

Rev. Fac. Agron. (LUZ). 2016, 33: 76-94

Tipologías empresariales de las cooperativas citrícolas españolas exportadoras

Business types of Spanish citrus exporting cooperatives

Ricardo J. Server-Izquierdo¹ y Natalia Lajara-Camilleri²

Centro de Investigación en Gestión de Empresas, CEGEA, Universitat
Politécnica de València (España).

Resumen

Las cooperativas son empresas que engloban la actividad económica colectiva de los agricultores mediante estructuras democráticas. Su adecuada gestión permite el acceso en mejores condiciones a insumos, la aplicación de técnicas avanzadas de agronomía y la comercialización rentable. La globalización y la creciente asimetría en los mercados hacen necesaria una modernización de las cooperativas para asegurar su supervivencia, para ello es imprescindible abordar el reto de la internacionalización y la orientación al mercado. Este trabajo establece una tipología de cooperativas exportadores en base a una muestra de 45 cooperativas citrícolas españolas y estudia la existencia de diferencias significativas entre ellas en base al conocimiento de los mercados, la orientación al mercado y la innovación. Los resultados ponen de manifiesto que existen diferencias de conocimiento de mercados entre las cooperativas que exportan a través de cooperativas de segundo grado y aquellas que exportan directamente. Adicionalmente se manifiestan diferencias en innovación y orientación de mercado fundamentalmente entre las cooperativas que exportan de forma esporádica y entre aquellas que cuentan con un plan de exportaciones.

Palabras clave: internacionalización, innovación, exportación, cooperativas agrícolas.

Abstract

Cooperatives are businesses that comprise the collective economic activity of farmers through democratic structures. Its proper management enables a better access to inputs, the application of advanced techniques of agronomy and makes a profitable marketing possible. Globalization and the increasing asymmetry in the markets call for a modernization of cooperatives. Thus, to ensure their survival it is essential to address the challenge of globalization and

Recibido el 26-03-2015 • Aceptado el 02-03-2016

Autor de correspondencia e-mail: rjserver@esp.upv.es; nalade@cegea.upv.es

market orientation. This paper establishes a typology of cooperative exporters based on a sample of 45 Spanish citrus cooperatives and analyses the existence of significant differences between them based on their knowledge of markets, market orientation and innovation. The results show that there are differences in knowledge of markets among those cooperatives that export through second grade cooperatives and those who export directly. Additionally, differences were also significant in innovation and market orientation among cooperatives that exported sporadically and those with an export plan.

Key words: internationalization, innovation, export, agricultural cooperatives.

Introducción

El sector cítrico español ha mantenido desde hace décadas una fuerte vocación exportadora, situando a España como principal exportador de cítricos de mesa a nivel mundial (FAOSTAT, 2014). El papel de las cooperativas agrarias en esta realidad es de lo más relevante, ya que éstas controlan el 60% de la Producción Final Agraria en España y por tanto, son agentes protagonistas de la realidad del sector (OSCAE, 2014).

Las cooperativas han sido un elemento de dinamización de la actividad agrícola (Flores y Ramírez, 2011) desempeñando diversas funciones: generador de economías de escala, catalizador de determinadas técnicas que por costo o volumen quedarían descartadas para su aplicación de forma individual y finalmente como comercializadoras en común de la producción (incluyendo acondicionamiento). No obstante, tradicionalmente a las cooperativas se les ha achacado problemas de gestión y administración (Martínez-Linares *et al.*, 2014).

La globalización, marcada en España con la entrada a la Unión Europea, ha encrudecido más si cabe la competencia en los mercados (Gómez-Limón *et al.*, 2003) y las empresas de-

Introduction

The Spanish citric market has kept a strong exporting activity in the last decades, locating Spain as a main exporting citric country Worldwide (FAOSTAT, 2014). The role of the agriculture companies is very relevant, since these control 60% of the final agricultural production in Spain; thus, are main roles in this area (OSCAE, 2014).

The cooperatives are dynamic elements of the agriculture activity (Flores and Ramírez, 2011) with different functions: generator of scaling economies, catalyst of certain techniques that by either cost or volume are discharge for their individual application, and finally, as common sellers of the production (including conditioning). Nevertheless, the cooperatives are traditionally known by presenting management problems (Martínez-Linares *et al.*, 2014).

The globalization, marked in Spain when it entered into the European Union, has worsen the competence in the markets (Gómez-Limón *et al.*, 2003) and the enterprises must strengthen and improve their competitive position to assure their survival. The concentration processes

ben afianzar y mejorar su posición competitiva para asegurar la supervivencia. Los procesos de concentración han contribuido a la internacionalización y globalización de la distribución y de las transacciones internacionales (Juliá y Marí, 2002). Tanto es así que en el estudio realizado mediante la técnica del caso en siete de las mayores cooperativas agroalimentarias europeas se concluyó que la apuesta por la internacionalización ha sido clave en el éxito de las entidades (Juliá-Igual *et al.*, 2012).

Campos-Climent y Chaves-Ávila (2012) señalaron también la necesidad actual de introducir procesos de internacionalización que, junto a otras medidas, sirvan para hacer frente a las amenazas comerciales que acechan a las cooperativas del Arco Mediterráneo.

