
Facilita que mi explotación se adapte mejor a las normas	<input type="checkbox"/>						
Me ayuda a resolver cualquier circunstancia inesperada que pueda surgir en relación con las normas	<input type="checkbox"/>						
Se muestra flexible a adaptar sus exigencias a las características específicas de mi explotación	<input type="checkbox"/>						

En relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, la COOPERATIVA/SAT, en comparación a otras alternativas de comercialización, me permite...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Conseguir mejores precios	<input type="checkbox"/>						
Obtener menores costes de producción en mi explotación	<input type="checkbox"/>						
Lograr productos más valorados por el consumidor	<input type="checkbox"/>						
Incrementar el tamaño de mi explotación	<input type="checkbox"/>						
Ser más competitivo	<input type="checkbox"/>						

En relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, la COOPERATIVA/SAT ...	Total desacuerdo							Total acuerdo						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Se preocupa por mantenerme continuamente informado	<input type="checkbox"/>													
Atiende todas mis dudas sobre las normas y requisitos	<input type="checkbox"/>													
Me ayuda a cumplirlas	<input type="checkbox"/>													
Me transmite de forma respetuosa las cosas que hago mal	<input type="checkbox"/>													
Me explica el motivo de sus decisiones siempre que lo solicito	<input type="checkbox"/>													
Mantiene una relación cordial conmigo	<input type="checkbox"/>													

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).	Total desacuerdo							Total acuerdo						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
A la hora de aplicar nuevas prácticas, me espero a que otros ya las hayan probado en sus explotaciones	<input type="checkbox"/>													
Al realizar nuevas inversiones soy más prudente que otros titulares de explotaciones	<input type="checkbox"/>													
Tiendo a minimizar el riesgo en mayor medida que otros agricultores o ganaderos	<input type="checkbox"/>													
Cuando me planteo una nueva inversión tengo más en cuenta las posibles pérdidas que los beneficios esperados	<input type="checkbox"/>													
Me considero una persona más prudente que otros a la hora de asumir riesgos	<input type="checkbox"/>													

Para terminar, por favor, responda a las siguientes preguntas

¿Qué porcentaje de los ingresos de su unidad familiar provienen de los beneficios de su explotación?	_____ %				
Aproximadamente, ¿cuáles son las ventas anuales de su explotación?	<input type="checkbox"/> Hasta 15.000 € <input type="checkbox"/> De 15.001 € a 25.000 € <input type="checkbox"/> De 25.001 € a 50.000 € <input type="checkbox"/> De 50.001 € a 100.000 € <input type="checkbox"/> De 100.001 € a 250.000 € <input type="checkbox"/> De 250.001 € a 500.000 € <input type="checkbox"/> Más de 500.000 €				
Del total de ellas, ¿qué porcentaje proceden de las ventas realizadas a través de la cooperativa/SAT?	_____ %				
<i>Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:</i>	Ninguno	Reducido	Aceptable	Elevado	Muy elevado
El endeudamiento asociado a mi explotación es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuántos años lleva como titular de una explotación agraria?	_____ años				
¿Qué edad tiene?	_____ años				
Indique su nivel de estudios (Marque con una X la opción correcta)	<input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Estudios primarios <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Formación profesional <input type="checkbox"/> Estudios universitarios Otros (Por favor, especifique) _____				
Indique su sexo	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer				
¿En qué municipio reside? (Por favor, especifique)	_____				

**MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## Anexo 2. Cuestionario para productores agrarios no socios (*Modelo I*)



### ENCUESTA:

#### IMPACTO DE LAS NORMAS Y REQUISITOS SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

Cada vez más se exige a las empresas agrarias que realicen sus actividades de producción y comercialización cumpliendo con **NORMAS Y REQUISITOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE** (por ejemplo: protección del medio ambiente, seguridad alimentaria, bienestar animal...). Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar en qué medida esto afecta a la producción y comercialización de sus productos.

