



UNIVERSIDAD DE MURCIA

**Departamento de Comercialización e
Investigación de Mercados**

**LA RELACIÓN ENTRE LAS
COOPERATIVAS AGRARIAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRIMER Y
SEGUNDO GRADO: UN MODELO
EXPLICATIVO DE SUS
CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS**

NARCISO ARCAS LARIO
2000

UNIVERSIDAD DE MURCIA

**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS**



**LA RELACIÓN ENTRE LAS
COOPERATIVAS AGRARIAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRIMER Y
SEGUNDO GRADO: UN MODELO
EXPLICATIVO DE SUS
CARACTERÍSTICAS Y RESULTADOS**

PRESENTADA POR:

Narciso Arcas Lario

DIRECTORES:

Dr. D. José Luís Munuera Alemán

Dr. D. Miguel Hernández Espallardo

MEMORIA

Presentada para optar al grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Murcia, Marzo del 2000

Este trabajo ha sido posible gracias a las relaciones que he mantenido con un gran número de personas e instituciones, las cuales me han proporcionado los recursos, los conocimientos y el ánimo necesarios para su realización. Con estas líneas quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a todas ellas, así como el deseo de que estos vínculos perduren y la voluntad de compartir y compensar la enorme satisfacción que me han dado.

En primer lugar a sus directores, los Dres. D. José Luis Munuera Alemán y D. Miguel Hernández Espallardo. La confianza que han depositado en mí y sus inestimables aportaciones, sugerencias y esfuerzos han sido determinantes para alcanzar este resultado.

A los antiguos compañeros del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Murcia y a los nuevos del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad Politécnica de Cartagena por el ánimo, el consejo, la ayuda prestada en todo momento y el ambiente agradable de trabajo que han propiciado.

También quiero expresar mi agradecimiento a la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ) y a la cooperativa ANECOOP. El apoyo ofrecido por la CCAЕ para que las cooperativas hortofrutícolas se implicaran en este estudio, y la ayuda económica prestada por ANECOOP en la obtención de la información han sido decisivas. Asimismo, a los presidentes y gerentes de las cooperativas hortofrutícolas encuestadas y de las distintas Federaciones de Cooperativas Agrarias, quienes me han abierto las puertas de las instituciones que tan dignamente representan para facilitarme la información requerida e imprescindible.

Por último, agradecer a mis padres, familiares y amigos, a mi esposa Trini y a mis hijos Agustín y María José su cooperación basada en el afecto, el cariño y la renuncia generosa a uno de los bienes más preciados y difíciles de recuperar, como es el tiempo en compañía de las personas queridas.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| PARTE I.- LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO. PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTUDIO..... | 5 |
| CAPÍTULO 1.- CONTEXTO DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO..... | 5 |
| 1.1.- El sistema agroalimentario..... | 5 |
| 1.2.- Conceptuación de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado..... | 7 |
| 1.3.- Las cooperativas agrarias desde la perspectiva del marketing de relaciones.... | 11 |
| 1.4.- Características de la relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado | 15 |
| 1.5.- Importancia cuantitativa del cooperativismo agrario de primer grado..... | 18 |
| 1.6.- Importancia cuantitativa del cooperativismo agrario de segundo grado..... | 23 |
| 1.7.- Revisión de los estudios realizados sobre las cooperativas agrarias..... | 29 |
| CAPÍTULO 2.- LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO..... | 34 |
| 2.1.- La relación de intercambio..... | 34 |
| 2.1.1.- Conceptuación..... | 34 |
| 2.1.2.- Tipos de relaciones de intercambio..... | 36 |
| 2.1.3.- Factores que llevan al establecimiento de las relaciones a largo plazo..... | 41 |
| 2.1.4.- Etapas en el desarrollo de las relaciones..... | 47 |
| 2.1.5.- Papel del marketing en el ámbito de las relaciones interorganizaciones..... | 54 |
| 2.2.- Marco teórico de análisis de las relaciones de intercambio entre las empresas | 58 |
| 2.2.1.- Enfoques de estudio..... | 58 |
| 2.2.2.- Teorías..... | 61 |
| 2.2.3.- El marketing de relaciones..... | 67 |
| 2.2.3.1.- Las relaciones en los canales de distribución..... | 70 |
| 2.2.3.2.- Las alianzas estratégicas..... | 70 |
| 2.2.3.3.- La red de relaciones..... | 72 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.- Propuesta de un modelo de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado..... | 75 |
| 2.3.1.- Principales aproximaciones al estudio de las relaciones entre empresas..... | 75 |
| 2.3.2.- Modelo propuesto..... | 78 |
| CAPÍTULO 3.- CARACTERÍSTICAS, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO..... | 83 |
| 3.1.- Coordinación y gobierno de las relaciones..... | 83 |
| 3.1.1.- Coordinación..... | 83 |
| 3.1.2.- Gobierno..... | 85 |
| 3.2.- Estructura de la relación..... | 88 |
| 3.3.- Procesos de la relación..... | 90 |
| 3.3.1.- Cooperación..... | 90 |
| 3.3.2.- Control unilateral..... | 92 |
| 3.3.3.- Comunicación..... | 98 |
| 3.4.- Atmósfera de la relación..... | 102 |
| 3.4.1.- Confianza..... | 103 |
| 3.4.2.- Compromiso..... | 110 |
| 3.4.3.- Justicia..... | 116 |
| 3.5.- Antecedentes de las relaciones..... | 117 |
| 3.5.1.- Dependencia..... | 117 |
| 3.5.2.- Frecuencia de las interacciones..... | 120 |
| 3.6.- Consecuencias de las relaciones..... | 122 |
| 3.6.1.- Conceptuación..... | 122 |
| 3.6.2.- Resultados económicos: desempeño..... | 125 |
| 3.6.3.- Resultados políticos de la relación..... | 136 |
| 3.6.3.1.- Satisfacción..... | 136 |
| 3.6.3.2.- Continuidad de la relación..... | 138 |

| | |
|---|------------|
| PARTE II.- CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO..... | 141 |
| CAPÍTULO 4.- RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DEL MODELO: HIPÓTESIS PLANTEADAS..... | 141 |
| 4.1.- Justificación del modelo..... | 141 |
| 4.2.- Antecedentes de las características de la relación (H ₁ a H ₆)..... | 144 |
| 4.2.1.- Hipótesis relativas al efecto de la dependencia (H ₁ a H ₃)..... | 144 |
| 4.2.2.- Hipótesis relativas al efecto de la frecuencia de las interacciones (H ₄ a H ₆)..... | 149 |
| 4.3.- Características de la relación (H ₇ a H ₁₂)..... | 151 |
| 4.3.1.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos estructurales y los de proceso (H ₇)..... | 151 |
| 4.3.2.- Hipótesis relativas a las relaciones entre la estructura y la atmósfera de la relación (H ₈)..... | 154 |
| 4.3.3.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos de proceso y la atmósfera H ₉ y H ₁₀)..... | 156 |
| 4.3.4.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de proceso (H ₁₁)..... | 160 |
| 4.3.5.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de la atmósfera (H ₁₂)..... | 162 |
| 4.4.- Hipótesis relativas al efecto de las características de la relación sobre los resultados (H ₁₃ a H ₁₅)..... | 164 |
| 4.4.1.- Efectos sobre los resultados económicos (H ₁₃ a H ₁₅)..... | 164 |
| 4.4.2.- Efectos sobre los resultados políticos (H ₁₆ y H ₁₇)..... | 169 |
| 4.5.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los resultados (H ₁₈ a H ₂₀)..... | 171 |
| 4.5.1.- Relación entre los resultados económicos (H ₁₈)..... | 171 |
| 4.5.2.- Relación entre los resultados económicos y los políticos (H ₁₉)..... | 172 |
| 4.5.3.- Relación entre los resultados políticos (H ₂₀)..... | 173 |
| CAPÍTULO 5.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO..... | 175 |
| 5.1.- Población objeto de estudio..... | 175 |
| 5.2.- Diseño del cuestionario..... | 177 |
| 5.2.1.- Procedimiento..... | 177 |
| 5.2.2.- Escalas utilizadas..... | 178 |
| 5.3.- Recogida de información..... | 189 |
| 5.4.- Caracterización de la muestra..... | 193 |

| | |
|--|------------|
| 5.5.- Medidas de calidad de las escalas utilizadas..... | 196 |
| CAPÍTULO 6.- RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO..... | 215 |
| 6.1.- Metodología para el contraste de las hipótesis..... | 215 |
| 6.2.- Antecedentes de las características de la relación (H ₁ a H ₆)..... | 216 |
| 6.2.1.- Hipótesis relativas al efecto de la dependencia (H ₁ a H ₃)..... | 216 |
| 6.2.2.- Hipótesis relativas al efecto de la frecuencia de las interacciones (H ₄ a H ₆)..... | 222 |
| 6.3.- Características de la relación (H ₇ a H ₁₂)..... | 225 |
| 6.3.1.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos estructurales y los de proceso (H ₇)..... | 226 |
| 6.3.2.- Hipótesis relativas a las relaciones entre la estructura y la atmósfera de la relación (H ₈)..... | 229 |
| 6.3.3.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos de proceso y la atmósfera H ₉ y H ₁₀)..... | 230 |
| 6.3.4.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de proceso (H ₁₁)..... | 234 |
| 6.3.5.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de la atmósfera (H ₁₂)..... | 237 |
| 6.4.- Hipótesis relativas al efecto de las características de la relación sobre los resultados (H ₁₃ a H ₁₅)..... | 238 |
| 6.4.1.- Efectos sobre los resultados económicos (H ₁₃ a H ₁₅)..... | 239 |
| 6.4.2.- Efectos sobre lo resultados políticos (H ₁₆ y H ₁₇)..... | 244 |
| 6.5.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los resultados (H ₁₈ a H ₂₀)..... | 247 |
| 6.5.1.- Relación entre los resultados económicos (H ₁₈)..... | 247 |
| 6.5.2.- Relación entre los resultados económicos y los políticos (H ₁₉)..... | 248 |
| 6.5.3.- Relación entre los resultados políticos (H ₂₀)..... | 249 |
| CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS..... | 253 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 263 |
| ANEXO 1.- RESUMEN DE LOS TRABAJOS SOBRE LAS RELACIONES INTERORGANIZACIONALES..... | 298 |
| ANEXO 2.- CUESTIONARIO..... | 346 |

ÍNTRODUCCIÓN

La práctica empresarial evidencia que se están produciendo cambios en las relaciones de intercambio que mantienen las organizaciones. Observamos cómo los intercambios tradicionales basados en transacciones puntuales, la independencia, la competencia y el conflicto están dando paso a relaciones a largo plazo, cimentadas en la interdependencia, la confianza, el compromiso y la cooperación entre las partes.

Estas transformaciones han sucedido conforme las empresas han entendido que, en el entorno actual, para lograr una ventaja competitiva sostenible que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes y lograr sus objetivos empresariales, hay que ser un participante leal en alguna cadena o grupo de alianzas estratégicas. Como señalan Morgan y Hunt (1994): *“en una economía global, ser un competidor efectivo requiere ser un cooperador confiado en una red”*.

La situación que acabamos de indicar tiene una especial relevancia entre las empresas del sector agroalimentario por la elevada incertidumbre de su entorno y, sobre todo, por las cada vez mayores exigencias de sus clientes. Esto ha llevado a las empresas de sus diferentes subsectores –abastecimiento de inputs, agrario, agroindustrial, distribución y consumo– a especializarse en determinadas actividades conforme a sus capacidades distintivas y a establecer relaciones estables de cooperación con otras empresas. Estas relaciones les permiten crear entornos negociados que reducen la incertidumbre de los intercambios y los hacen más eficientes.

Un claro exponente de estas relaciones en el sector agroalimentario lo constituye el cooperativismo agrario. Las cooperativas agrarias –actores especializados e interdependientes– conforman un entramado de relaciones horizontales y verticales tendentes a superar la elevada incertidumbre de su entorno, y a crear valor para el mercado y distribuirlo entre sus asociados. Entre ellas resaltan las que son objeto de este trabajo: las mantenidas entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

La disciplina del marketing ha descrito este fenómeno utilizando diferentes términos, entre otros: el marketing de relaciones, las alianzas estratégicas, las alianzas de co-marketing, las asociaciones de distribución y las redes de marketing. Además, y en respuesta a estos cambios en las relaciones empresariales, el marketing también ha evolucionado de forma paralela, desde una orientación transaccional de los intercambios hacia una visión más relacional que considera la dimensión temporal y social de los mismos. En este devenir, el marketing se ha apoyado en diversas teorías con enfoques

distintos, pero complementarios, al objeto de explicar las relaciones de intercambio. Entre estas teorías destacan las de corte economicista y las de comportamiento, integradas posteriormente en la de economía política, y ampliadas recientemente con los enfoques de marketing de relaciones y de redes.

Las limitaciones que las diferentes teorías presentan a nivel individual para conocer, explicar y predecir la complejidad de los intercambios relacionales aconseja apostar por enfoques globales. Esto ha llevado a los investigadores a plantear diversos modelos teóricos, la mayoría demasiado complejos y, por tanto, de difícil contraste empírico, que precisan ser reconsiderados con nuevas aportaciones.

Es en este contexto en el que se ubica esta tesis doctoral. En ella, nos planteamos como objetivo estudiar los factores que participan en el establecimiento y desarrollo de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. Para ello, se propone un modelo integrador que se fundamenta en diversas teorías y se contrasta en la relación que las cooperativas de comercialización de primer grado mantienen con las de segundo grado en el ámbito de los productos hortofrutícolas. En este modelo se analizan los resultados de la relación, las características de ésta –aspectos estructurales, de proceso y ambientales– que influyen en los resultados, y los antecedentes o factores que afectan a las características.

Varias son las razones que nos han llevado a realizar este trabajo, tanto académicas como empresariales, destacando 1) la gran importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado; 2) el impulso que para su creación están recibiendo por parte de la Administración Pública, debido al papel que desempeñan en la vertebración y eficiencia del sistema agroalimentario; 3) la escasa atención prestada en la literatura de marketing a las asociaciones de distribución en general; y 4) la ausencia de trabajos empíricos que expliquen el funcionamiento de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado.

A estas motivaciones hay que añadir otras de tipo personal. Esta tesis doctoral es continuación de la investigación que sobre las cooperativas agrarias iniciamos en 1996 con la tesina de licenciatura, posteriormente publicada por CIRIEC-España en 1999 bajo el título: “*El marketing de las cooperativas agrarias: claves para la competitividad de la empresa agraria*”. En este trabajo se estudiaba el marco de actuación del cooperativismo agrario, se conceptuaba a la cooperativa agraria bajo la teoría de la

cooperación empresarial, se analizaban las decisiones de marketing de las cooperativas agrarias y se contrastaban de forma empírica algunas de ellas. Como línea de investigación futura, allí se apuntaba la necesidad de profundizar en el conocimiento de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones, objetivo que perseguimos con la presente tesis.