Esta situación suscita el interés de conocer con más detalle la internacionalización como factor del éxito competitivo de este tipo de entidades, ya que como afirman Juliá y Meliá (2008), “existe la necesidad de una mayor internacionalización (en cooperativas), no sólo comercializadoras [...], sino también de producción”.

El estudio de Bilkey y Tesar (1977) sobre el comportamiento exportador de una muestra de empresas de pequeña dimensión ha sido considerado uno de los trabajos seminales sobre la internacionalización de las empresas de reducida dimensión. En dicho trabajo adaptan el modelo de etapas del proceso de internacionalización – *establishment chain* (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)- en la em-

have contributed to the internalization and globalization of the distribution and the international transactions (Juliá and Marí, 2002). In the research carried out using the case technique in seven of the biggest European agrifood cooperatives is concluded that the position towards the internalization has been the key in the success of the entities (Juliá-Igual *et al.*, 2012).

Campos-Climent and Chaves-Ávila (2012) also mention the current need of introducing establishment chains that along to other measures, allow to face the commercial threats that face the cooperatives of the Mediterranean.

This situation succinct the interest of knowing more detailed the internationalization as the competitive success factor of this type of entities, as affirmed by Juliá and Meliá (2008), “*there is the need of a higher internationalization (in cooperatives), not only commercializing [...], but also of production*”.

The research performed by Bilkey and Tesar (1977) about the exporting behavior of an enterprise sample of small dimension is considered one of the seminal studies about the enterprise internationalization of reduced dimension. In that research are adapted the phase model of the establishment chain (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975) in the process, provided by the Uppsala school (Bilkey, 1978), establishing an exporting enterprise model based on six phases.

The capitalist enterprises must watch for the interests of their

presa aportado por la escuela de Uppsala (Bilkey, 1978), estableciendo un modelo de empresa exportadora basado en seis estadios.

Las empresas capitalistas deben velar por los intereses de sus inversores al tiempo que cuidan de sus clientes. Las cooperativas sufren una coyuntura semejante respecto a sus socios y el mercado, es decir, respecto a sus clientes internos (socios) y externos (mercado). El enfoque de las actividades y la estrategia de la cooperativa frente a esta dualidad determina su grado de orientación al socio, a la venta o al mercado (Senise, 2003).

Los estudios relacionados con la orientación al mercado en cooperativas son relativamente escasos y han estado normalmente centrados en la figura de las cooperativas de segundo grado y circunscritos a sectores muy específicos. En España, Senise (2003) y Montegut *et al.* (2007) analizaron la orientación al mercado en cooperativas oleícolas en Andalucía y Cataluña. Cambra *et al.* (2011) han tratado la cuestión de la orientación al mercado en cooperativas vitivinícolas y Arcas (2002) abordó la relación entre las cooperativas de primer grado asociadas en una entidad de segundo grado y como la integración mejoró la orientación al mercado. Hernández-Espallardo y Arcas-Lario (2003) estudiaron sobre una muestra de cooperativas como crear y estimular este factor de competitividad con base a las relaciones que se establecieron entre las cooperativas de segundo grado y sus asociadas. En ninguno de ellos se analizó la existencia de una relación uni o bidireccional entre la orientación al mercado y la internacionalización.

investors at the time that take care of their clients. The cooperatives suffer a similar scenario regarding their associates and the market, that is, regarding their internal clients (associates) and external (market). The approach of the activities and the cooperative strategy towards this duality determines the orientation to the associate, sell or market (Senise, 2003).

The studies related to the market orientation in cooperatives are relatively limited and have normally been focused in the figure of the second degree cooperatives and circumscribed to very specific sectors. In Spain, Senise (2003) and Montegut *et al.* (2007) analyze the orientation of the market to oil cooperatives in Andalucía and Cataluña. Cambra *et al.* (2011) have treated the orientation to the market in wine cooperatives, and Arcas (2002) mentioned the relation among the first-degree cooperatives associated to a second-degree entity, and how the integration improves the orientation to the market. Hernández-Espallardo and Arcas-Lario (2003) studied in a sample of cooperatives how to create and stimulate this competitiveness factors in based to the relations established among the second-degree cooperatives and their associates. In none of them was analyzed the existence between a unidirectional existence between the orientation to the market and the establishment chain between the market orientation and the establishment chain.

At the international level, Kyriakopoulos and Van Bakkum (1999) and later Kyriakopoulos *et al.* (2004)

A nivel internacional, Kyriakopoulos y Van Bekkum (1999) y posteriormente Kyriakopoulos *et al.* (2004) estudiaron en cooperativas agroalimentarias la orientación al mercado en relación a distintos aspectos de la gestión como la estructura organizativa y la estrategia de mercado o las políticas de precios. Amadiou y Viviani (2010) indirectamente incluyeron la cuestión de la orientación al mercado en el estudio de empresas vitivinícolas francesas, buscando una relación entre inversión en intangibles y rendimiento en términos comerciales. Finalmente, destacar el análisis mediante la técnica del caso llevado a cabo por Grunert *et al.* (2005), en él se valora el grado de orientación al mercado en cuatro cadenas de valor agroalimentarias. Se incluyó y analizó el papel de la cooperativa Danish Crown dentro de la comercialización de tocino.