*Por favor, responda con sinceridad. La encuesta es anónima ya que no tiene que dar su nombre.*

¿Es usted titular de una explotación agraria?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Es usted quien toma las principales decisiones sobre su explotación?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Cuál de los siguientes productos...	...comercializa...? <i>(Elija una o varias opciones)</i>	...le genera un mayor nivel de ingresos? <i>(Elija una única opción)</i>
Hortalizas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frutas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cítricos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frutos secos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leche y/o derivados lácteos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganadería y/o productos cárnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (Por favor, especifique)	_____	_____
Teniendo en cuenta el producto que le genera un mayor nivel de ingresos...		
INDIQUE el tipo de empresa con la que lo comercializa MAYORITARIAMENTE		<input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> SAT <input type="checkbox"/> Central hortofrutícola <input type="checkbox"/> Alhóndiga o subasta <input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/> Venta directa a mayoristas <input type="checkbox"/> Comisionistas, corredores... <input type="checkbox"/> Otros ( <i>indicar</i> ) _____
Para ese producto, ¿podría utilizar otras alternativas de comercialización distintas?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
(Responda la siguiente pregunta solo si la anterior respuesta es un "SI") ¿Una de estas alternativas podría ser una cooperativa?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

<b>Pensando en su PRINCIPAL COMERCIALIZADOR</b>	
¿Cuántos años lleva operando con él?	_____ años
¿Le presta asesoramiento técnico?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Adquiere inputs productivos a su principal comercializador (por ejemplo: fertilizantes, plaguicidas, semillas, plantas, pienso...)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
(Responda la siguiente pregunta solo si la anterior respuesta es un "SI") Del total de inputs que utiliza, ¿qué porcentaje adquiere a él?	_____ %
Teniendo en cuenta el producto que le genera un mayor nivel de ingresos, ¿Qué distancia aproximada hay entre su explotación y la cooperativa más cercana que lo comercializa?	_____ Kilómetros
¿Tiene familiares o amigos cercanos que son socios de una cooperativa?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

El cumplimiento de las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible supone...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Que mi explotación sea menos rentable	<input type="checkbox"/>						
Que me cuestione si debería cambiar de ocupación	<input type="checkbox"/>						
Un incremento en los costes de producción que no se ve reflejado en mayores precios de venta	<input type="checkbox"/>						
Mayores costes operativos, tales como costes de producción y de adaptación de estructuras productivas (mantenimiento de setos, cubiertas vegetales...)	<input type="checkbox"/>						
Mayor inversión en maquinaria y bienes de equipo	<input type="checkbox"/>						
Mayores costes de oportunidad (menor tiempo y recursos disponibles para otras actividades)	<input type="checkbox"/>						
Mayores costes administrativos, tales como recopilar información, rellenar formularios, envío de solicitudes...	<input type="checkbox"/>						

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Las conozco perfectamente	<input type="checkbox"/>						
Sé cómo desarrollar las actividades necesarias para cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
Tengo acceso a los recursos (técnico humanos/materiales y/o económicos) necesarios para cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
No necesito ayuda para aplicarlas	<input type="checkbox"/>						
Entiendo que las restricciones que imponen están justificadas	<input type="checkbox"/>						
Estoy dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
Soy consciente de que todos debemos contribuir a un desarrollo más sostenible	<input type="checkbox"/>						
Creo que merece la pena considerar el desarrollo sostenible en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>						
Me interesan las acciones formativas relacionadas con el desarrollo sostenible	<input type="checkbox"/>						

Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, los PROVEEDORES de inputs (ejemplo: fertilizantes, plaguicidas, semillas, plantas, pienso)...	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Engañan, ya que a menudo los resultados obtenidos de los inputs adquiridos no coinciden con los esperados	<input type="checkbox"/>						
Ofrecen productos justificando que son necesarios para cumplir con la normativa, pero no está claro que lo sean.	<input type="checkbox"/>						
Cuentan con mayor información de la normativa que utilizan en su propio beneficio y en detrimento del mío	<input type="checkbox"/>						
Sacan provecho particular ante la aparición de nuevas normas	<input type="checkbox"/>						

Con relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, mi PRINCIPAL COMERCIALIZADOR...	Total desacuerdo				Total acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
No cumple su parte de las obligaciones, pero sí me exige cumplir las mías	<input type="checkbox"/>						
Se aprovecha de mi esfuerzo, no compensando en precio los mayores costes, quedándose él con el mayor valor generado por producir de forma sostenible	<input type="checkbox"/>						
No hace todo lo posible por ayudarme a incorporarlas en mi explotación	<input type="checkbox"/>						
Me da consejos y/o directrices que no siempre se hacen con la mejor intención	<input type="checkbox"/>						
Dispone de información extra que usa en su beneficio y en perjuicio del mío	<input type="checkbox"/>						

Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

Respecto a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, mi PRINCIPAL COMERCIALIZADOR...	Total desacuerdo				Total acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Me facilita toda la información necesaria para poder comprobar el cumplimiento de sus obligaciones	<input type="checkbox"/>						
No pone dificultades para dar explicaciones	<input type="checkbox"/>						
Es transparente respecto a los resultados obtenidos	<input type="checkbox"/>						
Asegura la compra de toda mi producción que cumple con las normas	<input type="checkbox"/>						
Me da seguridad de que los precios percibidos tendrán en cuenta el cumplimiento de estas normas	<input type="checkbox"/>						
Me ofrece plena confianza respecto al cumplimiento de sus obligaciones	<input type="checkbox"/>						
Facilita que mi explotación se adapte mejor a las normas	<input type="checkbox"/>						
Me ayuda a resolver cualquier circunstancia inesperada que pueda surgir en relación con las normas	<input type="checkbox"/>						
Se muestra flexible a adaptar sus exigencias a las características específicas de mi explotación	<input type="checkbox"/>						

Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).

En relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, mi PRINCIPAL COMERCIALIZADOR, en comparación a otras alternativas de comercialización, me permite...	Total desacuerdo				Total acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Conseguir mejores precios	<input type="checkbox"/>						
Obtener menores costes de producción en mi explotación	<input type="checkbox"/>						
Lograr productos más valorados por el consumidor	<input type="checkbox"/>						
Incrementar el tamaño de mi explotación	<input type="checkbox"/>						
Ser más competitivo	<input type="checkbox"/>						

En relación a las normas y requisitos sobre desarrollo sostenible que afectan a mi actividad, mi PRINCIPAL COMERCIALIZADOR...	Total desacuerdo					Total acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Se preocupa por mantenerme continuamente informado	<input type="checkbox"/>						
Atiende todas mis dudas sobre las normas y requisitos	<input type="checkbox"/>						
Me ayuda a cumplirlas	<input type="checkbox"/>						
Me transmite de forma respetuosa las cosas que hago mal	<input type="checkbox"/>						
Me explica el motivo de sus decisiones siempre que lo solicito	<input type="checkbox"/>						
Mantiene una relación cordial conmigo	<input type="checkbox"/>						

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1= total desacuerdo, 7= total acuerdo).	Total desacuerdo					Total acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
A la hora de aplicar nuevas prácticas, me espero a que otros ya las hayan probado en sus explotaciones	<input type="checkbox"/>						
Al realizar nuevas inversiones soy más prudente que otros titulares de explotaciones	<input type="checkbox"/>						
Tiendo a minimizar el riesgo en mayor medida que otros agricultores o ganaderos	<input type="checkbox"/>						
Cuando me planteo una nueva inversión tengo más en cuenta las posibles pérdidas que los beneficios esperados	<input type="checkbox"/>						
Me considero una persona más prudente que otros a la hora de asumir riesgos	<input type="checkbox"/>						

Para terminar, por favor, responda a las siguientes preguntas

¿Qué porcentaje de los ingresos de su unidad familiar provienen de los beneficios de su explotación?	_____ %
Aproximadamente, ¿cuáles son las ventas anuales de su explotación?	<input type="checkbox"/> Hasta 15.000 € <input type="checkbox"/> De 15.001 € a 25.000 € <input type="checkbox"/> De 25.001 € a 50.000 € <input type="checkbox"/> De 50.001 € a 100.000 € <input type="checkbox"/> De 100.001 € a 250.000 € <input type="checkbox"/> De 250.001 € a 500.000 € <input type="checkbox"/> Más de 500.000 €
Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: El endeudamiento asociado a mi explotación es:	Ninguno   Reducido   Aceptable   Elevado   Muy elevado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
¿Cuántos años lleva como titular de una explotación agraria?	_____ años
¿Qué edad tiene?	_____ años
Indique su nivel de estudios (Marque con una X la opción correcta)	<input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Estudios primarios <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Formación profesional <input type="checkbox"/> Estudios universitarios Otros (Por favor, especifique) _____
Indique su sexo	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
¿En qué municipio reside? (Por favor, especifique)	_____

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

### Anexo 3. Cuestionario para cooperativas de primer grado no integradas en una de segundo (*Modelo II*)

Principal » Asociadas ANECOOP (previa) » Cumplimentación Salir

**Encuestas** COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS **UNIVERSIDAD DE MURCIA**

**Bienvenido a la encuesta**

QUEREMOS AGRADECER SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO CON EL REGALO DE UN LIBRO QUE ESPERAMOS SEA DE SU INTERÉS.

Nos interesa su opinión y percepción sobre los aspectos que le preguntamos, no existen respuestas correctas o incorrectas. Aunque algunas cuestiones no las sepa con seguridad, por favor conteste a todas con lo que considere más cercano a su opinión o percepción <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=9499>

Acceder

Socios

A continuación se le van a hacer una serie de cuestiones relacionadas con los socios de su cooperativa. (Pinche con el ratón en la opción elegida)

Le recomendamos que para visualizar la encuesta a un tamaño cómodo pulse las teclas "Ctrl" y "+" para que el texto se vea más claro. (Pulse "Ctrl" y "-" si es demasiado grande).

