



**Universidad**  
Zaragoza

Facultad de Empresa y Gestión Pública  
Grado de Administración y Dirección de Empresas

**Cooperativas e Internacionalización: una visión  
panorámica del caso español**

**Cooperatives and Internationalization: a panoramic  
view of the Spanish case**

Autor: Álvaro Zamora Nasarre

**Trabajo Fin de Grado**

Dirigido por: Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira

Agosto de 2024

## Resumen

El estudio se centra en la internacionalización de las cooperativas, particularmente las españolas que forman parte de las 300 mayores según el *World Cooperative Monitor*. Su objetivo general es identificar el nivel de internacionalización de estas cooperativas, mientras que los objetivos específicos incluyen recopilar datos sobre su presencia en mercados extranjeros y analizar su evolución entre 2014 y 2023. La metodología empleada se basa en la recopilación de datos de diversas fuentes, incluyendo informes anuales de cooperativas y la investigación de Bretos et al. (2018), para realizar un análisis comparativo. Sin embargo, se limita a un tamaño de muestra reducido, con un enfoque en las cooperativas españolas, lo que impide una visión más amplia del fenómeno. Los principales resultados indican un contraste significativo en términos de facturación y empleo entre cooperativas internacionalizadas y no internacionalizadas, sugiriendo que la internacionalización puede influir positivamente en su desempeño. A pesar de estos hallazgos, el estudio enfrenta limitaciones debido a la escasez de datos y la dificultad de acceso a información completa sobre todas las cooperativas. Para futuras líneas de investigación, se propone profundizar en las condiciones y estrategias que facilitan la internacionalización, así como en los impactos que esta tiene en la estructura y funcionamiento interno de las cooperativas, lo que podría proporcionar respuestas a preguntas aún sin resolver en el ámbito cooperativo.

**Palabras-clave:** Cooperativas, Análisis comparativo, Co-ops españolas, Estrategias para internacionalización, Análisis sectorial

## **Abstract**

The study focuses on the internationalisation of cooperatives, particularly Spanish ones that are part of the 300 largest according to the World Cooperative Monitor. Its general objective is to identify the level of internationalisation of these cooperatives, while specific objectives include collecting data on their presence in foreign markets and analysing their evolution between 2014 and 2023. The methodology employed is based on the collection of data from various sources, including annual reports from cooperatives and the research of Bretos et al. (2018), to conduct a comparative analysis. However, it is limited to a small sample size, focusing on Spanish cooperatives, which prevents a broader view of the phenomenon. The main results indicate a significant contrast in terms of turnover and employment between internationalised and non-internationalised cooperatives, suggesting that internationalisation may positively influence their performance. Despite these findings, the study faces limitations due to a lack of data and difficulties in accessing complete information about all cooperatives. For future lines of research, it is proposed to delve deeper into the conditions and strategies that facilitate internationalisation, as well as the impacts it has on the internal structure and functioning of cooperatives, which could provide answers to questions that remain unresolved in the cooperative sector.

**Keywords:** Cooperatives, Comparative analysis, Spanish co-ops, Strategy for internationalization, Sectorial analysis

# ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Presentación del trabajo .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Objetivos del estudio .....</b>	<b>6</b>
<i>1.3.1. Objetivo general y objetivos específicos .....</i>	<i>6</i>
<b>2. ¿Por qué las empresas buscan la internacionalización? .....</b>	<b>7</b>
<b>3. La expansión internacional de las cooperativas .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Metodología y datos .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Resultados y discusión .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1. Distribución geográfica y sectorial de las 300 mayores cooperativas del mundo .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2. Grado de internacionalización en las empresas españolas pertenecientes a las 300 mayores cooperativas del mundo .....</b>	<b>16</b>
<b>5.3. Tamaño de las cooperativas en términos de facturación y empleo .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<b>7. Referencias.....</b>	<b>29</b>

## 1. Introducción

### 1.1 Presentación del trabajo

Una cooperativa se define en la **Declaración de Identidad Cooperativa**<sup>1</sup> como: *una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.*

Pese a que en un principio tengan unos objetivos algo diferentes a los de una empresa convencional, esto no implica necesariamente que las cooperativas no puedan ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional. Si bien la literatura las ha representado tradicionalmente como pequeñas organizaciones con limitaciones y predisposición a operar únicamente a nivel doméstico (Pérotin, 2015) en la última década ha quedado más que demostrado que la realidad dista mucho de estas teorías. Un claro ejemplo de esto es el trabajo de Bretos et al. (2018) que consiguió recopilar una gran cantidad de datos sobre la internacionalización de las 300 mayores cooperativas del mundo entre los años 2010 y 2013, demostrando que con la creciente globalización se ha experimentado una tendencia a internacionalizarse que ha afectado a empresas de todos los tipos y tamaños. Por otro lado, varios estudios recientes han destacado el éxito de algunas cooperativas en el escenario global, como la red francesa de bancos cooperativos *Groupe Crédit Agricole*, Fonterra de Nueva Zelanda, Rabobank de los Países Bajos y el grupo Mondragón en España.

A pesar de esto, algunos de los problemas estructurales persisten, como dificultades en la toma de decisiones, limitaciones para atraer y retener directivos competentes y problemas de financiación, que han sido y siguen siendo a día de hoy factores de impedimento para el crecimiento internacional de las cooperativas (Bretos et al. (2018).

Pese a que existen estudios más recientes todos ellos siguen la línea marcada por los anteriores indicando que las cooperativas enfrentan desafíos únicos en su proceso de

---

<sup>1</sup> Que es una cooperativa. (<https://ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa#:~:text=una%20asociaci%C3%B3n%20aut%C3%B3noma%20de%20personas,propiedad%20conjunta%20y%20democr%C3%A1ticamente%20controlada.>

internacionalización, como la necesidad de adaptarse a diferentes contextos legales y culturales y la gestión de redes globales complejas (Bretos & Marcuello, 2017). También se ha observado que la internacionalización puede ser facilitada por el uso de estrategias innovadoras y colaborativas, incluyendo alianzas y *joint ventures*, que permiten compartir riesgos y recursos (Child & Faulkner, 1998).

Es por todo esto que, aunque las cooperativas han mostrado ser capaces de internacionalizarse con éxito, todavía enfrentan desafíos significativos que requieren estrategias específicas y de adaptación, por lo que la investigación en un futuro debería centrarse en profundizar tanto en las condiciones y estrategias que facilitan este proceso como en los impactos de la internacionalización en la estructura y funcionamiento de las cooperativas.

Tras esta introducción, se procede a contextualizar el proceso de internacionalización empresarial y los principales modos de entrada en los mercados extranjeros en el segundo apartado. El tercer apartado explora predicciones basadas en estudios y análisis recientes para conectar la literatura sobre la internacionalización con las características económicas y organizacionales de las cooperativas. En el cuarto apartado se explican la metodología y datos empleados. El quinto apartado presenta los resultados obtenidos en el análisis. Por último, se extraen las conclusiones del trabajo de fin de grado, mencionando las limitaciones que se han encontrado durante su realización y proponiendo algunas posibles líneas para la investigación futura.

## **1.2. Justificación**

Las cooperativas son una forma algo diferente de entender el emprendimiento, ya que en ellas se busca el beneficio colectivo a diferencia de las empresas convencionales que buscan el beneficio, ante todo. Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes.

Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de “un miembro, un voto”, independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa.

Son empresas basadas en valores y su objetivo no es solamente crear riqueza. Por ello, las cooperativas comparten una serie de principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación. Se basan en la equidad, la igualdad y la justicia social. Gracias a estos valores, las cooperativas de todo el mundo permiten a la gente trabajar junta para crear empresas sostenibles que generan prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo.

Las cooperativas permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras, y al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad permanecen en las comunidades en las que se establecen. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros.

El movimiento cooperativo está lejos de ser un fenómeno marginal, el 12% de la población mundial es cooperativista de alguna de los 3 millones de empresas cooperativas del planeta (Céspedes, 2020).

Por otro lado, en un mundo tan globalizado como el de hoy en día es difícil pensar en crecer un negocio sin llevar a cabo ningún tipo de internacionalización. Observando las distintas fuentes de información, llama la atención la falta de datos y recursos que hay en lo relativo a la internacionalización de las cooperativas a pesar de que este no es un fenómeno precisamente marginal, como demostrado en el trabajo de Bretos et al. (2018). Es por esto por lo que la elaboración de un segundo estudio que complete y actualice hasta el día de hoy lo reflejado por este primero puede ser de gran interés para poder entender mejor este fenómeno.