No obstante, las investigaciones en PYME (Martín, 2003; Ruokonen *et al.*, 2008) señalaron que hubo una correlación positiva entre la orientación al mercado –como constructo en sí o desglosada en los componentes especificados por Narver y Slater (1990): orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y la internacionalización.

Con base a ello parece indicado formular las siguientes hipótesis:

H1: la orientación al mercado de las cooperativas cítricas exportadoras varía en función del perfil exportador.

Asimismo, se pone de manifiesto en diversos artículos empíricos la existencia de una relación entre la innovación y la internacionalización de las

studied in agrifood cooperatives the orientation to the market in relation to different management aspects such as the organizational structure, the market strategy or the price politics. Amadiou and Viviani (2010) indirectly included the orientation to the market in the study of french wine enterprises, looking to a relation between the intangible inversion and the yield in commercial terms. Finally, the analysis with the case technique used by Grunert *et al.* (2005) must be indicated, where the orientation degree to the market in four agrifood chains was valued. It is included and analyzed the role of the cooperative Danish Crown in the commercialization of bacon.

Nevertheless, the researches in PYME (Martín, 2003; Ruokonen *et al.*, 2008) mention that there is a positive correlation between the orientations to the market –as a construct per se or disaggregated in the components specified by Narver and Slater (1990): orientation to the client, orientation to the competence and inter-functional coordination and the internationalization.

Based on that, it seems appropriate make the following assumptions:

H1: the orientation to the market of the exporting citric cooperatives varies in function to the exporting profile.

Likewise, it has been mentioned in different empiric articles the existence of a relationship between the innovation and the internationalization of the enterprises. Barajas (2006) mentioned the relations between innovation and internationalization studying the case of eight Spanish

empresas. Barajas (2006) señaló los vínculos entre innovación e internacionalización mediante el estudio del caso de ocho empresas españolas, identificando factores intangibles que consolidaron la relación.

En consecuencia, se pretende contrastar esta cuestión en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, estudiando si la innovación es mayor en el caso de las cooperativas con un mayor grado de apertura a mercados exteriores.

H2: los esfuerzos en innovación son mayores, cuanto mayor es la dependencia de las ventas en el extranjero.

Johanson y Valhne (1990) establecieron que una empresa incrementará su compromiso en mercados exteriores en la medida que vaya aumentando su conocimiento sobre dicho mercado. De esta forma, la actividad internacional parece directamente relacionada con el conocimiento de los mercados en los que opera la empresa, tal como se pone de manifiesto en los resultados del estudio de Martín *et al.* (2009) sobre una muestra de PYME exportadoras andaluzas.

Se plantea por tanto trasladar esta cuestión al ámbito cooperativo y verificar su cumplimiento, mediante la siguiente hipótesis:

H3: el conocimiento de mercados exteriores es mayor en cooperativas que exportan directamente frente a las que lo hacen de forma asociada.

Por tanto, el objetivo de este trabajo fue explorar la adaptación del modelo de etapas de internacionalización de una PYME al ámbito de las cooperativas agroalimentarias y contrastar si existen diferencias significativas entre las categorías identificadas en base

enterprises, identifying the intangible factors that consolidate the relation.

Consequently, this aspect related to the agrifood cooperatives should be contrasted; thus, studying if the innovation is higher in the case of the cooperatives with more vision to the exterior markets.

H2: the efforts in innovation are as high as the dependence of sales in the foreigner market.

Johanson and Valhne (1990) established that an enterprise will increase its commitment in exterior markets as the knowledge about the market increases. Likewise, the international activity seems to be directly related to the knowledge of the markets where the enterprise operates, as mentioned in the results of Martín *et al.* (2009) on a sample of exporting PYME from Andalucía.

Thus, it is stated to verify its fulfillment in the cooperative aspect through the following hypothesis:

H3: the knowledge of exterior markets is higher in cooperatives that export directly facing the others that export as associated.

Therefore, the objective of this research was to explore the adaptation of the establishment chain model of a PYME in the agrifood cooperatives and to contrast if there are significant differences among the categories identified, based on its orientation to the market, its innovative role and knowledge of exterior markets. For this reason, the categorization of cooperatives was developed in function of its exporting profile, finally, the existence or lack of significant differences are analyzed among the exporting profiles proposed.

a su orientación al mercado, su carácter innovador y el grado de conocimiento de mercados exteriores. Para ello, se desarrolla la categorización de cooperativas en función de su perfil exportador y finalmente se analiza la existencia o no de diferencias significativas entre los perfiles de exportación propuestos.

Materiales y métodos

Identificación de variables

En el cuadro 1 se muestra una relación de las variables consideradas así como la descripción de las mismas.

Coincidiendo con Fuentes *et al.* (2008), se consideró que la evolución del comercio de las cooperativas en base a crecientes volúmenes de producto con marca propia y exportaciones progresivas, respondieron al anteriormente citado modelo de Uppsala. Por ello se ha clasificado a las cooperativas según su tipología exportadora siguiendo una adaptación de la escala definida por Bilkey y Tesar (1977).

Nivel 0: no realizaron exportaciones, vendieron exclusivamente en el mercado doméstico.

Nivel 1: realizaron exportaciones atendiendo a pedidos no solicitados o vendieron esporádicamente a tres o cuatro clientes en el extranjero.

