

# LA DEPENDENCIA DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER GRADO RESPECTO A LAS DE SEGUNDO: EFECTOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN<sup>1</sup>

**Narciso Arcas Lario**

Dpto. de Organización de Empresas y Comercialización

Área de Economía, Sociología y Política Agraria

Universidad Politécnica de Cartagena

Paseo Alfonso XIII, 52. 30203. Cartagena. Murcia

Tel. 968-325785 e-mail: [arcas.lario@upct.es](mailto:arcas.lario@upct.es)

## RESUMEN

Una serie de factores del entorno, entre los que destacan la creciente concentración y poder de negociación de las grandes cadenas de distribución, están llevando a las cooperativas agrarias a especializarse en determinadas actividades y a incorporarse en cooperativas de segundo grado al objeto de complementarlas y alcanzar los fines que persiguen. De esta forma, las cooperativas de base van haciéndose cada vez más dependientes de las de segundo grado para lograr sus propios objetivos y muestran interés por el funcionamiento adecuado de la relación y su continuidad. En este contexto, el propósito de este trabajo es contrastar la influencia que esta dependencia ejerce sobre los aspectos que contribuyen a la coordinación de los actores, recursos y actividades implicados en la relación y, por consiguiente, facilitan el éxito de la misma. Para ello, se realiza un estudio empírico con la información obtenida de una encuesta a 190 cooperativas hortofrutícolas españolas integradas en cooperativas de segundo grado. Los resultados obtenidos revelan el signo positivo de esta influencia y, por lo tanto, la importancia que para las cooperativas de segundo grado tiene el incremento la dependencia de sus socios, para lo cual deberán prestarles unos servicios comerciales en mejores condiciones que otras alternativas, y propiciar el incremento de las ventas que realizan a través de ellas.

**Palabras clave:** Marketing agrario, cooperativas agrarias de primer y segundo grado, dependencia, participación, control, comunicación, cooperación, confianza y compromiso.

---

<sup>1</sup> La recogida de la información para la realización de este trabajo ha sido financiada por ANECOOP, Sdad. Coop., empresa a la que el autor agradece la ayuda prestada.

## 1.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad una serie de factores del entorno están llevando a las empresas a establecer relaciones estables en los negocios que, en la práctica, se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. Estas relaciones basadas en la interdependencia, la cooperación y la coordinación de actividades, en vez de en la competencia y el conflicto, van dirigidas a reducir la incertidumbre de los intercambios y a generar valor para el mercado como forma de lograr una ventaja competitiva (Shamdasani y Sheth, 1995).

En el ámbito agrario, esta tendencia se ve acelerada por factores tales como: 1) el exceso de oferta de productos agrarios; 2) la liberalización y globalización de los mercados agrarios –Acuerdos del GATT y Reforma de la PAC–; 3) la concentración de la industria y de la distribución agroalimentaria; y 4) la volatilidad y las elevadas exigencias de la demanda de los consumidores (Arcas, 2001), los cuales incrementan aún más la incertidumbre de los intercambios entre los agentes del sistema agroalimentario. Estos condicionantes han llevado a las empresas de sus diferentes subsectores –abastecimiento de inputs, agrario, agroindustrial y distribución– a especializarse en determinadas actividades, conforme a sus capacidades distintivas, y a establecer relaciones estables de cooperación con otras empresas.

Un claro exponente de estas relaciones en el sector agroalimentario lo constituye, dentro del ámbito de la economía social, el cooperativismo agrario. La importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias hace de estas empresas singulares un pilar fundamental de la vertebración de este sector. En este sentido, se estima que más de la mitad de la producción agraria de la U.E. es puesta en el mercado por estas figuras (Hind, 1999). En España hay 4.350 cooperativas agrarias, de las cuales 3.092, es decir, el 70%, están integradas en una de las 175 cooperativas agrarias de segundo grado existentes (Montero, 1999). Algunas de estas cooperativas se encuentran dentro del ranking de las primeras empresas agroalimentarias españolas por volumen de facturación, como es el caso de ANECOOP con unas ventas en torno a 337 millones de euros (Alimarket, 2001).

Sin embargo, la importancia y problemática de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado contrasta con la ausencia de estudios dirigidos a conocer sus factores de éxito, aspectos que, en cambio, sí han sido ampliamente tratados en la literatura de marketing, sobre todo en las relaciones entre los miembros del canal de distribución y en los mercados industriales. En este sentido, Arcas et al. (2000), basándose en las aportaciones de esta disciplina, plantean un marco de análisis de estas relaciones que sirva de referente para la realización de estudios empíricos que profundicen en sus factores de éxito. En él los autores distinguen entre las características de la relación, sus antecedentes y sus consecuencias. Las consecuencias –resultados económicos y políticos– son el fruto de una serie de aspectos –estructura y procesos– que determinan el gobierno de la relación y que junto a la atmósfera –confianza y compromiso– conforman sus características y nos permiten conocer cómo se lleva a cabo la coordinación de los actores, actividades y recursos implicados en la misma. En cuanto a los antecedentes, los autores destacan la importancia de la dependencia como variable explicativa de las características de la relación.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es contrastar el efecto que la dependencia de las cooperativas de primer grado respecto a las de segundo, tiene sobre los aspectos estructurales –formalización y participación– y de proceso –control, comunicación y cooperación–, así como los que presiden la atmósfera de la relación –confianza y

compromiso—. Para lograr este objetivo, en primer lugar, se conceptúan este tipo de relaciones y las variables que integran el modelo, a la vez que se establecen las hipótesis que se derivan del mismo. Posteriormente, se contrastan las hipótesis mediante la realización de un estudio empírico, del que se expone la metodología seguida y los resultados obtenidos, para finalizar con las conclusiones del trabajo.

## **2.- MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.- Conceptualización de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado:**

Las cooperativas de primer y segundo grado conforman una red de empresas en la que los participantes complementan sus recursos y capacidades para lograr sus objetivos (Kamann y Strijker, 1992). En sintonía con estos últimos autores y siguiendo a Håkansson y Snehota (1995), Arcas et al. (2000) definen las relaciones entre ellas como "*una conexión de recursos, actividades y personas, en un constante proceso de interacción a corto y a largo plazo*".

Los lazos entre las dos partes conectan sus recursos tecnológicos, materiales, de conocimiento y otros intangibles. Son el resultado del desarrollo de la relación, a la vez que ésta representa un recurso en sí para las empresas. La conexión de actividades se refiere a las acciones técnicas, administrativas, comerciales y demás funciones empresariales que se pueden vincular de distinta forma en el desarrollo de una relación. Por último, los vínculos entre los actores afectan a la forma en que ambas partes se perciben e identifican mutuamente, estableciéndose en la interacción y reflejando el propio proceso de aprendizaje mutuo y de formación de la confianza y del compromiso (Håkansson y Snehota, 1995).

En cuanto a las interacciones a corto plazo, éstas se manifiestan por medio de episodios de intercambio de productos y servicios, de información, financieros y sociales entre las partes. En cambio, las interacciones a largo plazo se producen mediante modificaciones institucionales y adaptaciones que afectan a la conexión de las actividades, a los vínculos personales y a los lazos entre los recursos de la relación.

Además, consideramos que las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado cumplen con los siguientes postulados de los intercambios relacionales frente a los transaccionales: 1) tienen como objetivo lograr una ventaja competitiva sostenible a través de crear y compartir valor para el mercado; 2) presentan una orientación a largo plazo y por tanto más allá de los intercambios puntuales. Esto hace que cada intercambio no tenga que estar perfectamente equilibrado ya que se podrá compensar con otros posteriores, favoreciéndose de esta manera la realización de adaptaciones e inversiones específicas; 3) estas adaptaciones, unidas a la especialización funcional de las cooperativas implicadas en la relación conllevan una alta interdependencia entre ellas; 4) se produce una intensa interacción entre ambas cooperativas, con presencia de relaciones personales y una comunicación fluida; y 5) están presididas por sentimientos como la confianza, la justicia y el compromiso, principios éticos que adquieren gran importancia en el gobierno de la relación frente a los principios legales.