### **1.3. Objetivos del estudio**

#### *1.3.1. Objetivo general y objetivos específicos*

Identificar el nivel de internacionalización de las cooperativas españolas que se encuentran entre las 300 mayores, según el informe elaborado por el *World Cooperative Monitor*.

Para lograr el objetivo general, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- 1- Recopilar los datos relativos a la internacionalización de las 300 mayores cooperativas del mundo, pudiendo así ahondar en detalles como la modalidad de presencia en los mercados extranjeros, su tamaño en términos de facturación y empleo, las regiones geográficas de donde provienen y los sectores de actividad donde están presentes.

2- Analizar la evolución de los datos a lo largo del periodo comprendido entre 2014 y 2023.

3- Comparar los resultados con los alcanzados por Bretos et al. (2018).

## 2. ¿Por qué las empresas buscan la internacionalización?

La internacionalización de las cooperativas es un fenómeno creciente en un mundo cada vez más globalizado. Las cooperativas, como formas organizativas basadas en la propiedad y gestión colectiva, enfrentan desafíos y oportunidades únicas cuando expanden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. Este proceso se caracteriza por la apertura y movilidad del capital, así como la integración económica regional, lo cual hace que aumenten tanto la competencia internacional como la interconectividad económica haciendo que competidores, proveedores y clientes puedan ubicarse en cualquier parte del mundo.

Algunas de las motivaciones de las cooperativas para internacionalizarse son:

**Diversificación de Mercados:** Acceder a nuevos mercados para reducir la dependencia de un solo país.

**Economías de Escala:** Beneficiarse de la producción y distribución a mayor escala.

**Innovación y Transferencia de Conocimiento:** Adoptar mejores prácticas y tecnologías de otros países.

**Fortalecimiento de la Sostenibilidad:** Buscar recursos y oportunidades para mejorar la sostenibilidad económica y social.

La internacionalización ofrece numerosas ventajas a las empresas, como el acceso a nuevos mercados, economías de escala y alcance, diversificación del riesgo a través de la presencia en múltiples mercados, acceso a conocimientos y capacidades internacionales, y la mejora del reconocimiento y prestigio de la cooperativa a nivel internacional (Hill & Hult, 2019).

No obstante, se trata de un proceso gradual en el que las empresas se encuentran con diversos retos que pueden dificultar la consecución de las etapas necesarias para conseguir la expansión internacional. Algunas de estas dificultades son las diferencias culturales y regulatorias debidas a las distintas normativas y culturas empresariales, limitaciones de recursos financieros y humanos para la internacionalización y los

problemas para asegurar que la expansión no comprometa los principios y valores cooperativos (MacPherson. 2012).

De acuerdo con Bretos et al. (2018), las formas de entrada en mercados extranjeros están clasificadas en tres grandes categorías:

**a) Exportaciones:** vender productos o servicios en mercados extranjeros. Esta forma implica un bajo compromiso de recursos y, por tanto, bajo riesgo y rendimiento. Proporciona control operativo, pero no de mercado.

**b) Acuerdos contractuales:** licencias, concesiones y franquicias, que requieren una inversión moderada con un riesgo, rendimiento y control intermedios.

**c) Acuerdos accionariales:** incluyen *joint ventures* y filiales propias. Entrar mediante una filial propia implica una alta inversión y, consecuentemente, un alto riesgo y rendimiento, con un elevado grado de control. Las *joint ventures*, con un menor compromiso de recursos, ofrecen un riesgo, rendimiento y control proporcional al grado de participación en el capital (Agarwal & Ramaswami, 1992; Brouthers & Hennart, 2007).

Durante la última década, el proceso de internacionalización se ha acelerado gracias a la digitalización. El comercio electrónico y las plataformas digitales permiten a las empresas acceder a mercados globales con menor inversión inicial. Además, con el auge de las *startups* y las empresas tecnológicas se han redefinido las estrategias de internacionalización, favoreciendo la aparición de enfoques más ágiles y menos tradicionales.

También ha pasado a tener gran importancia la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC). Las empresas buscan internacionalizarse ya no solo para maximizar beneficios, sino también para tratar de promover prácticas sostenibles y éticas a nivel global.

En este contexto, la internacionalización de las cooperativas supone una oportunidad para ampliar su impacto económico y social. Sin embargo, requiere de una cuidadosa planificación y adaptación para mantener sus principios fundamentales y enfrentar los desafíos propios de operar en un entorno global. El análisis de modelos y estrategias de internacionalización, junto con el estudio de casos exitosos, pueden proporcionar valiosas lecciones para que este modelo empresarial expanda más allá de sus fronteras nacionales.

### 3. La expansión internacional de las cooperativas

La internacionalización de las cooperativas es un fenómeno con una importancia cada vez mayor en el contexto de la globalización económica. Conforme las cooperativas buscan expandir sus mercados y diversificar sus operaciones, la literatura especializada ha identificado varias predicciones y tendencias clave. A continuación, se encuentra un resumen de algunas de estas predicciones basadas en estudios y análisis recientes:

**Aumento de la diversificación geográfica y de productos:** Es esperable que las cooperativas continúen diversificando sus operaciones, tanto geográficamente como en términos de productos y servicios. Esto les va a permitir depender menos de mercados locales o específicos y enfrentarse mejor a los riesgos asociados con cambios en la demanda o políticas económicas locales (Bretos & Marcuello, 2017)

**Adopción de Nuevas tecnologías:** La adopción de tecnologías avanzadas, que faciliten la gestión de operaciones internacionales y que también mejoran la comunicación y la coordinación entre las cooperativas y sus miembros en diferentes países es vista como un motor crucial para la internacionalización (Díaz-Foncela, & Marcuello, 2021). Algunas de estas tecnologías son la digitalización y la inteligencia artificial.

**Fortalecimiento de alianzas internacionales:** La creación de redes y alianzas con otras cooperativas y organizaciones internacionales pueden facilitar el acceso a nuevos mercados, compartiendo conocimientos y recursos, y fortaleciendo la posición competitiva de las cooperativas a nivel global (International Cooperative Alliance, 2020). Es por esto que se trata de una estrategia clave.

**Desafíos regulatorios y culturales:** Uno de los principales desafíos para la internacionalización, que ya se observó en el trabajo de Bretos et al. (2018) es operar en entornos regulatorios y culturales diferentes. Es por esto por lo que desarrollar capacidades para adaptarse a distintas normativas y culturas empresariales es de gran importancia para aquellas cooperativas que deseen llevar a cabo su actividad fuera de las fronteras nacionales.

**Sostenibilidad y responsabilidad social:** La literatura sugiere que las cooperativas que se internacionalizan suelen mantener un fuerte enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social (International Cooperative Alliance, 2021). Este compromiso puede diferenciar a las cooperativas de otras formas de organización

empresarial y atraer tanto a consumidores como a inversores interesados en prácticas empresariales éticas y responsables.

**Impacto de la pandemia de COVID-19:** El inicio de la pandemia ha acelerado algunas tendencias, como la digitalización y la necesidad de resiliencia en las cadenas de suministro (Birchall, 2021). Aquellas cooperativas que han sido capaces de adaptarse rápidamente a estas condiciones han logrado un mejor posicionamiento para realizar una expansión internacional en este entorno post-pandemia (International Labour Organization 2021).

**Innovación en gobernanza:** El estudio de Bretos et al. (2018) ya hizo mención a los mecanismos ineficientes de las cooperativas para la toma de decisiones. Para llevar a cabo correctamente la gestión de una expansión internacional, las cooperativas deberían de adoptar modelos de gobernanza más flexibles y descentralizados. Esto podría implementar la creación de estructuras para la toma de decisiones que reflejen mejor la diversidad de sus miembros y operaciones a nivel global.

A partir de estas predicciones puede deducirse que la internacionalización de las cooperativas está en una fase de evolución, impulsada por la necesidad de competir en un mercado global cada vez más interconectado y tecnológicamente avanzado donde la capacidad de adaptación y la innovación son y serán cruciales para el éxito de estas organizaciones.

También cabe mencionar que siguen presentes a día de hoy los factores que las cooperativas no deberían ser capaces de expandirse internacionalmente (Bretos et al., (2018), ya que sigue habiendo una creación limitada de cooperativas y la dimensión del sector cooperativo en la mayoría de los países y sectores de actividad todavía es marginal. El tamaño de las propias cooperativas también suele ser bastante reducido comparado con el de una empresa convencional. Además, muchas cooperativas cuentan con limitaciones financieras para llevar a cabo las elevadas inversiones que requiere un complejo proceso como la internacionalización.