Nivel 2: tuvieron clientes en el extranjero y vendieron de forma regular y/o presentaron un plan de exportaciones.

Nivel 3: comercializaron en el extranjero a través de una entidad de segundo grado.

Selección de la muestra

La recopilación de los datos se realizó con base a un cuestionario auto-

Materials and methods

Identification of the variables

In table 1 is presented the relation of the variables as well as their description.

In agreement to Fuentes *et al.* (2008), it is considered that the market evolution of the cooperatives is based on growing volumes of products with their own brand and progressive exportations, respond to the previously model of Uppsala. For this reason, the cooperatives have been classified according to their exporting typology, following an adaptation scale defined by Bilkey and Tesar (1977).

Level 0: none exportations were performed, the sales were exclusive for the domestic market.

Level 1: exportations were performed considering non solicited demands or the sales were sporadic to three or four clients abroad.

Level 2: with international clients and sell regularly and/or had an exporting plan.

Level 3: commercialized in the international market through a second-degree enterprise.

Sample selection

The data collection was carried out using an automatic questionnaire, formed by close or semi-open questions, grouped into different blocks (profile of the interviewee, orientation to the market, innovation and internationalization). The questionnaire has been answered by the manager or commercial director of the cooperative.

After the list of the Organization of Citric Producers (OPC) provided by

Cuadro 1. Variables utilizadas.

Table 1. Variables used.

Bloque	Nombre variable	Descripción	Fuente
Dimensión	Facturación	Facturación en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M•), 2 (1-2M•), 3 (2-10M•), 4 (10-43M•), 5 (43-50M•), 6 (más de 50M•).	Adaptación de Cavusgil (1984), Cavusgil y Godiwalla (1982), Bilkey y Tesar (1977), Villarreal (2006).
	Activo	Valor del activo en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M•), 2 (1-2M•), 3 (2-10M•), 4 (10-43M•), 5 (43-50M•), 6 (más de 50M•).	
	Empleado	Número de empleados. Escala: 1 (menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250).	
	FACT_INT	Valor absoluto de las exportaciones en el último ejercicio (•).	Rialp (1997), Villarreal (2006), Alonso y Donoso (1998).
Perfil exportador	PESO_EXP	Propensión o intensidad exportadora. Ventas extranjero/Ventas totales. Escala: 1 (menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%).	Adaptación de Cavusgil y Godiwalla (1982), Bilkey y Tesar (1977), Ciravegna <i>et al</i> (2014).
	CON_CLI CON_ENT	Grado de conocimiento sobre clientes exteriores. Escala 5-Likert. Grado de conocimiento sobre entorno de su principal mercado exterior. Escala 5-Likert.	Martín (2003).
Conocimiento de mercados exteriores	CON_COMP	Grado de conocimiento sobre la competencia en su principal mercado exterior. Escala 5-Likert.	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1. Variables utilizadas (continuación).
Table 1. Variables used (continuation).

Bloque	Nombre variable	Descripción	Fuente
Orientación al mercado-comunicación interna	OR_INF6	Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir tendencias del mercado.	Arcas (2002), He y Wei (2011), Martín (2003), Armario <i>et al.</i> (2008).
	OR_INF7	El personal de marketing comunicó a otras áreas las necesidades futuras de los clientes.	
	OR_INF8	Toda la organización conoció en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes en relación a los principales clientes.	
	OR_INF9	Se distribuye periódicamente a todos los niveles de la organización, datos sobre la satisfacción de los clientes.	
Innovación	OR_INF10	Cuando un departamento dispuso de datos sobre competidores lo comunica rápidamente al resto.	
	INNOV6	Los esfuerzos realizados en las innovaciones de proceso en términos de recursos consideró que fueron... Escala 5-Likert	Boso <i>et al.</i> (2013), Castañón-Martínez (2012), Ruokonen <i>et al.</i> (2008).
	INNOV7	El nivel de innovaciones de organización en los últimos 3 años en la cooperativa lo consideró... Escala 5-Likert	
	INNOV8	Los esfuerzos realizados en las innovaciones de organización en términos de recursos consideró que fueron... Escala 5-Likert	
	INNOV9	En conjunto considero a la cooperativa innovadora Sí (1) No (2)	

Fuente: elaboración propia.

administrado, formado por preguntas de respuesta cerrada o semi-abierta, agrupadas en diversos bloques (perfil del encuestado, orientación al mercado, innovación e internacionalización). El cuestionario fue contestado por el gerente o el director comercial de la cooperativa.

A partir del listado de Organizaciones de Productores de Cítricos (OPC) proporcionado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España en marzo de 2014, se identificaron las entidades cuya forma jurídica fue la cooperativa, tenían su domicilio en España y se encontraban en activo. El conjunto de 63 cooperativas resultantes constituyó la población del estudio.

Debido al reducido número de entidades no se utilizó ningún método de muestreo, el cuestionario fue enviado por vía postal a todas las cooperativas. Tras realizar cinco contactos (vía telefónica, postal y visita personal), se obtuvo una tasa de respuesta del 71%. La muestra estuvo formada por 45 cooperativas.