Por otra parte, si nos centramos en las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado, la relación entre ellas puede ser considerada como una "*asociación de distribución*", conforme a la terminología que Mohr y Spekman (1994) utilizan para referirse a las relaciones entre empresas independientes situadas a distinto nivel en el canal de distribución, que comparten objetivos compatibles, trabajan por el beneficio mutuo, y presentan un alto nivel de interdependencia.

En general, en el caso de los productos perecederos, las cooperativas de primer grado asumirán, en base a sus capacidades distintivas, las funciones de acopio o concentración de la oferta inicial, normalización, confección, envasado, empaquetado y conservación. Por su parte, la cooperativa de segundo grado será la encargada de las funciones asociadas a la comercialización del producto hasta ponerlo a disposición del cliente intermediario –industria, mayorista o detallista– e, incluso, del consumidor final. Entre estas actividades destacan: la investigación y acceso a nuevos mercados; la concentración, diversificación y adaptación de la oferta a las exigencias de los clientes; la diferenciación de la oferta mediante decisiones de marca y de comunicación; y la negociación, venta, transporte y distribución del producto a través de una adecuada red comercial. Este reparto de actividades hace que las cooperativas de primer grado dependan en gran medida de las cooperativas agrarias de segundo grado, las cuales se convierten en las especialistas en el mercado, asumiendo el liderazgo de la relación e influyendo en la estructura y procesos que determinan su forma de gobierno, así como en la atmósfera de la misma.

## 2.2.- La dependencia

La existencia de dependencia entre las partes de una relación se deriva de la división de las actividades para lograr las ventajas de la especialización, lo que lleva a la necesaria coordinación entre ellas para alcanzar unos mejores resultados (McNeilly y Russ, 1992). Además, la dependencia es uno de los conceptos prioritarios que hay que estudiar para conocer los fundamentos de una de las partes de una relación 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). Para este autor, la dependencia es una condición previa para la existencia de poder, de forma que *"el poder de A sobre B es igual a, y está basado en, la dependencia de B sobre A"* (33). 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"*.

A partir de una revisión de las diversas aproximaciones publicadas sobre el concepto, Frazier et al. (1989) concluyen que existen tres enfoques conceptuales para el análisis de la dependencia: 1) ventas y beneficios; 2) desempeño de los papeles asignados; y 3) inversiones en activos específicos e inversiones compensatorias.

Según el enfoque de ventas y beneficios, éstos son dos objetivos muy importantes para las organizaciones. Por ello, la dependencia de A respecto a B, será mayor conforme aumenta el porcentaje de ventas y beneficios que A obtiene de la relación con B. El enfoque del desempeño sostiene que A estará más motivada en mantener la relación con B, cuanto más alto sea el nivel de desempeño de las funciones que B realiza y que favorecen a los objetivos de A. En efecto, a medida que B realiza mejor las funciones que tiene encomendadas, A percibirá que B es más importante para alcanzar sus objetivos, lo que originará un aumento de su dependencia. Por último, el enfoque inversiones en activos específicos establece que la dependencia de A respecto a B aumenta con las inversiones específicas realizadas por A en la relación, y disminuye con las inversiones compensatorias de A que le protegen de posibles comportamientos oportunistas por parte de B. Puesto que las inversiones específicas en la relación son difícilmente utilizables fuera de la misma por su elevada especialización, la parte que las ha realizado ve incrementada su dependencia.

Los tres enfoques comentados incorporan la dificultad de A para sustituir a B a partir de la disponibilidad de otras alternativas y los costes de cambio. Así, conforme aumentan las ventas y los beneficios que una parte alcanza en la relación y el desempeño de las funciones de la otra parte, aquella percibirá que las alternativas son menos atractivas. Por otro lado, la existencia de activos específicos incrementan la dificultad para reemplazar al socio del intercambio, mientras que las inversiones compensatorias la disminuyen.

Puesto que estos tres enfoques tienen un carácter complementario, los mismos nos ayudan a definir las dimensiones de la dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo, entendida como *“la necesidad que tiene de mantener la relación para alcanzar sus objetivos”*: Siguiendo a Heide y John (1988) consideramos las siguientes tres dimensiones de la dependencia: 1) la importancia y el valor de los resultados que la cooperativa de primer grado obtiene de su relación con la de segundo; 2) los resultados que obtiene en su relación con la cooperativa de segundo grado en comparación con los que obtendría con otras alternativas; y 3) la existencia de otras alternativas disponibles diferentes a la cooperativa de segundo grado.

### **3.- PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

#### **3.1.- Efectos de la dependencia sobre la estructura: formalización y participación**

La estructura se refiere a la forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones, destacando la formalización y la participación atendiendo al Modelo Burocrático de la Teoría Organizacional. Siguiendo a Dwyer y Welsh (1985) la formalización la definimos como el grado en que las cooperativas siguen normas y procedimientos explícitos para el desarrollo de sus responsabilidades en la relación, y la participación como la medida en que las cooperativas están involucradas en la toma de decisiones inherentes a la relación.

En cuanto a la formalización, la parte menos dependiente, y por lo tanto más poderosa (Emerson, 1962), puede estar interesada en hacer explícita la responsabilidad de la otra y la forma en que desea que se desarrolle, no tanto como mecanismo de salvaguarda, sino para mejorar la coordinación (Lusch y Brown, 1996). De otro lado, la parte más dependiente y, por lo tanto, menos poderosa –cooperativa de primer grado–, en la medida en que se enfrenta a la incertidumbre asociada a los arbitrios de la poderosa –cooperativa de segundo grado–, también puede desear que se establezcan normas y procedimientos escritos que le permitan disminuir esta incertidumbre (Etgar y Valency, 1983).

Respecto a la participación, la parte dependiente estará interesada en intervenir en las decisiones como modo de salvaguarda contra el oportunismo de la parte poderosa (Heide y John, 1988). En cambio, ésta puede desear tomar las decisiones de forma unilateral sin el concurso de aquella, pero también podría adoptar un elevado grado de centralización y mostrar su disposición a la participación de la otra parte. Esto sucede cuando una empresa tiene la autoridad reconocida y el liderazgo para tomar la decisión última, pero realiza consultas a las empresas copartícipes en la relación por disponer éstas de información o habilidades que pudieran ser relevantes (Iglesias, 1996). Esta circunstancia se da en la relación que estudiamos, ya que la Ley 27/1999 de Cooperativas por la que se rige el funcionamiento de las cooperativas de segundo grado, garantiza la participación en las decisiones de todas las de primer grado que la integran. Además, les faculta para que su participación sea proporcional a la actividad que mantienen con la de segundo, por lo que el incremento de su dependencia asociado a un mayor volumen de producto aportado para su comercialización, les otorga un mayor nivel de participación. En definitiva, y a la luz de lo expuesto, cabe plantear que:

**H<sub>1</sub>** *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de*

*forma positiva en el nivel de formalización y participación de la relación.*

### **3.2.- Efectos de la dependencia sobre los procesos: control, cooperación y comunicación**

Los procesos de la relación tienen que ver con los comportamientos y la forma en que se desarrolla y evoluciona la relación. Conforme a la Teoría de Agencia y a la Teoría del Contrato Relacional, y con base en el trabajo de Robicheaux y Coleman (1994) consideramos el control, la comunicación y la cooperación como sus principales dimensiones. Como se indicó anteriormente, la cooperativa de segundo grado, en la medida en que es la especialista en el mercado, asumirá el liderazgo de la relación y la responsabilidad de coordinar las funciones generadoras de valor. Para conseguir esta coordinación, la cooperativa de segundo grado ejercerá el control de las actividades implicadas en la relación y llevará a cabo acciones de comunicación con la finalidad de influir en las cooperativas de primer grado, reclamando de éstas la cooperación que permita lograr la necesaria coordinación.

#### ***Efecto sobre el control unilateral***

Una de las principales herramientas para lograr la mencionada coordinación son los mecanismos de control, definidos por Anand y Stern (1985) como “*tiempo, energía y esfuerzos dirigidos a asegurar que cierto miembro del canal hace lo que a otro le gustaría que hiciera* (365)”. Por tanto, mediante el control, las partes se aseguran que los comportamientos recíprocos se ajusten a lo explícita o implícitamente prometido (Weitz y Jap, 1995).