#### **4. Metodología y datos**

El estudio se ha elaborado empleando diversas fuentes de información. Antes de proceder a explicarlas cabe mencionar que se ha procedido a seguir con la metodología del estudio elaborado por Bretos et al. (2018), para facilitar la comparabilidad entre los datos actuales y los realizados por esos autores. La principal fuente de información son

los informes denominados *World Cooperative Monitor* que elabora anualmente desde el año 2012 la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2012; 2013) en colaboración con el Instituto Euricse (<http://www.euricse.eu/>) y que contienen una lista con las 300 mayores cooperativas del mundo en cada uno de los años, así como información relativa a su país de origen, sector principal de actividad, y cifras de facturación. Se han analizado un total de diez informes, comprendidos en el período de 2014 a 2023), recopilando un total de 3000 observaciones.

El orden en la lista de las 300 mayores cooperativas del mundo se ofrece en función de su facturación, expresada en dólares americanos. El país de origen de las cooperativas se basa en la clasificación “*Standard Country or Area Codes for Statistical Use*” elaborada por las Naciones Unidas. Y, con relación al sector de actividad, se diferencian los siguientes:

- **Comercio mayorista y minorista:** Incluye las cooperativas constituidas para comprar y proveer bienes y servicios en condiciones más competitivas en interés de sus socios. Fundamentalmente, son cooperativas de consumo.

- **Agricultura y alimentación:** Agrupa a las cooperativas que operan a lo largo de toda la cadena de valor agrícola, desde el cultivo de productos agropecuarios y la ganadería hasta la elaboración industrial de productos agrícolas y animales. Este sector incluye cooperativas de productores agrícolas y consorcios de cooperativas que llevan a cabo la transformación y comercialización de productos agrícolas para sus miembros.

- **Industria:** Incluye las cooperativas que operan en sectores industriales (a excepción de la industria alimentaria) y cooperativas que gestionan la infraestructura de un servicio público como la electricidad, gas y agua. Este sector también incluye cooperativas de trabajo en el sector manufacturero.

- **Servicios bancarios y financieros:** Incluye bancos cooperativos y cooperativas de crédito que prestan servicios de intermediación bancaria y financiera, controlados democráticamente por los miembros (prestarios y depositantes).

- **Seguros:** Agrupa mutuas y cooperativas que son propiedad de sus clientes asegurados y que están gestionadas democráticamente por ellos. Estas entidades permiten a los miembros obtener pólizas de seguros en condiciones más favorables que las disponibles en el mercado.

- **Asistencia sanitaria y social:** Incluye cooperativas que gestionan servicios de salud, sociales y educacionales. Ello puede comprender cooperativas de

consumidores/usuarios, cooperativas productoras, y cooperativas que buscan proveer servicios sociales y de salud de mayor calidad y/o a un menor coste.

- **Otros servicios:** Abarca todas las cooperativas que prestan servicios distintos de los incluidos en la atención sanitaria y social, como los servicios cooperativos de negocios y transporte.

Esta información se ha complementado con los datos de empleo y del grado de internacionalización de las 300 mayores cooperativas del mundo en cada uno de los años comprendidos en el periodo 2014-2023. Los datos de empleo se han obtenido principalmente de la información divulgada de manera pública por cada una de las cooperativas (fundamentalmente se han empleado los informes anuales, memorias de sostenibilidad e informes financieros). Debido a la complejidad para obtener datos de muchas de las empresas, se ha pactado enfocarse solo en aquellas que son españolas por lo que la muestra a analizar es más pequeña que en el trabajo de Bretos et al. (2018), el cual encontró datos para unas 594 cooperativas mientras que este trabajo fin de grado explora una muestra total de 15 cooperativas.

Con relación al grado de internacionalización, los datos se han extraído principalmente de los informes anuales y las memorias de sostenibilidad publicadas por cada una de las cooperativas.

Nuevamente, no se han podido obtener datos sobre el grado de internacionalización para todas las cooperativas y una vez más he vuelto a centrarme en aquellas españolas. Para analizar el grado de internacionalización de las cooperativas, se ha identificado la estrategia empleada por cada una de las cooperativas para estar presentes en los mercados extranjeros diferenciándose 4 modalidades, en una escala de menor a mayor grado de compromiso internacional (Johanson & Vahlne, 1977, 2009):

- **No internacionalización:** la cooperativa desarrolla su actividad exclusivamente a nivel nacional, es decir, no lleva a cabo ningún tipo de transacción en un mercado extranjero.

- **Exportación:** la cooperativa lleva a cabo únicamente exportaciones a los países extranjeros. Mínimo grado de internacionalización.

- **Acuerdos contractuales:** la cooperativa está presente en los mercados extranjeros a través de acuerdos contractuales (licencias, concesiones o franquicias). Grado de internacionalización intermedio.

- **Acuerdos accionariales:** la cooperativa está presente en los mercados extranjeros a través de acuerdos accionariales (*joint-ventures* y filiales propias, ya sean comerciales o productivas). Máximo grado de internacionalización.

## 5. Resultados y discusión

En este apartado se van a desarrollar los resultados obtenidos del análisis sobre las 300 mayores cooperativas del mundo, así como uno más detallado de las cooperativas españolas que formaron parte de este grupo durante el periodo estudiado. El primer punto se centra en la distribución geográfica y sectorial de estas cooperativas, tratando todo de una forma más general. En los apartados que se encuentran a continuación se entra en detalle presentando los análisis específicos únicamente de las cooperativas españolas diferenciando entre cooperativas internacionalizadas y no internacionalizadas a nivel de facturación, empleo y sector de actividad.

### 5.1. Distribución geográfica y sectorial de las 300 mayores cooperativas del mundo

La Tabla 1 nos muestra la distribución sectorial de las 300 mayores cooperativas del mundo, así como su evolución entre el año 2014 y el 2023. Como se puede observar, la gran mayoría de las cooperativas pertenecen a sectores donde tradicionalmente el movimiento cooperativo ha tenido una mayor presencia, más concretamente al sector Seguros (alrededor del 40%), Agricultura y alimentación (en torno al 30%) o Comercio mayorista y minorista (alrededor del 20%). Esto no es algo sorprendente ya que en el trabajo de Bretos et al. (2018) ya se observó una notable presencia en estos sectores de actividad con tanto peso en la economía actual.

**Tabla 1. Distribución sectorial de las cooperativas**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
Agricultura y alimentación	81	27%	96	32%	96	32%	90	30%	99	33%
Servicios bancarios y financieros	12	4%	15	5%	18	6%	18	6%	21	7%
Asistencia sanitaria y social	3	1%	6	2%	3	1%	3	1%	3	1%
Industria	15	5%	9	3%	6	2%	3	1%	12	4%
Seguros	123	41%	120	40%	117	39%	123	41%	99	33%
Otros servicios	3	1%	0	0%	3	1%	3	1%	6	2%
Otras actividades	3	1%	3	1%	0	0%	3	1%	0	0%
Comercio mayorista y minorista	60	20%	51	17%	57	19%	57	19%	60	20%
Pesca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Vivienda	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Servicios públicos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

	2019		2020		2021		2022		2023	
	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
Agricultura y alimentación	95	31,70%	104	34,70%	98	32,70%	100	33,30%	105	35,00%
Servicios bancarios y financieros	21	7%	21	7%	28	9,30%	26	8,70%	27	9,00%
Asistencia sanitaria y social	3	1%	2	0,70%	5	1,70%	3	1%	3	1,00%
Industria	3	1%	3	1%	10	3,30%	9	3%	9	3,00%
Seguros	117	39%	101	33,70%	102	34%	101	33,70%	96	32,00%
Otros servicios	5	1,70%	2	0,70%	2	0,70%	2	0,70%	3	1,00%
Otras actividades	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,00%
Comercio mayorista y minorista	53	17,70%	57	19%	55	18,30%	59	19,70%	57	19,00%
Pesca	2	0,70%	2	0,70%	0	0%	0	0%	0	0,00%
Vivienda	1	0,30%	1	0,30%	0	0%	0	0%	0	0,00%
Servicios públicos	0	0%	7	2,30%	0	0%	0	0%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100,0%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir del WCM (ICA, 2014 a 2023)

**Tabla 2. Distribución sectorial de las cooperativas – 2010 - 2013**

	2010		2011		2012		2013	
	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
Agricultura y alimentación	71	23,67%	81	27,00%	80	26,67%	91	30,33%
Servicios bancarios y financieros	15	5,00%	14	4,67%	13	4,33%	14	4,67%
Asistencia sanitaria y social	5	1,67%	4	1,33%	3	1,00%	5	1,67%
Industria	16	5,33%	15	5,00%	16	5,33%	13	4,33%
Seguros	125	41,67%	123	41,00%	123	41,00%	121	40,33%
Otros servicios	2	0,67%	1	0,33%	4	1,33%	4	1,33%
Comercio mayorista y minorista	66	22,00%	62	20,67%	61	20,33%	52	17,33%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Bretos et al. (2018)

Si comparamos la Tabla 1 con la resultante del trabajo de Bretos et al. (2018) podemos observar que, en términos generales, no hay grandes variaciones significativas a lo largo del tiempo ya que los porcentajes se mantienen dentro de parámetros similares con sus respectivas oscilaciones.

