



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 57, abril 2007, pp. 151-171

Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación

Narciso Arcas Lario

Universidad Politécnica de Cartagena

Miguel Hernández Espallardo

Universidad de Murcia

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2007 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación

Narciso Arcas Lario

Universidad Politécnica de Cartagena

Miguel Hernández Espallardo

Universidad de Murcia

RESUMEN

La cooperación es considerada como una de las principales variables que caracterizan a las relaciones interorganizacionales exitosas, favoreciendo la coordinación de las actividades y la obtención de buenos resultados. Además, estos efectos positivos se ven potenciados en la medida en que se fundamentan en la reciprocidad, de forma que cooperan todas las partes implicadas en la relación.

En el ámbito de las cooperativas agrarias, es importante conocer las causas y consecuencias de los procesos de colaboración que, como en el caso de los mantenidos con sus compradores, van más allá de la relación clásica cooperativa-socio.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la influencia de las características de la oferta de las cooperativas, su actitud cooperativa e interdependencia, sobre la postura cooperativa de sus compradores, así como los efectos de dicha postura sobre los resultados de la relación. Para lograr este objetivo se realiza un estudio con la información obtenida mediante 81 encuestas a cooperativas hortofrutícolas de la Región de Murcia.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas agroalimentarias, relaciones interorganizacionales, dependencia, cooperación, desempeño.

CLAVES ECONLIT: M310, P130, Q130.

Collaboration des acheteurs des coopératives agroalimentaires : facteurs explicatifs et effets sur le rôle de la relation

RÉSUMÉ: La coopération est considérée comme l'une des principales variables qui caractérisent les relations inter-organisationnelles réussies, favorisant la coordination des activités et l'obtention de bons résultats. En outre, ces effets positifs sont encouragés dans la mesure où ils se basent sur la réciprocité, de façon à ce que les parties impliquées coopèrent dans la relation.

Dans le cadre des coopératives agricoles, il est important de connaître les causes et les conséquences des processus de collaboration qui, comme dans le cas de ceux maintenus avec les acheteurs, vont bien au-delà de la relation classique coopérative - associé.

Dans ce contexte, l'objectif de ce travail est d'analyser l'influence des caractéristiques de l'offre des coopératives, leur attitude coopérative et leur interdépendance sur l'attitude coopérative de leurs acheteurs, ainsi que les effets de cette attitude sur les résultats de la relation. Pour atteindre cet objectif, une étude a été réalisée avec les informations obtenues par le biais de 81 enquêtes auprès de coopératives horticoles de la région de Murcie.

MOTS CLÉ: Coopératives agroalimentaires, relations inter-organisationnelles, dépendance, coopération, exercice.

Collaboration of buyers of food and agricultural cooperatives: explanatory factors and effects on the relationship

ABSTRACT: Cooperation is considered one of the main variables that characterises successful interorganisational relationships, helping to coordinate activities and achieve good results. What is more, these positive effects are further strengthened when they are based on reciprocity, with the cooperation of all those involved in the relationship.

For agricultural cooperatives, it is important to be aware of the causes and consequences of the collaboration processes that go beyond the classic cooperative-member relationship, as in the case of their relations with their buyers.

Within this context, the purpose of this article is to analyse how the characteristics of what cooperatives have to offer, their cooperative attitude and their interdependence influence the cooperative position of their buyers, as well as the effects of this position on the results of the relationship. To do this, a study has been carried out with the information obtained from 81 surveys of fruit and vegetable cooperatives in the Murcia Region.

KEY WORDS: Food and agricultural cooperatives, interorganisational relations, dependence, cooperation, development of relationships.

1.- Introducción

La práctica de los negocios evidencia las importantes transformaciones que están experimentando los intercambios entre las organizaciones. Así, los tradicionales, basados en las transacciones puntuales, la competencia y el conflicto, están dando paso a las relaciones a largo plazo sustentadas en la interdependencia y la cooperación. Las mismas se van produciendo conforme las empresas entienden que, en un entorno tan complejo como el actual, el logro de sus objetivos se ve favorecido por su participación en alianzas estratégicas y redes de empresas, pues como señalan Morgan y Hunt (1994) *“en una economía global, ser un competidor efectivo requiere ser un cooperador confiado en una red”*. De esta forma, mediante este tipo de relaciones se reduce la incertidumbre de los intercambios y se genera valor para el mercado como forma de lograr una ventaja competitiva (Shamdasani y Sheth, 1995).

Estas relaciones están alcanzando gran relevancia en el sector agroalimentario por los elevados niveles de incertidumbre con los que sus empresas realizan los intercambios debido, entre otros factores, a: 1) la globalización de los mercados y el consiguiente incremento de la competencia; 2) la elevada concentración de la industria y de la distribución; y 3) la volatilidad y las elevadas exigencias de la demanda de los consumidores (Arcas y Hernández, 2003).

Un claro exponente de este tipo de relaciones nos lo ofrece el ámbito del cooperativismo agrario. Las cooperativas agrarias conforman un entramado de relaciones de distinta naturaleza, basadas en la cooperación, y dirigidas a crear valor para el mercado y a distribuirlo entre las empresas implicadas (Arcas et al., 2000).

Estas relaciones de cooperación, circunscritas al ámbito del asociacionismo agrario, ayudan a las empresas que participan a responder de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno. Sin embargo, las mismas deberían extenderse más allá de la relación clásica socio-cooperativa, o cooperativa de primer grado-cooperativa de segundo grado, para abarcar al conjunto de agentes con los que interactúa y, de forma especial, a sus compradores. Además, si para que la cooperación sea eficiente debe estar basada en la reciprocidad (Axelrod, 1996), no basta que las cooperativas cooperen con sus compradores sino que éstos también deben de cooperar con aquellas. Sólo así, se podrá crear valor para el mercado y, en definitiva, como afirman Pascale y Roure (1995) hacer más grande la tarta, a partir de un entorno donde las partes comparten intereses comunes e información, coordinan sus actividades y resuelven los problemas de forma conjunta.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el objetivo de este trabajo es conocer las causas y consecuencias de los procesos de colaboración que los compradores de las cooperativas agrarias de comercialización mantienen con ellas. En concreto, se analizará la influencia de las características de la oferta de las cooperativas, su actitud cooperativa e interdependencia, sobre la postura cooperativa de sus compradores, así como los efectos de esta postura sobre los resultados de la relación.