Para lograr este propósito, el trabajo lo hemos estructurado en dos partes con tres capítulos cada una. En el primer capítulo se analiza el contexto de las relaciones de intercambio entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, se conceptúa esta relación, y se pone de relieve la importancia de estas cooperativas y su problemática, concluyendo con una revisión de los estudios realizados sobre las cooperativas agrarias. En el capítulo segundo se estudia la relación de intercambio, sus tipos, especialmente los que presentan una orientación a largo plazo, los factores que llevan a su establecimiento, las fases de su desarrollo y el papel que juega el marketing en los mismos. Asimismo, se introducen las principales teorías sobre las relaciones de intercambio, prestando especial interés al reciente enfoque del marketing de relaciones. El análisis realizado nos permite proponer un modelo de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, integrador de diferentes teorías y siguiendo el esquema: antecedentes, características y consecuencias de la relación.

El tercer capítulo está dedicado a conceptuar las variables que integran el modelo. Como antecedentes se considera a la dependencia y la frecuencia de las interacciones. Las características que se contemplan son los aspectos estructurales –formalización y participación–, los de proceso –control, comunicación y cooperación–, y los que conforman la atmósfera de la relación –confianza, compromiso y justicia–. Por último, se tratan las variables correspondientes a las consecuencias de las relaciones –resultados económicos y políticos–.

Una vez conceptuadas las distintas variables que se utilizarán para el estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, en la segunda parte de esta tesis se presenta y contrasta el modelo explicativo de los resultados obtenidos en esta asociación de distribución. Para ello, en el capítulo cuarto se plantean y justifican las hipótesis que integran el modelo. En el capítulo quinto, se describe la población y la muestra del estudio, y se explica la metodología seguida para la obtención de la información. Los resultados de los análisis estadísticos realizados, que nos llevarán a rechazar o aceptar las hipótesis planteadas, son recogidos en el capítulo sexto.

El trabajo se culmina con las conclusiones del estudio, las líneas de investigación futuras que quedan abiertas, unas recomendaciones para la dirección de las relaciones entre las empresas estudiadas y la bibliografía utilizada. Por último, en el apartado de anexos incorporamos un resumen de los estudios empíricos procedentes de la revisión de la literatura que han servido de fundamento a este trabajo, así como el cuestionario utilizado para obtener la información.

Parte I

LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO. PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTUDIO

Capítulo 1

CONTEXTO DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

El primer capítulo de este trabajo tiene como **objetivo** conocer la relación que es materia de estudio en esta tesis doctoral: la asociación de distribución que mantienen las cooperativas de primer y de segundo grado. El interés en profundizar en esta tipología de relaciones reside en la problemática asociada a su establecimiento y desarrollo, sobre todo, si tenemos en cuenta la importancia de las mismas para la competitividad de las cooperativas que las mantienen. Para ello, el capítulo se inicia analizando el contexto -sistema agroalimentario- en que se desarrollan. A continuación se conceptúan ambas cooperativas y la relación entre ellas, pasando a poner de relieve sus especificidades y la importancia socioeconómica de las mismas. Por último, se concluye con una exploración de los trabajos que encontramos en la revisión realizada de la literatura, acerca de las cooperativas agrarias y de las relaciones entre las empresas agroalimentarias en el canal de distribución.

1.- EL SISTEMA AGROALIMENTARIO

Existe una gran coincidencia entre los investigadores al señalar que en la actualidad, una serie de factores del entorno están llevando a las empresas a establecer relaciones estables en los negocios que se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. Entre estos factores destacan: 1) la globalización de los mercados y el consiguiente incremento de la competencia; 2) la reducción del ciclo de vida de los productos; y 3) los rápidos cambios tecnológicos (Webster, 1992; Shamdasani y Sheth, 1995). 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 valor¹ para el mercado como forma de lograr una ventaja competitiva (Shamdasani y Sheth, 1995; Sheth y Parvatiyar, 1995a).

En el ámbito agrario, a los factores anteriores cabe añadir: 1) el exceso de oferta de productos agrarios; 2) la liberalización 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 (Hogarth-Scott y Parkinson, 1993; Meulemberg,

¹ Siguiendo a Anderson et al. (1993) consideramos como valor de mercado de un producto, desde el punto de vista del cliente, a la diferencia percibida por éste entre los beneficios que le proporciona y el precio pagado y los sacrificios necesarios para adquirirlo.

1993; Brown, 1995; West and Vaughan, 1995; Juliá et al., 1996). Todos estos factores dotan de gran incertidumbre a los intercambios entre los agentes del sistema agroalimentario.

Esta incertidumbre es aun mayor en el caso de las empresas agrarias por los condicionantes técnicos, humanos, económicos y políticos a los que se enfrentan, por su escaso poder de negociación frente a proveedores y clientes (Arcas y Munuera, 1998) y, de manera especial en las que operan con productos hortofrutícolas, por las contingencias en su oferta y demanda y su carácter estacional y perecedero (Knox y White, 1991; Aksoy y Kainak, 1994; Fraser, 1995).

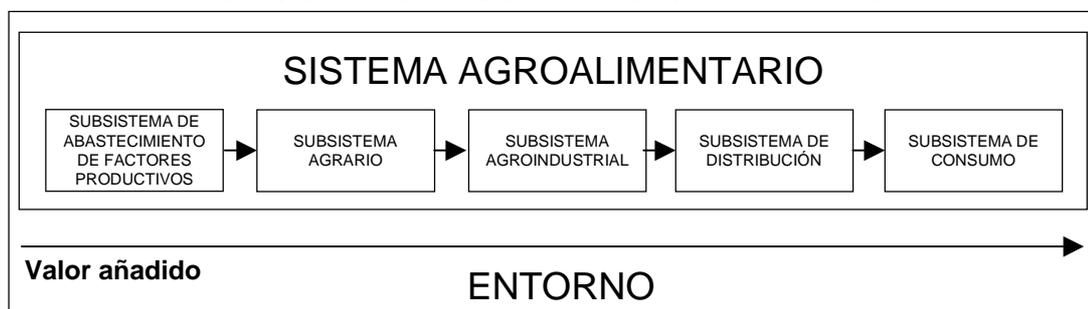
Por ello, parece interesante para las empresas agroalimentarias en general y, las hortofrutícolas en particular, que establezcan relaciones de calidad y estables con proveedores y clientes, basadas en la especialización, la interdependencia y la cooperación. De aquí, que la selección del socio que complemente sus habilidades, recursos y competencias se convierte en una decisión estratégica para el logro de ventajas competitivas (Kamann y Strijker, 1992; Barry et al., 1995; Klein y Kerr, 1995; Grunert et al., 1996).

Pero, es la satisfacción de las cada vez más exigentes demandas alimenticias de los consumidores la que requiere de la coordinación de múltiples funciones generadoras de valor, precisándose de la participación de un complejo entramado de empresas especializadas que conforman lo que se conoce como "*sistema agroalimentario*". Rodríguez et al. (1990; 13-14) lo definen como: "*un sistema interempresas, multigestionado, que busca adecuar la oferta a la demanda de alimentos de los consumidores*".

Por su parte, Wierenga (1997) lo denomina "*asociación agroalimentaria de creación de valor*", entendida como "*un conjunto de empresas interdependientes que establecen relaciones de trabajo cerradas, para dirigir el flujo de bienes y servicios a lo largo de la cadena de valor añadido de los productos agroalimentarios, al objeto de aportar un valor superior para el cliente al menor coste posible*" (41).

En la figura 1.1 aparecen los subsistemas que conforman el sistema agroalimentario y se destaca asimismo el carácter abierto de éste, intercambiando elementos e información con el entorno, compuesto por la Administración, grupos de presión, etc.

FIGURA 1.1.
SUBSISTEMAS DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO



Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir dicha coordinación en la creación de valor, las empresas de los distintos subsectores del sistema agroalimentario han ido estableciendo de forma progresiva diferentes tipos de asociaciones, tanto horizontales como verticales, entre las que se encuentran las cooperativas agrarias (Kristensen, 1992; Hughes, 1994, Shaw; 1994). El principal objetivo de estas asociaciones es responder de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno (Green y Dos Santos, 1992; Shaw y Gibbs; 1995), a través de la coordinación de las actividades que lleve a la eficiencia de las relaciones y, por ende, del sistema agroalimentario (Abbot, 1996).

Por ello, y como ya apuntaba Malassi (1979) hace dos décadas, el análisis del sistema agroalimentario requiere comprender la naturaleza de las relaciones que concurren en la producción de alimentos, en sentido horizontal y vertical, para lo que se hace necesario desarrollar trabajos empíricos que permitan conocer su dinámica interna. Es en este contexto en el que se ubica el estudio de las relaciones entre las cooperativas de comercialización de primer y segundo grado de productos hortofrutícolas, que abordamos en este trabajo y que pasamos a conceptualizar.

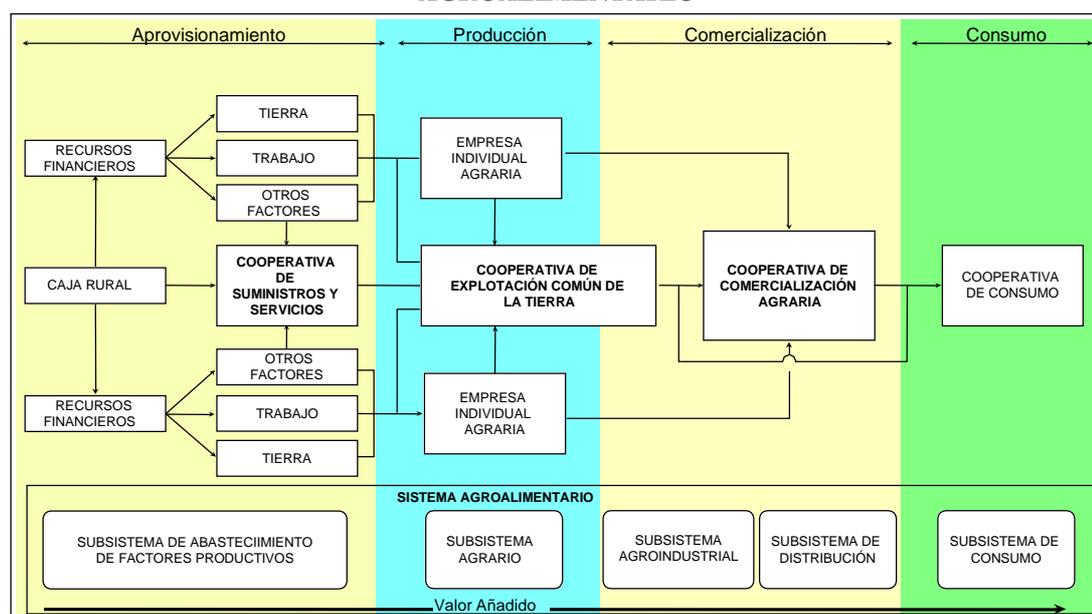
2.- CONCEPTUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

La Ley de Cooperativas 27/1999 en su artículo 93 dice: “*son cooperativas agrarias las que asocian a titulares de explotaciones agrícolas.....que tiene por objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios.....*” (27053). Para ello “*podrán desarrollar, entre otras las siguientes actividades: a) adquirir, elaborar, producir y fabricar por cualquier procedimiento, para la cooperativa o para las explotaciones de sus socioscualquier elemento necesario o conveniente para la*

producción y fomento agrario; b) conservar, tipificar, manipular, transformar, distribuir y comercializar, incluso directamente al consumidor, los productos procedentes de las explotaciones de la cooperativa y de sus socios en su estado natural o previamente transformados.....; d) cualquier otra actividad necesaria, conveniente o que facilite el mejoramiento técnico, laboral o ecológico de la cooperativa o de las explotaciones de sus socios.....” (27053).

Considerando todas estas actividades que las cooperativas agrarias pueden desarrollar, se deduce que pueden abarcar todas las funciones del sistema agroalimentario, incluso la venta directa al consumidor. En general, las cooperativas agrarias realizan determinadas funciones del proceso productivo de las empresas agrarias asociadas, las cuales pueden corresponder a cualquier eslabón del sistema agroalimentario. Por ello, y siguiendo a diversos autores (Juliá y Segura, 1987; Barea y Monzón, 1992; Caballer, 1992 y Juliá, 1994) podemos establecer una clasificación funcional de las mismas a partir de la naturaleza de la relación económica que mantienen con sus socios. Si consideramos el proceso productivo, formado por las fases de aprovisionamiento, transformación de los productos y venta de los mismos, tendremos tres tipos de cooperativas agrarias: las de suministros y servicios - incluyendo las de crédito o cajas rurales-, las de producción o explotación en común de la tierra y las de comercialización y transformación (figura 1.2).

FIGURA 1.2
TIPOLOGÍAS DE COOPERATIVAS AGRARIAS Y RELACIÓN CON EL SISTEMA AGROALIMENTARIO



Fuente: Elaboración propia a partir de Caballer (1992).

La *cooperativa de suministros y servicios*, en sentido estricto, tiene como objetivo proporcionar a sus socios los factores de producción tales como abonos, semillas, maquinaria, etc.; en mejores condiciones que el mercado, mediante la concentración de la demanda y la eliminación de intermediarios. En un sentido más amplio, también podemos incluir dentro de este grupo las que proporcionan recursos financieros, es decir, a las cooperativas de crédito o Cajas Rurales.

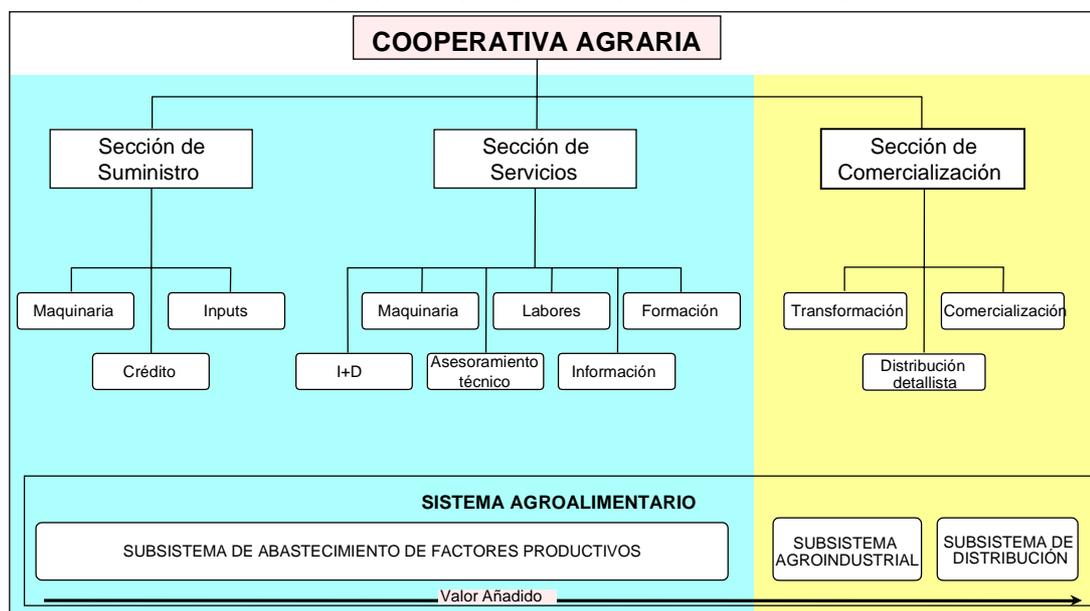
La *cooperativa de comercialización y transformación* tiene como finalidad mejorar las condiciones de venta de los productos de los socios, bien mediante su comercialización en el estado en que son aportados, o después de un proceso de manipulación y transformación.