1. Indique en qué medida el conjunto de los socios de su cooperativa son parecidos entre sí (muy homogéneos) con respecto a (siendo 1=muy diferentes; y 7=muy parecidos):

	Muy diferente			Muy parecido			
	1	2	3	4	5	6	7
Tamaño de las explotaciones *	<input type="radio"/>						
Edad *	<input type="radio"/>						
Grado de formación *	<input type="radio"/>						
Nivel económico *	<input type="radio"/>						
Tipos de productos que suministran *	<input type="radio"/>						
Calidad de los productos que suministran *	<input type="radio"/>						
Cantidad de sus aportaciones a la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Profesionalidad o nivel técnico *	<input type="radio"/>						
Percepción sobre la importancia que tiene la orientación de la cooperativa al mercado *	<input type="radio"/>						
Objetivos que persiguen dentro de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Grado de dependencia de la cooperativa para comercializar sus productos *	<input type="radio"/>						
Por lo tanto, entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de los socios es ... *	<input type="radio"/>						

2. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo) Algunos socios a menudo ...

	Total desacuerdo					Total acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Sacan provecho del esfuerzo de otros sin asumir los riesgos y costes correspondientes *	<input type="radio"/>						
Se benefician de las inversiones de la cooperativa pero son reacios a contribuir a las mismas *	<input type="radio"/>						
Realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general *	<input type="radio"/>						
Incumplen con sus obligaciones perjudicando de este modo a la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacios a realizar cambios para adaptarse si no les benefician directamente, aunque sea a costa del interés general *	<input type="radio"/>						
Ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general *	<input type="radio"/>						

3. Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los socios (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo					Total acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Todos los socios mantienen una posición parecida respecto al nivel de riesgo que han de afrontar las inversiones de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Sus ingresos dependen exclusivamente de sus ventas a través de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Les sería muy complicado recuperar sus aportaciones a capital si decidiesen dejar la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Los socios prefieren que la cooperativa realice inversiones con beneficios inmediatos a otras que tienen un mayor potencial de beneficio pero a más largo plazo *	<input type="radio"/>						
Ven su relación con la cooperativa como una relación a largo plazo *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacios a actualizar sus aportaciones a capital para que se correspondan con la cantidad de producto que aportan *	<input type="radio"/>						
Hay socios cuya aportación a capital es muy inferior a la que debería ser considerando la cantidad de producto aportado *	<input type="radio"/>						
Si entraran nuevos socios, sus aportaciones iniciales a capital no reflejarían el valor real de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Están muy satisfechos con el conjunto de la relación con la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Abandonar la cooperativa supondría para los socios renunciar a importantes inversiones *	<input type="radio"/>						
Fuera de la cooperativa, los socios se enfrentarían a mayores dificultades para comercializar *	<input type="radio"/>						
Tienen una vinculación afectiva con la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Mantendrían la relación con la cooperativa aunque coyunturalmente puedan obtener ventajas con otras alternativas *	<input type="radio"/>						
Son comprensivos con la cooperativa cuando comete errores que pudieran causarles algún perjuicio *	<input type="radio"/>						
No tienen problemas para compartir información confidencial con la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Están dispuestos a realizar cambios en las explotaciones si son demandados por la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Están dispuestos a poner dinero para inversiones en la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Tienen disposición a delegar más decisiones en la cooperativa *	<input type="radio"/>						

Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha

**En la siguiente sección se le pregunta acerca de SU COOPERATIVA**

4. En la relación con sus socios la cooperativa emplea más tiempo y esfuerzo de lo que sería deseable en (de 1=total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Llegar a nuevos acuerdos cuando las circunstancias cambian *	<input type="radio"/>						
Negociar con ellos *	<input type="radio"/>						
Discutir sobre los precios de liquidación *	<input type="radio"/>						
Actualizar su contribución al capital social de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Reuniones poco fructíferas *	<input type="radio"/>						
Verificar el cumplimiento de lo acordado *	<input type="radio"/>						
Resolver los incumplimientos cuando se dan *	<input type="radio"/>						
Comprobar la calidad de los productos aportados *	<input type="radio"/>						
Comunicarnos con ellos (llamadas de teléfono, mails, reuniones, ...)*	<input type="radio"/>						
Coordinarnos con ellos *	<input type="radio"/>						

5. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
La información que proviene de los socios es a menudo deficiente *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir los volúmenes de producción que demandará el mercado *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir las tendencias del mercado *	<input type="radio"/>						
Los precios de venta de nuestros productos son muy cambiantes *	<input type="radio"/>						
En el sector surgen frecuentemente innovaciones en los productos *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir cuáles van a ser las acciones de la competencia *	<input type="radio"/>						
La legislación y reglamentos que nos afectan cambia muy a menudo *	<input type="radio"/>						

6. La relación que la cooperativa mantiene con sus socios permite que la misma: (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sea más competitiva *	<input type="radio"/>						
Consiga mejores precios para sus productos en el mercado *	<input type="radio"/>						
Se adapte mejor al mercado *	<input type="radio"/>						
Reduzca los riesgos de mercado *	<input type="radio"/>						
Sus operaciones funcionen mejor (ventas, gestión, logística...)*	<input type="radio"/>						
Esté en mejor disposición de satisfacer a sus socios *	<input type="radio"/>						

7. Marque en qué medida SU COOPERATIVA muestra mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) \*

- 1- La cooperativa piensa que tiene que centrarse en producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- La cooperativa piensa que tiene que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

8. Marque en qué medida LOS SOCIOS DE SU COOPERATIVA DE PRIMER GRADO muestran mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) \*

- 1- Piensan que tienen que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensan que tienen que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

**Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha**



A continuación le preguntamos por acciones que lleva a cabo su cooperativa

9. La cooperativa ....  
(siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	
Emprendería acciones legales si algún socio presentara graves incumplimientos *	<input type="radio"/>						
Tiene establecidos mecanismos formales para premiar el cumplimiento de los socios *	<input type="radio"/>						
Establece normas y directivas para controlar a los socios *	<input type="radio"/>						
Controla y supervisa lo que realizan los socios *	<input type="radio"/>						
Informa a los socios si están cumpliendo adecuadamente con sus obligaciones	<input type="radio"/>						
Sanciona a los socios que incumplen con sus obligaciones *	<input type="radio"/>						
Establece contactos muy frecuentes con los socios *	<input type="radio"/>						
Coopera con los socios de forma muy efectiva *	<input type="radio"/>						
Tiene una interacción cercana y personal con los socios *	<input type="radio"/>						
Su relación con los socios se basa en la confianza *	<input type="radio"/>						

10. ¿Admite su cooperativa a nuevos socios? \*

Sí  No

10.1. Su cooperativa:

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	
Evalúa en detalle los valores de los socios candidatos antes de admitirlos	<input type="radio"/>						
Somete a un periodo de prueba los comportamientos (por ejemplo la honestidad) de los candidatos	<input type="radio"/>						

Para finalizar

¿Qué tipo de productos comercializa su cooperativa? \*

- Hortalizas     Aceite  
 Frutas         Leche y/o derivados lácteos  
 Cítricos        Ganadería y/o productos cármicos  
 Vino             Otros:

¿Cuántos socios integran la cooperativa? \*

¿Cuál es el valor aproximado de facturación de la cooperativa en euros? \*

¿Cuántos años lleva ocupando el cargo de gerente en esta cooperativa? \*

¿Cuántos años lleva en esta cooperativa?

¿Su única actividad profesional es la de gerente de esta cooperativa?

Sí  
 No

¿Es usted socio de la cooperativa?

Sí  
 No

Género \*

Hombre  Mujer

Indique su nivel de estudios \*

- Sin estudios     Formación profesional  
 Estudios primarios     Estudios universitarios  
 Bachiller         Otros:

¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de los aspectos consultados en el cuestionario? (de 1=muy bajo; a 7=muy alto) \*

- Muy bajo  
 .  
 .  
 Medio  
 .  
 .  
 Muy alto

¿Qué tipo de entidad asociativa es su empresa?

Cooperativa  
 S.A.T.

Si usted desea recibir un informe con los resultados del estudio en el que está participando, por favor indiquenos su email para que se lo hagamos llegar:

Por favor, pulse sobre el botón "Guardar encuesta" abajo a la izquierda

Guardar Encuesta

## Anexo 4. Cuestionario para cooperativas de primer grado integradas en una de segundo (*Modelo II*)



COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

UNIVERSIDAD DE MURCIA

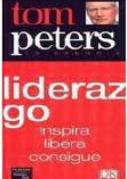


Principal » Asociadas ANECOOP (previa) » Cumplimentación Salir

---

**Bienvenido a la encuesta**

QUEREMOS AGRADECER SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO CON EL REGALO DE UN LIBRO QUE ESPERAMOS SEA DE SU INTERÉS.