Manejo de datos

La metodología elegida para inferir los rasgos diferenciadores de las distintas tipologías de cooperativas exportadoras fue el análisis de la varianza (ANOVA). Esta técnica sirve para determinar la existencia de diferencias significativas entre los valores de una variable dependiente con base a distintos niveles de tratamiento o categorías de la variable explicativa o factor, teniendo en cuenta además la variabilidad de las observaciones dentro de cada grupo (Hair *et al.*, 2009).

La hipótesis nula establecida fue que no existen diferencias significati-

the Agriculture, Food and Environment Ministry of Spain, march 2014, the entities which juridical vision was the cooperatives have been identified, located in Spain and in active service. Sixty three cooperatives constituted the population of the research.

Due to the reduced number of enterprises, none sampling method was used, the questionnaire was sent by mail to the cooperatives. After contacting the enterprise five times (by the phone, mail and personal visit) a response rate of 71% was obtained. The sample was formed by 45 cooperatives.

Handle of the data

The methodology chosen to infer the differentiating traits of the different types of exporting cooperatives was the variance analysis (ANOVA). This technique allows determining the existence of significant differences among the values of a dependent variable based on the different treatment levels of categories of the explicative variable or factor, considering the variability of the observations inside each group (Hair *et al.*, 2009).

The null hypothesis established was that there are not significant differences in the considered variables according to the type of cooperative. In the case of non compliance of this hypothesis; that was, once detected that there are statistical significant differences among the means of a variable of at least two of the factor levels, it was necessary to determine using post-hoc techniques (Bonferroni) on which groups the differences were produced and their characteristics.

In this case, the factor will be the type of exporting cooperatives with

vas en las variables consideradas según el tipo de cooperativa del que se trate. En caso de incumplimiento de esta hipótesis, es decir, una vez detectado que hubo diferencias estadísticamente significativas entre las medias de una variable de al menos dos de los niveles del factor, será preciso determinar mediante técnicas post-hoc (Bonferroni) entre qué grupos se produjeron tales diferencias y el carácter de las mismas.

En este caso el factor fue el tipo de cooperativa exportadora, con tres niveles posibles (1, 2, 3) y las variables fueron las especificadas en el apartado 2.1.

En el análisis de la varianza resulta determinante el cumplimiento, o no, de la homocedasticidad ya que condiciona el método a utilizar en el análisis de la varianza. Para contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas de las variables dependientes en cada uno de los niveles del factor se aplicó el estadístico de Levene (Hair *et al.*, 2009). Con las variables heterocedásticas en lugar del ANOVA, se aplicó el test de Brown-Forsythe.

Resultados y discusión

Caracterización de la muestra

Las 45 cooperativas que constituyeron la muestra se localizaron en un 86,7% en la Comunidad Valenciana, correspondiendo a Murcia, Andalucía y Cataluña el resto de las entidades. Esta distribución plasmó la realidad de la población en la que el 86% de las OPC reconocidas fueron valencianas. Se trató en todos los casos de cooperativas de primer grado que trabajaron fundamentalmente con cítricos,

three possible levels (1, 2, 3) and the variable will be later specified.

In the variance analysis the compliance was determinant of the homoscedasticity since it conditions the method to be used in the variance analysis. To contrast the similarity variances of the dependent variables, on each of the factor levels was applied the statistical of Levene (Hair *et al.*, 2009). With the heterocedastic variables in place of ANOVA, the Brown-Forsythe test was applied.

Results and discussion

Characterization of the sample

The 45 cooperatives that form the sample were located in 86.7% in the Valencia community, corresponding to Murcia, Andalucía and Cataluña the rest of the entities. This distribution shows the reality of the population where 86% of the known OPC were from Valencia. It is about, in all the cases, about first-degree cooperatives that work mainly with citric, and 24.4% declared they commercialize other products (mainly non citric fruits, with the aim of completing the commercialization calendar and improve the yield of the installations).

The heterogeneity of the sample was evidenced in the dimension variables (sales, active and employee) with entities that bill less than a million euro and other declared annual sales from 43 to 50 million of euro (table 2). Nevertheless, regarding the number of employees, 82.2% of the entities were classified as medium enterprises and 17.8% as big enterprises.

si bien un 24,4% declaró comercializar también otros productos (fundamentalmente frutas no cítricas, con el objetivo de completar el calendario de comercialización y mejorar el rendimiento de las instalaciones).

La heterogeneidad de la muestra se puso de manifiesto en las variables de dimensión (facturación, activo y empleado), con entidades que facturaron menos de un millón de euros y otras que declararon ventas anuales entre los 43 y 50 millones de euros (cuadro 2). No obstante, atendiendo exclusivamente al criterio del número de empleados el 82,2% de las entidades se clasificaron como empresas medianas y un 17,8% fueron grandes.

El peso de las ventas en mercados exteriores en relación a las ventas totales es un indicador tradicional de la internacionalización de una empresa (Cavusgil y Godiwalla, 1982). En la muestra obtenida el 64,4% de las entidades exportadoras señalaron que las exportaciones suponían más de un 75%

The sales in the international market in relation to the total sales were a traditional indicator of the internationalization of an Enterprise (Cavusgil and Godiwalla, 1982). In the sample obtained, 64.4% of the exporting entities mentioned that the exportations suppose more than 75% of the sales of the enterprise. This data corroborated the initial affirmation of the exporting market of the citric cooperatives.