Por último, las *cooperativas de producción* coinciden con las denominadas cooperativas de explotación en común, que la Ley 27/1999 de Cooperativas considera como otra clase de cooperativa distinta de la agraria y que denomina como "*cooperativa de explotación comunitaria de la tierra*". Éstas tienen por objeto reducir los costes de producción mediante el desarrollo en común de la actividad agraria por parte de los socios. Presentan la particularidad respecto al resto de cooperativas agrarias de integrar las explotaciones de los socios en el proceso de producción que realiza la cooperativa, por lo que desaparecen las empresas agrarias de base.

En la práctica las cooperativas agrarias desarrollan varias funciones, por lo que raramente existen en su concepción pura. Esto se pone de manifiesto al comprobar que el número de actividades declaradas por ellas según la clasificación CNAE es 1,54 veces superior al de empresas cooperativas, destacando el comercio al por mayor tanto de inputs como de productos alimenticios (Juliá, 1991). Para desarrollar sus distintas funciones suelen adoptar una organización por secciones (Juliá y Server, 1991 y Juliá, 1993), siendo las más comunes las de suministro, comercialización y crédito². A su vez estas secciones pueden estar subdivididas atendiendo al tipo de suministro o servicio que prestan. Dada la importancia creciente que para la empresa agraria tiene el acceso a servicios tales como información, formación e innovación, podemos considerar la estructura organizativa de una cooperativa agraria a partir de las secciones indicadas en la figura 1.3.

² Estas secciones han sido contempladas de manera informal en las cooperativas agrarias hasta la promulgación de la reciente Ley 27/1999 de cooperativas que, en su artículo 5 establece su regulación.

FIGURA 1.3
ESTRUCTURA POR SECCIONES DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, a través de las cooperativas agrarias las empresas asociadas acceden de forma conjunta y flexible a una serie de servicios -formación, información, suministros, crédito, etc-, destacando los de comercialización, que les permiten adaptarse mejor a los cambios del entorno y acceder a un gran número de ventajas competitivas (Arcas y Munuera, 1998).

En cuanto a las cooperativas de segundo grado, la Ley de Cooperativas 27/1999 en su artículo 77 dice: “*las cooperativas de segundo grado se constituyen por, al menos, dos cooperativas..... y tienen por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos*” (27048).

En general, las cooperativas agrarias de segundo grado estarán formadas por cooperativas agrarias de base o de primer grado, pudiendo desarrollar también cualquier actividad del sistema agroalimentario. Para ello, al igual que sucedía con las cooperativas de primer grado, o bien se especializan en determinadas actividades -suministros, servicios, comercialización, etc.- o desarrollan varias funciones adoptando una estructura organizativa por secciones.

El interés y la necesidad de crear cooperativas de segundo grado es tal que la intercooperación fue considerada como el sexto principio cooperativo en el XXIII Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, celebrado en Viena en 1966, bajo el siguiente enunciado (Martínez, 1990; 23): *“las cooperativas para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional”*. Este pronunciamiento ha tenido su reflejo en las sucesivas legislaciones sobre cooperativas, de forma que en la exposición de motivos de la reciente Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas, se argumenta que: *“son de especial interés las formas de colaboración económica entre cooperativas, procurando su ampliación y facilitando su integración”* (27028)³.

Desde una perspectiva empresarial, las cooperativas de segundo grado han permitido el desarrollo cooperativo con una mayor eficacia asociada a las economías de escala que se derivan del proceso asociativo, y que se concretan en: 1) la concentración de la oferta; 2) la diversificación de productos y calendarios; 3) la apertura de nuevos mercados; 4) la contratación de servicios y adquisición de inputs de forma conjunta; 5) la adopción de nuevos procesos industriales; y 6) la profesionalización de la gestión (Juliá et al., 1996). En la tabla 1.1 se pueden observar con más detalle las ventajas de las cooperativas agrarias de segundo grado para sus socios en el ámbito de la administración, producción y comercialización, y que por sí solas justifican su constitución.

3.- LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING DE RELACIONES

En una primera fase, las empresas agrarias establecen relaciones horizontales creando cooperativas agrarias de primer grado. A su vez, las cooperativas de primer grado establecen acuerdos de cooperación, también horizontales, originando cooperativas agrarias de segundo grado, que si profundizan en este proceso, constituyen cooperativas de tercer y ulterior grado. Junto a estas relaciones horizontales, las empresas asociadas a una cooperativa de primer o ulterior grado mantienen con éstas relaciones verticales a distinto nivel. De esta manera, las cooperativas agrarias conforman un entramado de relaciones horizontales y

³ En el capítulo IX de esta Ley se desarrolla lo relativo a las cooperativas de segundo grado, grupos

verticales -conectando una gran cantidad de actores, recursos y actividades- dirigidas a crear valor para el mercado y distribuirlo entre las empresas implicadas, lo que lleva a Ollila (1994) a denominarlas “*asociaciones de coordinación del mercado*”.

TABLA 1.1
VENTAJAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE SEGUNDO GRADO

| | |
|-------------------------|---|
| ADMINISTRACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> * Prestan servicios administrativos que facilitan las tareas en la gestión de técnicos y directivos. * Liberan a los gerentes de las cooperativas socias de las tareas comerciales, lo que les permite mejorar su gestión en otros aspectos. * Mejoran la gestión financiera al realizarla en común. * Facilitan al socio información más ágil y clara. * Se profesionaliza y abarata la gestión. |
| PRODUCCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> * Asesoran al socio acerca de variedades, volúmenes de producción, técnicas de cultivo o momento de salir al mercado. * Disminuyen los costes de producción al convertirse en centrales de compra, en empresas de servicios o en fabricantes de inputs. * Permiten el acceso a nuevas tecnologías a través de la investigación permanente y la asistencia técnica. |
| COMERCIALIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> * Posibilitan la transformación y la comercialización conjunta. * Permiten el acceso a los mercados internacionales y las grandes cuentas de distribución. * Evitan la competencia entre cooperativas. * Concentran, diversifican la oferta y prolongan la presencia en los mercados. * Mejoran las condiciones en la adquisición y contratación del transporte. * Aumentan la seguridad y la rapidez en los servicios. * Mejoran la capacidad negociadora frente a las cadenas de distribución y la profesionalización de la gestión comercial. * Facilitan la colaboración con empresas de transformación y de distribución. * Posibilitan la investigación y el desarrollo de nuevos productos. * Facilitan la diversificación y el desarrollo de una política de marcas y promoción. * Mejoran la Imagen Corporativa y facilitan la diferenciación. |

Fuente: Arcas (1999).

Estas relaciones horizontales entre empresas y/o cooperativas agrarias independientes, situadas al mismo nivel en la cadena de valor y dirigidas a coordinar de forma conjunta la comercialización de sus productos, pueden ser consideradas como un caso de “*marketing simbiótico*” o “*alianza de co-marketing*” según la terminología utilizada respectivamente por Varadarajan y Rajaratnam (1986) y Bucklin y Sengupta (1993).

Pero, si nos centramos en las relaciones verticales de comercialización, nos encontramos ante lo que Mohr y Spekman (1994) denominan “*asociación de distribución*” -“*channel partnerships*”-, para referirse a las relaciones entre empresas

cooperativos y otras formas de colaboración económica.

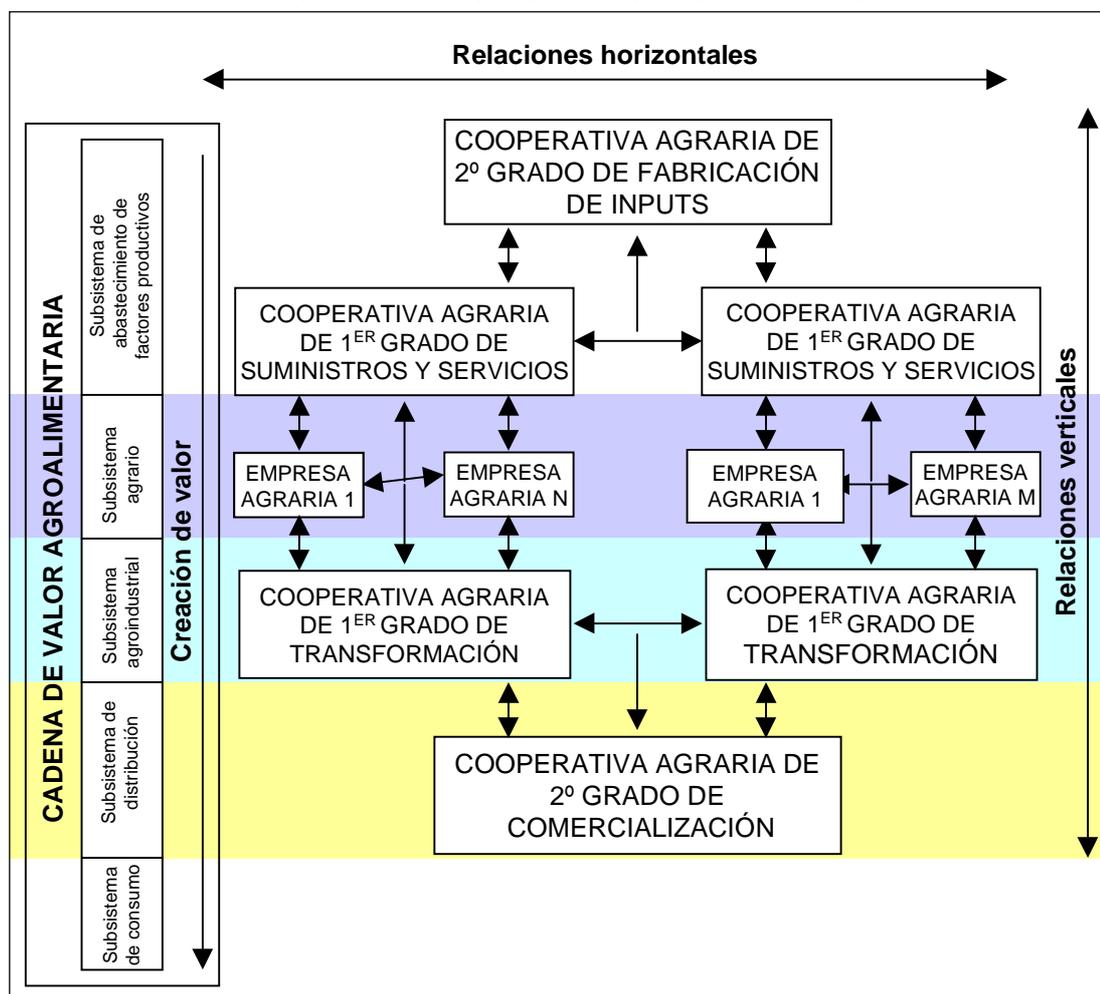
independientes situadas a distinto nivel en el canal de distribución, que comparten objetivos compatibles, trabajan por el beneficio mutuo, y presentan un alto nivel de interdependencia. Estas asociaciones permiten a las empresas participantes disfrutar de la mayoría de las ventajas de la asociación vertical (Johnston y Lawrence, 1988), complementando los recursos y las capacidades de empresas especialistas en distintos niveles del canal (Powell, 1987).

Si además de las relaciones de comercialización, tanto horizontales como verticales, se consideran las relacionadas con el suministro de inputs, financiación, asesoramiento técnico, información, formación, etc., podemos concluir que nos encontramos ante un caso de "*marketing de relaciones*" (Morgan y Hunt 1994). En las cooperativas agrarias de primer y ulterior grado, los socios además de compartir recursos llevan a cabo relaciones de intercambio con la cooperativa, considerada ésta como "*empresa focal*" (Morgan y Hunt, 1994). En este caso, la cooperativa actúa como empresa líder (Mollá y Sánchez, 1995; Sánchez, 1996a, 1996b) o donadora de órdenes (Green y Dos Santos, 1992) encargada de dirigir, coordinar y controlar el proceso de generación de valor para el mercado y de su distribución entre sus asociados. Estaríamos según Kotler (1995) ante relaciones basadas en la confianza mutua y que, en algunos casos, permiten pasar de la transacción negociada a la simple rutina.

Si consideramos el conjunto de las cooperativas agrarias de comercialización de primer y ulterior grado, podemos afirmar que configuran un sistema "*red*", dirigido a facilitar las actividades de marketing de sus socios y configurando lo que Kotler (1995) denomina "*red de marketing*", formada por la propia empresa y aquellas otras con las que se establecen relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua.

En definitiva, si tenemos en cuenta la totalidad de las relaciones -horizontales y verticales-, su distinta naturaleza -producción, marketing, suministro, etc.- y las distintas partes implicadas -empresas agrarias y cooperativas de primer y ulterior grado, podemos afirmar que el cooperativismo agrario es un tipo especial de "*red organizacional*" generadora de valor en el sistema agroalimentario (figura 1.4), según la terminología utilizada por Miles y Snow (1986), Thorelli (1986) y Piercy y Cravens (1995).

FIGURA 1.4
EL MARKETING DE RELACIONES DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS



Fuente: Elaboración propia.

La concepción que acabamos de exponer de las cooperativas agrarias, justifica el interés de analizar las relaciones que se establecen entre ellas bajo la perspectiva del marketing de relaciones. Esto nos permitirá conocer en qué medida estas empresas por sus especificidades -elevado número de socios, gestión democrática, participación de los socios en la propiedad y en la toma de decisiones, etc.- comparten las principales dimensiones del marketing de relaciones, configurándose éste como un enfoque válido para comprender y predecir su adecuado funcionamiento.

Aun siendo importante la totalidad de las relaciones expuestas, en el presente trabajo nos centraremos en las que tienen lugar entre las cooperativas hortofrutícolas de comercialización de primer y segundo grado. Éstas son las encargadas de comercializar la totalidad o parte de los productos confeccionados por las primeras,

por lo que se trata de una relación diádica con una orientación a largo plazo a la que anteriormente denominamos “*asociación de distribución*”.