No obstante, si entramos en detalle hay algunos sectores cuyos cambios merece la pena mencionar. Uno de estos casos es el del sector “Agricultura y alimentación” que experimenta una evolución creciente a lo largo de todo el periodo observado pasando de un 23,67% en el año 2010 a un 35% en el 2023. Si bien esta tendencia sufre algunas oscilaciones, en términos generales los porcentajes acaban creciendo con el paso de los años por lo que se podría decir que este sector ha ganado algo de peso. Otro ejemplo de estos es el de “Servicios bancarios y financieros” que pasa de un 5% en el año 2010 a un 9% en el 2023. Una vez más, aunque con oscilaciones, se puede observar un crecimiento y por tanto un mayor peso de este sector con el paso de los años.

Por otro lado, en el sector “Seguros” el periodo se salda con una disminución del peso de este pasando de un 41,67% en el 2010 a un 32% en el 2023. En este caso la caída sí que es gradual y apenas se observan oscilaciones. El de “Industria” la caída no es tan significativa pasando de un 5,33% en el 2010 a un 3% en el 2023, si bien aquí la evolución sufre muchas oscilaciones.

El de “Comercio mayorista y minorista” también termina perdiendo peso pasando de un 22% en 2010 a un 19% en 2023, una caída menor que la del sector seguros y con una evolución que, igual que en el sector “Industria”, experimenta oscilaciones con pequeñas caídas y bajadas de los porcentajes.

Volviendo al periodo comprendido entre 2014 y 2023 cabe señalar que, en términos absolutos, las 300 mayores cooperativas del mundo siguen estando principalmente en grandes países como Estados Unidos, Japón, Francia o Alemania. No obstante, he elaborado la Tabla 3, que recoge la densidad cooperativa medida en función del número de cooperativas por cada mil millones de habitantes para mostrar la importancia relativa de estas cooperativas en cada país y así profundizar más y tener una mejor comprensión. Como se puede observar en la tabla de abajo, pequeños países europeos como Finlandia, Dinamarca, Noruega, Holanda y Bélgica cuentan una gran presencia de cooperativas, seguidos de cerca por Francia, Italia, España y Alemania., como ya indicó el trabajo de Bretos et al. (2018).

**Tabla 3. Densidad cooperativa (nº de cooperativas/población en miles de millones)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
France	0,62	0,58	0,65	0,60	0,73	0,57	0,66	0,52	0,63	0,60
Germany	0,40	0,41	0,38	0,35	0,27	0,35	0,36	0,37	0,37	0,37
Netherlands	0,89	1,07	0,94	0,88	0,99	1,04	0,98	1,00	1,00	1,00
Italy	0,21	0,21	0,18	0,22	0,13	0,23	0,20	0,22	0,23	0,22
Finland	2,00	2,00	1,82	1,82	1,81	1,82	1,82	1,82	1,82	1,82
Denmark	1,61	1,75	1,40	1,38	1,21	1,21	1,55	1,55	1,72	1,72
Spain	0,19	0,15	0,15	0,15	0,09	0,09	0,17	0,19	0,17	0,17
Norway	1,57	1,35	1,35	1,51	1,32	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
Sweden	0,61	0,61	0,70	0,69	0,69	0,68	0,67	0,67	0,67	0,67
Switzerland	0,85	0,84	0,71	0,60	0,59	0,70	0,69	0,57	0,69	0,69
UK	0,14	0,11	0,11	0,11	0,11	0,10	0,07	0,07	0,07	0,09
Austria	0,35	0,58	0,57	0,57	0,68	0,57	0,56	0,44	0,44	0,44
Belgium	0,45	0,89	0,62	0,35	0,53	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Ireland	0,43	0,65	0,63	0,63	0,21	0,20	0,20	0,41	0,41	0,41
Poland	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Japan	0,13	0,14	0,14	0,14	0,13	0,14	0,19	0,21	0,17	0,17
New Zealand	1,09	1,30	1,06	1,04	1,46	1,46	1,40	1,00	1,00	1,00
Australia	0,13	0,13	0,13	0,12	0,24	0,24	0,16	0,15	0,15	0,15
Republic of Korea	0,04	0,06	0,06	0,04	0,02	0,08	0,08	0,08	0,06	0,06
India	0,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Singapore	0,55	0,36	0,36	0,36	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Malaysia	0,00	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Saudi Arabia	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
USA	0,27	0,23	0,26	0,26	0,26	0,26	0,22	0,23	0,21	0,22
Canada	0,28	0,28	0,25	0,25	0,22	0,19	0,21	0,24	0,24	0,32
Brazil	0,00	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,04	0,03
Argentina	0,02	0,00	0,00	0,02	0,07	0,04	0,04	0,07	0,07	0,04
Colombia	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	-	-	0,02	-	-

FUENTE: Elaboración propia a partir del WCM (ICA, 2014 a 2023)

**Tabla 4. Densidad cooperativa (n° de cooperativas/población en miles de millones) – 2010 - 2013**

	2010	2011	2012	2013
Finlandia	1,86	2,04	2,03	2,02
Dinamarca	1,44	1,44	1,61	1,78
Noruega	1,23	1,41	1,59	1,38
Nueva Zelanda	1,15	1,14	1,13	1,35
Holanda	0,6	0,84	0,9	1,07
Bélgica	0,37	0,36	0,45	0,89
Suiza	1,28	1,26	0,88	0,86
Irlanda	0,44	0,44	0,44	0,65
Suecia	0,64	0,63	0,63	0,62
Francia	0,65	0,62	0,65	0,6
Austria	0,36	0,36	0,36	0,59
Alemania	0,43	0,44	0,4	0,41
Singapur	0,39	0,39	0,57	0,37
Canadá	0,29	0,29	0,29	0,28
Estados Unidos	0,26	0,26	0,27	0,23
Italia	0,35	0,22	0,22	0,22
España	0,17	0,17	0,19	0,15
Japón	0,15	0,15	0,13	0,14
Australia	0,14	0,13	0,13	0,13
Reino Unido	0,16	0,16	0,14	0,11
República de Corea	-	-	-	0,08
Arabia Saudí	-	-	0,03	0,03
Brasil	0,02	0,03	0,01	0,03
Colombia	0,02	-	-	0,02
Corea del Sur	0,02	0,04	0,04	0,02
India	0	0	0	0
República Checa	-	-	0,1	-
Argentina	-	-	0,02	-

FUENTE: Bretos et al. (2018)

Como se puede observar no ha habido ninguna variación significativa durante el periodo estudiado y todo a seguido la línea que ya recogió el estudio anterior. Finlandia, Noruega, Nueva Zelanda y Holanda siguen siendo los países punteros en este aspecto. El resto de los países también se han mantenido en la línea que venían llevando durante los años anteriores por lo que se puede concluir que ha habido una continuación lógica de lo que se observó en el trabajo de Bretos et al. (2018).

## **5.2. Grado de internacionalización en las empresas españolas pertenecientes a las 300 mayores cooperativas del mundo**

A continuación, analizamos la internacionalización de las empresas españolas pertenecientes a las 300 mayores cooperativas del mundo. La Tabla 5 presenta los porcentajes representativos de cada modalidad de presencia en los mercados extranjeros.

A partir de este apartado se va a tratar el tema relativo a la internacionalización de las cooperativas. Debido a las dificultades para tener acceso a los datos necesarios para poder referirnos a las 300 en su totalidad, hemos decidido centrarnos en tratar a las cooperativas españolas que formaron parte de esta lista durante el periodo estudiado, mostrando así su evolución a lo largo del tiempo.