Para lograr este propósito, en primer lugar se desarrolla el marco teórico que fundamenta las relaciones que se establecen entre las variables estudiadas (cooperación, características de la oferta, interdependencia y desempeño) conforme aparecen en el modelo que se propone. Posteriormente se describe la metodología seguida en la realización del estudio empírico y los resultados obtenidos. El trabajo finaliza con las conclusiones que se derivan de estos resultados.

2.- Marco teórico

2.1. La cooperación en las relaciones interorganizacionales

La cooperación es considerada como una de las principales variables que caracterizan una buena relación (Anderson y Narus, 1994; Andaleeb, 1995; Wilson, 1995), siendo esencial para la coordinación de las actividades y el elevado desempeño de la relación (Smith et al., 1995; Wagner, 1995). De aquí que su importancia haya sido constatada en el ámbito de los canales de distribución (Skinner et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994) y en el de las alianzas estratégicas y redes (Achrol, 1991; Anderson et al., 1994).

Los estudios existentes se han aproximado a la cooperación desde distintas perspectivas (Andaleeb, 1995). Así, ha sido considerada como la falta de conflicto (Anderson y Narus, 1994), el comportamiento colaborativo para lograr un objetivo común (Anderson y Narus, 1990) o la interdependencia organizacional (Aiken y Hage, 1968). Además, se trata de un concepto ambiguo (Hanappi-Egger, 1996), existiendo una cierta confusión entre los términos cooperación, coordinación y colaboración, en la medida que se han utilizado indistintamente para describir un comportamiento conjunto dirigido hacia un objetivo o interés común (Cheng, 1984; Pinto et al., 1993).

La mayoría de los autores comparten que la colaboración y el logro de objetivos comunes van implícitos en la cooperación. Así, para Stern y Reve (1980) la cooperación se concibe como *“el esfuerzo conjunto para lograr un propósito”* (57). En esta misma línea, Frazier (1983) sostiene que la cooperación refleja la habilidad de las firmas de colaborar y trabajar juntas para conseguir sus objetivos; Skinner et al. (1992) la definen como *“el esfuerzo conjunto para lograr los objetivos individuales y*

comunes” (176); y Andaleeb (1995:160) como “*la inclinación de una parte a implicarse en acciones conjuntas con otra para alcanzar objetivos individuales o comunes*”.

Siguiendo el consenso existente entre los investigadores (Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1995; Morgan y Hunt, 1994), en este trabajo se mide, desde la perspectiva de la cooperativa agraria, tanto su grado de cooperación con su principal comprador, como el grado en que éste coopera con ella.

2.2. Antecedentes de la postura cooperativa de los compradores con la cooperativa

Postura cooperativa de la cooperativa agraria

Frente al extenso tratamiento empírico que explica los efectos de variables como la comunicación, la dependencia o la confianza sobre la postura cooperativa de una de las partes, apenas si encontramos trabajos que expliquen la relación entre las posturas cooperativas de las partes que intervienen en una relación. Dwyer (1980) observa una correlación positiva entre la percepción de una parte de la postura cooperativa de la otra y la propia postura cooperativa de la primera, lo que le lleva a afirmar que la cooperación es con frecuencia recíproca. Esta idea es apoyada por Axelrod (1984) y Anderson y Narus (1990). El primero sostiene que la cooperación prospera si está basada en la reciprocidad. Por su parte, los segundos se refieren a la cooperación como las acciones coordinadas llevadas a cabo por empresas en relaciones para conseguir resultados conjuntos o individuales con una reciprocidad esperada en el tiempo.

En definitiva, si, como se ha indicado anteriormente, la cooperación implica el esfuerzo conjunto de las partes implicadas en la relación para alcanzar objetivos individuales o comunes, se puede prever una relación positiva entre ellas. Efectivamente, cabe esperar que una parte se mostrará más dispuesta a cooperar si percibe que la otra también se esfuerza por conseguir los objetivos establecidos. Estas consideraciones nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:

H₁ *La postura cooperativa de la cooperativa agraria influye de forma positiva en la postura cooperativa que su comprador principal adopta en la relación.*

Características de la oferta de la cooperativa agraria

Las características que configuran la oferta del vendedor irán dirigidas a atender las demandas específicas del comprador, las cuales han sido tratadas en diversos trabajos (Lehmann y O’Shaughnessy, 1974; Cunningham, 1986; Cunningham y Homse, 1990; Hernández y Munuera, 1999). Basándonos en ellos, dividimos las demandas del comprador, y por lo tanto las características de la oferta del vendedor, en tres grandes grupos:

1. Los que apoyan la competitividad de la empresa compradora a corto plazo, basados en la *transacción*, donde los elementos más importantes son los del producto (calidad, adecuación, fiabilidad) y los relativos al precio.
2. Los basados en la *relación*, que garantizan la competitividad a largo plazo de la empresa compradora, donde se introducen aspectos como la integración social y la orientación al comprador. Estas demandas se enmarcan dentro de lo que Cunningham y Homse (1990) denominan “distancia percibida” y que requieren una estrecha conexión entre la empresa vendedora y la compradora y de la inversión de grandes recursos en la primera, sobre todo humanos y de ventas.
3. Los basados en aspectos organizacionales, tales como las capacidades del vendedor que generan confianza en la empresa compradora. Entre ellos destacan aspectos como la fiabilidad o capacidad de la empresa vendedora para realizar determinadas actividades.