4.- CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

Estas relaciones, definidas en el epígrafe anterior como asociaciones de distribución, presentan una serie de características específicas cuyo conocimiento puede contribuir a comprender cómo se establecen y se desarrollan. En primer lugar, por su incidencia sobre distintos aspectos de la relación, tales como la dependencia, el poder y el control de las partes, hay que resaltar lo relativo a la participación de la cooperativa de primer grado en la actividad, la propiedad y en la toma de decisiones de la cooperativa de segundo grado. Estos mismos aspectos son los que hacen que se trate de una relación con una clara orientación a largo plazo.

En cuanto a la participación, el artículo 77 de la Ley de Cooperativas 27/1999 establece que ninguna cooperativa de primer grado podrá tener más del 30% del capital social de la cooperativa de segundo grado. De otro lado, y según el artículo 26, cada socio tendrá un voto en la Asamblea General, salvo que en los Estatutos de la cooperativa de segundo grado se establezca un voto proporcional a su participación en la actividad de la sociedad. No obstante, en ningún caso se permitirá a una cooperativa de primer grado ostentar más de un tercio de los votos totales, salvo que la de segundo grado esté integrada por dos o tres cooperativas de base.

Otro aspecto interesante de la relación es el concerniente a la participación de la cooperativa de primer grado en la actividad de la cooperativa de segundo. En el caso de las cooperativas de segundo grado de comercialización, se refiere al porcentaje del producto de la cooperativa de primer grado que de forma obligatoria ha de comercializar a través de la de segundo. Este porcentaje puede variar desde un nivel mínimo hasta el 100% de lo producido.

Bajo estas consideraciones y la conceptualización que anteriormente hemos realizado de las cooperativas de segundo grado, se deduce la existencia de interdependencia entre las cooperativas de primer y segundo grado. El nivel y la simetría de esta dependencia va a depender, entre otros aspectos, del número de cooperativas de primer grado que integran la de segundo, de la posibilidad de la de

segundo grado de incorporar a otras, y del porcentaje de la producción que las cooperativas de primer grado están obligadas a comercializar a través de la de segundo.

Por otra parte, hay que destacar algunos aspectos relacionados con la estructura y los procesos de la relación. Así, cabe señalar un cierto grado de formalización de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado. Esta formalización se deriva tanto de la propia Ley de Cooperativas 27/1999, como de los estatutos de régimen interno de la cooperativa de segundo grado, cuyos contenidos mínimos establece la propia ley en su artículo 11. Además, podemos esperar que en la medida en que la cooperativa de segundo grado actúa como empresa líder en base a sus competencias, asumirá el control de las actividades implicadas en la relación, con un cierto grado de consentimiento de las de primero.

En cuanto a las actividades que realizan las cooperativas de primer y segundo grado, se produce una especialización de funciones en base a sus competencias distintivas, lo que conduce a una dependencia mutua entre ambas cooperativas. En general, en el caso de los productos perecederos, las cooperativas de primer grado asumirán 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- (Montero, 1999) e, incluso, del consumidor final. Entre estas actividades destacan las siguientes: 1) la investigación y acceso a nuevos mercados; 2) la concentración, diversificación y adaptación de la oferta a las exigencias de los clientes; 3) la diferenciación de la oferta mediante decisiones de marca y de comunicación; y 4) la negociación, venta, transporte y distribución del producto a través de una adecuada red comercial.

Junto a estas funciones propias de la comercialización, y por ello las que en mayor medida desarrollan las cooperativas agrarias de comercialización de segundo grado, éstas también pueden llevar a cabo otras actividades complementarias de las anteriores. Entre ellas, destacan: 1) el suministro de inputs productivos; 2) la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos; 3) la formación del personal técnico y directivo de las cooperativas socios; 4) la información sobre los

mercados, las técnicas de producción y dirección, etc.; 5) el asesoramiento a la gestión y la producción; y 6) el crédito.

Puesto que esta relación tiene una clara orientación a largo plazo, un aspecto que nos parece interesante analizar es el relativo a la evolución del número de cooperativas agrarias de segundo grado españolas constituidas y en funcionamiento, así como el de las de primer grado integradas (tabla 1.2). Esta información nos permitirá aproximarnos a lo que podríamos denominar índice de fracaso o abandono de la relación. Este índice tiene una gran trascendencia por los elevados costes que para las cooperativas implicadas tiene abandonar una relación establecida. Por otro lado, podría justificar por sí solo este trabajo en el que se analizan los factores que conducen a la satisfacción de las partes con la relación y, por consiguiente, al deseo de continuarla. En este sentido, en el ámbito de las alianzas estratégicas, Shamdasani y Sheth (1995) sostienen que más de la mitad de las constituidas no logran el éxito, siendo la falta de satisfacción con la relación la principal razón de su fracaso.

TABLA 1.2
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO Y DE PRIMERO INTEGRADAS (1989-1997)

| Comd. Autón. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|
| Andalucía | 203 | 470 | 15 | 34 | 35 |
| Aragón | 193 | 221 | 14 | 16 | 23 |
| Asturias | 72 | 67 | 2 | 1 | 1 |
| Baleares | 9 | 23 | 3 | 3 | 5 |
| Canarias | 28 | 24 | 3 | 2 | 4 |
| Cantabria | - | 6 | - | 1 | 1 |
| C. la Mancha | 321 | 369 | 10 | 27 | 29 |
| C. León | 56 | 75 | 9 | 15 | 17 |
| Cataluña | 426 | 432 | 20 | 18 | 21 |
| Extremadura | 140 | 148 | 10 | 11 | 17 |
| Galicia | 195 | 229 | 5 | 11 | 13 |
| La Rioja | - | 12 | - | 2 | 2 |
| Madrid | - | 0 | - | - | - |
| Murcia | 20 | 8 | 2 | 2 | 3 |
| Navarra | 125 | 204 | 6 | 6 | 8 |
| Valencia | 701 | 796 | 24 | 25 | 29 |
| País Vasco | 4 | 8 | 1 | 1 | 2 |
| TOTAL | 2.543 | 3.092 | 124 | 175 | 210 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Montero (1994, 1999).

1 = Número de cooperativas de primer grado agrupadas hasta 1989. **2** = Número de cooperativas de primer grado agrupadas hasta 1997. **3** = Número de Cooperativas de 2º grado en funcionamiento en 1989. **4** = Número de Cooperativas de 2º grado en funcionamiento en 1997. **5** = Número de cooperativas de segundo grado creadas hasta 1997.

De los datos de la tabla 1.2 se puede extraer algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, se observa que de las 210 cooperativas de segundo grado constituidas hasta el año 1997 sólo funcionan 175, lo que supone que la sexta parte de las creadas hasta este han desaparecido. Además, este problema afecta de forma general a casi la totalidad de las Comunidades Autónomas. Por otro lado, en los ocho años que transcurren entre 1989 y 1997, el número de cooperativas de segundo grado ha pasado de 124 a 210, experimentando un crecimiento del 69%. En cambio, el incremento del número de cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo durante el mismo periodo ha sido del 21%, muy por debajo del índice anterior. Si tenemos en cuenta estos datos, podemos entrever que detrás de ellos se encuentra el problema del abandono de la relación.

Si anteriormente en el apartado segundo ya resaltamos la importancia cualitativa de las cooperativas de primer y segundo grado, a continuación ponemos de relieve su trascendencia desde el punto de vista cuantitativo.

5.- IMPORTANCIA CUANTITATIVA DEL COOPERATIVISMO AGRARIO DE PRIMER GRADO

En la actualidad, el cooperativismo agrario es una realidad consolidada que está presente en casi todos los países del mundo, con independencia de su tipo de administración política o económica. Su importancia socioeconómica se manifiesta por el número de empresas, volumen de negocio, generación de empleo y empresas agrarias afectadas (Arcas y Munuera, 1998). Además, en la Unión Europea adquieren mayor relevancia al ser un poderoso instrumento de la política agraria en la intervención del mercado, tanto por la concentración de la oferta como por la mayor facilidad de acción que ofrece al sector público (Munuera et al., 1997).

En este sentido, el Reglamento 2200/96 por el que se articula la Organización Común de Mercados (OCM) del sector de frutas y hortalizas introduce como pieza clave la figura de las Organizaciones de Productores (OPAs). Éstas efectúan retiradas de producto con el fin de regular el mercado mediante el ajuste entre la oferta y la demanda para así lograr un nivel y estabilización de los precios de los productos agrarios. El estudio de estas organizaciones en la UE muestra claramente la importancia de las empresas cooperativas para la aplicación de dicho Reglamento,

dado que en el conjunto de Estados miembros las empresas reconocidas como tales están constituidas por cooperativas agrarias en más del 75% (Juliá et al., 1996).

El cooperativismo agrario de la U.E. no escapa al proceso generalizado de modernización, concentración e integración que se está viviendo en los negocios actuales para la mejora de la competitividad que les permita una presencia permanente en los mercados. Esto se manifiesta en una reducción del número de cooperativas, fruto de los fenómenos de fusión y absorción, en un incremento de la cuota de ventas, y en la creación de estructuras empresariales de segundo grado. De esta forma, en la actualidad dos tercios del número de cooperativas que existían hace treinta años venden más del doble, lo que supone en torno al 60% de la producción agraria europea comercializada (Munuera et al., 1997).

Así, en 1986 había 48.000 empresas cooperativas en la U.E. de 12 países, con 12.000.000 socios y 155.000 millones de Ecus de ventas, frente a las 31.438 existentes en 1996 en la U.E. de 15 países con 10.426.315 millones de socios y una cifra de negocio de 190.684 millones de Ecus. Estos datos ponen de relieve que en diez años el número de cooperativas en la U. E. se ha reducido en el 35%, pero las existentes han incrementado su tamaño en un 32,8% en términos de número de socios y, sobre todo, en volumen de negocio, con un crecimiento del 185,7%- (tabla 1.3). Además, esta evolución se ha producido en un periodo de progresiva pérdida de importancia del sector agrario en la economía de los países de la U.E. en términos de número de explotaciones, contribución al PIB, etc. (Comisión Europea, 1993 y 1998).

TABLA 1. 3
EVOLUCIÓN DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA U.E. -12 (1986-96)

| Año | Nº de cooperativas | Nº de socios | | Volumen de negocio* | |
|----------------------------|--------------------|--------------|-------|---------------------|-------|
| | | Socios | Media | Media | Total |
| 1986 | 48.000 | 12.000.000 | 250 | 155.000 | 3,23 |
| 1996 | 31.438 | 10.426.315 | 332 | 190.684 | 6,06 |
| Evolución 86/96 (%) | -35 | -13 | 32,8 | 23,02 | 185,7 |

Fuente: Montero (1999). (*): Millones de ECUS.

En España, a pesar de no ser uno de los países donde el cooperativismo alcanza un mayor desarrollo, también tiene una gran relevancia socioeconómica. Los datos de la tabla 1.4 así lo demuestran, pues en 1996 había 4.350 cooperativas agrarias con 950.000 socios y una cifra de negocio de 6.300 millones de Ecus. Sin embargo, la

dimensión de estas cooperativas es inferior al tamaño medio de las cooperativas agrarias de la U.E. Así, frente a unos valores medios de 332 socios y 7 millones de Ecus de cifra de negocio de las últimas, las españolas presentan 218 socios y 1,4 millones de Ecus de facturación (tabla 1.4).

TABLA 1.4
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA U.E. Y EN ESPAÑA (1996)

| Países | Nº de cooperativas | Nº de socios | | Volumen de negocio* | |
|--------|--------------------|--------------|-------|---------------------|-------|
| | | Socios | Media | Total | Media |
| U.E | 31.438 | 10.426.315 | 332 | 190.684 | 6,06 |
| España | 4.350 | 950.000 | 218 | 6.300 | 1,44 |

Fuente: Montero (1999). (*): Millones de ECUS.

Por sectores, en España destacan las cooperativas hortofrutícolas -tanto en número como en volumen de facturación-, seguidas por las dedicadas a la elaboración y comercialización de aceite de oliva. La mayoría de estas empresas son PYMES, con una facturación media de 158 millones de pesetas, que en el caso de las dedicadas a cultivos industriales se eleva a 631 millones de pesetas, seguidas de las de frutas y hortalizas con 232 millones de pesetas (tabla 1.5).

TABLA 1.5
DISTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS ESPAÑOLAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD (1996)

| Sector | Nº de cooperativas | | Nº de socios | | Volumen de negocio* | |
|-----------------------|--------------------|------------|----------------|------------|---------------------|------------|
| | Cooper. | (%) | Socios | Media | Total | Media |
| Ganadería | 702 | 16 | 31.590 | 45 | 98.000 | 139 |
| Cultivos herbáceos | 705 | 16 | 65.000 | 92 | 35.250 | 50 |
| Frutas y hortalizas | 989 | 23 | 50.000 | 50 | 230.000 | 232 |
| Sector lácteo | 215 | 5 | 25.000 | 116 | 29.250 | 136 |
| Cultivos industriales | 95 | 2 | 18.500 | 194 | 60.000 | 631 |
| Vino | 718 | 17 | 215.000 | 299 | 89.000 | 123 |
| Aceite de oliva | 899 | 21 | 269.000 | 299 | 145.000 | 161 |
| TOTAL | 4.323 | 100 | 674.090 | 155 | 686.500 | 158 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Juliá et al. (1996). (*): Millones de ptas.

Si anteriormente indicamos que aproximadamente el 60% de la producción agraria de la U.E. es comercializada por las cooperativas, sin embargo, hemos de resaltar la heterogeneidad existente tanto por productos como por países. Entre los productos comercializados por las cooperativas destacan los lácteos, carnes, frutas y

hortalizas. Por países, son Bélgica, Holanda y, en especial, Dinamarca los que más destacan (tabla 1.6).