Si hablamos en términos generales, podemos observar que, pese a que los números y los nombres cambian, hay tres cooperativas que están presentes durante todos los años, estas son la Mutua Madrileña, Fundación Espriu y Mondragón, tres grandes de sus respectivos sectores con muchos años de experiencia y que son reconocidas tanto a nivel nacional como internacional. En el caso de Mondragón y la Fundación Espriu cabe destacar que se trata de cooperativas de trabajo asociado, las cuales escasean en este top ya que en 2023 solo hubo cinco, habiendo aumentado respecto a las tres que hubo el año anterior. También cabe mencionar nombres como Cofares, Consum y Grupo Cooperativo Cajamar, que están presentes durante la mayoría de los años estudiados.

**Tabla 5. Grado de internacionalización de las cooperativas**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total de cooperativas internacionalizadas	78%	71%	57%	57%	75%	75%	63%	56%	63%	50%
Acuerdos accionariales	67%	71%	57%	57%	75%	75%	38%	44%	50%	50%
Acuerdos contractuales	33%	29%	29%	29%	25%	25%	13%	11%	13%	13%
Exportación	33%	14%	14%	14%	25%	25%	38%	33%	38%	25%
No internacionalización	22%	29%	43%	43%	25%	25%	38%	44%	38%	50%

FUENTE: Elaboración propia a partir del *WCM* (2014 a 2023)

Como se puede observar, durante el periodo comprendido entre el año 2014 y el 2023, el porcentaje de cooperativas españolas pertenecientes a las 300 mayores cooperativas del mundo que están internacionalizadas nunca es inferior al 50%. De esta forma, podemos señalar que al menos la mitad de estas cooperativas desarrollan su actividad en los mercados extranjeros, bien mediante exportaciones, acuerdos contractuales o acuerdos accionariales por lo que estas cooperativas tienen una sólida presencia internacional.

Si observamos la evolución de los datos a lo largo de los años podemos ver que hay una gran cantidad de subidas y bajadas ya que en 2014 se alcanza el porcentaje más alto de internacionalización con un 78% que acaba disminuyendo al 57% en 2017 para volver a un 75% que se mantiene durante 2018 y 2019 cayendo hasta el 63% en 2020 y oscilando entre el 50% y algo más del 60% en los tres años siguientes. Teniendo en cuenta esta evolución se puede concluir la existencia de una tendencia descendente de la cantidad de cooperativas españolas internacionalizadas.

Centrándonos en las formas de presencia en el extranjero cabe mencionar que hay algunas empresas que llevan a cabo más de una de ellas, como es el caso de Mondragón que, debido a su gran tamaño y extensión geográfica y a la cantidad de empresas que incluye, practica ambos tipos de acuerdos para la internacionalización, así como las exportaciones, las cuales suponen un elevado porcentaje de su negocio.

Si nos fijamos en el periodo estudiado en su totalidad se puede observar un predominio de la presencia internacional de las cooperativas a través de acuerdos accionariales con un porcentaje que, salvo en 2020 y 2021, siempre es de, al menos, el 50%. Ello pone de relieve el elevado grado de internacionalización de las cooperativas españolas pertenecientes al ranking, ya que esta modalidad es la que conlleva un mayor nivel de implicación internacional, tanto a nivel de recursos comprometidos y riesgo, como de posibles rendimientos. Asimismo, el número de empresas presentes en los mercados extranjeros a través de acuerdos contractuales, que suponen un grado de compromiso internacional algo menor, oscila entre el 33% y el 11%, teniendo una evolución descendente a lo largo de los años. Si hablamos de exportaciones, la modalidad que conlleva una menor implicación internacional, los valores también oscilan y van desde el 14% al 38%. Cabe mencionar que hay empresas que hacen esto además de los distintos acuerdos que puedan tener para internacionalizarse. Finalmente, observamos que una parte que oscila entre el 22% y el 50% de las cooperativas desarrolla su actividad exclusivamente en las fronteras nacionales.

Al tratarse de una muestra bastante pequeña (que en ningún año supera las 9 empresas) los cambios están muy influenciados por el tipo de empresas españolas que entran en el ranking cada año, ya que debido a la estructura de los mercados internacionales determinados sectores son mucho más propensos a internacionalizarse. No obstante, se puede afirmar que la presencia de las cooperativas españolas internacionalmente ha tenido y seguirá teniendo una importancia considerable a lo largo de los años.

Si realizamos una comparación de estos datos con el trabajo de Bretos et al. (2018), se puede observar un menor porcentaje de internacionalización y un mayor porcentaje tanto de ambos tipos de acuerdos como de exportaciones. Estos resultados pueden deberse al aumento del número de empresas a considerar, ya que este tenía en cuenta las 300 en su totalidad. Esta variedad seguramente sea también la causante de una mayor “especialización” en el sentido de que pueda haber más empresas centradas únicamente en el aspecto de las exportaciones y que no cuenten con ningún tipo de

acuerdo para internacionalizarse. En el caso de las empresas españolas observamos que había algunas que llevaban a cabo más de una de las tres formas de desarrollar su actividad en los mercados extranjeros.

### 5.3. Tamaño de las cooperativas en términos de facturación y empleo

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis comparativo sobre la facturación y empleo de las cooperativas en función de la modalidad de presencia en los mercados internacionales. Una vez más, cabe recordar que se van a tratar datos referidos únicamente a las cooperativas españolas pertenecientes a las 300 mayores cooperativas del mundo entre los años 2014 y 2023. En la Tabla 6 se encuentran las cifras absolutas de facturación (expresado en millones de dólares americanos) y empleo (expresado en número de trabajadores). En una primera observación nos podemos dar cuenta de que la facturación del conjunto de cooperativas internacionales en el año 2014 fue de 62,08 millones de dólares y empleó directamente a 162.683 trabajadores, disminuyendo a tan solo 25,95 millones de dólares y 90.729 trabajadores en el año 2023. Estos resultados chocan por completo con el estudio de Bretos et al. (2018), cuyos datos reflejaron un aumento de ambas variables entre los años 2010 y 2013. No obstante, la casuística es diferente y entraremos en más detalle conforme se vaya desarrollando este apartado. Cabe mencionar que se sigue cumpliendo el hecho de que las cooperativas presentes en los mercados extranjeros a través de acuerdos accionariales son las que presentan mayores niveles de facturación y empleo en términos relativos.

**Tabla 6. Facturación y empleo de las cooperativas**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo
Total de cooperativas internacionalizadas	62,08	162683,00	55,05	173438,00	40,25	173706,00	41,00	176437,00	20,24	130801,00
Acuerdos accionariales	90,68	162983,00	55,05	173438,00	40,25	173706,00	41,00	176437,00	20,24	130801,00
Acuerdos contractuales	47,71	109090,00	46,58	111111,00	41,60	110615,00	34,36	117089,00	13,32	81837,00
Exportación	21,31	77117,00	19,44	34335,00	15,73	33635,00	13,35	80818,00	13,52	81837,00
No internacionalizadas	5,23	15453,63	6,03	12786,00	8,30	21170,00	5,70	23824,00	1,18	5000,00
	2019		2020		2021		2022		2023	
	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo
Total de cooperativas internacionalizadas	21,16	90507,00	24,00	89941,00	23,86	92180,00	23,72	79104,00	25,95	90729,00
Acuerdos accionariales	21,16	90507,00	22,14	83685,00	22,44	89040,00	22,17	72884,00	25,95	90729,00
Acuerdos contractuales	13,49	81507,00	14,43	79931,00	13,89	86000,00	13,11	70990,00	13,49	70500,00
Exportación	13,49	81507,00	16,89	86387,00	16,34	89361,00	15,30	76210,00	16,63	73640,00
No internacionalizadas	1,17		8,23	29012,00	10,82	9441,00	8,26	24913,00	11,88	28441,00

FUENTE: Elaboración propia a partir del WCM (ICA, 2014 a 2023)

Si observamos la evolución de los datos de facturación del conjunto de cooperativas internacionalizadas a lo largo de los años, podemos ver que esta es decreciente y va a peor con el paso del tiempo. La caída más pronunciada se produce del 2018 en adelante, cayendo ese año la facturación del conjunto de cooperativas

internacionalizadas un 50,63% con respecto al año anterior. A partir de este año la facturación se mantiene prácticamente constante, aunque sí que se aprecia un ligero crecimiento pasando de 20,24 millones de euros en 2018 a 25,95 millones de euros en 2023. En su conjunto se observa una caída del 58,19% desde el año 2014 al 2023. Este descenso de la facturación de las cooperativas internacionalizadas puede deberse a la no presencia de Mapfre en el WCM desde el 2018, ya que esta era la cooperativa que más facturaba con gran diferencia, suponiendo ella sola prácticamente lo mismo que el resto de las cooperativas españolas juntas. Por otro lado, Mondragón, la otra cooperativa más grande, también disminuye su facturación de manera progresiva a lo largo del periodo y aunque no sea una disminución enorme tiene un gran impacto ya que el resto de las cooperativas son muy pequeñas.