La literatura pone de relieve la relación existente entre la calidad de la relación y la evaluación que una de las partes hace de las habilidades de la otra. De esta forma, se comprueba que los compradores muestran unos menores niveles de conflicto, y una mayor lealtad y compromiso con la relación conforme aumentan los recursos y capacidades del vendedor (Ford, 1990). En esta línea, Webster (1984) se refiere a los efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre la satisfacción del comprador, calificando como distintivas sólo aquellas competencias de la empresa que son susceptibles de ser trasladadas a una estrategia de producto-mercado distinta de la de sus competidores. Esta idea es apoyada por Hernández y Munuera (1999) quienes sostienen que algunos recursos y capacidades son más valiosos que otros, motivo por el que la empresa, si quiere crear valor para la relación, debe desarrollar sus habilidades más allá del constructo denominado “producto”, prestando atención a los aspectos relacionales y administrativos.

Bajo estas consideraciones, y puesto que, en comparación con una oferta basada en la transacción, la apoyada en la relación conlleva mayores niveles de compromiso e interacción con el comprador, mientras que la basada en aspectos organizacionales genera confianza, cabe esperar que:

H₂ *Una oferta relacional de la cooperativa agraria incrementa la postura cooperativa de su comprador principal en mayor medida que una oferta transaccional.*

H₃ *Una oferta organizacional de la cooperativa agraria incrementa la postura cooperativa de su comprador principal en mayor medida que una oferta transaccional.*

Interdependencia entre la cooperativa agraria y su comprador principal

La existencia de dependencia entre los miembros de la relación se deriva de la división de las actividades para lograr las ventajas de la especialización, lo que lleva a la necesaria coordinación para un mayor desempeño (McNeilly y Russ, 1992). Además, en el ámbito de los canales de distribución es uno de los conceptos prioritarios que hay que estudiar para conocer los fundamentos de una parte para influir en el comportamiento de la otra (Frazier et al., 1989).

La investigación pionera sobre la dependencia se debe a Emerson (1962), quien argumenta que *“la dependencia de A sobre B es directamente proporcional al grado en que A necesita a B para conseguir sus objetivos, e inversamente proporcional a la disponibilidad de relaciones alternativas”* (32). En esta misma línea, para Frazier (1983:158), la dependencia es *“la necesidad que tiene una empresa de mantener la relación con otra para conseguir sus objetivos”*.

Un aspecto a considerar es que el nivel de dependencia relevante, es decir, el que determina en qué medida una parte puede influir y ser influida por la otra, es el que éstas perciben, tanto de su propia dependencia como de la dependencia de la otra entidad. Esta idea fue desarrollada por Anderson y Narus (1990) bajo el concepto de *“dependencia relativa”*, que definen como *“la diferencia percibida por una empresa entre su propia dependencia y la de su socia en una relación de trabajo”* (43).

Lo anterior lleva a Gundlach y Cadotte (1994) a referirse a la dependencia recíproca como *“interdependencia”* de las partes, caracterizada por la magnitud y la asimetría relativa. La magnitud es la suma de la dependencia de las partes que intervienen en el intercambio, y la asimetría se refiere a la comparación de los niveles de dependencia, es decir, a la diferencia entre la dependencia de una empresa y la de otra.

La mayoría de los estudios que abordan la dependencia incorporan la dificultad de una parte de la relación para sustituir a la otra a partir de la disponibilidad de otras alternativas y los costes de cambio (Heide y John, 1988; Ganesan, 1994; Heide, 1994; Kumar et al., 1995; Andaleeb, 1995; Lusch y Brown, 1996).

Respecto a la influencia de la interdependencia sobre la postura cooperativa del comprador principal de la entidad asociativa, cabe inferir que la cooperación del comprador aumentará en la medida en que sea mayor tanto su magnitud como la asimetría a favor de la cooperativa, es decir, si el comprador es más dependiente de la cooperativa que ésta de él. Efectivamente, el interés de la parte más dependiente por mantener la relación, ante la dificultad de sustituir al proveedor, le llevará a ser más tolerante a las demandas de éste y adoptar comportamientos cooperativos (Keith, et al., 1990; Skinner et al., 1992). De forma similar, Andaleeb (1995) afirma que cuando un comprador es dependiente del proveedor éste tiene recursos críticos para el primero que no le pueden aportar otras alternativas. En este caso, y con el objeto de acceder a los recursos críticos, el comprador se mostrará dis-

puesto a cooperar con el proveedor. Estas consideraciones nos llevan a establecer las siguientes hipótesis:

H₄ *La magnitud de la interdependencia entre la cooperativa agraria y su comprador principal influye de forma positiva en la postura cooperativa que éste adopta en la relación entre ambos.*

H₅ *La asimetría de la interdependencia a favor de la cooperativa agraria influye de forma positiva en la postura cooperativa que el comprador adopta en la relación entre ambos.*

2.3. Consecuencias de la postura cooperativa de los compradores con la cooperativa agraria: desempeño

Una de las definiciones más aceptadas de desempeño corresponde a Gaski y Nevin (1985) quienes, en el ámbito de las relaciones, lo definen como “*el grado en que la relación de un proveedor con un comerciante contribuye a lograr los objetivos del primero*” (131). Por ello, y siguiendo a estos autores, definimos el desempeño, desde el punto de vista de la cooperativa agraria como “*el grado en que la relación que mantiene con su comprador principal contribuye a lograr sus propios objetivos*”.

La medición del desempeño resulta bastante controvertida por la falta de criterios para elegir las medidas más adecuadas (Kumar et al., 1992). Esta cuestión tiene especial incidencia en las empresas que adoptan la forma cooperativa, por las características específicas de las mismas, asociadas fundamentalmente a la problemática de la relación socio-cooperativa. Frente a las empresas capitalistas, las cooperativas tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones. Por ello, el desempeño de las cooperativas no puede ser evaluado atendiendo solamente a medidas basadas en ratios financieros (solventía, eficiencia, liquidez y rentabilidad), toda vez que éstas no capturan los beneficios adicionales a sus socios (Lermant y Parliament, 1991; Hind, 1998).