TABLA 1.6
PRODUCCIÓN AGRARIA VENDIDA POR MEDIO DE LAS COOPERATIVAS (%) (1995)

| Producto/País | BEL | DIN | ALE | GRE | ESP | FRA | IRL | ITA ¹ | LUX | HOL ¹ | POR | R.U | A | F ¹ | S |
|------------------|-----------|--------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| Carne de porcino | 18 | 96 | 27 | 3 | 5 | 85 | 66 | 13 | 35 | 40 | n.d. | 28 | 20 | 66 | 78 |
| Carne de bovino | n.d. | 66 | 27 | n.d. | 6 | 30 | 15-20 | 12 | 25 | 31 | n.d. | n.d. | 25 | 64 | 76 |
| Aves de corral | n.d. | 54 | n.d. | 15 | 14 | 30 | 20 | 35 | n.d. | 10 | n.d. | n.d. | 70 | 82 | n.d. |
| Huevos | n.d. | 56 | n.d. | 2 | 18 | 25 | n.d. | 8 | n.d. | 13 | n.d. | 25 | n.d. | 60 | 33 |
| Leche | 60 | 98 | 48 | 20 | 18 | 47 | 99,5 | 40 | 81 | 84 | n.d. | 98 | 90 | 96 | 99 |
| Remol. azucar. | n.d. | n.d. | 80 | n.d. | 20 | 16 | n.d. | 6,5 | n.d. | 63 | n.d. | n.d. | 100 | n.d. | n.d. |
| Cereales | 30 | 59 | 30-50 | 49 | 17 | 68 | 57 | 20 | 75 | 65 | n.d. | 21 | 60 | 48 | 75 |
| Frutas | 75 | 70-80 | 20-40 | 57 | 37 | 40 | 14,3 | 43 | n.d. | 85 | n.d. | 25 | 18 | n.d | 20 |
| Hortalizas | 85 | 70-80 | 55-65 | 3 | 12 | 25 | 17,5 | 8 | n.d. | 67 | n.d. | 34 | 28 | n.d | 50 |

Fuente: Comisión Europea (1998). (1) 1994. n.d: no disponible.

Si nos centramos en las frutas y hortalizas, producto en el que se ubicarán las relaciones estudiadas en nuestro trabajo, comprobamos que su distribución no está siendo ajena a las tendencias de concentración del conjunto del sector agroalimentario. Ello hace que el canal tradicional, con fuerte implantación de los mayoristas, esté dando paso a canales más cortos en los que desaparecen intermediarios al ritmo que marcan los fenómenos de concentración. Éstos se concretan por el lado de la oferta en las cooperativas agrarias y por el de la demanda en la gran distribución -supermercados e hipermercados- (Arcas y Ruiz, 1997a).

En este sentido, en la U.E. se observa una concentración en manos de las grandes superficies del orden del 38% de las ventas, presentando los mayores índices los países del norte de Europa -Dinamarca, Irlanda y Francia, principalmente- con valores superiores al 50%. En cuanto al porcentaje de la producción hortofrutícola comercializada por las cooperativas, la media en la U.E. es del 41%. España presenta un porcentaje del 37% en frutas y del 12% en hortalizas, valores inferiores a la media comunitaria del sector hortofrutícola y muy por debajo de países como Holanda, Bélgica y, en especial, Dinamarca con el 80% (Arcas y Ruiz, 1997a).

Este menor grado de participación de las cooperativas agrarias españolas frente a las europeas se debe, más que a su número, a su reducido tamaño empresarial. Esto demuestra que los países con un mayor grado de desarrollo cooperativo suelen tener

un tamaño medio mayor de sus cooperativas, en lugar de un mayor número de cooperativas (Juliá et al., 1996).

Los porcentajes señalados a nivel agregado no deben inducirnos a error y a considerar niveles similares de concentración por parte de la oferta y de la demanda, puesto que las empresas detallistas presentan un mayor grado de concentración, dado el elevado número de cooperativas agrarias existente. Así, mientras en la U.E. en 1992, con independencia de su orientación productiva, existían 31.587 cooperativas con una facturación aproximada de 28 billones de pesetas y una media de 900 millones de pesetas, en cambio, los 10 primeros grupos en la distribución alimentaria europea presentan unas ventas de 33 billones de pesetas y una media de 3 billones de pesetas (Arcas y Ruiz, 1997a).

Las estrategias adoptadas por la gran distribución para incrementar su cuota de mercado en estos productos les ha llevado a un cambio fundamental en su logística de abastecimiento, que en la actualidad pasa por las figuras conocidas como centrales de compra y plataformas de distribución. Las primeras aglutinan los pedidos diarios de todos los centros comerciales situados en su zona geográfica, mientras que las plataformas de distribución pasan de la mera centralización de compras realizada por la central, al agrupamiento físico de productos con procedencia diversa para destinarlos a los establecimientos minoristas según sus necesidades⁴.

Las centrales de compra suelen imponer altas exigencias de tipo técnico y organizativo. Las primeras se concretan en el tamaño de los pedidos, garantías en la regularidad del suministro en cantidades y calidades, amplia gama de productos, precios ajustados, servicios incorporados y plazos amplios de pago, mientras que las segundas se relacionan con la tecnología, el servicio y el marketing. En la tabla 1.7 podemos ver los principales minoristas que operan en España que disponen de plataformas de distribución, lo que les permite abastecerse en el origen, principalmente de las centrales hortofrutícolas, entre las que destacan las cooperativas agrarias.

⁴ El proceso de concentración de la distribución hortofrutícola no termina con la creación de las centrales de compra a nivel nacional, sino que éstas se internacionalizan extendiéndose al ámbito europeo. Son las denominadas "eurocentrales" de las cuales las seis primeras -Big, Emd, Deuro Buying, Ams, Eurogroup, y Cem- en 1992 facturaron en Europa 256.642 millones de Ecus, lo que supone el 40% del mercado europeo (Arcas y Ruiz, 1997).

TABLA 1.7
PRINCIPALES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA CON PLATAFORMAS
DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS

| Empresa | Instalaciones (m²) | Comercializado en 93. (Tm.) | Compras |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| MERCADONA, S.A. | 10.300 | 109.000 | 54% origen ¹ |
| Grupo EROSKI | 16.400 | 79.000 | 95% origen |
| Super. SABECO, S.A. | 3.000 | 50.000 | origen/merca |
| Super. CAPRABO, S.A. | 1.350 | 30.000 | 60% origen |
| Grupo UNIGRO | 2.500 | 29.913 | 65% origen |
| ALCAMPO, S.A. | 3.000 | 28.000 | merca/origen |
| DAGESA | 1.000 | 25.000 | 50% origen |
| GRUPO GALICIA | 5.000 | 24.000 | 90% origen |
| GRUPO SYP | 1.600 | 19.000 | 60% origen |
| SIMAGO, S.A. | 21.000 | 18.000 | 60% origen |
| Condal Aliment, S.A. | 1.575 | 12.875 | 42% origen |
| PRYCA | 5.000 | n.d | n.d. |
| CONTINENTE | n.d. | n.d | n.d. |
| El Corte Inglés, S.A. | 20.000 | n.d | n.d. |

Fuente: Alimarket (1994). (1) Origen = centrales hortofrutícolas.

6.- IMPORTANCIA CUANTITATIVA DEL COOPERATIVISMO AGRARIO DE SEGUNDO GRADO

Para hacer frente a las elevadas exigencias y poder de negociación de la distribución detallista, las centrales hortofrutícolas que actúan en origen y, entre ellas las cooperativas agrarias, han llevado a cabo procesos de concentración en los que previsiblemente seguirán profundizando en el futuro. En general, en la mayoría de los países de la Unión Europea, y de forma especial en aquellos donde las empresas cooperativas han alcanzado un mayor nivel de desarrollo, el crecimiento de las cooperativas se ha producido mediante diversos procesos de concentración. Entre ellos se encuentran el incremento del número de socios y de las producciones, las fusiones, las absorciones y las integraciones no sólo mediante la fórmula de Unión de Cooperativas o entidades de segundo grado, sino también a través de fórmulas empresariales mixtas en las que las cooperativas poseen la mayoría o una parte importante de su capital (Munuera et al., 1997; Juliá, 1999). Entre estos casos estarían las 22 cooperativas de subastas holandesas para frutas y hortalizas, y las 7 de flores y plantas -veillings-, con cuotas de mercado del 75% y 95%, respectivamente; la cooperativa láctea danesa DANMARK, con una cuota del 60% en la región más poblada: Copenhague; o la cooperativa francesa de segundo grado SOCOPA que opera en el sector cárnico (Juliá et al., 1996).

En España, en cambio, la fórmula seguida por las cooperativas agrarias para abordar el proceso de concentración se ha reducido, en la práctica, a la creación de cooperativas agrarias de segundo grado (Juliá et al., 1996). En 1997 había 175 cooperativas de segundo grado que agrupaban a 3.092 cooperativas de primer grado, lo que supone el 71% del total de cooperativas de primer grado. Asimismo, las cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo, facturaron durante ese año 544.035 millones de pesetas, lo que representa el 54% de las ventas de todas las cooperativas agrarias de primer grado (tabla 1.8).

TABLA 1.8
ANÁLISIS DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO (1997)

| Comd. Autón. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Actividad principal de la Cooperativa de 2º grado |
|---------------------|------------|--------------|----------------|----------------|--------------|---|
| Andalucía | 34 | 470 | 159.432 | 92.265 | 2.713 | Aceituna, aceite, hortofrutícolas, cereales y flores |
| Aragón | 16 | 221 | 58.169 | 53.956 | 3.372 | Suministros, cereales, aceite y fruta |
| Asturias | 1 | 67 | 7.500 | 1.700 | 1.700 | Servicios contables |
| Baleares | 3 | 23 | 3.482 | 1.341 | 447 | Corderos, vacuno, fertilizantes, garrofa y frutos secos |
| Canarias | 2 | 24 | 4.150 | 14.000 | 7.000 | Plátanos y tomate |
| Cantabria | 1 | 6 | 2.300 | 9.500 | 9.500 | Compra de materias primas para piensos |
| C. la Mancha | 27 | 369 | 87.676 | 21.922 | 811 | Servicios, suministros, vino, ajos, aceite y champiñón |
| C. León | 15 | 57 | 19.916 | 28.900 | 1.926 | Cereales, insumos, frutas, hortalizas y leche |
| Cataluña | 18 | 432 | 81.673 | 28.282 | 1.571 | Frutas, hortalizas, vino, aceite, cereales y arroz |
| Extremadura | 11 | 148 | 25.244 | 44.913 | 4.083 | Cereales, frutas, hortalizas, vino, aceituna, aceite, corderos e insumos |
| Galicia | 11 | 229 | 37.065 | 150.274 | 13.361 | Leche, pienso, huevos, pollos y hortalizas |
| La Rioja | 2 | 12 | 220 | 2.270 | 1.135 | Frutas, hortalizas y champiñón |
| Madrid | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Murcia | 2 | 8 | 1.800 | 1.452 | 726 | Frutas y frutos secos |
| Navarra | 6 | 204 | 31.435 | 37.283 | 6.213 | Piensos, suministros, ganado, hortofrutícolas, cereales y servicios |
| Valencia | 25 | 796 | 319.000 | 51.977 | 2.079 | Cítricos, pasas, vino, aceite, garrofa, almendras, frutas, hortalizas e insumos |
| País Vasco | 1 | 8 | 500 | 4.000 | 4.000 | Cereales, suministros y piensos |
| TOTAL | 175 | 3.092 | 839.526 | 544.035 | 3.108 | |

Fuente: Montero (1999). **1** = Número de Cooperativas de 2º grado. **2** = Número de cooperativas de primer grado agrupadas. **3** = Número de empresas agrarias agrupadas. **4** = Volumen de actividad en millones de pesetas. **5** = Actividad media por Cooperativa en millones de pesetas.

De estos datos podemos deducir dos conclusiones interesantes. La primera, que son las cooperativas de base de menor dimensión las que muestran mayor propensión a integrarse en cooperativas de segundo grado como estrategia que les permita competir en el mercado y, la segunda, que el tamaño medio de las cooperativas españolas de segundo grado, definido por una facturación media de 3.108 millones de pesetas, todavía es demasiado pequeño para hacer frente al poder de la elevada concentración detallista.

Sin embargo, el desarrollo que en los últimos años han experimentado diversas cooperativas de segundo grado en España, hace que en 1994 existan nueve cooperativas agrarias que superan la cifra de los 10.000 millones de pesetas de facturación (tabla 1.9). Como ejemplo de su importancia en el sector hortofrutícola nacional, podemos destacar las características de las tres principales cooperativas de segundo grado⁵: ACOREX con unas ventas de 12.000 millones de pesetas, 43 cooperativas y 8.000 socios de base; AGROPECUARIA DE NAVARRA con 30.000 millones de ventas, 145 cooperativas y 23.200 empresas agrarias, y ANECOOP que con un volumen superior a 33.000 millones de pesetas agrupa a 134 cooperativas de primer grado y 75.000 empresas agrarias de base (tabla 1.9). En el caso de ANECOOP, el volumen de negocio alcanzado le ha llevado a ser la primera empresa española de comercialización de frutas y hortalizas, lo que viene a confirmar el dinamismo y la capacidad del movimiento cooperativo en este subsector.

TABLA 1.9
PRINCIPALES COOPERATIVAS ESPAÑOLAS POR VOLUMEN DE NEGOCIO (1994)

| Cooperativa | Facturación (Mill) | Nº. de socios | Actividad |
|-------------------------|--------------------|----------------------------------|---|
| AGROPECUARIA DE GUISONA | 54.374 | 41.000 socios | Cárnicas y piensos |
| ACOR | 33.240 | 11.000 socios | Azucar, cereales y suministros |
| COREN | 33.138 | 15 cooperativas | Cárnicas y piensos |
| ANECOOP | 32.002 | 134 cooperativas y 75.000 socios | Frutas, hortalizas y vino |
| AGROPECUARIA DE NAVARRA | 29.600 | 145 cooperativas y 23.200 socios | Suministros, cereales, piensos y hortalizas |
| COPAGA | 27.778 | 1.706 socios | Cárnicas y Piensos |
| L'AGRUPACIO | 14.201 | 140 cooperativas y 16.000 socios | Suministros, hortofrutícola y cereales |
| COPLACA | 14.000 | 19 cooperativas y 4.200 socios | Plátanos |
| ACOREX | 12.000 | 43 cooperativas y 8.000 socios | Suministros, porcino, hortofrut. y conservas. |
| TOTAL | 250.333 | | |

Fuente: Juliá et al. (1996).

Del análisis de las principales empresas agroalimentarias en cuanto al volumen de facturación, se comprueba que en 1997 la primera cooperativa -COREN- ocupa el puesto decimoséptimo, con un volumen de facturación de 80.925 millones de pesetas. Entre las cien primeras empresas agroalimentarias tan sólo aparecen 6 cooperativas, mientras que 29 se sitúan dentro de las trescientas empresas

⁵ Estas tres cooperativas de segundo grado agrupan a la mayoría de las cooperativas de primer grado que integran la muestra del trabajo empírico que desarrollaremos posteriormente.

agroalimentarias con una cifra mayor de negocio. Si comparamos la evolución del ranking entre 1994 y 1997 se comprueba que ha sido positiva para la mayoría de las cooperativas, de forma que de las 29 que están entre las primeras trescientas empresas agroalimentarias, 22 mejoran la posición y sólo 7 la empeoran (tabla 1.10).