En las cooperativas no internacionalizadas vemos que, por el contrario, la facturación tiene una evolución ascendente que, si bien sufre altibajos en 2018 y 2019, debidos principalmente a la composición del WCM (la única empresa no internacionalizada fue el grupo cooperativo Cajamar, con una facturación bastante pequeña) acaba terminando con un valor que duplica al de partida, aumentando un 107,3% en 2023 con respecto al 2014. Si bien no se trata de un crecimiento constante, ya que algunos años los valores retroceden ligeramente, cabe destacar que siempre terminan creciendo y salvo en los años 2018 y 2019 siempre se mantiene una facturación superior a la de partida.

La evolución del empleo refleja la tendencia observada anteriormente en ambos casos. Por un lado, el de las cooperativas internacionalizadas sufre una disminución del 44,2% en el periodo comprendido entre 2014 y 2023, no obstante, cabe mencionar que hasta el año 2017 hay un ligero crecimiento del 8,45% que se interrumpe en el 2018, cuando comienza la tendencia descendente. El empleo de las cooperativas no internacionalizadas, aunque fluctúa, sigue la tendencia ya vista en la facturación, pese a las fluctuaciones que suceden y a la caída en los años 2018 y 2019 por los motivos anteriormente mencionados, se puede decir que, a grandes rasgos tiene una evolución creciente que termina siendo del 79,53% al comparar los datos de 2014 con los de 2023.

**Tabla 7. Modalidad de presencia de las cooperativas (2010-2013)**

	2010		2011	
	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo
<b>Total de cooperativas internacionalizadas</b>	1.499,69	2.008.879	1.655,17	2.164.805
<b>Acuerdos accionariales</b>	1.252,92	1.879.060	1.349,11	2.034.509
<b>Acuerdos contractuales</b>	199,05	63.526	240,1	71.862
<b>Exportación</b>	47,72	66.293	65,96	58.434
<b>No internacionalizadas</b>	189,45	367.186	184,59	325.170
	2012		2013	
	Facturación	Empleo	Facturación	Empleo
<b>Total de cooperativas internacionalizadas</b>	1.759,62	2.195.490	1.859,32	2.322.458
<b>Acuerdos accionariales</b>	1.418,71	2.061.609	1.473,46	2.103.420
<b>Acuerdos contractuales</b>	282,22	102.851	299,13	174.136
<b>Exportación</b>	58,69	31.030	86,73	44.902
<b>No internacionalizadas</b>	185,41	324.264	211,57	312.848

FUENTE: Bretos et al. (2018)

La Tabla 7 que se puede observar arriba es la que salió resultante del trabajo de Bretos et al. (2018) y comparándola con la Tabla 8, resultante de este trabajo, vemos que las tendencias en la evolución de los datos de facturación y empleo de cooperativas internacionalizadas y no internacionalizadas presentan una marcada discrepancia. Este contraste puede deberse a la diferencia de amplitud de ambos análisis, siendo el anterior a nivel internacional y con una muestra mucho más grande. Esto hace que no haya coincidencia en la conclusión a la que llegó el trabajo de Bretos et al. (2018) de que las empresas internacionalizadas resisten situaciones de crisis económica en mejores condiciones que las empresas que operan exclusivamente a nivel doméstico gracias a la flexibilidad que les otorga el hecho de operar en diversos mercados extranjeros, manteniendo mejor los niveles de empleo y de facturación. En un mundo donde la globalización es mayor con el paso de los años, estas ventajas financieras, de conocimientos y tecnológicas son cada vez más importantes para competir y hacer frente a cambios en las condiciones de un mercado, cada vez más dinámico. Asimismo, aquellas empresas que cuentan con filiales en diversos países dispondrán de flexibilidad para reubicar la producción ante coyunturas negativas en un determinado país, como las producidas por una crisis económica. Además, las empresas que disponen de una infraestructura sólida de exportación pueden hacer frente a caídas drásticas de la demanda interna trasladando sus ventas a mercados más rentables.

**Tabla 8. Porcentaje de cooperativas según modalidad de presencia internacional y sector de actividad (Agricultura y alimentación)**

	Agricultura y alimentación										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Total de cooperativas internacionalizadas	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	
Acuerdos accionariales	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	100%	
Acuerdos contractuales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Exportación	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	
No internacionalización	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

FUENTE: Elaboración propia a partir del *World Cooperative Monitor* (ICA, 2014 a 2023)

En el sector de la agricultura y alimentación se puede observar que, durante los años en los que hay alguna empresa perteneciente a este sector en el top (ya que desde el 2015 al 2019 no hay ninguna) estas siempre desarrollan su actividad de manera internacional, lo cual no es sorprendente ya que además de la demanda nacional este sector cuenta con una gran demanda internacional sobre todo a través de la exportación de determinados productos nacionales de los cuales no se dispone en otros países. Si entramos más en detalle observamos que en el año 2014 sólo había una empresa, la cual era Coren, S.C.G., que estaba presente en mercados extranjeros tanto con acuerdos accionariales como a través de la exportación. A partir del 2020 aparecen otras dos cooperativas más: DCOOP que solo se mantiene ese año y opera mediante exportaciones y Grupo AN (A. N. S. C.) que está hasta el 2022 y también está presente en el extranjero mediante la exportación. Junto a estas se mantiene Coren salvo en el año 2020. Los resultados obtenidos confirman lo anteriormente dicho con respecto a la importancia de las exportaciones en un sector como este, ya que las tres empresas participantes en el WCM están presentes en el extranjero mediante las mismas.

**Tabla 9. Porcentaje de cooperativas según modalidad de presencia internacional y sector de actividad (Servicios bancarios y financieros)**

	Servicios bancarios y financieros										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Total de cooperativas internacionalizadas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Acuerdos accionariales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Acuerdos contractuales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Exportación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
No internacionalización	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

FUENTE: Elaboración propia a partir del *WCM* (ICA, 2014 a 2023)

En lo relativo al sector de los servicios bancarios y financieros solo hay una empresa, que forma parte del WCM desde el año 2016 y se trata del Grupo Cooperativo Cajamar. Esta empresa no está internacionalizada ya que desarrolla su actividad exclusivamente dentro de las fronteras nacionales al tratarse de una entidad financiera compuesta de diversas cooperativas de crédito que se han unido para formar una entidad más grande y robusta, con el objetivo de mejorar la eficiencia, ofrecer mejores servicios

financieros y competir de manera más efectiva en el mercado, centrándose en el sector agroalimentario y rural. En este caso la internacionalización queda muy lejos del ámbito en el que busca operar y centrarse este grupo, que apuesta por las zonas rurales y locales con un peor acceso a los servicios bancarios.

**Tabla 10. Porcentaje de cooperativas según modalidad de presencia internacional y sector de actividad (Industria)**

	Industria									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total de cooperativas internacionalizadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Acuerdos accionariales	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Acuerdos contractuales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Exportación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
No internacionalización	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Elaboración propia a partir del WCM (ICA, 2014 a 2023)

En el sector de la industria se puede observar que todas las empresas están presentes internacionalmente tanto mediante acuerdos accionariales y contractuales como exportación, con la excepción del año 2014, año en el cual aparte de Mondragón también formó parte del WCM Fagor Electrodomésticos, la cual no contaba con acuerdos accionariales. Durante el resto de los años Mondragón fue la única empresa española en el sector, presente en el extranjero mediante acuerdos contractuales, accionariales y exportación. El hecho de que esté presente de tantas maneras distintas se debe al gran tamaño e importancia del grupo que incluye un gran número de empresas que operan en distintos países.