Partiendo de estas consideraciones y a fin de determinar las dimensiones que configuran el concepto “*desempeño*” en el ámbito de las relaciones entre las cooperativas agrarias y sus principales clientes, adoptamos la propuesta de Arcas et al. (2002). Ésta armoniza los trabajos de Quinn y Rohrbaugh (1983) y Kumar et al. (1992) y plantea como medidas del desempeño de la relación, desde el punto de vista de la cooperativa agraria, que es la que evalúa la contribución de su comprador principal al logro de sus objetivos, las dimensiones que aparecen en la última columna de la tabla 1 y que a modo de resumen se concretan en:

Tabla 1. Valoración de los resultados de la relación

Modelo de resultados	Objetivo perseguido por la organización	Contribución del comprador principal a:
Objetivo racional	Productividad Eficiencia	Las ventas Los beneficios
Relaciones humanas	Desarrollo de los recursos humanos	Ausencia de conflictos
Proceso interno	Estabilidad Control	Planificación de la producción
Sistema abierto	Crecimiento Adaptación Legitimación externa	Crecimiento

Fuente: Arcas et al. (2002).

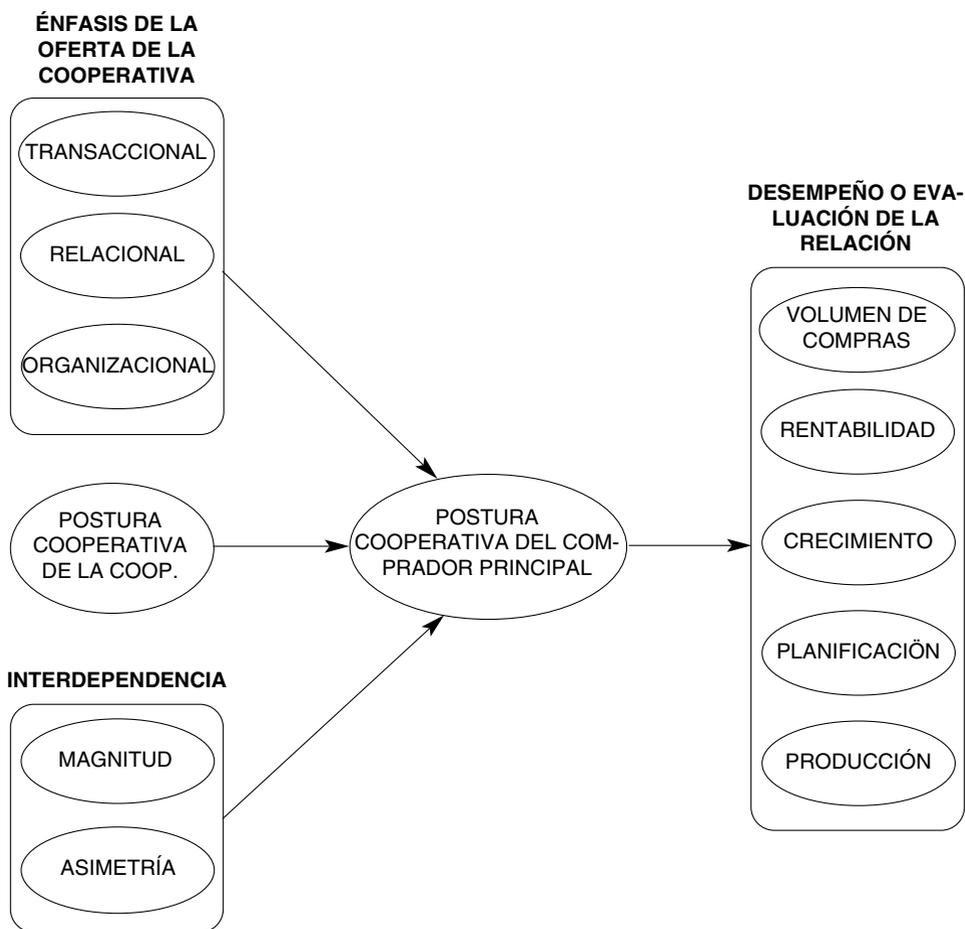
1. Atendiendo al modelo del *objetivo racional*, la cooperativa valora a su comprador principal en función de su contribución a las ventas, es decir, del volumen de compras que realiza, y de la rentabilidad que obtiene con él.
2. Conforme al modelo de *relaciones humanas*, la cooperativa valora a su comprador principal en la medida en que éste actúa de tal manera que se eviten los conflictos.
3. Según el modelo del *proceso interno*, la cooperativa valora a su comprador principal por su contribución a su estabilidad y seguridad, lo que va a depender en gran medida de que le permita planificar la producción.
4. Atendiendo al *modelo de sistema abierto*, la cooperativa valora a su comprador principal por su contribución a su crecimiento, lo que en última instancia dependerá del propio crecimiento del comprador.

La cooperación facilita la resolución de problemas, disminuye el conflicto y permite alcanzar objetivos que las partes no pueden lograr de forma independiente, ya que las sinergias del trabajo conjunto hacen que el resultado final supere la suma del que se consigue con los esfuerzos individuales (Biong, 1993; Siguaw et al., 1998). De aquí, el consenso existente en torno a la importancia de la cooperación para la coordinación de las actividades y la obtención de un elevado desempeño (Frazier et al., 1988; Smith et al., 1995; Wagner, 1995). Esto nos lleva a plantear que:

H₆ *La postura cooperativa del comprador principal de la cooperativa agraria influye de forma positiva en el desempeño alcanzado por ésta en la relación entre ambos.*

En la figura 1 se puede observar el modelo que recoge las hipótesis planteadas en torno a la postura cooperativa del comprador principal de las cooperativas agrarias.