Nos interesa su opinión y percepción sobre los aspectos que le preguntamos, no existen respuestas correctas o incorrectas. Aunque algunas cuestiones no las sepa con seguridad, por favor conteste a todas con lo que considere más cercano a su opinión o percepción <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=9499>



**Asociadas**

A continuación se formulan una serie de cuestiones relacionadas con las cooperativas que integran la cooperativa de segundo grado a la que pertenece la suya. (Pinche con el ratón en la opción elegida)

Le recomendamos que para visualizar la encuesta a un tamaño adecuado pulse las teclas "Ctrl" y "+" para que el texto se vea más claro. (Pulse "Ctrl" y "-" si es demasiado grande).

1. Indique en qué medida el CONJUNTO DE COOPERATIVAS que integran la cooperativa de 2º grado son muy parecidas entre sí (muy homogéneas) en (siendo 1=muy diferentes y 7=muy parecidas):

	Muy diferentes						Muy parecidas
	1	2	3	4	5	6	7
Tamaño *	<input type="radio"/>						
Solvencia económica *	<input type="radio"/>						
Tipología/características de lo socios-agricultores de las cooperativas *	<input type="radio"/>						
Tipos de productos que aportan *	<input type="radio"/>						
Cantidad de los productos que suministran *	<input type="radio"/>						
Cantidad de producto aportado a la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Grado de dependencia de la coop. de 2º grado para comercializar los productos *	<input type="radio"/>						
Profesionalidad o nivel técnico *	<input type="radio"/>						
Orientación al mercado *	<input type="radio"/>						
Objetivos que persiguen dentro de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Por lo tanto, considerando lo anterior, entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de las cooperativas que integran la de 2º grado es... *	<input type="radio"/>						

2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo). Algunas COOPERATIVAS ASOCIADAS a la coop. de 2º grado a menudo:

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sacan provecho del esfuerzo de otras sin asumir los riesgos y costes correspondientes *	<input type="radio"/>						
Se benefician de las inversiones de la coop. de 2º grado, pero son reacias a contribuir a las mismas *	<input type="radio"/>						
Realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general *	<input type="radio"/>						
Incumpen con sus obligaciones perjudicando de ese modo a la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacias a realizar cambios para adaptarse si no les benefician directamente, aunque sea a costa del interés general *	<input type="radio"/>						
Ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general *	<input type="radio"/>						

3. Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al CONJUNTO DE LAS COOPERATIVAS que integran la cooperativa de 2º grado a la que pertenece la suya (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sus ingresos dependen exclusivamente de sus ventas a través de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Todas las coops. mantienen una posición parecida respecto al nivel de riesgo que han de afrontar las inversiones de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Les sería muy complicado recuperar sus aportaciones a capital si decidiesen dejar la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Las coops. socias prefieren inversiones de la coop. de 2º grado con beneficios inmediatos a otras que tienen mayor potencial de beneficio pero a más largo plazo *	<input type="radio"/>						
Ven su relación con la coop. de 2º grado como una relación a largo plazo *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacias a actualizar sus aportaciones a capital para que se correspondan con la cantidad de producto que aportan *	<input type="radio"/>						
Hay coops. cuya aportación a capital es muy inferior a la que debería ser considerando la cantidad de producto aportado *	<input type="radio"/>						
Si entraran nuevos socios, sus aportaciones iniciales a capital no reflejarían el valor actual de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						

Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha.

**En la siguiente sección se le va a realizar una serie de preguntas acerca de SU COOPERATIVA DE PRIMER GRADO**

4. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones relativas a SU COOPERATIVA DE PRIMER GRADO (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Está muy satisfecha con el conjunto de la relación con la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Abandonar la coop. de 2º grado supondría renunciar a importantes inversiones *	<input type="radio"/>						
Fuera de la coop. de 2º grado, se enfrentaría a mayores dificultades *	<input type="radio"/>						
Tiene una vinculación afectiva con la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Mantendría la relación con la coop. de 2º grado aunque coyunturalmente pueda obtener ventajas con otras alternativas *	<input type="radio"/>						
Es comprensiva con la coop. de 2º grado cuando comente errores que pudiera causarle algún perjuicio *	<input type="radio"/>						
No tiene problemas para compartir información confidencial con la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Está dispuesta a realizar cambios si son demandados por la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Está dispuesta a poner dinero para inversiones en la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Tiene disposición a delegar más decisiones en la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						