La organización y dirección de las relaciones entre empresas requiere conocer las distintas formas de controlar las funciones que desempeñan, ya que el ejercicio de cada tipo de control supone la realización de actividades distintas con diferentes consecuencias (Bello y Gilliland, 1997). Heide (1994) describe dos modalidades de gobierno de las relaciones de intercambio (de no mercado): unilateral y bilateral. El gobierno bilateral recoge los conceptos de clan (Ouchi, 1980), confianza (Bradach y Eccles, 1989) y control informal (Jaworski, 1988). Con el mismo las partes coordinan sus actividades mediante el seguimiento de normas relacionales compartidas tales como la solidaridad, el intercambio de información o la flexibilidad (Heide y John, 1992; Weitz y Jap, 1995).

En cuanto al control unilateral, equivalente a los conceptos de jerarquía de Ouchi (1980), de poder de Bradach y Eccles (1989) y de control formal de Jaworski (1988), el mismo es realizado “*por medio de una estructura de autoridad que proporciona a una parte del intercambio la capacidad para desarrollar reglas, dar instrucciones e imponer, de hecho, sus decisiones sobre la otra*” (Heide, 1994; 74). En el contexto de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado tratadas en este trabajo, y siguiendo a Bello y Gilliland (1997), entendemos que el control unilateral consiste en *las directrices de la cooperativa de segundo grado dirigidas a influir en sus asociadas para que lleven a cabo las acciones que le permitan lograr sus objetivos.*

Siguiendo a Jaworski (1988), distinguimos tres tipos de control unilateral en función del momento en que interviene la cooperativa de segundo grado: control de inputs, de procesos y de resultados. El control de inputs contempla las acciones que la cooperativa de segundo grado realiza con antelación a la propia implementación de la actividad como, por ejemplo, las acciones de formación para adiestrar a la de primero en las acciones que tiene que

desarrollar. En cambio, los segundos incorporan una perspectiva supervisora en la media en que suponen el establecimiento, por parte de la cooperativa de segundo grado, de una serie de normas sobre la forma en que la de primero debe llevar a cabo los roles asignados -de actividades-, y los resultados que debe obtener respecto a los mismos -de resultados- (Challagalla y Shervani, 1996).

En cuanto a la influencia de la dependencia sobre el control, cabe esperar que la parte menos dependiente –más poderosa– intentará controlar las decisiones y actividades de la más dependiente (Lusch y Brown, 1982; Brown et al., 1983). Por su parte, ésta, debido a su deseo por mantener la relación y su menor poder de negociación se mostrará receptiva a las peticiones de la otra, aceptando su control por temor a posibles penalizaciones o por la amenaza de ruptura de la relación (Anderson y Narus, 1990). Por ello, la hipótesis que relaciona la dependencia con el control la planteamos en los siguientes términos:

*H<sub>2</sub> La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en el control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación.*

### **Efecto sobre la comunicación**

La comunicación consiste en un flujo de información entre dos organizaciones (Bowersox y Morash, 1989) y ha sido descrita por Mohr y Nevin (1990) como el proceso por el que se transfiere información persuasiva, se fomenta la toma de decisiones participativa, se coordinan los programas de acción y se potencia la confianza, el compromiso y la lealtad hacia la relación. De forma similar, para Anderson y Narus (1990) la comunicación implica compartir información significativa y en el momento oportuno de manera formal o informal entre las partes.

El intercambio de información también es considerado como una estrategia de influencia no coercitiva (Frazier y Rody, 1991) o indirecta basada en alterar las percepciones (Frazier y Summers, 1984). Para ello, el personal de la firma fuente –cooperativa de segundo grado– lleva a cabo discusiones sobre aspectos de los negocios y los procedimientos operativos para alterar la percepción general de la firma objetivo –cooperativa de primer grado– sobre los comportamientos deseados. Al considerar la cooperativa de segundo grado como una empresa donadora de órdenes para coordinar los recursos, actividades y actores de la relación que mantiene con las de primer grado, a los efectos de nuestro trabajo y siguiendo a Mohr y Nevin (1990) definimos la comunicación como *“el flujo de información de la cooperativa de segundo grado hacia la de primero”*.

De otro lado, Mohr y Nevin (1990) consideran cuatro dimensiones en el proceso de comunicación: 1) la frecuencia; 2) la dirección; 3) la modalidad o método utilizado para transmitir la información; y 4) el contenido de la comunicación. La frecuencia se refiere a la cantidad de contactos entre las partes, y la dirección al sentido en que fluye la información, pudiendo ser en un sentido –unidireccional– o en ambos –bidireccional–. Respecto al método, estos autores distinguen entre comunicación formal cuando se realiza de forma estructurada y regularizada, e informal cuando se lleva a cabo de manera espontánea. Por último, en cuanto al contenido, diferencia entre comunicación directa, si a través de ella la empresa focal intenta cambiar el comportamiento de la empresa objetivo indicándole las acciones que debe realizar, e indirecta, si pretende cambiar las actitudes respecto al comportamiento deseado, pero sin especificar las acciones de forma directa.

Tras definir la comunicación como *“el flujo de información de la cooperativa de segundo grado hacia la de primero”*, y por lo tanto determinar su carácter unidireccional,

consideramos que ésta viene caracterizada por las dimensiones de frecuencia, modalidad –formal o informal– y contenido –directa o indirecta– establecidas por Mohr y Nevin (1990).

En cuanto al efecto de la dependencia sobre la comunicación, la parte menos dependiente podría demandar información a la más dependiente y, en cambio, no estar dispuesta a facilitársela (Lusch y Brown, 1996). Sin embargo, la parte fuerte también puede estar interesada en comunicarse con la otra. Esto es así, pues a través de la comunicación se coordinan las actividades y, además, la parte más poderosa puede transmitir información a la otra con la finalidad de influir en sus actitudes y comportamientos (Frazier y Summers, 1984; Mohr y Nevin, 1990). Por otro lado, hay un cierto consenso en la existencia de un efecto positivo de la dependencia de una parte respecto a otra sobre el uso de estrategias coercitivas de la última (Frazier et al., 1989). El atractivo de estas estrategias más directas para la parte poderosa obedece a que permiten obtener cambios muy rápidos en los comportamientos de la otra parte. De aquí que la hipótesis entre la comunicación y el desempeño la redactemos como sigue:

**H<sub>3</sub>** *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en la frecuencia, informalidad y carácter directo de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.*

### **Efecto sobre la cooperación**

De las primeras definiciones que aparecen en la literatura se desprende que la colaboración y el logro de objetivos comunes van implícitos en la cooperación, aspecto que es compartido por diversos autores. 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 respectivos; 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*”.

En definitiva y como sostiene Cheng (1984), la cooperación consiste en trabajar juntos para alcanzar un objetivo común, de aquí que en este trabajo consideramos la naturaleza comportamental de la cooperación y le atribuimos el carácter de medida objetiva de las actividades que las cooperativas de primer grado realizan de forma conjunta con las de segundo –es decir, siguiendo determinadas especificaciones– para lograr los objetivos de la relación.

Respecto a la influencia de la dependencia sobre la cooperación, se infiere que el interés de la parte más dependiente por mantener la relación le llevará a adoptar comportamientos cooperativos (Skinner et al, 1992). Además, en la medida en que tolere las demandas de la parte mas poderosa mostrará una mayor voluntad a cooperar (Keith et al., 1990). De aquí que planteemos que:

**H<sub>4</sub>** *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en su nivel de cooperación.*

### **3.3.- Efectos de la dependencia sobre la atmósfera: confianza y compromiso.**

La atmósfera está formada por los sentimientos que presiden las relaciones, en concreto las percepciones y las actitudes. Atendiendo a la Teoría del Intercambio Relacional y al marketing de relaciones destacamos, entre las primeras, la confianza y, entre las segundas el compromiso.

### **Efecto sobre la confianza**

En la mayoría de las definiciones prevalece la idea de que la confianza de una parte –individuo u organización– hacia la otra es una creencia, sentimiento o expectativa (Ganesan, 1994) acerca de las intenciones –actitudes– y habilidades (Wilson y Möller, 1995) de la última para adoptar comportamientos que produzcan resultados positivos en la primera, o como indica Andaleeb (1992; 9) *“actuar de tal forma que proporcione un grado razonable de certidumbre de que sus objetivos serán alcanzados”*. En base al propósito de nuestro trabajo, adoptamos como definición de confianza: *“la percepción de la cooperativa de primer grado de que las intenciones y las competencias de la cooperativa de segundo grado a la que pertenece, le llevará a adoptar comportamientos que le permitirán conseguir los resultados previstos”*.