Figura 1. Modelo de cooperación del comprador de las cooperativas agrarias



3.- Metodología

3.1. Población y recogida de información

Para contrastar las hipótesis establecidas se utilizan los datos obtenidos mediante dos encuestas, una realizada en 1996 y otra en 2003¹. En ambos casos, la población está formada por las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de la Región de Murcia con forma jurídica de Sociedad Agraria de Transformación o Cooperativa y sin una estructura familiar, es decir, que funcionan como verdaderas cooperativas en cuanto a su estructura organizativa, funcionamiento empresarial y relaciones con los socios.

De las 52 OPs existentes en 1995, que cumplían la condición anterior, se recogió información sobre 43 de ellas, es decir, de un 82,7% para el estudio de 1996; y de las 58 de 2003 se ha obtenido información de 41, lo que equivale al 70,7% de la población (Tabla 2). Por otro lado, cabe señalar que estas entidades comercializaron el 28% de las ventas del sector hortofrutícola regional en 2003, siete puntos porcentuales por encima del correspondiente a 1996.

El método utilizado para obtener la información ha sido el cuestionario estructurado. Antes de confeccionarlo se realizaron entrevistas en profundidad a informadores clave (presidentes y gerentes de las cooperativas, funcionarios de la Administración Regional y Directivos de la Federación de Cooperativas de la Región de Murcia) para tener una primera aproximación al problema. Posteriormente, una vez realizado el cuestionario y con el objeto de identificar posibles ambigüedades u otros problemas potenciales, fue sometido a una prueba preliminar, administrándolo a una pequeña muestra de personas objeto de la investigación. Tras efectuar el pretest se realizó el cuestionario definitivo y se cumplimentó mediante entrevistas personales con los gerentes o, en su defecto, presidentes de las cooperativas.

1.- Estas encuestas se enmarcan en dos trabajos de investigación que tenían por objetivo conocer la situación del cooperativismo hortofrutícola de la Región de Murcia, titulados: "Investigación y Plan Estratégico para las Entidades Asociativas de Comercialización de la Región de Murcia", realizados en 1996 y 2004 y financiados por la Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia (FECOAM), Caja Murcia y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Tabla 2. Ficha técnica de la investigación

	1996	2003
Población	52 Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas con forma jurídica de cooperativa o SAT	58 Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas con forma jurídica de cooperativa o SAT
Ámbito geográfico	Región de Murcia	Región de Murcia
Método de recogida de información	Encuesta personal	Encuesta personal
Tamaño de la muestra	43 OPs (82,7% de la población)	41 OPs (70,7% de la población) 25 OPs se mantienen en la muestra desde 1996
Fecha de realización del trabajo de campo	Abril-Mayo de 1996	Junio-Julio de 2003

3.2. Caracterización de la muestra

Como se observa en la tabla 3, en el año 2003, las cooperativas de la muestra presentan una edad media de 13 años, sus socios cultivan una superficie media de 1.334 Has. y el volumen medio de ventas alcanza los 9,1 millones de euros. Tienen una media de 16 trabajadores permanentes y 238 socios, ofrecen una media de 7 servicios, y el 85,4% cuenta con un gerente cualificado. Estos datos son el resultado de importantes incrementos experimentados, desde 1996, en todos los aspectos, a excepción del número de socios, que sólo creció el 3%, y el de servicios prestados que permanece constante. El mayor crecimiento lo ha experimentado el número de trabajadores permanentes (128,6%), seguido del volumen medio de ventas (62,5%) y de la superficie media de cultivo (38,5%). Por último, el porcentaje medio de las ventas de la cooperativa que se realizan a través del principal comprador es del 36,9%.

Tabla 3. Caracterización de la muestra

Variable	1996	2003	% Variación 03/96
Antigüedad (años)	10	13	30,0
Superficie media de cultivo (Has.)	963	1.334	38,5
Volumen medio de ventas (millones de euros)	5,6	9,1	62,5
Número medio de trabajadores permanentes	7	16	128,6
Número medio de socios	231	238	3,0
Número medio de servicios ofrecidos	7	7	0,0
% de cooperativas con gerencia cualificada	79	85,4	8,1

3.3. Modelo y medidas

El modelo representado gráficamente en la Figura 1 se corresponde en la práctica con el siguiente sistema de dos ecuaciones:

$$[1] \text{ COOCOM} = \beta_0 + \beta_1 \text{ OFTRAN} + \beta_2 \text{ OFRELA} + \beta_3 \text{ OFORGA} + \beta_4 \text{ COCOOP} + \beta_5 \text{ INTMAG} + \beta_6 \text{ INTASI} + e_1$$

$$[2] \text{ DESEMP}_i = \beta_7^i + \beta_8^i \text{ COOCOM} + e_2$$

donde,

COOCOM = Cooperación del comprador, medida con el ítem “el comprador coopera con nosotros para mejorar la distribución-aprovisionamiento del producto”, en una escala 1 a 5, donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

OFTRAN = Énfasis que la cooperativa agraria realiza en una oferta basada en los factores transaccionales de calidad del producto y de precio. Se pedía al encuestado que evaluara entre 0 (nada importante) y 10 (absolutamente importante) las siguientes razones por las que el comprador principal compra a su empresa: (1) “calidad con la que llega el producto” y (2) “menor precio del mercado”.

OFRELA = Énfasis que la cooperativa agraria realiza en una oferta basada en los factores relacionales de contactos bien organizados y atención y adaptación a las necesidades de los clientes. Evaluación entre 0 (nada importante) y 10 (absolutamente importante) de las siguientes razones por las que el comprador principal compra a su empresa: (1) “contactos con él bien organizados y fácil transmisión de información” y (2) “atención a sus necesidades y adaptación a las mismas”.

OFORGA = Énfasis que la cooperativa agraria realiza en una oferta basada en factores organizacionales como son sus propias capacidades. Evaluación entre 0 (nada importante) y 10 (absolutamente importante) de las siguientes razones por las que el comprador principal compra a su empresa: (1) “capacidad para resolverle problemas técnico-comerciales” y (2) “capacidad para cumplir con la palabra dada”.