Results of the variance analysis

The results of the model of the variance analysis with the specified variables that fulfill the homoscedasticity condition are presented in table 3. There were significant differences among the means of at least two of the defined levels in the exporting typology in the variables relative to the internal communication (OR_INF6, OR_INF7, OR_INF8, OR_INF9 and OR_INF10), and the innovation (INNOV6) and the

Cuadro 2. Estadísticos descriptivos.

Table 2. Descriptive statisticals.

	N	Mínimo	Máximo	Media	DS
Facturación ¹	42	1,00	5,00	3,1190	0,96783
Activo ¹	35	1,00	4,00	2,9714	0,82197
Empleado ²	45	1,00	4,00	2,9778	0,69048
FAC_INT	32	350000,00	80000000,00	9,6670E6	1,564776E7
PESO_EXP ³	38	1,00	5,00	4,5000	1,08429

²Escala de respuesta: 1 (menos de 1M•), 2 (1-2M•), 3 (2-10M•), 4 (10-43M•), 5 (43-50M•), 6 (más de 50M•).

²Escala de respuesta: 1 (menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250).

³Ventas extranjero/Ventas totales. Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%).

N= tamaño muestral; DS= desviación estándar.

de la facturación de la entidad. Este dato corroboró la afirmación inicial del marcado carácter exportador de las cooperativas citrícolas.

Resultados del análisis de varianza

Los resultados del modelo de análisis de la varianza con las variables especificadas que cumplieron la condición de homocedasticidad se muestran en el cuadro 3. Se comprueba que hubo diferencias significativas entre las medias de al menos dos de los niveles definidos en la tipología exportadora en las variables relativas a la comunicación interna (OR_INF6, OR_INF7, OR_INF8, OR_INF9 y OR_INF10), la innovación (INNOV6) y el conocimiento del mercado exterior (CON_CLI, CON_ENT y CON_COMP). Ello indicó que se encontraron diferencias en las políticas de comunicación, innovación y conocimiento de mercados exteriores según el grado de actividad

knowledge of the exterior market (CON_CLI, CON_ENT and CON_COMP). This indicates that there were significant differences in the politics of communication, innovation and knowledge of exterior markets according to the degree of the exporting activity developed by the cooperative.

Table 4 shows a brief explanation of the differences found in post hoc tests. In relation to the first hypothesis (H1) that the orientation to the market of the exporting citric cooperatives varies in function of the exporting profile, the differences were significant between the activities of internal communication of the cooperatives that export sporadically and those that perform frequent exporting. Regarding the distribution of the information among different departments, the diffusion of the data about the relative incidences to the clients or the perfor-

Cuadro 3. Análisis de varianza, ANOVA.

Table 3. Variance analysis, ANOVA.

	Media cuadrática	F	Sig.
CON_CLI	7,698	17,361	0,000*
CON_ENT	5,249	13,283	0,000*
CON_COMP	6,824	15,906	0,000*
OR_INF6	3,903	4,143	0,024*
OR_INF7	7,195	6,579	0,004*
OR_INF8	4,766	4,387	0,019*
OR_INF9	8,186	5,286	0,009*
OR_INF10	7,989	9,855	0,000*
INNOV6	7,476	5,910	0,006*
INNOV7	1,153	1,243	0,300
INNOV8	0,945	0,960	0,392

F= Snedecor; Sig= significación estadística.

exportadora que desarrolló la cooperativa.

El cuadro 4 muestra un resumen de las diferencias encontradas en las pruebas *post hoc*. En referencia a la hipótesis primera (H1) de que la orientación al mercado de las cooperativas cítrícolas exportadoras varió en función del perfil exportador, las diferencias fueron significativas entre las actividades de comunicación interna de las cooperativas que exportaron de forma puntual y aquellas que realizaron exportaciones frecuentes. Ante cuestionamientos como la distribución de información entre diferentes departamentos, la difusión de datos sobre incidencias relativas a clientes o la realización de reuniones conjuntas con personal de distintos departamentos, las cooperativas que exportaron con frecuencia señalaron mayor grado de cumplimiento respecto a aquellas que exportaron de forma puntual.

La relación entre innovación y perfiles de exportación (H2) tan solo se pudo contrastar en el aspecto de los esfuerzos realizados en innovaciones de proceso. Es posible afirmar que hubo diferencias significativas entre las cooperativas que exportaron de forma esporádica (tipo 1) y aquellas que realizaron exportaciones frecuentes (tipo 2). Sin embargo, las cooperativas que comercializaron su producto en el extranjero a través de una cooperativa de segundo grado se situaron en una posición intermedia sin que las diferencias con las otras dos tipologías fueran estadísticamente significativas.

En cambio fue posible afirmar que existen diferencias significativas en el grado de conocimiento de los mercados extranjeros que aseveraron te-

mance of meetings along to the personnel of different departments, the cooperatives that export frequently mentioned to be more responsible in relation to those that export sporadically.

The relation between the innovation and the exportation profiles (H2) had only be contrasted to the efforts done in the process innovation. It was possible to affirm that there were significant differences between the cooperatives that export sporadically (type 1) and those with frequent exportations (type 2). However, the cooperatives that commercialize their products in the international market through a second-level cooperative were located in an intermediate position, without statistical significant differences with the other two typologies.