Asimismo, y a partir de la revisión de la literatura (Andaleeb, 1992; Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995a), consideramos que presenta tres dimensiones: 1) una más cognitiva: fiabilidad o *“percepción de la cooperativa de primer grado de que la de segundo tiene la capacidad necesaria para realizar determinadas actividades”*; y dos motivacionales: 2) la integridad o *“percepción de la cooperativa de primer grado de que las intenciones de la de segundo son sinceras y le reportarán resultados positivos”*; y 3) la benevolencia o *“percepción de la cooperativa de primer grado de que la de segundo le ayudará en el futuro incluso en circunstancias no previstas y aunque ello no le reporte beneficio alguno –altruismo y buena voluntad”*–.

En la literatura encontramos una serie de trabajos que demuestran la influencia positiva de la dependencia en la confianza (Kumar et al., 1995a; Geyskens et al., 1998). Los mejores resultados en comparación a otras alternativas, asociados a esta dependencia, incrementan la confianza de la parte dependiente en el compañero (Geyskens et al., 1998). Esto nos lleva a establecer las siguientes hipótesis:

**H<sub>5</sub>** *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en su grado de confianza en la última.*

### **Efecto sobre el compromiso**

En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, Moorman et al. (1992) enfatizan que el compromiso, además de expresar un deseo por mantener la relación, refleja una valoración positiva de ella, pues las personas no se comprometen con algo que no valoran. Este sentimiento lleva a Morgan y Hunt (1994) a definirlo como *“la creencia de una parte de que la relación con otra es tan importante que merece la pena realizar el máximo esfuerzo en mantenerla”* (23). En el mismo sentido, Anderson y Weitz (1992) consideran que la esencia del compromiso en las relaciones personales e interorganizacionales es la estabilidad y el sacrificio y lo definen como *“el deseo de desarrollar una relación estable, la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo para mantenerla, y la confianza en su estabilidad”* (19). Los sacrificios implícitos en el compromiso llevan a las partes a renunciar a los beneficios a corto plazo por las mayores expectativas de ganancias en una relación a largo plazo (Anderson y Weitz, 1992).

Por nuestra parte, entendemos el compromiso como una actitud que lleva a apostar por mantener la relación a largo plazo, para lo cual las partes se muestran dispuestas a realizar los esfuerzos necesarios. Por consiguiente, el nivel de compromiso mide la intensidad o fuerza de la actitud de las partes a continuar la relación en el futuro y a desarrollar las acciones que lo hagan posible. Por ello, en el ámbito de este trabajo, definimos el compromiso de las cooperativas de primer grado con las de segundo como *“la intención que tienen por mantener la relación y realizar esfuerzos para ello”*.

En congruencia con esta definición, y siguiendo a Kumar et al. (1995b), el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación lo valoramos a través de dos dimensiones: disposición a invertir y compromiso afectivo. La primera refleja *“la voluntad de la cooperativa de primer grado a involucrarse en la relación realizando inversiones y esfuerzos”*, mientras que la segunda muestra el deseo de continuar la relación debido a *“los vínculos afectivos –objetivos y valores– de la cooperativa de primer grado con la de segundo”*.

También son varios los trabajos que confirman la influencia positiva de la dependencia en el compromiso (Andaleeb, 1996; Kumar et al., 1995a; Geyskens et al., 1996). El deseo de la parte dependiente por mantener la relación le lleva a comprometerse, realizando los esfuerzos necesarios por mantenerla (Andaleeb, 1996). Esta circunstancia, unida al hecho de que la cooperativa de segundo grado se forma a partir de la integración de las de primero<sup>2</sup>, nos lleva a establecer la siguientes hipótesis:

**H<sub>6</sub>** *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en su grado de compromiso con la relación.*

En la figura 1 se puede observar el modelo que recoge las hipótesis planteadas relativas al efecto de la dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo sobre las características de la relación.

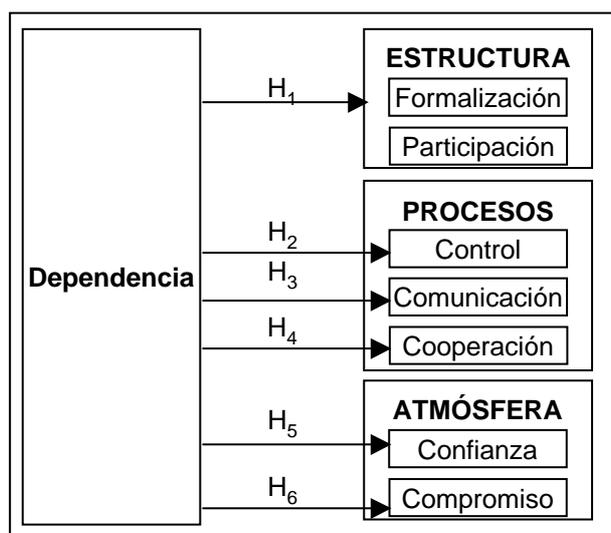
## 4.- METODOLOGÍA

### 4.1.- Población, muestra y recogida de información

La población objeto de estudio está formada por las cooperativas agrarias españolas dedicadas a la manipulación de productos hortofrutícolas y que, además, comercializan todos o parte de ellos a través de una cooperativa de segundo grado. Con la información proporcionada por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España –CCAEE– y las Federaciones de Cooperativas Agrarias de las distintas Comunidades Autónomas, la población del estudio quedó cuantificada en 278 cooperativas hortofrutícolas de primer grado. Dado que la población no es excesiva, nos dirigimos a todas las cooperativas para solicitarles información.

### FIGURA 1 MODELO EXPLICATIVO DE LA INFLUENCIA DE LA DEPENDENCIA EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

<sup>2</sup> Este hecho conlleva una elevada identificación entre las cooperativas de primer grado y las de segundo, que será mayor conforme disminuye el número de cooperativas de primer grado integradas y, por lo tanto, a medida que se incrementa la interdependencia.



Para la recogida de información se han utilizado a partes iguales las encuestas telefónicas y las personales empleando un cuestionario. Con antelación a la realización de las encuestas se envió una carta de presentación del estudio a los presidentes de todas las cooperativas que componen la población. Asimismo, para confeccionar el cuestionario se realizaron una serie de entrevistas a informadores clave –presidentes y gerentes de cooperativas de primer y segundo grado– con la finalidad de tener un mayor conocimiento de la problemática de las relaciones objeto de análisis. Posteriormente se realizó una primera versión del cuestionario que fue sometida a un pretest, tras el cual se elaboró el cuestionario definitivo.

El cuestionario fue respondido por las personas con un mayor conocimiento de la relación que su cooperativa mantiene con la cooperativa de segundo grado. En la mayoría de las ocasiones se corresponde con el gerente –62,1%–, seguido del presidente –10,2%– y del director –4,8%–, salvo en las cooperativas de menor tamaño en que suele responder, por lo general, la encargada de la administración –21,9%–. Finalmente se obtuvieron un total de 190 cuestionarios completos, lo que supone un índice de respuesta del 68%.

Las cooperativas de la muestra tienen de media una antigüedad próxima a los 30 años y 448 socios. Otros aspectos relevantes que, junto al número de socios, permiten conocer el tamaño de las cooperativas de primer grado son los que hacen referencia a sus ventas –825 millones de pesetas– y al número de empleados –67–. En cuanto a la cartera de productos de las cooperativas de primer grado, de las cinco líneas consideradas (hortalizas, frutas, cítricos, plátanos y otros) confeccionan una media de 1,5. Como características más destacables de la relación cabe citar: la distancia media entre las sedes de las cooperativas –79 Km.–, su antigüedad –11 años de media–, el porcentaje de las ventas que las cooperativas de primer grado comercializan a través de la de segundo grado –70%–, y los servicios que ésta presta a sus socios. De los siete servicios (suministro, formación, información, crédito, asesoramiento técnico, I+D y otros) considerados, además del de comercialización, las cooperativas de primer grado reciben una media de 3,2.