COCOOP = Postura cooperativa de la cooperativa agraria en la relación mantenida con su principal comprador. Medida con el ítem “nuestra empresa coopera de forma importante con el comprador”, en una escala 1 a 5, donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

INTMAG = Magnitud de la interdependencia. Calculada como la suma de (1) + (2), donde (1)= “Este comprador no puede cambiar fácilmente de proveedor en muy corto plazo”, y (2)= “Este comprador no es fácilmente sustituible, sin demasiadas distorsiones”. La escala utilizada es de 1 a 5, donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

INTASI = Asimetría de la interdependencia a favor de la cooperativa. Calculada como la diferencia de (1) – (2), donde (1)= “Este comprador no puede cambiar fácilmente de proveedor en muy corto plazo”, y (2)= “Este comprador no es fácilmente sustituible, sin demasiadas distorsiones”. La escala utilizada es de 1 a 5, donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

DESEMP_i = Evaluación del desempeño de la relación. Evaluación entre 0 (muy mal, peor imposible) a 10 (inmejorable) del distribuidor/comprador para las siguientes variables i: i= 1, “volumen de compras” (VOLUME); i= 2, “rentabilidad obtenida” (RENTAB); i= 3, “crecimiento en ventas” (CRECIM); i= 4, “permite planificar la producción” (PLANIF); i= 5, “ambiente de colaboración y ausencia de conflictos” (COLABO).

Estas escalas que se han utilizado para medir los diferentes constructos del modelo son congruentes con la conceptualización y las dimensiones que se han expuesto en los epígrafes anteriores.

3.4. Variables de control y estimación del modelo

El sistema de ecuaciones presentado en [1] y [2] fue estimado, en primer lugar, incorporando al listado de variables independientes en cada una de las ecuaciones 5 variables de control que se corresponden con tres conceptos: tamaño de la organización de productores, producto principal comercializado, y tipología del cliente principal de la empresa. Estas variables pueden influir en las variables dependientes hasta el punto de reducir, e incluso anular, el papel explicativo de las variables teóricas postuladas en el presente trabajo, por lo que es importante comprobar, antes de realizar cualquier otro tipo de análisis, que esto no ocurre. Las variables de control introducidas son: VENTAS (ventas de la organización de productores), HORTAL (1 si el producto principal comercializado son las hortalizas, 0 en cualquier otro caso), FRUTAS (1 si el producto principal comercializado son las frutas, 0 en cualquier otro caso), MAYORI (1 si el cliente principal de la organización de productores es un mayorista en destino, 0 en cualquier otro caso), INDUST (1 si el cliente principal de la organización de productores es una industria, 0 en cualquier otro caso).

El sistema de ecuaciones compuesto por [1] y [2] y representado en la Figura 1 se estimó usando mínimos cuadrados en dos etapas (2SLS, two-stage least squares). La Tabla 4 presenta los resultados obtenidos en la estimación de los modelos M1 (incorporando las variables de control) y M2 (modelo anidado en M1 que no introduce en la estimación dichas variables de control). Para todas y cada una de las variables dependientes, al quitar de M1 las variables de control, la R² disminuye de forma muy escasa, con valores F para el cambio en la R² que no son significativos. Además, la R² ajustada aumenta en todas las variables dependientes, salvo en VOLUME, que disminuye muy escasamente. Lo anterior, junto con la no significatividad de todos los coeficientes de las variables de control en los modelos M1, nos permite estar bastante seguros sobre la calidad explicativa de las variables de nuestro modelo teórico presentado en el sistema de ecuaciones [1] y [2] y cuyos resultados se muestran en las columnas correspondientes al M2 en la Tabla 4.

Con el fin de comprobar la estabilidad del modelo presentado en la ecuación [1] en los dos periodos de recogida de información, es decir, para determinar si hay cambio estructural en la explicación de COOCOM entre 1996 y 2003 se sometió dicha ecuación al test de Chow. El resultado obtenido ($F_{7,65} = 1,49$) es no significativo. El mismo procedimiento aplicado a la ecuación [2] para cada una de las medidas de desempeño ofreció resultados parecidos, lo que permite concluir que el sistema compuesto por las ecuaciones [1] y [2] y los resultados presentados en la Tabla 4 son estables a lo largo de los años que van desde 1996 a 2003.

Tabla 4. Resultados de la estimación del modelo con 2SLS

Variables independ.	Variable dependiente											
	COOCOM		VOLUME		RENTAB		CRECIM		PLANIF		COLABO	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
VENTAS	-,10		-,12		-,14		,09		,01		,03	
HORTAL	-,05		,24		,00		-,13		,06		-,18	
FRUTAS	-,06		,18		-,11		,05		,01		,05	
MAYORI	-,02		,08		,07		,13		,10		,04	
INDUST	-,16		,18		-,01		,05		,10		,05	
OFTRAN	-,11	-,12										
OFRELA	,44 ^a	,41 ^a										
OFORGA	,08	,09										
COCOOP	,21 ^c	,25 ^b										
INTMAG	-,11	-,10										
INTASI	,18 ^c	,18 ^c										
COOCOM			,32 ^a	,27 ^b	,48 ^a	,47 ^a	,42 ^a	,44 ^a	,35 ^a	,36 ^a	,53 ^a	,48 ^a
R ² ajustada	,28	,30	,07	,06	,18	,21	,15	,18	,07	,12	,21	,22
F, Cambio R ²	,58	,77	1,20	,82	,40	,82	,49	,81	,22	,81	-,04	,82

^ap < .10; ^bp < .05; ^cp < .01

4.- Resultados

Los resultados de la estimación del modelo usando mínimos cuadrados en dos etapas (2SLS) dan un fuerte apoyo a las hipótesis H_1 , H_2 , H_5 y H_6 . Sin embargo, no permiten confirmar las hipótesis H_3 y H_4 . De aquí se deduce que la cooperación del principal comprador de la cooperativa agraria se ve facilitada por tres factores. El primero es el de una oferta relacional. El mantenimiento de unos contactos fluidos y fáciles así como la adaptación a las demandas del comprador principal son aspectos característicos de una oferta relacional que influyen de forma clara y significativa en la disposición del comprador a cooperar con la cooperativa agraria. En cambio, el énfasis de la cooperativa agraria tanto en una oferta transaccional, basada en precio y calidad, como organizacional, fundamentada en las propias competencias de la cooperativa, no parece afectar a la disposición del comprador a cooperar.