TABLA 1.10
POSICIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN EL RANKING DE LAS EMPRESAS
AGROALIMENTARIAS (millones de pesetas)

| Posición 1994/1997 | Evolución de la posición | Empresa | Población | Facturación | |
|-----------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|---------------|---------------|
| | | | | 1994 | 1997 |
| 37/17 | + | Coren | Orense | 41.339 | 80.925 |
| 13/27 | - | Agropecuaria de Guisona | Guisona | 72.242 | 60.644 |
| 53/54 | - | Anecoop | Valencia | 32.002 | 39.662 |
| 63/59 | + | Copaga | Lleida | 27.768 | 36.726 |
| 34/63 | - | Acor | Valladolid | 34.180 | 35.642 |
| 58/67 | - | A.N. | Extremadura | 29.600 | 33.791 |
| 156/110 | + | Fribin (*) | Binéfar | 11.900 | 19.500 |
| 114/111 | + | Valle de los Pedroches | Pozoblanco | 15.027 | 19.369 |
| 140/119 | + | Acorex | Mérida | 12.500 | 18.196 |
| -/122 | + | Uteco de Zaragoza | Zaragoza | n.d. | 17.981 |
| 161/124 | + | Incoporc (*) | Segovia | 11.378 | 17.639 |
| -/156 | + | Los González (*) | Moreal del Campo | n.d. | 14.900 |
| -/179 | + | Costa de Almería | Almería | n.d. | 12.212 |
| 188/182 | + | Feiraco | Negreira | 10.091 | 12.057 |
| 338/187 | + | Oleícola Hojiblanca | Málaga | 5.346 | 11.690 |
| 288/196 | + | Cordoliva | Córdoba | 6.300 | 11.323 |
| 162/201 | - | Actel | Lleida | 11.359 | 10.976 |
| -/219 | + | Bonnysa (*) | Alicante | n.d. | 10.270 |
| 332/222 | + | D'Ivar | Ivars D'Úrgell | 5.539 | 10.165 |
| 337/228 | + | Jaencoop | Jaén | 5.404 | 9.974 |
| 322/232 | + | D'Artesa de Segre | Artesa de Segre | 5.681 | 9.851 |
| -/236 | + | Casi | Cañada de San Urbano | n.d. | 9.600 |
| 215/239 | - | Coplaca | Tenerife | 8.400 | 9.563 |
| 270/261 | + | Sta. M^a de la Rabida | Cádiz | 6.783 | 8.646 |
| 217/272 | - | Agromurgi (*) | Almería | 8.352 | 8.288 |
| 323/274 | + | Agropecuaria Soriana | Soria | 5.650 | 8.254 |
| 367/278 | + | Agroiris (*) | Almería | 5.000 | 8.048 |
| -/284 | + | Frutsol (*) | Valencia | n.d. | 7.900 |
| 378/298 | + | Canalex (*) | Almería | 4.923 | 7.500 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Alimarket (1995) y Alimarket (1998). En negrita aparecen las cooperativas hortofrutícolas. (*) Empresas que adoptan la fórmula jurídica de Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) y que incluimos por sus características similares a las cooperativas. n.d. = no disponible.

Si nos centramos en las empresas hortofrutícolas, detectamos un comportamiento totalmente distinto al del conjunto del sector agroalimentario, adquiriendo las cooperativas un mayor protagonismo, pero con una evolución negativa. Así, en 1997 la primera empresa fue la cooperativa ANECOOP con unas ventas de 39.662 millones de pesetas. Tres cooperativas se encuentran entre las primeras diez empresas hortofrutícolas, y 21 dentro de las cincuenta más importante. Si comparamos la situación del ranking entre 1994 y 1997 se detecta una evolución negativa, pues de las 21 que están entre las primeras cincuenta empresas hortofrutícolas, 7 mejoran su posición, 1 la mantiene y 13 la empeoran (tabla 1.11).

TABLA 1.11
POSICIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN EL RANKING DE LAS EMPRESAS
HORTOFRUTÍCOLAS (millones de pesetas)

| Posición 1994/1997 | Evolución de la posición | Empresa | Población | Facturación | |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------|--------|
| | | | | 1994 | 1997 |
| 1/1 | = | Anecoop | Valencia | 32.002 | 39.662 |
| -/6 | + | Costa de Almería (*) | Almería | n.d. | 12.212 |
| 6/9 | - | Actel | Lleida | 11.359 | 10.976 |
| -/12 | + | Bonnysa (*) | Alicante | n.d. | 10.270 |
| -/14 | + | Casi | La Cañada de San Urbano | n.d. | 9.600 |
| 11/15 | - | Coplaca | Sta. Cruz de Tenerife | 8.400 | 9.563 |
| 14/18 | - | Sta. M ^a de la Rabida | Cádiz | 6.783 | 8.646 |
| 12/20 | - | Agromurgi (*) | Almería | 8.352 | 8.288 |
| 25/21 | - | Agroiris (*) | Almería | 5.000 | 8.048 |
| -/23 | + | Frutsol (*) | Picaña | n.d. | 7.900 |
| 26/27 | - | Canalex (*) | Almería | 4.923 | 7.500 |
| -/29 | + | Urcisol (*) | Murcia | n.d. | 7.500 |
| 22/30 | - | Copal | Valencia | 5.109 | 7.286 |
| -/31 | + | Vicasol | La Puebla de Vicar | n.d. | 7.200 |
| 13/33 | - | Juliano Bony Gómez (*) | Las Palmas | 6.970 | 6.800 |
| 20/38 | - | SAT Abemar | Murcia | 5.531 | 6.500 |
| 15/40 | - | Surinver | Alicante | 6.300 | 6.177 |
| 29/47 | - | Valle del Jerte | Valdastillas | 4.024 | 5.400 |
| -/48 | + | Durán (*) | Murcia | n.d. | 5.000 |
| 35/49 | - | Hortichuelas (*) | El Parador | 3.800 | 4.900 |
| 27/50 | - | All FRU | Tenerife | 4.900 | 4.800 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Alimarket (1995) y Alimarket (1998). (*) Empresas que adoptan la fórmula jurídica de Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) y que incluimos por sus características similares a las cooperativas. n.d. = no disponible.

Por último, también cabe destacar la existencia en España, al igual que sucedía en el resto de países de Europa, de sociedades instrumentales o holding participadas de forma mayoritaria por cooperativas agrarias, dirigidas a complementar y

diversificar su cartera de negocios. Así, en 1996, de los 1,6 billones de pesetas que facturaron las cien primeras empresas agroalimentarias con capital español, el 30,7% correspondía a grupos con base cooperativa (Vargas y Pelayo, 1998).

A modo de ejemplo, destacamos los grupos cooperativos donde las cooperativas de segundo grado arriba indicadas: ACOREX, AGROPECUARIA DE NAVARRA y ANECOOP actúan como cabecera de grupo (tablas 1.12, 1.13 y 1.14).

TABLA 1.12
GRUPO COOPERATIVO ACOREX

| Sociedades participadas | % participación | Actividad principal |
|--|------------------------|--|
| AGRICONSA, S.A | 0,78 | Transformación de productos agrícolas |
| AGROFIT, Sdad. Coop. 3 ^{er} grado | 17,6 | Producción de fitosanitarios |
| AGRUCOSUM, Sdad. Coop. | 48,7 | Producción y comercialización de fertilizantes |
| ANECOOP, Sdad. Coop. 2 ^o g. | 0,66 | Exportación de espárragos |
| Caja Rural de Extremadura | 0,14 | Cooperativa de crédito |
| CEPA, S.A. | 45 | Comercialización productos agroalimentarios |
| GESAGRI, S.L. | 38,4 | Asesoramiento fiscal, contable y laboral |
| Ibergenética Extremeña, S. A. | 33,7 | Crianza y comerci. De productos ganaderos |
| IVEXSA, S.A. | 27,2 | Fábrica de conservas |
| La Sierra de Tentudia, S.A. | 55,3 | Producción y comercialización de cerdo |
| NUTACOREX, S.A. | 40 | Compra-venta productos agrícolas y ganaderos |
| Tour Coop. Viajes, Sdad. Coop. | 50 | Agencia de viajes |
| UCONOR, Sdad. Coop. | 14,3 | Transformación y secado de cereal |

Fuente: Vargas y Pelayo (1998).

TABLA 1.13
GRUPO COOPERATIVO AGROPECUARIA DE NAVARRA (AN)

| Sociedades participadas | % participación | Actividad principal |
|----------------------------------|------------------------|--|
| Alfalfa y Piensos, S.A. | 90 | Deshidratación de alfalfa |
| Area de Guissona, S.A. | 31,4 | Establecimientos detallistas en franquicia |
| AGRICONSA, S.A. | 1,6 | Transformación de productos agrícolas |
| AGROEBRO, S.L. | 50 | |
| BAYONNE MANUTENTION | 2,5 | |
| Bodegas Príncipe de Viana, S.A. | 6 | Elaboración de vino |
| CEVENASA, S.A. | 25 | |
| COPICO, S.A. | 35 | Fabricación de piensos |
| Complementos Empresariales, S.A. | 33,3 | Servicios |
| INTERMALTA, S.A. | 4 | |
| ITG del Cereal, S.A. | | Gestión Central hortofrutícola |
| MALKAITZ, S.A. | 95 | |
| POLLOS IRIARTE, S.A. | 100 | |
| SENAI | 33 | |

Fuente: Vargas y Pelayo (1998)

TABLA 1.14
GRUPO COOPERATIVO ANECOOP

| Sociedades participadas | % participación | Actividad principal |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| AGRICONSA, S.A. | 20 | Transformación de productos agrícolas |
| ANECOOP FRANCE, SARL | 95 | Comercial en Francia |
| ANECOOP TRÁNSITOS, S.A. | 60 | Servicios aduaneros |
| ANECOSUR | 100 | Delegación de Anecoop en Almería |
| FESA UK, Ltd. | 25 | Comercial en el Reino Unido |
| FRUCHPARTNER, GMBH | 59 | Comercial en Alemania |
| IFS, SARL (sede en Francia) | 80 | Comercialización Austria y Suiza |
| IFTA, GMBH (sede en Berlín) | 90 | Comercialización en países del Este |
| INDUCITRIC, AIE | 50 | Fabricación de zumos |
| MERCATO, GMBH | 64 | Comercial en Alemania |
| RURAL TOURS, S.A. | 10 | Agencia de Viajes |

Fuente: Vargas y Pelayo (1998).

La importancia y necesidad de potenciar la creación de grupos cooperativos para mejorar la competitividad de las cooperativas agrarias es recogida por vez primera en la nueva Ley 27/1999 de Cooperativas. En su exposición de motivos aparece de forma literal que *“las especiales características de las sociedades cooperativas han hecho necesaria la regulación del grupo cooperativo, con la finalidad de impulsar la integración empresarial de este tipo de sociedades, ante el reto de tener que operar en mercados cada vez más globalizados”* (27028).

El artículo 78 de esta ley define el grupo cooperativo como: *“el conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabecera de grupo que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades”* (27048).

Lo que acabamos de exponer demuestra que la práctica cooperativa confirma lo que ya teorizamos anteriormente cuando señalamos que las empresas cooperativas agrarias conforman un sistema de relaciones organizacionales tipo red.

7.- REVISIÓN DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

Para entender el planteamiento de los estudios sobre el cooperativismo en general y, el agrario en particular, hay que tener en cuenta que éste es considerado a

la vez una doctrina, un movimiento inspirado por corrientes políticas y sociológicas y una fórmula jurídica de empresa (Ballester, 1979). Esto ha llevado a que muchos trabajos sobre cooperativas, en su mayoría teóricos, lo consideren como un sistema económico intermedio entre el capitalismo y el socialismo, y no como una forma de organización empresarial alternativa al mercado o a la empresa. Estas orientaciones han dificultado el análisis de las cooperativas desde enfoques económicos y de comportamiento. Por ello, la literatura existente sobre cooperativas adolece de trabajos empíricos y los análisis teóricos realizados se centran más en la vertiente doctrinal, filosófica y jurídica de estas empresas, prestando escasa atención a la empresarial.

En cuanto a la literatura sobre cooperativas agrarias, los trabajos también se han centrado de forma mayoritaria en aspectos teóricos, prestando menor atención a los estudios empíricos. Además, muchos de los existentes presentan carácter descriptivo (Choi y Feinerman, 1993), analizando cuestiones generales o específicas, tales como, financiación, eficiencia económica, desempeño, competitividad o marketing. Sin embargo, los investigadores no han prestado atención a las variables que explican el funcionamiento adecuado de estas organizaciones, y de manera especial a lo relativo a la función de marketing y a las relaciones socio-cooperativa.

Como excepción a esta apreciación cabe señalar el estudio empírico realizado por Arriaza y Berbel (1995) en relación a los sistemas de información y de gestión de las cooperativas agrarias andaluzas, y el llevado a cabo por Munuera et al. (1997). En este último trabajo se describen los aspectos productivos, comerciales, organizativos, etc. de las cooperativas de comercialización de productos hortofrutícolas, y se analizan algunas relaciones entre estas variables. Asimismo, se encuentran los trabajos realizados por Arcas y Ruiz (1997b) y Arcas (1999) que contrastan la influencia de las decisiones de marketing de las cooperativas hortofrutícolas en sus resultados, y Hernández (1997), Hernández y Munuera (1997 y 1999) que analizan la relación comercial que la cooperativa mantiene con sus clientes.

En la tabla 1.15 aparecen los trabajos empíricos sobre cooperativismo agrario que hemos encontrado en la revisión realizada de la literatura, agrupados en función de la materia o aspecto en el que profundizan. En general, se aprecia el escaso número de trabajos empíricos, sobre todo, si tenemos en cuenta la importancia del cooperativismo agrario, el carácter descriptivo de la mayoría y la ausencia de

trabajos que profundicen en la relación entre cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

TABLA 1.15
TRABAJOS EMPÍRICOS SOBRE COOPERATIVISMO AGRARIO

| Aspectos tratados | Autor |
|--|---|
| Generales | Cruz, 1983; Martín, 1985; Caballer et al., 1987; Munuera, 1987; Munuera y Martín, 1989; Reynier, 1989; Barea y Monzón, 1992; Clemente et al., 1993; Quesada y Soler, 1993; Hernández, 1994; Hernández y Fernández-Cid, 1994; Alarcón et al., 1995; Colom et al., 1995; Del Pino, 1995; Ferradas et al., 1995; Hernándo y Server, 1996; Munuera et al., 1997; Mozas, 1988; Tomás y Monzón, 1998. |
| Eficiencia económica | Caves y Petersen, 1986; Ferrier y Porter, 1991; Lerman y Parliament, 1990; Lerman y Parliament, 1991; Hind, 1994; Colom et al., 1995; Segura y Piquer, 1995; Segura y Oltra, 1995, Simón, 1995; Simón y Alonso, 1995; Damas y Romero, 1997; Montoya et al., 1998. |
| Desempeño (crecimiento, exportación, precios) | Wills, 1985; Oustapassidis, 1992a,1992b, 1995; Fulton et al., 1995; Vargas y Pelayo, 1998. |
| Financiación | Beierlein y Schrader (1978), Caballer et al., 1984; Millán, 1986; Venieris, 1989; Server y Segura, 1990; Server, 1993; Segura et al., 1998 |
| Competitividad | Hernández, 1995; Katz, 1997. |
| Marketing | Casado y Puig, 1983; Moyano, 1995; Arcas y Ruiz, 1997b; Hernández, 1997; Hernández y Munuera, 1997; Montoya et al., 1998; Torres y Parra, 1998; Hernández y Munuera, 1999, Arcas, 1999. |
| Análisis Dafo | Hernández, 1994; Alarcón et al., 1995; Ferradas et al., 1995; Carrasco, 1996. |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las cooperativas agrarias de segundo grado, existe un gran número de reflexiones teóricas (Vargas, 1995; Fernández, 1996; Juliá et al., 1996; Bel, 1997; Montero, 1999) que destacan las ventajas de su constitución y la necesidad que tienen las cooperativas de primer grado de integrarse en cooperativas de segundo. Esto les permitirá responder a los cambios del sistema agroalimentario y de su entorno, consiguiendo así la competitividad que les permita sobrevivir como empresas y mejorar las rentas del empresario agrario. En este sentido, coincidimos con Caballer (1995; 297) en que *“sólo un cooperativismo de comercialización, transformación y distribución, plenamente integrado en los escalones más próximos al consumidor, puede vertebrar el sistema agroalimentario y generar la dinámica que proporcione las condiciones de productividad y los ingresos adecuados a los agricultores en el contexto de una economía moderna”*.