However, it is possible to affirm that there are significant differences in the knowledge degree of the international market in the exporting cooperatives (H3). The differences had been detected among level-2 cooperatives (frequent exportation and/or exporting plan) regarding level 1 (that exported sporadically) in reference to the clients and competence, stating more knowledge the level-2 categories. Among types 2 and 3, there were also significant differences in all the studies aspects (clients, environment and competence) being one more time, the cooperatives with frequent exporting (type 2) those with more knowledge.

For the hetherocedastic variables, due to the data limitation of the sample, in most of the cases it was not possible to obtain the results since in

Cuadro 4. Resumen resultados de pruebas *post-hoc*.Table 4. Results of *post-hoc* tests.

	Descripción	Niveles con diferencias significativas	Nivel con mayor valor	
H2	OR_INF6	Se realizaron encuentros entre los distintos departamentos para discutir tendencias del mercado.	1-2 1-3	2 3
	OR_INF7	El personal de marketing comunicó a otras áreas las necesidades futuras de los clientes.	1-2 1-3	2 3
	OR_INF8	Toda la organización conoció en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes con clientes.	1-2	2
	OR_INF9	Se distribuyó periódicamente información sobre la satisfacción de los clientes.	1-2	2
	OR_INF10	Cuando un departamento dispuso de datos fundamentales sobre competidores lo comunicó rápidamente al resto.	1-2 1-3	2 3
H3	INNOV6	Los esfuerzos realizados en innovaciones de procesos en términos de recursos consideró que fueron.	1-2	2
H4	CON_CLI	Nivel de conocimiento de la cooperativa sobre clientes exteriores.	1-2 2-3	2 2
	CON_ENT	Nivel de conocimiento de la cooperativa sobre entorno de su principal mercado exterior.	2-3	2
	CON_COMP	Nivel de conocimiento de la cooperativa sobre la competencia en dicho mercado.	1-2 2-3	2 2

Fuente: elaboración propia.

ner las cooperativas exportadoras (H3). Las diferencias se han detectado entre las cooperativas de nivel 2 (exportación frecuente y/o con plan de exportaciones), respecto a las de nivel 1 (exportaron de forma puntual o reducida) en referencia a clientes y competencia, manifestando un mayor conocimiento las cooperativas de nivel 2. Entre los tipos 2 y 3 también se detectaron diferencias significativas en todos los aspectos estudiados (clientes, entorno y competencia), siendo de nuevo las cooperativas que exportaron frecuentemente (tipo 2) aquellas que declararon un mayor conocimiento.

Para las variables heterocedásticas, debido a la limitación de datos de la muestra, en la mayoría de casos no fue posible obtener resultados ya que en al menos uno de los grupos formados la varianza fue cero, por lo que no se pudo detectar la existencia o no de diferencias significativas.

Conclusiones

Se ha llevado a cabo una adaptación de los estadios de las empresas exportadoras de Tesar y Bilkey a las cooperativas agroalimentarias estableciendo cuatro etapas.

Se han confirmado las tres hipótesis planteadas que relacionan positivamente el grado de internacionalización con la orientación al mercado, el carácter innovador y el conocimiento de mercados exteriores. Las principales diferencias entre las tipologías definidas, en relación a estos aspectos, se encuentran entre las cooperativas que exportan de forma regular frente a aquéllas que lo hacen de

at least one of the formed groups the variance was zero; thus, it was impossible to detect the existence or lack of significant differences.

Conclusions

A phase adaptation of the exporting enterprises of Tesar and Bilkey to the agrifood cooperative was performed establishing four phases.

It has been confirmed the three hypotheses mentioned that relate positively the internationalization degree to the orientation of the market, the innovation and the knowledge of the exterior markets. The main differences among the defined typologies, in relation to these aspects, are between the cooperatives that export regularly and those that export sporadically, being the firsts the ones with more orientation to the market, more innovation and more knowledge of the markets.

It must be mentioned that among the cooperatives that export frequently, those that export by their own have more knowledge of the markets compared to those that export through an entity; maybe due to a lower information need about the market that specify the associate cooperatives to a second-degree company, since in those cases the commercial decisions are transferred to the matrix; thus, the cooperatives do not need to upgrade frequently their knowledge.

This research supposes an advance in the literature about cooperatives, providing space and opportunities for further researches on the specific topic of internationalization

forma esporádica, siendo las primeras las que muestran mayor grado de orientación al mercado, más innovación y mayor conocimiento de los mercados.

Cabe destacar que entre las cooperativas que exportan frecuentemente, las que lo hacen por cuenta propia tienen un conocimiento superior de los mercados frente a las que lo hacen a través de otra entidad, posiblemente debido a una menor necesidad de información sobre el mercado que precisan las cooperativas asociadas a una comercializadora de segundo grado, ya que en esos casos las decisiones comerciales están transferidas a la matriz y por tanto las cooperativas de base no precisan actualizar tan frecuentemente sus conocimientos.

Este trabajo supone un avance en la literatura sobre cooperativismo, abriendo nuevas líneas de investigación tanto en el estudio específico de la internacionalización en cooperativas como en el ámbito del análisis de la orientación al mercado de las cooperativas. Estos dos aspectos son considerados clave para la competitividad de las empresas, siendo determinantes en la supervivencia en los actuales mercados globalizados.