El segundo de los factores que afecta positivamente a la cooperación del comprador principal de la cooperativa agraria es la propia postura cooperativa de la cooperativa. La reciprocidad en posturas cooperativas es, por tanto, tal y como se postulaba en el apartado teórico, comprobada empíricamente en nuestra muestra.

Por último, el tercero de los elementos que influyen tiene que ver con la situación estructural de la dependencia, o mejor dicho, de la asimetría de dependencia en la relación mantenida por la cooperativa agraria con su principal comprador. En este sentido, se observa que la cooperación del comprador es mayor en aquellos casos en que aumenta la asimetría de la interdependencia. Es decir, en relaciones donde el comprador tenga unos mayores niveles de dependencia, éste estará más dispuesto a cooperar con la cooperativa.

Por otra parte, la importancia que tiene la cooperación del comprador se ve reflejada por su efecto altamente positivo y significativo sobre el desempeño o evaluación de la relación. Así, el volumen de compras y la rentabilidad, como aspectos económicos que afectan a la cuenta de resultados a corto plazo de la empresa, se ven muy influidos positivamente por la cooperación del comprador. Por otra parte, además, se observa que el largo plazo de la empresa, marcado por el crecimiento en ventas, también es más fácilmente alcanzable manteniendo relaciones con compradores que cooperan. Además, los procesos internos de la cooperativa se facilitan ya que se consiguen mejoras en la planificación y control de la producción. Por último, también el ambiente de colaboración y la ausencia de conflictos es mayor conforme lo es también la cooperación del comprador, provocando un clima relacional favorecedor de acciones de mejora futura del valor generado en la relación.

5.- Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio empírico confirman el interés que tiene para las cooperativas agrarias extender el clima de cooperación que mantienen con sus socios a las relaciones con sus compradores. Ha quedado demostrado que la postura cooperativa de los compradores favorece el desempeño de la relación en la medida en que facilita la coordinación de las actividades desarrolladas por las partes, tal y como recoge la literatura desde una perspectiva teórica.

Por otra parte, también se ha podido constatar la existencia de una serie de factores que propician la deseable postura cooperativa de los compradores. De un lado, ésta se verá beneficiada por el grado en que la cooperativa también adopte una actitud de colaboración con los compradores, es decir, si existe una cierta reciprocidad y, efectivamente, los esfuerzos por conseguir determinados objetivos se realizan de forma conjunta.

Otro de los factores que afectan a la postura cooperativa de los compradores tiene que ver con las características de la oferta de la cooperativa, confirmándose, tal y como se indicaba en la parte teórica del trabajo, que algunas son más valiosas que otras para el comprador. En concreto, se pone de manifiesto que son más apreciables los aspectos relacionales de la oferta, asociados a los contactos bien organizados y atención y adaptación a las necesidades de los clientes, que los transaccionales vinculados a la calidad del producto o al precio e, incluso, que los organizacionales relacionados con las competencias de la cooperativa. Por ello, son precisamente los factores relacionales de la oferta de la cooperativa los que favorecen la postura cooperativa de los compradores.

Por último, también se ha verificado, en la línea señalada por la literatura, que la postura cooperativa de los compradores se ve afectada de forma positiva, no tanto por el grado de interdependencia sino, por el nivel de dependencia relativa o relevante. De esta forma, conforme aumenta la asimetría de la dependencia a favor de la cooperativa, o lo que es lo mismo, existe la percepción de que el comprador es más dependiente de la cooperativa que ésta de él, también aumentará la postura cooperativa del comprador.

Los resultados de este estudio pueden ser de utilidad para los responsables de administrar las relaciones entre las cooperativas y sus compradores, puesto que nos aproximan a los factores que explican el éxito de las mismas. Éstos tendrán que esforzarse en propiciar la cooperación de los compradores con el objeto de mejorar los resultados de la relación, para lo cual, además de adoptar también una postura cooperativa, deberán prestar atención a los aspectos relacionales de su oferta.

Los datos han sido recogidos acerca de las percepciones de una de las partes: la cooperativa, que actúa como vendedor. La información recogida hace referencia a la relación que mantienen con su principal cliente; y precisamente ese carácter de principal, hace presuponer que la distancia entre la percepción y la realidad, por ejemplo acerca de los motivos por los que el comprador le compra a la cooperativa, no sea muy grande. La contrastación del modelo acorde con los postulados teóricos que sirvieron de soporte para las hipótesis planteadas puede considerarse como una prueba adicional de la validez nomológica de las medidas utilizadas (Churchill, 1979). Aunque la recogida de datos sobre la relación a partir de entrevistas a sólo una de las partes es habitual en la literatura de relaciones interorganizacionales, no obstante, la recogida de datos de ambas partes, es decir, tanto del comprador, como del vendedor, permitiría confirmar con mayor certeza los resultados obtenidos, por lo que desde aquí queda abierto como líneas futuras de investigación la de recoger este tipo de información (dyadic en inglés) para la contrastación de modelos de colaboración.