5. En la relación con la coop. de 2º grado, su cooperativa emplea más tiempo y esfuerzo de lo que sería deseable en (de 1=total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Llegar a nuevos acuerdos cuando las circunstancias cambian *	<input type="radio"/>						
Negociar con ella *	<input type="radio"/>						
Discutir sobre los precios de liquidación *	<input type="radio"/>						
Actualizar la contribución al capital social de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Reuniones poco fructíferas *	<input type="radio"/>						
Verificar el cumplimiento de lo acordado *	<input type="radio"/>						
Resolver los incumplimientos cuando se dan *	<input type="radio"/>						
Comunicarnos con ella (llamadas de teléfono, mails, reuniones,...) *	<input type="radio"/>						
Coordinarnos con ella *	<input type="radio"/>						

6. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
La información que proviene de la coop. de 2º grado es a menudo deficiente *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir los volúmenes de producción que demandará el mercado *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir las tendencias del mercado *	<input type="radio"/>						
Los precios de venta de nuestros productos son muy cambiantes *	<input type="radio"/>						
En el sector surgen con frecuencia innovaciones en los productos *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir cuáles van a ser las acciones de la competencia *	<input type="radio"/>						
La legislación y reglamentos que nos afectan cambia muy a menudo *	<input type="radio"/>						

7. La relación con la coop. de 2º grado permite a su cooperativa que .... (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sea más competitiva *	<input type="radio"/>						
Consiga mejores liquidaciones para sus socios *	<input type="radio"/>						
Se adapte mejor al mercado *	<input type="radio"/>						
Sus socios estén más satisfechos *	<input type="radio"/>						
Reduzca los riesgos de mercado *	<input type="radio"/>						
Sus operaciones funcionen mejor (ventas, gestión, logística,...) *	<input type="radio"/>						

8. Marque en qué medida LOS SOCIOS DE SU COOP. DE PRIMER GRADO muestran mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) \*

- 1- Piensan que tienen que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensan que tienen que centrarse en vender todo lo que produzcan -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

9. Marque en qué medida LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS a la coop. de 2º grado muestran mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) \*

- 1- Piensan que tienen que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensan que tienen que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

10. Marque en qué medida LA COOPERATIVA DE 2º GRADO muestra mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) \*

- 1- Piensa que tiene que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensa que tiene que centrarse en vender todo lo que produzcan las coops. socias -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

Pulse sobre "Siguiete" abajo a la derecha.



Página Anterior



Página Siguiete



A continuación le preguntamos por la cooperativa de 2º grado en la que su cooperativa de primer grado está integrada

11. La coop. de 2º grado (de 1= total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Emprendería acciones legales si alguna coop. socia presentara graves incumplimientos *	<input type="radio"/>						
Tiene establecidos mecanismos formales para premiar el cumplimiento de las coops. socias *	<input type="radio"/>						
Establece normas y directivas para controlar las cooperativas socias *	<input type="radio"/>						
Controla y supervisa lo que realizan las cooperativas socias *	<input type="radio"/>						
Informa si las coops. socias están cumpliendo adecuadamente con sus obligaciones *	<input type="radio"/>						
Sanciona a las coops. que incumplen con sus obligaciones *	<input type="radio"/>						
Establece contactos muy frecuentes con las cooperativas *	<input type="radio"/>						
Coopera con las cooperativas de forma muy efectiva *	<input type="radio"/>						
Tiene una interacción cercana y personal con las cooperativas a múltiples niveles *	<input type="radio"/>						
Su relación con las cooperativas socias se basa en la confianza *	<input type="radio"/>						

12. ¿Admite la cooperativa de 2º grado a nuevas cooperativas socias? \*

- Si
- No

12.1. La coop. de 2º grado...

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Evalúa en detalle los valores de las coops. candidatas antes de admitirlas	<input type="radio"/>						
Somete a un periodo de prueba los comportamientos (por ejemplo la honestidad) de las candidatas	<input type="radio"/>						

## Para finalizar

¿Cuántos años lleva su coop. de primer grado asociada a la coop. de 2º grado? \*

¿Qué tipo de productos comercializa su cooperativa? \*

- Hortalizas       Aceite  
 Frutas             Leche y/o derivados lácteos  
 Cítricos            Ganadería y/o productos cármicos  
 Vino                 Otros:

¿Cuántos socios integran la cooperativa? \*

¿Cuál es el valor aproximado de facturación de la cooperativa en euros? \*

¿Qué porcentaje de la producción de su cooperativa es comercializada a través de la coop. de 2º grado?

¿Cuántos años lleva ocupando el cargo de gerente en esta cooperativa? \*

¿Cuántos años lleva en esta cooperativa?