**Tabla 11. Porcentaje de cooperativas según modalidad de presencia internacional y sector de actividad (Seguros)**

	Seguros									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total de cooperativas internacionalizadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Acuerdos accionariales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Acuerdos contractuales	50%	50%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Exportación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No internacionalización	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Elaboración propia a partir del WCM (ICA, 2014 a 2023)

En el sector de los seguros cabe destacar que el total de cooperativas internacionalizadas es una vez más del 100% durante todos los años. Por un lado, está la Mutua Madrileña, presente durante todos los años mediante acuerdos accionariales y por otro esta Mapfre, que aparece hasta el 2017 y está presente en el extranjero mediante acuerdos accionariales y contractuales. Estos resultados son lógicos si tenemos en cuenta que, en las cooperativas o mutuas de seguros, los miembros tienen un incentivo para animar a sus gerentes a crecer indefinidamente, ya que cuantas más personas estén aseguradas, mayor es la diversificación del riesgo y más barato es el coste. Asimismo, a

diferencia de otras cooperativas como las de consumidores, donde existe una sólida relación económico-social entre miembro y cooperativa, las cooperativas de seguros pueden crecer más fácilmente ya que la conexión miembro-cooperativa no se extiende habitualmente más allá de una prima anual. En este caso, los resultados sobre el sector “Seguros” parecen que sí que cumplen con lo señalado por la literatura con relación a los modos de entrada en el sector servicios, ya que los acuerdos accionariales es la modalidad mayoritaria en este sector (el 100% de los participantes los lleva a cabo). No obstante, también se puede observar una importancia significativa de los acuerdos contractuales (durante los primeros 4 años un 50%). Esto hace que gane relevancia la distinción entre los denominados “*soft services*” y “*hard services*” (Bouquet et al., 2004; Brouthers & Brouthers, 2003). Los primeros son aquellos en los que la producción y el consumo tienen lugar simultáneamente y, por tanto, no son fácilmente separables. Esto implica el posible requerimiento de implantarse en el exterior a través de acuerdos accionariales debido a la necesidad de proximidad física entre el proveedor y el consumidor. En cambio, los segundos son aquellos servicios en que la producción y el consumo son separables (como en el sector “*Insurance*”), siendo más fácil desarrollar estrategias de internacionalización que implican un reducido control (Bouquet et al., 2004).

**Tabla 12. Porcentaje de cooperativas según modalidad de presencia internacional y sector de actividad (Comercio mayorista y minorista)**

	Comercio mayorista y minorista											
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
Total de cooperativas internacionalizadas	50%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Acuerdos accionariales	50%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Acuerdos contractuales	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Exportación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No internacionalización	50%	67%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%		

FUENTE: Elaboración propia a partir del WCM (ICA, 2014 a 2023)

En el sector de comercio mayorista y minorista se puede ver que durante el 2014 una empresa, el grupo Eroski, está presente en el extranjero mediante acuerdos accionariales y otra, Consum, opera únicamente dentro de las fronteras nacionales. En el año 2015 a las dos empresas mencionadas anteriormente se les une Cofares, que tampoco está internacionalizada haciendo que, por primera vez haya más empresas no internacionalizadas que internacionalizadas. Durante el resto de los años, con la excepción del 2018 y 2019 en los que no hubo ninguna empresa española de este sector en el WCM, se puede apreciar que el 100% de las cooperativas no están internacionalizadas. Consum sigue estando presente y a ella se le unen el Grupo Bidafarma en el 2021 y Hefame Group en el 2023. En resumen, se puede destacar la

relevancia de las cooperativas no internacionalizadas, lo cual rompe con todo lo visto hasta ahora en los otros sectores a excepción del de servicios bancarios y financieros. Una posible explicación para esto es la falta de incentivos que las cooperativas de consumo pueden tener para crecer internacionalmente debido a razones como el sólido vínculo territorial de los socios a las necesidades surgidas en el ámbito local o regional, o las dificultades para alinear los intereses individuales y colectivos al expandirse internacionalmente, en tanto que puede dificultar la fidelidad de los miembros consumidores y la capacidad de respuesta de la cooperativa a sus necesidades (Birchall, 2014). Por otro lado, se puede observar que las empresas que están presentes internacionalmente lo hacen únicamente mediante acuerdos accionariales, lo cual puede deberse a que el tipo de operaciones realizadas tienen lugar simultáneamente con el consumo en una interacción cercana con el consumidor y, por tanto, producción y consumo no son fácilmente separables (*soft service*).

## **6. Conclusiones**

Este análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo en el periodo 2014-2023 ha permitido recopilar un gran número de datos sobre las cooperativas en el ámbito internacional, así como realizar una comparación con la información ya obtenida por el trabajo de Bretos et al. (2018). Esto ha permitido poder observar la evolución de las distintas variables en un periodo de tiempo de 10 años (2013-2023) y establecer comparaciones. No obstante, durante la elaboración del trabajo ha habido algunas dificultades en la obtención de determinados datos de las 300 empresas que han llevado a que, para los apartados relativos a la facturación y empleo, me haya centrado en las empresas españolas únicamente para hacer un análisis más profundo y contrastar su grado de internacionalización y su tamaño en estos términos. Los datos se han obtenido principalmente del World Cooperative Monitor elaborado por la Alianza Cooperativa Internacional y el Instituto Euricse y de la propia información divulgada públicamente por las cooperativas en sus informes anuales, además de toda aquella información ya disponible en el trabajo de Bretos et al. (2018) que se ha empleado principalmente para hacer comparaciones y a modo de referencia.

La revisión de la literatura especializada a cerca de la internacionalización empresarial y las características económicas y organizacionales de las cooperativas me ha llevado a la conclusión de que la internacionalización de las cooperativas está en una

fase de evolución, impulsada por la necesidad de competir en un mercado global cada vez más interconectado y tecnológicamente avanzado, donde la capacidad de adaptación y la innovación son y serán cruciales para el éxito de estas organizaciones. Ya que, si bien siguen presentes a día de hoy los factores que encontró el trabajo de Bretos et al. (2018), que sugerían que las cooperativas no deberían ser capaces de expandirse internacionalmente (creación limitada de cooperativas y la dimensión marginal del sector cooperativo en la mayoría de los países y sectores de actividad, tamaño reducido de las propias cooperativas y limitaciones financieras para llevar a cabo elevadas inversiones) acontecimientos como la pandemia de 2020 y la aparición de la IA han cambiado la dinámica no sólo del mercado sino del funcionamiento de la propia sociedad en su conjunto.

En términos generales no ha habido grandes cambios ya que se puede decir que, como ya reflejó el trabajo de Bretos et al. (2018), países europeos como Finlandia, Dinamarca, Noruega, Holanda y Bélgica siguen destacando por tener una gran cantidad de cooperativas pese a ser relativamente pequeños, seguidos de cerca por otros como Francia, Alemania, España e Italia. Los principales sectores en los que las mayores cooperativas del mundo desarrollan su actividad siguen siendo los de Seguros, Agricultura y alimentación, Comercio mayorista y minorista, Servicios bancarios y financieros, e Industria.

Si entramos en el análisis más específico realizado sobre las cooperativas españolas lo primero que nos llama la atención es que, pese a fluctuar de una manera algo descendente, el porcentaje de empresas internacionalizadas nunca es inferior al 50% y en algunos años llega a estar muy próximo al 80%. Cabe mencionar que se trata de una muestra muy pequeña que en ningún momento supera las 9 empresas. También es importante tener en cuenta que, pese a que alguna como Mondragón sí que ocupa un puesto relativamente alto en el ranking, la gran mayoría son empresas no tan grandes y con un menor peso. Si comparamos con las conclusiones del trabajo de Bretos et al. (2018) se puede observar que, pese a que aquí estemos hablando en términos de España y ahí hablen en términos de todo el mundo quizás las cooperativas españolas estén menos internacionalizadas que las de otros países ya que mundialmente alrededor del 85% de las cooperativas desarrolló su actividad más allá de sus fronteras nacionales en todos los años del periodo 2010-2013, mientras que como he mencionado antes, si bien algún año ha estado cerca del 80% ha habido muchos otros que las cooperativas españolas internacionalizadas han rondado el 50%, lo cual es muy inferior al 85%. No obstante,

tampoco se pueden sacar conclusiones definitivas ya que para ello deberíamos comparar país por país y año por año, dado que seguramente el porcentaje de internacionalización global haya aumentado con el paso del tiempo. Además, hay que tener en cuenta las características propias de cada empresa y su actividad, que puede llegar a influir mucho en la decisión de expandirse fuera de las fronteras nacionales.