6.- Bibliografía

- ACHROL, R. S. (1991): "Evolution of the Marketing Organization: New forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, vol. 55, nº 4, pp. 77-93.
- AIKEN, M. & HAGE, J. (1968): "Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure", *American Sociological Review*, vol. 33, nº 6, pp. 912-30.
- ANDALEEB, S. S. (1995): "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels", *International Journal of Research in Marketing*, nº 12, pp. 157-72.
- ANDERSON, J. C. & NARUS, J. A. (1984): "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 48, nº 4, pp. 62-74.
- ANDERSON, J. C. & NARUS, J. A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 1, pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C., HÅKANSSON, H. & JOHANSON, J. (1994): "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 4, pp. 1-15.
- ARCAS, N. & HERNÁNDEZ, M. (2003): "Co-ordination and Performance of Spanish Second-Level Agricultural Co-operatives: the Impact of Relationship Characteristics", *European Review of Agricultural Economics*, vol. 30, nº 4, pp. 487-507.
- ARCAS, N., HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (2000): "La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Primer y Segundo Grado desde la Perspectiva del Marketing de Relaciones y Redes", *CIRIEC-España*, nº 36, pp. 179-202.

- ARCAS, N., HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (2002): "Beneficios de las Cooperativas Agrarias de Segundo Grado: contribución a los Objetivos de sus Socios, *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 76, pp. 7-25.
- AXELROD, R. (1986): *La Evolución de la Cooperación*. Alianza Editorial, Madrid.
- BIONG, H. (1993): "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade", *European Journal of Marketing*, vol. 27, nº 7, pp. 21-38.
- CHENG, J. L. C. (1984): "Organizational Coordination, Uncertainty, and Performance: An Integrative Study", *Human Relations*, vol. 37, nº 10, pp. 829-51.
- CHURCHILL, JR., G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, nº. XVI, pp. 64-73.
- CUNNINGHAM, M. T. (1986): "The British Approach to Europe", en Turnbull, P. W. y Valla, J. P. *Strategies for International Industrial Marketing*. Croom Helm, London, pp. 165-234.
- CUNNINGHAM, M. T. & HOMSE, E. (1990): "Controlling the Marketing-Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications", en Ford, D. *Understanding Business Markets*. Academic Press, London, pp. 103-23.
- DWYER, F. R. (1980): "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights", *Journal of Retailing*, nº 56, pp 45-65.
- EMERSON, R. M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27, nº 1, pp. 31-41.
- FRAZIER, G. L. (1983): "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A broadened Perspective", *Journal of Marketing*, nº 47, pp. 68-78.
- FORD, D. (1990): "The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets", en Ford, D. *Understanding Business Markets*. Academic Press, London, pp. 42-57.
- FRAZIER, G. L., GILL, J. D. & KALE, S. H. (1989): "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, nº 53, pp. 50-69.
- GASKI, S. & NEVIN, J. R. (1985): "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, nº 2, pp. 130-42.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 2, pp. 1-19.
- GUNDLACH, G. T. & CADOTTE, E. R. (1994): "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting", *Journal of Marketing Research*, nº., pp. 516-32.
- HANAPPI-EGGER, E. (1996): "Research Note: The Hidden trade-off of Cooperative Work- An Empirical Study", *Organization Studies*, vol. 17, nº 6, pp. 1011-1022.

- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, nº 58, pp. 71-85.
- HEIDE, J. B. & JOHN, G. (1988): "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, nº 52, pp. 20-35.
- HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (1999): "Efectos de los Recursos y Capacidades del Vendedor sobre sus Relaciones en el Canal de Distribución", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, nº 1, pp. 63-88.
- HIND, A. M. (1998): "Assessment of Co-operative Performance. The World of Co-Operative Enterprise", *Scottish Agricultural Organisation Society*, UK, pp: 9-18.
- KEITH, J. E., JACKSON, D. W. & CROSBY, L. A. (1990): "Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under different Channel Dependence Structures", *Journal of Marketing*, 54 (3), pp. 30-41.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. & ACHROL, R. S. (1992): "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier", *Journal of Marketing Research*, nº 29, pp. 238-253.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. & STEENKAMP, J-B. E. M. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, nº 32, pp. 348-56.
- LEHMANN, D. R. & O'SHAUGHNESSY, J. (1974): "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products", *Journal of Marketing*, nº 38, pp. 36-42.
- LERMAN, Z. & PARLIAMENT, C. (1991): "Size and Industry Effects in the Performance of Agricultural Cooperatives", *European Review of Agricultural Economics*, vol. 6, nº 1, pp. 15-29.
- LUSCH, R. F. & BROWN, J. R. (1982): "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, nº 19, pp. 312-23.
- MCNEILLY, K. M. & RUSS, F. A. (1992): "Coordination in the Marketing Channel", *Advances in Distribution Channel Research*, nº 1, pp. 161-186.
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, nº 3, pp. 20-38.
- PASCALE, R. T. & ROURE, J. B. (1995): "Negociación: Proceso de Resolución de Problemas y de Creación de Valor", *Información Comercial Española*, nº 737, pp. 13-28.
- PINTO, M. B., PINTO, J. K. & PRESCOTT, J. E. (1993): "Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cupertino", *Management Science*, vol. 39, nº 10, pp. 1281-97.
- QUINN, R. E. & ROHRBAUGH, J. (1983): "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, nº 29, pp. 363-77.

- SIGUAW, J. A., SIMPSON, P. M. & BAKER, T. L. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, nº 62, pp. 99-111.
- SHAMDASANI, P. N. & SHETH, J. N. (1995): "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", *European Journal of Marketing*, vol. 29, nº 4, pp. 6-23.
- SMITH, K. G., CARROLL, S. J. & ASHFORD, S. J. (1995): "Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 7-23.
- SKINNER, S. J., GASSENHEIMER, J. B. & KELLEY, S. W. (1992): "Co-operation in Supplier-Dealer Relations". *Journal of Retailing*, vol. 68, nº 2, pp. 174-193.
- STERN, L. W. & REVE, T. (1980): "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, nº 44, pp. 52-64.
- WAGNER III, J. (1995): "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Group", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 152-72.
- WEBSTER, F. E. (1984): *Industrial Marketing Strategy*, New York: John Willey and Sons.
- WILSON, D. T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 335-45.