En cambio, tan sólo encontramos el trabajo empírico realizado por Torres y Parras (1998). En él se compara la actividad comercial de las cooperativas de primer y segundo grado de la provincia de Jaén dedicadas a la elaboración y venta de aceite de oliva. De forma sorprendente, concluyen que las cooperativas de segundo grado no han supuesto una mejora sustancial en la comercialización de este producto.

Por afinidad con la relación objeto de nuestro estudio: empresas hortofrutícolas; en la tabla 1.16 destacamos los trabajos que se ubican dentro del sector agroalimentario, indicando el tipo de relación, el país y las principales variables analizadas. Se aprecia que la mayoría de los estudios se han realizado utilizando muestras de empresas de los Estados Unidos y, enfatizando en los aspectos de comportamiento relacionados con el poder. El resto de los trabajos, en su mayoría más recientes, se basan en empresas españolas y, sobre todo, de los países nórdicos de Europa prestando, en cambio, más atención a los aspectos sociales de la relación -confianza, compromiso, cooperación y satisfacción-.

Esta apreciación viene a confirmar algunas reflexiones teóricas. En primer lugar, que en la actualidad se está optando por un enfoque de estudio de las relaciones centrado en la cooperación, la confianza y el compromiso de miembros independientes, frente al enfoque tradicional basado en la gestión del poder como mecanismo de control y de conflicto (Nevin, 1995; Weitz y Jap, 1995). En segundo lugar, el carácter menos individualista de la sociedad nórdica (Hofstede, 1984) que hace que los intercambios se realicen bajo una perspectiva relacional y de interacción, que tiene su reflejo en una tradición investigadora en materia de empresas cooperativas que se remonta a más de dos décadas, girando en torno a un amplio abanico de materias (Nilsson, 1994).

TABLA 1.16
PRINCIPALES ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LAS RELACIONES EN EL SECTOR
AGROALIMENTARIO

| Autor | Relación | País | Principales variables estudiadas |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|--|
| Hunt y Nevin (1974) | Franquicidos en Restauración | EE.UU | Poder, satisfacción |
| Guiltinan et al. (1980) | Franquiciador-Franquiciado | EE.UU | Participación, cooperación, comunicación |
| Wilkinson (1981) | Proveedor-Hotel | Australia | Poder, conflicto, satisfacción, asistencia |
| Ross y Lusch (1982) | Broker-Mayorista | EE.UU | Coordinación, confianza |
| Lusch y Ross (1985) | Broker-Mayorista | EE.UU | Poder y fuentes de poder |
| Keith et al. (1990) | Fabricante-Broker | EE.UU | Dependencia, poder, satisfacción |
| Dant y Schul (1992) | Franquiciados en restauración | EE.UU | Dependencia, resolución de conflictos |
| Biong (1993) | Fabricante-Distribuidor | Noruega | Desempeño, satisfacción, continuidad |
| Richardson et al. (1995) | Fabricante-Mayorista | EE.UU | Fuentes de poder, satisfacción |
| Messinger y Narasimhan (1995) | Fabricante-Detallista | EE.UU | Poder, estructura, conducta, resultados |
| Chatterjee et al. (1995) | Mayorista-Detallista | Finlandia | Control, deseo de concentrar las compras |
| Andaleeb (1996) | Fabricante-Distribuidor | EE.UU | Confianza, dependencia, satisfacción, compromiso |
| Hernández (1996) | Vendedor-Cliente | España | Orientación a largo plazo, dependencia, influencia, inversiones |
| Iglesias (1996) | Fabricante-Mayorista | España | Control, satisfacción, resultados, dependencia, confianza, influencia |
| Van Bruggen y Bucklin (1997) | Mayorista-Detallista | Holanda y Bélgica | Poder, información, compromiso, conflicto, cooperación |
| Hernández y Munuera (1999) | Vendedor-Cliente | España | Recursos y capacidades del vendedor, demandas del cliente, calidad de la relación. |
| Selnes (1998) | Proveedor-Restaurante | Noruega | Confianza, continuidad, comunicación, compromiso, competencia, satisfacción |
| Del Barrio et al. (1999) | Fabricante-Distribuidor | España | Interdependencia, confianza, compromiso, conflicto |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

Una vez analizado el contexto de las relaciones mantenidas por las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, en este segundo capítulo nos planteamos como **objetivo** exponer los fundamentos teóricos de las relaciones a largo plazo entre empresas situadas a distinto nivel en el canal de distribución. Asimismo, y a partir de lo anterior, proponemos un modelo de análisis de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado que nos permita conocer las variables que explican la obtención de los mejores resultados en las mismas.

Para ello, en el primer apartado se conceptúa lo que entendemos en este trabajo como una relación de intercambio a largo plazo, se describen los factores que llevan a su establecimiento, las fases de su desarrollo o ciclo de vida, y el papel que el marketing desempeña en ella. Posteriormente, en el segundo apartado hacemos una revisión de los enfoques y teorías más importantes que permiten explicar y predecir los fenómenos que acontecen en las relaciones a largo plazo, prestando especial atención a la “*emergente teoría del marketing de relaciones*”. Seguidamente, se describen las principales aproximaciones al estudio de las relaciones entre empresas, concluyendo con la propuesta de un modelo de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

1.- LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO

Puesto que la unidad de análisis de este trabajo es la relación de intercambio que mantienen las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, es necesario definir adecuadamente lo que entendemos por tal, con el fin de marcar el contexto de referencia en el que se ubica el mismo.

1.1.- Conceptuación

Teniendo en cuenta la especialización funcional, así como el deseo de las partes de reducir la incertidumbre del entorno, las empresas buscan el establecimiento de relaciones inteorganizacionales que le ayuden a lograr sus objetivos (Oliver, 1990). Así, Cook (1977; 65) afirma: “*dada una especialización funcional entre las organizaciones y una escasez de recursos, éstas perseguirán reducir la incertidumbre del entorno creando entornos negociados que necesitan del establecimiento de relaciones de intercambio con otras organizaciones*”. En este sentido, Easton y Araujo (1994; 73) sostienen que: “*una*

característica de los mercados organizacionales es que muchos intercambios se realizan en el contexto de relaciones ricas y estables”.

Nosotros, siguiendo a (Håkansson y Snehota, 1995) consideramos la relación entre empresas como la conexión de recursos, actividades y personas, en un constante proceso de interacción a corto y a largo plazo.

Los lazos entre recursos de las dos partes conectan los 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 el 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 recursos de la relación.

La consideración de los distintos episodios de intercambio a corto plazo como un acontecimiento ubicado en un contexto más amplio de relación, permite una mejor comprensión del proceso de interacción mutua y colaboración entre las partes (Gummesson, 1987; Grönroos, 1994a, 1994b; Ford, 1998; Payne 1995). Por lo tanto, para entender, explicar y predecir el intercambio de valor, éste debe ser estudiado en el contexto social y temporal en el que tiene lugar (Easton y Araujo, 1994). El primero contempla las características estables de las partes –honestidad, fiabilidad, etc. – y las normas que guían la relación, afectando a la percepción mutua y pudiendo ser considerado como una inversión que facilita el futuro. El segundo, el contexto temporal, implica que la relación tiene una orientación a largo plazo. Cada acontecimiento está marcado por los anteriores e influye en los futuros, de forma que las características de la relación se ven modificadas a lo largo del tiempo, haciendo que pase por distintas etapas.

Además, el hecho de que el futuro tenga relevancia hace que no sea necesario que cada intercambio esté perfectamente equilibrado, pues podrá compensarse con otros posteriores (Dabholkar et al., 1994), favoreciendo de esta forma la realización de inversiones específicas y el que las partes compartan y desarrollen recursos que mejoren la competitividad de la relación y, por ende, de las empresas que la mantienen (Hallén et al., 1991).

Lo dicho en los párrafos anteriores conceptúa lo que entendemos como relación de intercambio. La variedad de aspectos a considerar, así como los distintos niveles que pueden presentar en cada uno de ellos, hace que la diversidad de tipos de relaciones de intercambio o interorganizacionales sea bastante amplia. Pasamos, en el próximo subepígrafe, a su descripción.

1.2.- Tipos de relaciones de intercambio

En la literatura sobre marketing aparecen diversas clasificaciones sobre el tipo de relaciones de intercambio en el continuo que va desde el intercambio transaccional hasta el relacional (Ring y Van de Ven, 1992; Webster, 1992; Gundlach y Murphy, 1993), utilizándose varias dimensiones para catalogar cada relación a lo largo de dicho continuo.

Una de las primeras aportaciones surge de la Teoría Contractual de Macneil (1980), que sirve de base a autores como Dwyer et al. (1987) para afirmar que las transacciones discretas puras se manifiestan por intercambio de dinero de una parte y una mercancía en la otra, sin que medie nada más entre ambas durante, antes o después de la transacción. Se caracterizan por excluir cualquier elemento a largo plazo y por presentar una comunicación limitada y de escaso contenido. En cambio, el intercambio relacional conlleva relaciones a largo plazo continuas y complejas, en la que las transacciones individuales pierden relevancia habida cuenta de la importancia del contexto relacional en el que se ubican.

Para Macneil (1980) la diferencia más importante entre el intercambio transaccional y el relacional es que éste transcurre a lo largo del tiempo, de forma que cada transacción puede ser examinada teniendo en cuenta su historia y su posible futuro. Además, la base para una colaboración futura puede ser apoyada por suposiciones implícitas y explícitas, el compromiso y la planificación.

De acuerdo con la Teoría del Intercambio Relacional de Macneil (1980), el intercambio discreto también se diferencia del relacional en cuanto a las normas que rigen el “*contrato*” entre las partes. Estas normas son “*expectativas sobre comportamientos que son al menos parcialmente compartidas por las partes*” (Heide y John, 1992; 34), de forma que frente a los intercambios discretos regidos por normas que prescriben comportamientos competitivos dirigidos al logro de objetivos individuales, los segundos están presididos por normas relacionales que inciden en el logro de objetivos colectivos.

Las principales normas relacionales consideradas en la literatura de marketing son (Heide y John, 1992): 1) la solidaridad o propensión de las partes a realizar esfuerzos en preservar la relación; 2) la flexibilidad, entendida como las expectativas de las partes respecto a la realización de ajustes en la relación de acuerdo con los cambios en las circunstancias; y 3) el intercambio de información o expectativas que las partes tienen sobre compartir información mutuamente beneficiosa. Noordewier et al. (1990) se refieren a las normas bajo el enunciado de “*síndrome relacional*” y, junto a la flexibilidad e intercambio de información propuestos por Heide y John (1992), incorporan: 1) la asistencia o voluntad de ayudar al otro miembro de la relación; 2) la supervisión o acciones que las partes desarrollan para asegurarse que las funciones se realizan según lo acordado; y 3) las expectativas de continuidad o deseo de las partes de mantener la relación en el futuro.

Realizando un análisis más profundo y sistemático Dwyer et al. (1987) utilizan doce dimensiones, agrupadas en aspectos situacionales y de proceso, para presentar las diferencias entre el intercambio transaccional y el relacional (tabla 2.1). En cuanto a los aspectos situacionales, destaca la larga duración de los intercambios relacionales –frente a la corta duración de los transaccionales–, el mayor número de partes implicadas –normalmente dos en los transaccionales–, la mayor importancia de las promesas y el papel de la confianza para contrarrestar el conflicto.

TABLA 2.1
CARACTERÍSTICAS DE LAS TRANSACCIONES DISCRETAS FRENTE AL
INTERCAMBIO RELACIONAL

| Elemento contractual | Transacción discreta | Intercambio relacional |
|--|--|---|
| Características situacionales | | |
| Temporalidad del intercambio (comienzo, duración y término) | Comienzo inequívoco, corta duración y final claro. | El comienzo sigue a acuerdos previos, el intercambio es más largo, reflejando un proceso en funcionamiento. |
| Nº de partes (entidades que toman parte en algún aspecto del proceso de intercambio) | Dos partes. | Frecuentemente más de dos partes implicadas en los procesos de gobierno de la relación. |
| Obligaciones (fuentes de contenido, fuentes de obligaciones y especificidad) | Las fuentes de contenido surgen de ofertas y quejas, las obligaciones de las creencias y de los clientes -imposiciones externas-. | El contenido y las fuentes de obligaciones son promesas hechas en la relación junto con costumbres y normas legales, las obligaciones están particularizadas, detalladas y administradas dentro de la relación. |
| Expectativas de las relaciones (conflictos de interés, perspectivas de unión y problemas potenciales) | Cabe esperar conflictos y poca unidad, pero no son de esperar futuros problemas porque el pago acaba con la relación e impide una futura interdependencia. | Los conflictos de intereses y los problemas futuros son compensados mediante la confianza y los esfuerzos de unidad. |
| Características del proceso | | |
| Relaciones personales (interacción social y comunicación) | Mínimas relaciones personales, predomina la comunicación ritual. | Implica importantes satisfacciones de carácter personal y no económicas, se emplea la comunicación formal e informal. |
| Solidaridad contractual (regulación del comportamiento en el intercambio para asegurar los resultados) | Regido por normas sociales, reglas, profesionalidad y perspectivas de beneficio propio. | Énfasis en los aspectos legales y en la autorregulación. La satisfacción psicológica causa ajustes internos. |
| Transferabilidad (habilidad para transferir derechos, obligaciones y satisfacciones a las otras partes) | Completa transferabilidad; no importa quien cumple con la obligación contractual. | Transferabilidad limitada, el intercambio es muy dependiente de la identidad de las partes. |
| Cooperación (unir esfuerzos para la ejecución y la planificación) | No hay esfuerzos conjuntos. | Los esfuerzos conjuntos se relacionan con la planificación y la ejecución. El ajuste es inevitable a lo largo del tiempo. |
| Planificación (procesos y mecanismos para enfrentarse a cambios y conflictos) | Se centra en la sustancia del intercambio, el futuro no se anticipa. | Se planifican los futuros procesos de intercambio dentro de los nuevos entornos y para satisfacer los objetivos cambiantes. Se planifica con asunciones tácticas y explícitas. |
| Medida y especificación (cálculo de los resultados del intercambio) | Poca atención a la medida y a las especificaciones; los resultados son obvios. | Atención significativa a la medida, especificación y cuantificación de todos los aspectos de los resultados, incluyendo cuestiones psicológicas y futuros beneficios. |
| Poder (habilidad para imponer la propia voluntad a otros) | El poder puede ser ejercido desde que las promesas son hechas hasta que son ejecutadas. | La mayor interdependencia incrementa la importancia de la aplicación sensata del poder. |
| División de los beneficios y cargas (grado en que se comparten) | Marcada división de beneficios y cargas en parcelas. | Frecuentemente se incluyen mecanismos de reparto de beneficios y cargas con ajuste temporal de ambos. |

Fuente: Dwyer et al. (1987).