#### 4.2.- Desarrollo de medidas

Las escalas utilizadas para medir los diferentes conceptos que integran el modelo son congruentes con la conceptualización y las dimensiones que hemos establecido en los

epígrafes anteriores. Estas escalas proceden de la literatura existente y han sido adaptadas a las particularidades de las cooperativas agrarias de nuestro estudio.

Para medir estos conceptos y, ante el consenso general de que las percepciones y actitudes no pueden ser medidas de forma directa (Lastovicka y Thamodaran, 1991), utilizamos escalas multi-ítem de clasificación por categorías de diez puntos, ampliamente aceptadas por los investigadores para evaluar conceptos como los que nos ocupan.

La bondad de las escalas utilizadas se ha determinado comprobando si éstas satisfacen los criterios de la fiabilidad y validez. Dentro de la validez nos centramos en la convergente y la discriminante.

Para comprobar la fiabilidad nos basamos en dos métodos: las correlaciones ítem-total y el coeficiente Alpha de Cronbach. En el primer caso, deseamos aquellos ítems que presentan una correlación inferior a 0,30 (Heide y John, 1988). En cuanto al Alpha de Cronbach, Churchill (1979) expone que su valor óptimo dependerá del propósito de la investigación. Así, para las primeras etapas de cualquier investigación, entre 0,5 y 0,6 puede ser suficiente. En cambio, en estudios aplicados donde se hayan de tomar importantes decisiones, sería deseable un coeficiente mayor de 0,9.

Para aproximarnos a la validez convergente realizamos un análisis factorial con los ítems de cada una de las dimensiones, eliminando aquellos que no saturan en el factor. Por último, la validez discriminante se contrasta realizando un análisis factorial con todos los ítems que satisfacen el resto de las condiciones de fiabilidad y validez. Así, podemos comprobar que los ítems de escalas diferentes no pesan en un mismo factor o dimensión, como característica de la existencia de validez discriminante. De esta forma, si saturan en la dimensión propuesta y el análisis presenta una bondad adecuada, estaremos en condiciones de afirmar que hay validez discriminante.

En las tablas del Anexo 1 aparecen los ítems utilizados para medir las distintas dimensiones de los conceptos que integran el modelo una vez depuradas las escalas prescindiendo de aquellos que no satisfacen los criterios mínimos indicados. En ellas, además de los autores que los han utilizado y su media, también se incluyen las correlaciones ítem/total (C. IT), el valor del Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) y el índice KMO del análisis factorial realizado que confirman la bondad de las escalas finalmente utilizadas.

## 5. RESULTADOS

Para testar el modelo y las hipótesis que de él se derivan se ha utilizado el análisis de regresión. Siguiendo a Lastovicka y Thamodaran (1991), en vez de utilizar en las regresiones la suma de las puntuaciones obtenidas para los ítems que miden las diferentes dimensiones de un concepto, utilizamos las puntuaciones factoriales obtenidas en los análisis factoriales por componentes principales y rotación varimax que nos permitieron comprobar la validez discriminante de las escalas utilizadas. De esta forma nos aseguramos la no correlación de las dimensiones de un mismo concepto. La adopción de este criterio seguido, entre otros, por Kumar et al. (1995a) para estudiar las relaciones entre los miembros del canal de distribución, presenta las ventajas de considerar la distinta importancia o peso específico de las diferentes dimensiones de un mismo concepto y, sobre todo, contribuye a evitar la colinealidad entre las variables independientes, de forma que nos permita hacer un uso correcto del análisis de regresión múltiple, alcanzando modelos más estables y precisos.

### **Efectos sobre la estructura**

Los coeficientes estandarizados del análisis de regresión entre las dimensiones de la estructura de la relación como variables dependientes y las de la dependencia como independientes (tabla 1) muestran que la dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo conlleva un mayor grado de formalización y de participación en la relación. En el caso de la formalización, las dimensiones de la dependencia que influyen en ella de forma positiva son la importancia que la cooperativa de segundo grado concede a los resultados obtenidos de la relación y los resultados comparados con otras alternativas, mientras que no se ve afectada por la inexistencia de alternativas. Esto confirma que al aumentar la dependencia de la cooperativa de primer grado con respecto a la de segundo, ambas entidades mostrarán interés por formalizar la relación con el objetivo de mejorar su coordinación y disminuir la incertidumbre asociada a los caprichos de la parte poderosa –cooperativa de segundo grado–.

**TABLA 1**  
**COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES**  
**ENTRE LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN Y LA DEPENDENCIA**

V. Independiente	Variable Dependiente	
Dependencia	Estructura	
	Formalización	Participación
Importancia	0,136**	0,291***
Resultados comparados	0,396***	0,430***
Alternativas	n.s.	0,149**
$R^2$ ajustada	0,175	0,293
Apoyo hipótesis	Apoyo H <sub>1</sub>	

p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1. n.s.= no significativo.

Respecto a la participación, se comprueba que las tres dimensiones de la dependencia le afectan de forma positiva, lo que refuerza la idea de que conforme la cooperativa de primer grado es más dependiente de la de segundo, aquella estará más interesada en participar en las decisiones como medida de salvaguarda contra el oportunismo de la cooperativa de segundo grado. Asimismo, se corrobora la posibilidad que ofrece la Ley 27/1999 de Cooperativas para que las entidades de primer grado participen en las decisiones de la cooperativa de segundo grado en proporción a la cantidad de producto que comercializan a través de ella, aspecto que ha sido considerado como una de las dimensiones de la dependencia –importancia–. De esta forma los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis H<sub>1</sub>.

### **Efectos sobre los procesos**

Los resultados de las regresiones que aparecen en la tabla 2 dan un fuerte sustento a las hipótesis H<sub>2</sub> y H<sub>4</sub> y ofrecen apoyo parcial a la H<sub>3</sub>. De un lado, el aumento de la dependencia de la cooperativa de primer grado favorece el nivel de control ejercido por la de segundo en la relación, lo que da apoyo a la hipótesis H<sub>2</sub>. Además, si consideramos las distintas dimensiones de la dependencia y del control, así como las relaciones obtenidas entre ellas, podemos extraer algunos resultados interesantes.

**TABLA 2**  
**COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS ASPECTOS DE**  
**PROCESO DE LA RELACIÓN Y LA DEPENDENCIA**

V. Independiente	Variable Dependiente						
Dependencia	Control			Comunicación			Cooperación
	Inputs	Resultados	Procesos	Fluidez	Indirecta	Directa	
<b>Importancia</b>	n.s.	0,340***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,145**
<b>Resultados com.</b>	0,248**	n.s.	0,372***	0,482***	0,229***	n.s.	0,282***
<b>Alternativas</b>	n.s.	0,147**	0,281***	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>R<sup>2</sup> ajustada</i>	0,056	0,125	0,201	0,228	0,047	-	0,097
<b>Apoyo hipótesis</b>	<b>Apoyo H<sub>2</sub></b>			<b>Apoyo parcial H<sub>3</sub></b>			<b>Apoyo H<sub>4</sub></b>

\*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,1 . n.s.= no significativo

Se observa que la dependencia de la cooperativa de primer grado, derivada de la importancia de la relación o de la no existencia de alternativas, permite a la cooperativa de segundo grado adoptar un control de resultados a pesar de las actitudes negativas que puede generar en la de primero. En cambio, cuando la dependencia de la cooperativa de primer grado tiene un carácter vinculado a los mejores resultados que obtiene en comparación a otras alternativas, la cooperativa de segundo grado opta por el control de inputs y de procesos que genera actitudes más positivas en la de primero.

La hipótesis **H<sub>3</sub>** relativa a la influencia que la dependencia de la cooperativa de primer grado ejerce sobre la comunicación que la cooperativa de segundo grado mantiene con ella, recibe apoyo parcial. Si bien la dependencia afecta de forma positiva a la frecuencia e informalidad de la comunicación como se propuso, en cambio, y en contra de lo establecido, favorece la comunicación indirecta en vez de la directa. Este resultado, contrario al previsto, se podría justificar por la existencia también de una cierta dependencia de la cooperativa de segundo grado de la de primero. De esta forma asistiríamos a una situación de interdependencia que llevaría a la cooperativa de segundo grado a optar por comunicarse con la de primero por medio de métodos informales y de contenido indirecto (Mohr y Nevin, 1990) al objeto de influir en sus actitudes y lograr la coordinación deseada.