Por otro lado, si nos centramos en la forma de presencia en el extranjero observamos un claro predominio de los acuerdos accionariales (que implican el mayor nivel de compromiso internacional en términos de inversión, riesgo, rendimiento y control) con unas cifras comprendidas entre el 75% y el 38%, estando la mayoría de los años por encima del 50%. En los acuerdos contractuales (nivel intermedio de compromiso internacional) se puede observar una clara disminución del porcentaje pasando de un 33% en 2014 a tan solo un 13% en 2023, lo cual supone una caída considerable del número de empresas que optan por esta modalidad para estar presentes en el extranjero. Por último, tenemos las exportaciones (menor nivel de compromiso internacional), cuyo porcentaje experimenta fluctuaciones a lo largo de los años con una tendencia que termina siendo creciente ya que pese a empezar con un 22% termina en un 50%.

Como se ha podido observar el sector de actividad también tiene una gran influencia en la forma de internacionalización. Si comparamos con el trabajo de Bretos et al. (2018) cabe mencionar que las empresas españolas no han seguido del todo las tendencias internacionales en estos aspectos. Esto puede ser debido, seguramente, al tamaño y aspiraciones de algunas, por ejemplo, en el caso del sector de “Servicios bancarios y financieros”, el Grupo Cooperativo Cajamar, una entidad financiera centrada en el sector agroalimentario y rural, no tiene como objetivo el internacionalizarse ya que busca operar exclusivamente dentro de la frontera nacional para mejorar el servicio bancario de zonas que, en muchas ocasiones, carecen de recursos y servicios debido al aislamiento o falta de población. En un sector con una gran tendencia a internacionalizarse, esta empresa rompe con la norma plasmada por el anterior análisis. Además, al tratarse de la única empresa española de este sector en el *World Cooperative Monitor*, aún es más llamativo enfrentar el 100% de no internacionalización observada en este trabajo fin de grado con el 90% de presencia internacional de las cooperativas de este sector que indica el anterior.

En la “Agricultura y Alimentación” por el contrario, los resultados aquí destacados coinciden en gran parte con los del trabajo de Bretos et al. (2018) dado que la totalidad de las cooperativas del sector operan a nivel internacional, siendo

particularmente relevante la estrategia de exportación en comparación con el resto de los sectores.

El sector “Seguros” también cumple con la alta internacionalización (Bretos et al., 2018), sin embargo, la modalidad de presencia difiere al haber mayor presencia de acuerdos accionariales que de contractuales.

El de “Industria” tampoco coincide del todo ya que tiene un 100% de internacionalización cuando en el trabajo de Bretos et al. (2018) indicó que alrededor del 60% estaban internacionalizadas, siendo uno de los sectores que aglutinaban el mayor número de cooperativas que operan exclusivamente a nivel doméstico. En lo relativo a la forma de presencia en el extranjero se puede observar que se practican todas las formas durante todos los años. Esto es debido a que El Grupo Mondragón, que forma parte del WCM durante todo el periodo estudiado, lleva a cabo tanto ambos tipos de acuerdos como la exportación debido a su gran tamaño y extensión e importancia de su actividad. Bretos et al. (2018) indicaron la importancia de los acuerdos accionariales en las cooperativas de este sector, esto es algo que se mantiene, aunque también se practiquen el resto de las opciones.

El sector “Comercio mayorista y minorista” sigue la línea marcada por Bretos et al. (2018) porque se observa una menor actividad internacional, sin embargo, en las que sí operan fuera de las fronteras nacionales no se observa la presencia de acuerdos contractuales sino de acuerdos accionariales.

Por otro lado, los resultados obtenidos complementan en cierto modo las investigaciones previas sobre del comportamiento de las cooperativas ante coyunturas de recesión económica a nivel regional (Bretos & Morandeira, 2016) y nacional (Pérotin 2006), mostrando que las cooperativas españolas han sido capaces de mantenerse y hacer frente a un periodo 2020-2023 caracterizado por una fuerte crisis económica global causada tanto por el gran parón que supuso el COVID-19 como por el reciente estallido del conflicto ruso-ucraniano. En este caso, los resultados obtenidos respecto a la evolución del empleo y facturación contrastan con los del anterior. La evolución de estos en las cooperativas no internacionalizadas ha sido relativamente mejor que los de las que sí desarrollan su actividad fuera de las fronteras nacionales, debido seguramente a la diferencia de amplitud de ambos análisis, siendo el anterior a nivel internacional y con una muestra mucho más grande que en este trabajo.

A lo largo del trabajo la principal limitación de este estudio ha sido la dificultad para encontrar datos para las 300 empresas en su totalidad. Es por esto que para la

obtención de los datos usados a partir del apartado 5.2 se ve reducido el tamaño de la muestra únicamente a las empresas españolas pertenecientes al WCM de cada año. Este reducido tamaño de la muestra, que nunca supera las 9 empresas, impide proporcionar una imagen más precisa y detallada sobre la escala del fenómeno de la internacionalización en las cooperativas, en el caso español.

En definitiva, los resultados demuestran un importante contraste en términos de facturación y empleo de las cooperativas internacionalizadas y no internacionalizadas. Básicamente, la tendencia que sigue la evolución de los datos en ambos casos es la contraria a la reflejada por Bretos et al. (2018).

Teniendo esto en consideración no cabe duda de que la investigación futura debería recabar más información y adentrarse aún más en las cooperativas, haciendo un estudio profundo de su funcionamiento interno. Esto permitiría conseguir numerosa información y datos que responderían a muchas de las preguntas y dudas que hoy no tienen respuesta.

## 7. Referencias

AGARWAL, S. & RAMASWAMI, S.N. (1992): “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”, *Journal of International Business Studies*, 27: 1-27.

BIRCHALL, J. (2014): *The Governance of Large Co-operative Businesses*, Manchester: Cooperatives UK.

BIRCHALL, J. (2021). *The Impact of COVID-19 on Cooperative Business Models*. *Cooperative Business Journal*, 44(3), 33-47.

BOUQUET, C., HEBERT, L. & DELIOS, A. (2004): “Foreign expansion in service industries: Separability and human-capital intensity”, *Journal of Business Research*, 77(1): 35-46.

BRETOS, I. & MORANDEIRA, J. (2016): “La economía social ante la actual crisis económica en la Comunidad Autónoma del País Vasco”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 122: 7-33.

BRETOS, I. & MARCUELLO, C. (2017): “Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1): 47-73.

BRETOS, I., DÍAZ-FONCEA, M. & MARCUELLO, C. (2018): “Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 5-37.

BROUTHERS, K.D. & BROUTHERS, L.E. (2003): “Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk, and trust”, *Journal of Management Studies*, 40(5): 1179-1204.

BROUHERS, K.D. & HENNART, J.F. (2007): “Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research”, *Journal of Management*, 33(3): 395-425.

CÉSPEDES, H. (2020): “Modelos de negocios colaborativos: Modalidad a la Economía actual”. \*LinkedIn\*. <https://es.linkedin.com/pulse/modelos-de-negocios-colaborativos-modalidad-hugo-cespedes-a>

CHILD, J., & FAULKNER, D. (1998): “Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures”. Oxford University Press.

DÍAZ-FONCEA, M., & MARCUELLO, C. (2021): “The Role of Technology in the Internationalization of Cooperatives”. *International Journal of Cooperative Studies*, 30(1), 101-112.

HILL, C. W. L., & HULT, G. T. M. (2019): “International Business: Competing in the Global Marketplace”. McGraw-Hill Education.

ICA (2012): The 2012 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2013): The 2013 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2014): The 2014 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2015): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2016): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2017): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2018): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2019): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2020): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2021): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2022): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

ICA (2023): The 2015 World Cooperative Monitor, Brussels: International Cooperative Alliance, Euricse Institute. Disponible en: <http://monitor.coop/>

International Cooperative Alliance (2021). Cooperatives and the Sustainable Development Goals.

International Labour Organization (2021). COVID-19 and the World of Work: Impact on Cooperatives.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (1977): “The internationalization process of the firm: A model of know-ledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (2009): “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-31.

MACPHERSON, I. (2012): “The Cooperative Movement and Globalization: The Emergence of Social Entrepreneurship”. *Journal of Co-operative Studies*, 45(1), 1-17.

PÉROTIN, V. (2006): “Entry, exit and the business cycle: Are cooperatives different?”, *Journal of Comparative Economics*, 34: 295-316.

PÉROTIN, V. (2015): “What Do We Really Know About Workers’ Cooperatives?”. En: ILO-ICA Research Conference on Cooperatives and the World of Work, 9-10 Noviembre 2015, Antalya (Turquía).