Hay que alentar la realización de estudios que aborden estas cuestiones en otros sectores del cooperativismo así como profundizar en los aspectos que quedan pendientes de resolver tales como la influencia del perfil de dirección, las relaciones con los socios, entre otros.

Literatura citada

Amadiou, P. and J.L. Viviani. 2010. Intangible effort and performance: The case of

in cooperatives as well as in the orientation analysis to the market. These two aspects are considered key for the competence of the enterprises, and are determinants in the survival of the current globalized markets.

Further researches must be done in this aspect to deepen in the categories that are remaining such as the influence of the direction profile, the relations with the associates, among others.

End of english version

the french wine industry. *Agribusiness* 26(2):280-306.

Alonso, J. y V. Donoso. 1998. Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior. 127 p.

Arcas, N. 2002. Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 41:139-161.

Armario, J.M., D.M. Ruiz y E.M. Armario. 2008. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management* 46(4):485-511.

Barajas, M.A. 2006. Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía* 830:71-82.

Bilkey, W.J. 1978. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies* 9(1):33-46.

- Bilkey, W.J. y G. Tesar. 1977. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 3:93-98.
- Boso, N., J.W. Cadogan y V.M. Story. 2013. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: a study of exporters from a developing country. *International Small Business Journal* 31(1):57-81.
- Cambra, J.J., E. Fraj, I. Melero, F.J. Sesé y R. Vázquez. 2011. Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés. *Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR)*. 58:11-76.
- Campos-Climent, V. y R. Chaves-Ávila. 2012. El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 9(69):175-194.
- Castaño-Martínez, M.S. 2012. Product innovation and R&D policy: the case of the transformation industries in developed and developing countries. *International Entrepreneurship and Management Journal* 8(4):421-436.
- Cavusgil, S.T. and Y.M. Godiwalla. 1982. Decision-making for international marketing: A comparative review. *Management Decision* 20(4):47-54.
- Cavusgil, S.T. 1984. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies* 21(1):3-22.
- Ciravegna, L., S.B. Majano and G. Zhan. 2014. The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research* 67:1081-1089.
- FAOSTAT. 2014. Food and Agriculture Organization of the United Nations statistics <http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>.
- Flores, M. y R. Ramírez. 2011. Intermediación de conocimiento: proceso de la gestión del conocimiento en cooperativas agropecuarias venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia* 55(3):458-473.
- Fuentes García, F.J., S.M. Sánchez Cañizares y L.M. Santos Roldán. 2008. Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP). *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* 104(2):38-62.
- Gómez-Limón, J.A., E. Casquet y I. Atance. 2003. Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León. *CIRIEC-España*. 46:151-189.
- Grunert, K.G., L.F. Jeppesen, K.R. Jespersen, A.M. Sonne, K. Hansen, T. Trondsen and J.A. Young. 2005. Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing* 39:428-455.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin and R.E. Anderson. 2009. *Multivariate data analysis*. Ed. Pearson Prentice Hall. 347 p.
- He, X. and Y. Wei. 2011. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review* 20(5):535-546.
- Hernandez-Espallardo, M. and N. Arcas-Lario. 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.
- Johanson, J. and J. Vahlne. 1977. "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies* 8:23-32.
- Johanson, J. and J. Vahlne. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review* 7(4):11-24.
- Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul. 1975. The internationalization of the firm-

- four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12 (3):305-322.
- Juliá J.F. y S. Marí. 2002. Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. CIRIEC-España, Revista sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa 41:25-52.
- Juliá, J.F. and E. Meliá. 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.
- Juliá-Igual, J.F., E. Meliá and G. García. 2012. Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business. An International Journal* 6(1):27-46.
- Kyriakopoulos, K. and O.F. Van Bakkum. 1999. Market orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues. IX European Congress of Agricultural Economists. Varsovia, Polonia. 24-28 Agosto.
- Kyriakopoulos, K., M. Meulenberg and J. Nilsson. 2004. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness* 20(4):379-396.
- Martín Armario, J. 2003. Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral. <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>
- Martín, J., M.A. Rastrollo y E.M. González. 2009. La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 39:123-149.
- Martínez-Linares, E.H., J.A. Cañas, J.A. Gómez-Limón y A. Casanova. 2014. Análisis de los principios cooperativos en el éxito de las cooperativas agrarias en el estado de Zulia. *Rev. Fac. Agron. (LUZ)*. 31(2):290-312.
- Montegut, Y., E. Cristobal y F. Marimon. 2007. Orientación al mercado en las almazaras cooperativas: el caso de Cataluña. *La Sociedad Cooperativa* 34:29-34.
- Narver, J.C. and S.F. Slater. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4):20-35.
- OSCAE, Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español. 2014. <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/04281.pdf>
- Rialp, A. 1997. Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 240 p.
- Ruokonen, M., N. Nummela, K. Puumalainen and S. Saarenketo. 2008. Market orientation and internationalization in small computer firms. *European Journal of Marketing* 42(11/12):1294-1315.
- Senise, O. 2003. La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz: un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado. Ed. Analistas Económicos de Andalucía. p. 58.
- Villarreal, O. 2006. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco. Disponible: http://www.ieae.ehu.es/p279-content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empr_es_L.pdf