¿Su única actividad profesional es la de gerente de esta cooperativa?

- Sí  
 No

¿Es usted socio de la cooperativa?

- Sí  
 No

Género \*

- Hombre     Mujer

Indique su nivel de estudios \*

- Sin estudios             Formación profesional  
 Estudios primarios     Estudios universitarios  
 Bachiller               Otros:

¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de los aspectos consultados en el cuestionario? (de 1=muy bajo; a 7=muy alto) \*

- 1-Muy bajo  
 2  
 3  
 4-Medio  
 5  
 6  
 7-Muy alto

Si usted desea recibir un informe con los resultados del estudio en el que está participando, por favor indiquenos su email para que se lo hagamos llegar:

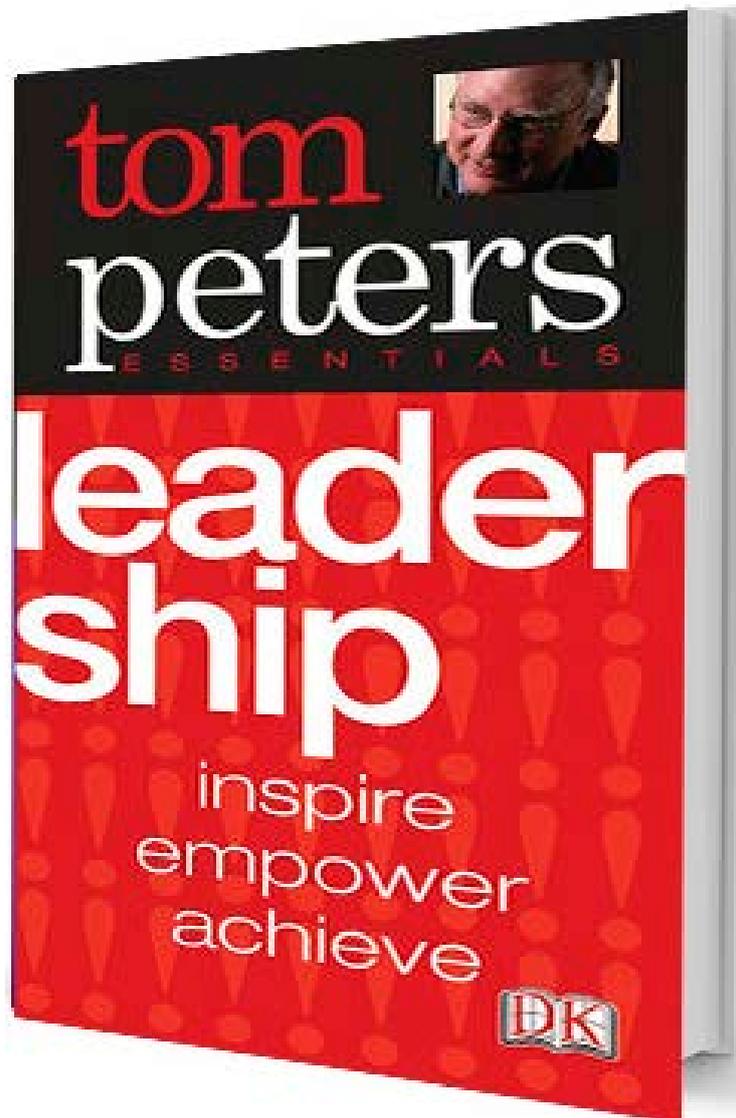
Por favor, pulse sobre el botón "Guardar encuesta" abajo a la izquierda

Guardar Encuesta

**Anexo 5. Libro digital (Encuesta Modelo II)**



Anexo 6. Libro en formato papel (Encuesta *Modelo II*)



## Fe de erratas

Finalizada la tesis doctoral se advierten ciertos errores que deben ser corregidos:

En el índice de la tesis doctoral, en el título 1.2., en lugar de “restos del sector agroalimentario” debe decir “retos del sector agroalimentario.”

En la página 41, en el título 1.2., en lugar de “restos del sector agroalimentario” debe decir “retos del sector agroalimentario.”

En la página 41, en la última línea del primer párrafo del apartado 1.2., en lugar de “afrentar los mencionados restos” debe aparecer “afrentar los mencionados retos”.

En la Tabla 5.4 (página 186), en las líneas 6º, 10º, 14º, 18º y 22º, en lugar de aparecer Test dif. (primer vs. segundo grado), debe aparecer Test dif. (segundo vs. primer grado) en cada una de las mencionadas líneas de la tabla (que son todas las que aparece esta expresión).

Firmado: Jorge Luis Sánchez Navarro.