Además, debemos matizar que es la dependencia de la cooperativa de primer grado asociada a los mejores resultados en comparación a otras alternativas, la que influye en la comunicación de la cooperativa de segundo grado, y no la dependencia forzada, asociada a la falta de alternativas. Esta última supondría una relación cautiva que no motiva a la cooperativa de segundo grado a mantener una comunicación fluida con la de primero.

En cuanto a la hipótesis **H<sub>4</sub>** que predice un efecto positivo de la dependencia sobre la cooperación, ésta también es aceptada, con la precisión de que, al igual que sucede con la comunicación, no es la dependencia forzada por falta de alternativas la que conduce al comportamiento cooperativo de la cooperativa de primer grado. Es decir, la cooperativa de primer grado coopera con la de segundo para mantener la relación en la medida en que ésta es importante para ella y consigue mejores resultados que los que obtendría con otras alternativas, y no por el mero hecho de carecer de dichas alternativas.

Estos resultados nos llevan a concluir que, en general, el incremento de la dependencia de la cooperativa de primer grado favorece los procesos de control, comunicación y cooperación. Sin embargo, hay que matizar que no todas las dimensiones de la dependencia tienen la misma importancia. En primer lugar aparece la asociada a los mejores resultados que la cooperativa de primer grado obtiene con su relación con la de segundo en comparación a otras alternativas, que favorece al control, a la comunicación y a la cooperación. En segundo lugar se encuentra la importancia de la relación para la

cooperativa de primer grado, afectando al control y a la cooperación y, en último lugar, la inexistencia de alternativas que tan sólo afecta al control.

### **Efectos sobre la atmósfera**

Los datos de las regresiones de la tabla 3 apoyan las hipótesis **H<sub>5</sub>** y **H<sub>6</sub>**. Los mejores resultados que la cooperativa de primer grado obtiene en su relación con la de segundo, en comparación a otras alternativas, favorecen todas las dimensiones de la confianza y del compromiso. En cambio, la importancia de la relación para la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en una de las dimensiones de la confianza –benevolencia– y una del compromiso –disposición a invertir–, no ocurriendo lo mismo con la dependencia por falta de alternativas que no afecta a ninguna de las dimensiones de la confianza ni del compromiso. De esta forma se comprueba que, la importancia de la relación y, sobre todo, los mejores resultados que la cooperativa de primer grado obtiene con ella mejoran su confianza en la cooperativa de segundo grado. Además, el aumento de la dependencia de la cooperativa de primer grado favorece su compromiso con la relación, mostrando una mayor disposición a realizar los esfuerzos necesarios por mantenerla.

**TABLA 3**  
**COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN Y LA DEPENDENCIA**

Variable Independiente	Variable Dependiente				
	Confianza			Compromiso	
	Fiabilidad	Benevolencia	Integridad	Disposición a invertir	Afectivo
<b>Dependencia</b>					
<b>Importancia</b>	n.s.	0,147**	n.s.	0,232***	n.s.
<b>Resultados comparados</b>	0,443***	0,357***	0,486***	0,474***	0,310***
<b>Alternativas</b>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>R<sup>2</sup> ajustada</i>	0,196	0,151	0,232	0,288	0,091
<b>Apoyo hipótesis</b>	<b>Apoyo H<sub>5</sub></b>			<b>Apoyo H<sub>6</sub></b>	

\*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,1 . n.s.= no significativo

Por lo tanto, se confirma la influencia positiva de la dependencia sobre la atmósfera de la relación, como sucedía con su efecto sobre los procesos. Sin embargo, una vez más todas las dimensiones de la dependencia no tienen la misma relevancia. De nuevo, es la dimensión “importancia de la relación” y, sobre todo, la de “resultados que la cooperativa de primer grado obtiene en su relación con la de segundo en comparación a otras alternativas”, las que influyen en un mayor número de dimensiones de la atmósfera. En cambio, la dependencia asociada a la inexistencia de alternativas no presenta efecto alguno sobre ella.

## **6.- CONCLUSIONES**

De los resultados obtenidos sobre los efectos que la dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo, tiene sobre la estructura, los procesos y la atmósfera de la relación se deduce, de un lado, su importancia para el buen desarrollo de los mismos. De otro, el papel más relevante de la dependencia asociada a los resultados que la cooperativa de primer grado consigue en su relación con la de segundo en comparación a los que obtendría con otras alternativas. Le sigue la importancia que tiene la relación para la cooperativa de primer grado en términos de porcentaje de ventas que comercializa a través de la cooperativa de segundo grado y de la rentabilidad de la relación. Por último, la no existencia de otras alternativas parece presentar una influencia considerablemente menor, puesto que tan sólo afecta a la participación de la cooperativa de primer grado en la relación

y al control que ejerce sobre ella la cooperativa de segundo grado.

Este resultado puede venir explicado por el hecho de que la falta de alternativas no implica interacción alguna de la cooperativa de primer grado con la de segundo, en contra de lo que sucede con las otras dos dimensiones de la dependencia. De esta forma, esta dimensión no ofrece explicación alguna de las percepciones –confianza–, de las actitudes –compromiso–, ni de determinados comportamientos –cooperación– que la cooperativa de primer grado adopta en la relación, y que se generan a partir de la interacción que ésta mantiene con la cooperativa de segundo grado.

Estos hallazgos suponen una interesante aportación al estudio de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. En el primer caso, porque contribuyen a llenar el vacío existente en la literatura de trabajos que aborden las características y los factores de éxito de estas relaciones y, en segundo lugar, por las implicaciones directivas de los resultados obtenidos por su utilidad para los responsables de administrar las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

En este sentido, los directivos de las cooperativas, y en especial los de las de segundo grado en la medida en que asumen el liderazgo de la relación, deberán incrementar la dependencia de las cooperativas de primer grado respecto a ellas. Para ello, han de esforzarse, sobre todo, en proporcionarles unos resultados comerciales superiores a los que alcanzarían con otras alternativas, procurando asimismo incrementar la cantidad de producto que sus socios comercializan a través de ellas. Precisamente, son estos resultados y el elevado volumen de negocio que las cooperativas de primer grado mantienen con las de segundo, los que favorecen a la mayoría de los aspectos vinculados a la estructura –formalización y participación–, procesos –control, comunicación y cooperación– y atmósfera –confianza y compromiso– que permiten coordinar los actores, recursos y procesos implicados en la relación, contribuyendo de esta forma al éxito de la misma.

## 7.- BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET Ranking 750. Facturación de las Mayores Empresas y Grupos de Alimentación y Bebidas, *Alimarket*, 2001, nº. 143, pp. 66-143.
- ANAND, P. Y STERN, L. W. A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control, *Journal of Marketing Research*, 1985, Vol. 22, November, pp. 365-76.
- ANDALEEB, S. S. The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution, *Research in Marketing*, 1992, nº. 11, pp. 1-34.
- ANDALEEB, S. S. Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels, *International Journal of Research in Marketing*, 1995, Vol. 12, pp. 157-72.
- ANDALEEB, S. S. An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, 1996, nº. 72, pp. 77-93.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, nº 1, pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 1992, Vol. 29, February, pp. 18-34.

- ARCAS, N. Proceso de Formación y Desarrollo de la Relación entre las Cooperativas Agrarias de Primer y Segundo Grado, *Revista de Estudios Cooperativos*, 2001, n<sup>o</sup>. 73, pp. 7-23.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, A. La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Primer y Segundo Grado desde la Perspectiva del Marketing de Relaciones y Redes: Propuesta de un Modelo para su Estudio. *Ciriec-España*, 2000, n<sup>o</sup>. 36, pp. 179-202.
- BELLO, D. C.; GILLILAND, D. I. The Effect of Output Controls, Process Control, and Flexibility on Export Channel Performance, *Journal of Marketing*, 1997, Vol. 60, January, pp. 22-38.
- BOWERSOX, D. J.; MORASH, E. A. The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution, *European Journal of Marketing*, 1989, Vol. 23, n<sup>o</sup> 2, pp. 58-67.
- BRADACH, J. L. Y ECCLES, R. G. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 1989, n<sup>o</sup>. 15, pp. 97-118.
- BROWN, J. R., LUSCH, R. F. Y MUEHLING, D. D. Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels, *Journal of Retailing*, 1983, Vol. 59 n<sup>o</sup>. 4, pp. 53-81.
- CHALLAGALLA, G. N. Y SHERVANI, T. A. Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, January, pp. 89-105.
- CHENG, J. L. C. Organizational Coordination, Uncertainty, and Performance: An Integrative Study, *Human Relations*, 1984, Vol. 37, n<sup>o</sup>. 10, pp. 829-51.
- CHURCHILL, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 1979, Vol. 16, February, pp. 64-73.
- DWYER, F. R.; WELSH, M. A. Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 1985, Vol. 22, November, pp. 397-414.
- EMERSON, R. M. Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 1962, Vol. 27, n<sup>o</sup>. 1, pp. 31-41.
- ETGAR, M. Y VALENCY, A. Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels, *Journal of Retailing*, 1983, Vol. 59, Winter, pp. 81-92.
- FISHER, R. J., MALTZ, E. Y JAWORSKI, B. J. Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification, *Journal of Marketing*, 1997, Vol. 61, n<sup>o</sup>. 3, pp. 54-70.
- FRAZIER, G. L. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 1983, n<sup>o</sup>. 47, pp. 68-78.
- FRAZIER, G. L., GILL, J. D. Y KALE, S. H. Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 1989, Vol. 53, January, pp. 50-69.
- FRAZIER, G. L. Y RODY, R. C. The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, 1991, Vol. 55, n<sup>o</sup>. 1, pp. 52-69.
- FRAZIER, G. L. Y SUMMERS, J. O. Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 1984, Vol. 48 Summer, pp. 43-55.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, n<sup>o</sup> 2, pp. 1-19.
- GEYSKENS, I., Y STEENKAMP, J. E. M., SCHEER, L. Y KUMAR, N. The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study, *International Journal of Research in Marketing*, 1996, Vol. 13, n<sup>o</sup>. 4, pp. 303-17.
- GEYSKENS, I., Y STEENKAMP, J. E. M., Y KUMAR, N. Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 1998, n<sup>o</sup>. 15, pp. 223-248.
- GUNDLACH, G. T., ACHROL, R. S. Y MENTZER, J. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 1995, Vol. 59, n<sup>o</sup>. 1, pp. 78-92.

- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing Relationship in Business Networks*. London: Routledge, 1995.
- HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, January, pp. 71-85.
- HEIDE, J. B. Y JOHN, G. Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing Research*, 1992, Vol. 56, n<sup>o</sup>. 2, pp. 32-44.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, n<sup>o</sup>. January, pp. 20-35.
- HIND, A. M. Assessment of Co-operative Performance. The World of Co-Operative Enterprise, *Scottish Agricultural Organisation Society*, UK: 1998, pp. 9-18.
- IGLESIAS, V. *Las Relaciones entre Empresas en los Canales de Distribución: Proveedores y Mayoristas en el Sector de Bebidas en España*. Universidad de Oviedo: Tesis Doctoral no publicada, 1996.
- JAWORSKI, B. J. Toward a Theory of Marketing Control. Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, n<sup>o</sup>. 2, pp. 23-39.
- KAMANN, D. F. AND STRIJKER, D. (1992), Mechanisms of Coordination in the Dutch Horticultural Complex, *European Review of Agricultural Economics*, 1992, Vol. 19, n<sup>o</sup>. 4, pp. 393-416.
- KEITH, J. E., JACKSON, D. W. Y CROSBY, L. A. Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under different Channel Dependence Structures, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, n<sup>o</sup>. 3, pp. 30-41.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J-B. E. M. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 1999a, Vol. 32, August, pp. 348-56.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J-B. E. M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, 1995b, Vol. 32, February, pp. 54-65.
- LASTOVICKA, J. L.; THAMODARAN, K. Common Factor Score Estimates in Multiple Regression Problems, *Journal of Marketing Research*, 1991, Vol. 28 February, pp. 105-12.
- LEY 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, 1999, n<sup>o</sup>. 170, pp. 27027-62.
- LUSCH, R. F. Y BROWN, J. R. A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 1982, Vol. 19, August, pp. 312-23.
- LUSCH, R. F. Y BROWN, J. R. Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, n<sup>o</sup>. 4, pp. 19-38.
- McNEILLY, K. M. Y RUSS, F. A. Coordination in the Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel Research*, 1992, n<sup>o</sup>. 1, pp. 161-186.
- MOHR, J. J., FISHER R. J., NEVIN, J. R. Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, n<sup>o</sup>. 3, pp. 103-15.
- MOHR, J. Y NEVIN, J. R. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, October, pp. 36-51.
- MOHR, J. Y SOHI, R. S. Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 1995, Vol. 71, n<sup>o</sup>. 4, pp. 393-416.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 1994, n<sup>o</sup> 15, pp. 135-52.

- MONTERO, A. *El Cooperativismo Agroalimentario y Formas de Integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1999.
- MOORMAN, C., ZASLTMAN, G. Y DESHPANDE, R. Relationships Between Providers and User of Market Research, *Journal of Marketing Research*, 1992, Vol. 29, August, pp. 314-28.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, nº 3, pp. 20-38.
- OUCHI, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 1980, Vol. 25, March, pp. 129-41.
- ROBICHEAUX, R. A.; COLEMAN, J. E. The Structure of Marketing Channel Relationship, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, Vol. 22, nº 1, pp. 38-51.
- SHAMDASANI, P. N.; SHETH, J. N. An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, nº 4, pp. 6-23.
- SKINNER, S. J.; GASSENHEIMER, J. B.; KELLEY, S. W. Co-operation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 1992, Vol. 68, nº 2, pp. 174-193.
- STERN, L. W.; REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 1980, nº 44, Summer, pp. 52-64.
- WEITZ, B. A. Y JAP, S. D. Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, Vol. 23, nº. 4, pp. 305-20.
- WILSON, D. T. Y MÖLLER, K. Dynamics of Relationship Development, en *Business Marketing: An Interaction and Network*, K. Möller y D. Wilson, D. eds. London: Academic Press, 1995, 53-69.

## ANEXO 1: DESARROLLO DE MEDIDAS

**TABLA 1**  
**MEDIDAS DE LA DEPENDENCIA**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	KMO
<i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado</i>									
Existencia de alternativas	Heide y John (1988), Ganesan (1994), Heide (1994), Kumar et al. (1995b))	Si abandonan la cooperativa de segundo grado tendrían problemas para comercializar sus productos	6,20	0,79	0,88	0,78			
		Tendrían dificultades para sustituir a la cooperativa de 2 <sup>o</sup> grado en la comercialización de sus productos	6,17	0,85		0,82			
		No tienen una buena alternativa a la cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos	6,12	0,69		0,90			
Importancia resultados	Ganesan (1994), Geyskens et al. (1996)	Realizan elevados volúmenes de ventas a la cooperativa de segundo grado	7,21	0,66	0,79		0,97		0,86
		Comercializar a través de la cooperativa de segundo grado es sumamente importante para la rentabilidad de su empresa	7,12	0,66		0,55			
<i>En comparación con el mejor comprador alternativo, califique entre 1 (mucho peor) y 10 (mucho mejor) el atractivo de la cooperativa de segundo grado en relación a los siguientes aspectos</i>									
Resultados comparados	Anderson y Narus (1990), Morgan y Hunt (1994), Kumar et al. (1995a)	Nivel de precios conseguido	6,69	0,52	0,81			0,51	
		Rapidez en realizar las liquidaciones de los productos	6,37	0,65				0,92	
		Nivel de desempeño de sus funciones comerciales	7,15	0,75				0,80	
		Nivel de asesoramiento comercial (presentación del producto, innovación, transporte, etc.)	7,25	0,63				0,67	

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión: existencia de alternativas. F<sub>2</sub>= Carga factorial en la dimensión: importancia de los resultados. F<sub>3</sub>= Carga factorial en la dimensión: resultados comparados.

**TABLA 2**  
**MEDIDAS DE LA ESTRUCTURA**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	KMO	
<i>Evalúe entre 1 (muy injustos) a 10 (muy justos) los resultados de su empresa derivados de su relación con la cooperativa de segundo grado en comparación con:</i>									
Formalización	Dwyer y Welsh (1985)	Hay normas y procedimientos estándares que hay que seguir	7,86	0,55	0,77	0,76			
		Tenéis en cuenta las normas y procedimientos existentes	7,95	0,68		0,89			
		Las tareas y responsabilidades de su empresa están claramente especificadas	7,82	0,59		0,76			
<i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i>									
Participación	Dwyer y Welsh (1985)	Participan en las decisiones relacionadas con la comercialización	6,77	0,70	0,88		0,79	0,84	
		Se implican en el establecimiento de los objetivos comerciales de la relación	6,83	0,69		0,78			
		Se tienen en cuenta las sugerencias de su empresa	6,72	0,74		0,82			
		Cualquier decisión de la cooperativa de segundo grado que les pueda afectar se les consulta previamente	6,72	0,78		0,83			
		En general, su empresa desempeña un papel activo en la toma de decisiones	6,24	0,67		0,80			

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión: formalización. F<sub>2</sub>= Carga factorial en la dimensión: participación.

**TABLA 3  
MEDIDAS DEL CONTROL FORMAL**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	KMO
<i>Evalúe entre 1 (no proporciona nada) y 10 (proporciona mucha) la formación que la cooperativa de segundo grado proporciona a su empresa sobre:</i>									
Control de inputs	Jaworski (1988),	Calidad de los productos procedentes del campo	6,20	0,71	0,93	0,67			
		Calidad de los productos confeccionados	6,94	0,83		0,83			
		Aspectos sanitarios de los productos	6,74	0,87		0,82			
		Aspectos logísticos (almacenamiento frigorífico.....)	6,79	0,88		0,86			
		Procesos de manipulación	6,71	0,84		0,84			
<i>Indique entre 1 (nada) a 10 (mucho) en qué medida la cooperativa de segundo grado les ha establecido parámetros de control de los siguientes resultados:</i>									
Control de resultados	Jaworski (1988), Bello y Guilliland (1997)	La calidad de los productos confeccionados	7,61		0,86		0,65		0,90
		La cantidad de producto que les suministran a la cooperativa de segundo grado	7,10				0,60		
		El estado sanitario de los productos confeccionados	7,21				0,69		
		La normalización (clasificación) realizada con los productos	7,44				0,82		
		La presentación del producto	7,43				0,67		
		Cumplimiento de los plazos de entrega	7,49				0,59		
<i>Manifieste entre 1 (nada) a 10 (mucho) en qué medida la cooperativa de segundo grado controla:</i>									
Control de procesos	Jaworski (1988), Bello y Guilliland (1997)	La forma en que su empresa inspecciona la calidad de los productos procedentes del campo	6,25		0,86			0,72	
		La forma en que su empresa realiza las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....)	6,63					0,50	
		La forma en que se realiza la producción en el campo	5,79					0,88	
		La forma en que su empresa lleva a cabo la planificación temporal de la producción	5,72					0,87	

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión: control de inputs. F<sub>2</sub>= Carga factorial en la dimensión: control de resultados. F<sub>3</sub>= Carga factorial en la dimensión: control de procesos.

**TABLA 4  
MEDIDAS DE LA COMUNICACIÓN**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	KMO
<i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado:</i>									
Frecuencia e informalidad	Heide y John (1992) Mohr y Sohi (1995)	La cooperativa de segundo grado les facilita información de forma frecuente	7,25	0,60	0,74	0,89			
		La cooperativa de segundo grado les transmite información de forma espontánea	6,71	0,60		0,88			
Comunicación indirecta	Mohr et al. (1996) Fisher et al. (1997)	Solicita que sigan sus indicaciones sin explicarles las consecuencias de vuestro rechazo o aceptación	5,15	0,52	0,69		0,76		0,73
		Discute la estrategia general de las operaciones sin hacer afirmaciones de lo que le gustaría que hicierais	5,53	0,52			0,88		
Comunicación directa	Mohr et al. (1996) Fisher et al. (1997)	Les ofrece recompensas si cumplen con lo que les sugiere	4,28	0,60	0,81			0,68	
		Insinúa consecuencias negativas si no siguen sus recomendaciones	5,60	0,64				0,86	
		Utiliza su poder para que hagan lo que les indica	4,93	0,73				0,88	

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión fluidez de comunicación. F<sub>2</sub>= Carga factorial en la dimensión comunicación indirecta. F<sub>3</sub>= Carga factorial en la dimensión comunicación directa.

**TABLA 5**  
**MEDIDAS DE LA COOPERACIÓN**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	KMO
<i>Califique entre 1 (muy bajo) y 10 (muy alto) el grado en que la relación con la cooperativa de segundo grado contribuye a que su empresa consiga sus objetivos de:</i>							
Cooperación	Morgan y Hunt (1994)	La calidad de los productos procedentes del campo	8,03	0,61	0,86	0,73	0,77
		La calidad de los productos confeccionados	8,04	0,64		0,78	
		La presentación de los productos	8,23	0,67		0,79	
		Las condiciones de producción en el campo	7,39	0,72		0,80	
		La planificación temporal de la producción	7,19	0,63		0,73	
		Las condiciones de manipulación	7,88	0,66		0,77	

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión cooperación.

**TABLA 6**  
**MEDIDAS DE LA CONFIANZA**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	KMO
<i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado</i>									
Fiabilidad	Ganesan (1994)	La cooperativa de segundo grado tiene gran conocimiento del mercado	8,21	0,63	0,83	0,70			
		La cooperativa de segundo grado conoce bien la problemática productiva y comercial de vuestra empresa	7,48	0,68		0,67			
		La cooperativa de segundo grado está capacitada para hacer frente a las situaciones adversas que puedan surgir	7,08	0,71		0,70			
		La cooperativa de segundo grado dispone de personal y recursos para prestarles un buen servicio de comercialización	7,70	0,61		0,71			
Benevolencia	Ganesan (1994) Kumar et al. (1995a)	Ante situaciones adversas, vuestra empresa pueden contar con la ayuda de la cooperativa de segundo grado	7,00	0,68	0,88		0,76		0,92
		Cuando la cooperativa de segundo grado toma decisiones importantes tiene en cuenta los intereses de vuestra empresa	6,89	0,76			0,62		
		Cuando comparten sus problemas con la cooperativa de segundo grado, saben que será comprensiva	6,93	0,80			0,75		
		La cooperativa de segundo grado está dispuesta a prestarles ayuda incluso en aspectos no contemplados en la relación	6,74	0,70			0,75		
Integridad	Ganesan (1994) Kumar et al. (1995a)	La cooperativa de segundo grado hace todo lo posible por cumplir con sus promesas y acuerdos establecidos	7,43	0,68	0,85			0,72	
		Cuando la cooperativa de segundo grado les aconseja, lo hace con su mejor intención	8,05	0,67				0,72	
		La cooperativa de segundo grado se muestra sincera en la relación con vuestra empresa	7,62	0,74				0,78	
		La cooperativa de segundo grado siempre les dice la verdad	7,16	0,67				0,69	

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión fiabilidad. F<sub>2</sub>= Carga factorial en la dimensión benevolencia. F<sub>3</sub>= Carga factorial en la dimensión integridad.

**TABLA 7**  
**MEDIDAS DEL COMPROMISO**

Dime.	Autores	Ítemes	Media	C. I/T	$\alpha$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	KMO
<i>Califique entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i>								
Disposición a invertir	Anderson y Weitz (1992), Gundlach et al (1995), Kumar et al. (1995b)	No les importa compartir información confidencial con la cooperativa de segundo grado	7,74	0,57	0,79	0,78		0,83
		Están dispuestos a tomar decisiones que pueden beneficiar a la cooperativa de segundo grado aunque para ustedes no supongan un beneficio inmediato	7,60	0,65		0,80		
		Están dispuestos a dedicar más esfuerzos y recursos para afianzar la relación	7,88	0,66		0,81		
Compromiso afectivo	Anderson y Weitz (1992), Kumar et al. (1995b)	Su aprecio hacia la cooperativa de segundo grado es una de las razones para continuar trabajando con ella	7,33	0,36	0,53		0,60	
		Somos comprensivos con la cooperativa de segundo grado cuando comete errores que nos causan problemas	6,93	0,36			0,84	

F<sub>1</sub>= Carga factorial en la dimensión disposición a invertir. F<sub>2</sub>= Carga factorial en la dimensión compromiso afectivo.