En cuanto a los aspectos de proceso, en los intercambios relacionales predominan

las relaciones personales y la comunicación formal e informal, los comportamientos son regulados por aspectos legales y la autorregulación que proporciona la satisfacción de la relación, adquiriendo gran importancia la planificación de los procesos de los futuros intercambios mediante esfuerzos conjuntos. En cambio, en los intercambios transaccionales las relaciones personales apenas tienen interés, los comportamientos se regulan por las reglas y por la esperanza de obtener beneficios, la planificación se centra exclusivamente en la sustancia de los intercambios y no se realizan esfuerzos conjuntos que tengan resultados más allá de cada transacción puntual.

Por otra parte, según la duración y el número de partes implicadas, Webster (1992) establece un continuo en las relaciones comerciales que va desde las transacciones hasta la integración vertical (tabla 2.2). Este autor destaca el mayor recurso al control administrativo y burocrático frente al control del mercado, conforme se avanza en él.

TABLA 2.2
RANGO DE LAS RELACIONES DE MARKETING

| Tipo de relación | Características |
|---|--|
| 1. Transacciones puras | Cada transacción es independiente de otras y está guiada únicamente por el precio establecido en un mercado competitivo, el cual contiene toda la información necesaria para que las partes lleven a cabo el intercambio. |
| 2. Transacción repetida | Implican compras repetidas y frecuentes de bienes de consumo masivo y algunos componentes industriales pero sin que exista un contacto directo entre comprador y vendedor. La confianza y credibilidad, aunque existen, son reducidas y pueden ser la base de una relación. |
| 3. Relaciones a largo plazo | Todavía tienen un carácter adversario enfrentando al cliente con el vendedor por conseguir bajos precios, a la vez que aquel procura tener una amplia lista de vendedores para incrementar la competencia, presionar sobre los precios y como alternativa para el suministro en el caso de problemas de entrega o de calidad. Existe más interdependencia y cooperación aunque el ámbito competitivo sigue presente. |
| 4. Asociación comprador-vendedor | Estas relaciones se basan en una dependencia mutua, en la reciprocidad, en la confianza y en compromisos a largo plazo, cuya estabilidad contribuye a que las partes compartan información y logren objetivos de elevado crecimiento a largo plazo. |
| 5. Alianza estratégica | Supone la creación de una nueva entidad en la que los socios colaboran y comparten recursos para lograr objetivos comunes a largo plazo de carácter estratégico. |
| 6. Redes de empresas | Las redes son organizaciones complejas formadas por múltiples alianzas estratégicas y asociaciones, basadas en la especialización y coordinación de funciones. |
| 7. Integración vertical | Es el extremo opuesto a la transacción pura realizada en el mercado, de forma que los intercambios en la integración vertical se internalizan. |

Fuente: Webster (1992).

Por último, Gundlach y Murphy (1993) caracterizan cada tipo de intercambio según su naturaleza temporal, las características estratégicas, los resultados y la importancia de los principios éticos –confianza, justicia, responsabilidad y compromiso– y legales (tabla 2.3).

TABLA 2.3
CARACTERÍSTICAS DE LAS FORMAS DE INTERCAMBIO

| Elementos del intercambio | Formas de intercambio | | |
|--|---|--|---|
| | Transaccional | Contractual | Relacional |
| Dimensión temporal . Horizonte temporal . Naturaleza de las transacciones | . Corto plazo . Corta duración. Cada transacción tiene un principio y un fin claro | . Medio plazo . Duración más larga. Las transacciones están ligadas unas a otras | . Largo plazo . Presentan la máxima duración. Las transacciones están unidas |
| Características estratégicas . Inversión . Costes de salida . Fin del intercambio . Énfasis estratégico | . Pequeña . Bajos . Concreto y de tipo económico . Bajo | . Moderada . Medios . Moderado, con elementos económicos y sociales, y creación de iniciativas a largo plazo . Moderado | . Grande . Alto . Amplios, con elementos económicos y sociales, y creación de iniciativas a largo plazo . Alto |
| Resultados . Complejidad . División de beneficios y cargas | . Simple oferta-aceptación . División clara | . Aumenta la complejidad . Trade-offs y compromisos | . Compleja telaraña de interdependencias funcionales y sociales . Borrosa conforme los objetivos convergen |
| Importancia de los principios . Éticos . Legales | . Baja . Alta | . Moderada . Moderada | . Alta . Baja |

Fuente: Gundlach y Murphy (1993).

En definitiva, las principales características del intercambio transaccional frente al relacional son las recogidas en la tabla 2.4. Éstas, junto a la conceptualización que se hizo en el capítulo anterior de la relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado, nos lleva a considerar esta relación como una asociación de distribución que cumple con todos los postulados del intercambio relacional. En consecuencia, consideramos que la relación que mantiene la cooperativa de primer grado con la de segundo presenta las siguientes características: 1) su objetivo es lograr una ventaja competitiva sostenible creando y compartiendo valor para el mercado; 2) presentan una orientación temporal a largo plazo; 3) se produce una gran interacción entre ambas, existiendo fuertes vínculos sociales y una intensa comunicación; 4) el nivel de interdependencia entre ambas cooperativas es elevado; 5) las relaciones personales son intensas; 6) predominan los sentimientos de confianza, compromiso y cooperación; y 7) en el gobierno de la relación adquieren gran importancia los principios éticos, en detrimento de los legales.

TABLA 2.4
CARACTERÍSTICAS DE LOS INTERCAMBIOS RELACIONALES FRENTE A LOS
TRANSACCIONALES

| Dimensión | Intercambios transaccionales | Intercambios relacionales |
|--|--|---|
| Objetivo | Maximizar el beneficio de las partes a través de la distribución de valor | Lograr una ventaja competitiva sostenible creando y compartiendo valor para el mercado |
| Orientación temporal | A corto plazo | A largo plazo |
| Grado de interacción entre las partes | Mínimo o inexistente, el vendedor actúa y el comprador reacciona Predomina la comunicación formal | Intenso por ambas partes, con fuertes vínculos sociales y prolongadas en el tiempo Intensa comunicación formal e informal |
| Nivel de interdependencia | Las inversiones y adaptaciones realizadas son mínimas y los costes de cambio pequeños, lo que lleva a la independencia de las partes | Las inversiones y adaptaciones realizadas son elevadas, y por consiguiente los costes de cambio, lo que lleva a la interdependencia de las partes |
| Nivel de relaciones personales y comunicación | Mínimas o inexistentes | Intensas |
| Sentimientos dominantes | Competencia y conflicto | Confianza, compromiso y cooperación |
| Importancia de los principios: | | |
| - Legales | Alta | Baja |
| - Éticos | Baja | Alta |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez caracterizada la relación de intercambio objeto de estudio en este trabajo como una de tipo relacional, en el siguiente subepígrafe analizamos las razones que hacen aconsejable el establecimiento de estas relaciones de intercambio a largo plazo por parte de las organizaciones.

1.3.- Factores que llevan al establecimiento de las relaciones a largo plazo

Como ya indicamos anteriormente, la especialización funcional y la escasez de recursos lleva a las empresas a establecer aquellas relaciones que le permitan reducir la incertidumbre del entorno y lograr sus objetivos (Oliver, 1990; Cook, 1977).

A partir de la literatura interorganizacional, Oliver (1990) considera que existe una serie de factores o motivaciones que determinan diferentes tipos de relaciones,

incrementando la posibilidad de su formación, y unas condiciones en las que se desarrollan que dificultan o facilitan que diferentes motivaciones las originen.

Como determinantes establece seis factores y sus correspondientes interacciones: 1) la necesidad asociada a imperativos legales o regulaciones; 2) la asimetría o potencial para ejercer control sobre otra organización o sus recursos; 3) la reciprocidad, que enfatiza en la cooperación, la colaboración y la coordinación entre las organizaciones más que el poder o el control, y que les lleva a establecer relaciones con el propósito de alcanzar beneficios mutuos; 4) la eficiencia que lleva a las organizaciones a mejorar el ratio input/output; 5) la estabilidad a partir de la adaptación a la incertidumbre del entorno; y 6) la legitimidad para incrementar su imagen y reputación.

En cuanto a los condicionantes, este mismo autor señala a los factores ambientales e interorganizacionales, vinculados sobre todo con la escasez de recursos, la concentración empresarial y el consenso en el dominio, o grado en que las partes aceptan los objetivos y funciones de la otra. De esta forma, cuando los recursos escasean y las organizaciones no los pueden generar, éstas mostraran una mayor disposición a establecer relaciones. Por otra parte, la concentración empresarial y el mayor consenso en el dominio también incrementan la probabilidad de formar relaciones a largo plazo.

Junto a las razones y condicionantes anteriores, hay que tener en cuenta que el establecimiento de relaciones a largo plazo presenta una serie de beneficios y costes, por lo que se requiere conocer en cada momento el balance entre ellos. Entre las ventajas destacan (Arndt, 1979; Dwyer et al., 1987; Lyons et al., 1990):

- 1) La reducción de la incertidumbre en las operaciones del mercado, consecuencia del cumplimiento de los acuerdos y el control que se consigue sobre la oferta y la demanda. Además, el mantenimiento de relaciones a largo plazo con proveedores, clientes, etc., disminuye la incertidumbre por la falta de información, en la medida en que se favorece su intercambio.
- 2) La eficiencia de los intercambios por la reducción de los costes de transacción asociados a los procedimientos y rutinas de los acuerdos a largo plazo, la calidad de los productos y el establecimiento de precios justos, lo que permite un acceso y utilización de los recursos más eficiente.

- 3) Los beneficios conjuntos y sinergias derivadas de las economías de escala, de la complementariedad de los recursos, de la existencia de una comunicación efectiva entre las partes y de la colaboración para lograr los objetivos.
- 4) Las satisfacciones de tipo social, sobre todo, derivadas de la colaboración para conseguir los objetivos.

Por el contrario, las relaciones a largo plazo también presentan algunos costes o inconvenientes, destacando (Dwyer et al., 1987; Lyons et al., 1990): 1) el empleo de recursos para establecer y mantener la relación; 2) los costes asociados a los procesos de discusión y resolución de conflictos; 3) los costes de oportunidad al renunciar a mantener intercambios con socios alternativos; 4) la vulnerabilidad asociada a una dependencia excesiva o a la información compartida; y 5) los costes de abandono de la relación asociados a la inversión en activos específicos vinculados a esa relación.

A pesar de estos costes, son muchos los autores que han puesto de relieve la importancia de las relaciones a largo plazo para crear y compartir valor (Frey y Schlosser, 1993; Ravald y Grönroos, 1996; Sharma y Sheth, 1997) y su carácter estratégico para lograr ventajas competitivas sostenibles (Krapfel et al., 1991; Ganesan, 1994; Rowe y Barnes, 1998; Stern et al., 1998).

Esto ha llevado a Johnston y Lawrence (1988) y Grönroos (1996) a realizar determinados pronunciamientos. Así, los primeros utilizan el término “*asociación para la adición de valor*” para referirse a un grupo de empresas especializadas e independientes, que trabajan conjuntamente y coordinan sus actividades para dirigir el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena de valor. Por su parte, el segundo sostiene que una estrategia de marketing de relaciones requiere centrarse en las competencias y los recursos, así como dirigir las relaciones para generar valor a los clientes como forma de lograr una ventaja competitiva. Por ello, la formación de asociaciones y redes es un aspecto del desarrollo e implementación de este tipo de estrategias.

Por otra parte, puesto que cada una de las relaciones del continuo entre los intercambios transaccionales y relacionales requiere distintas estrategias de gestión, y no todas son rentables, resulta necesario realizar un análisis individualizado para elegir las de mayor rentabilidad potencial (Takala y Uusitalo, 1996).

Parece obvio pensar que las relaciones a largo plazo no son adecuadas cuando el coste de establecerlas supera a los beneficios, o si son incompatibles con la misión o las estrategias de la organizaciones, como sucede si las partes tienen una visión transaccional de los intercambios. De aquí que, en las relaciones comprador-vendedor los directores de marketing deben conocer la orientación temporal con la que trabajan sus clientes (Ganesan, 1994), realizando un análisis individual de los mismos. Como señalan Anderson y Narus (1991; 112): *“la segmentación, clasificación y construcción de relaciones tiene en el valor del cliente su piedra angular y adopta la premisa básica de que no todos los segmentos del mercado, o las empresas clientes, quieren la misma relación de trabajo o la valoran de la misma forma”*.

Por ello, las empresas tienen que utilizar una política comercial apropiada en función de la dimensión temporal de los clientes a los que sirve. Es decir, las herramientas a corto plazo se deben emplear con los clientes que se comprometen a corto plazo y las herramientas a largo plazo con los que se comprometen a largo plazo (Jackson, 1985a; Ganesan, 1994). En este sentido, podemos distinguir entre dos tipos de clientes que representan los extremos de un continuo y que exigen estrategias completamente diferentes (Jackson, 1985a). El primero se refiere al cliente con un horizonte de las relaciones de intercambio a corto plazo que comparte sus compras entre varios vendedores. Por el contrario el segundo, con un horizonte a largo plazo, se compromete con un solo vendedor (tabla 2.5).

TABLA 2.5
COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES EN LOS MERCADOS INDUSTRIALES

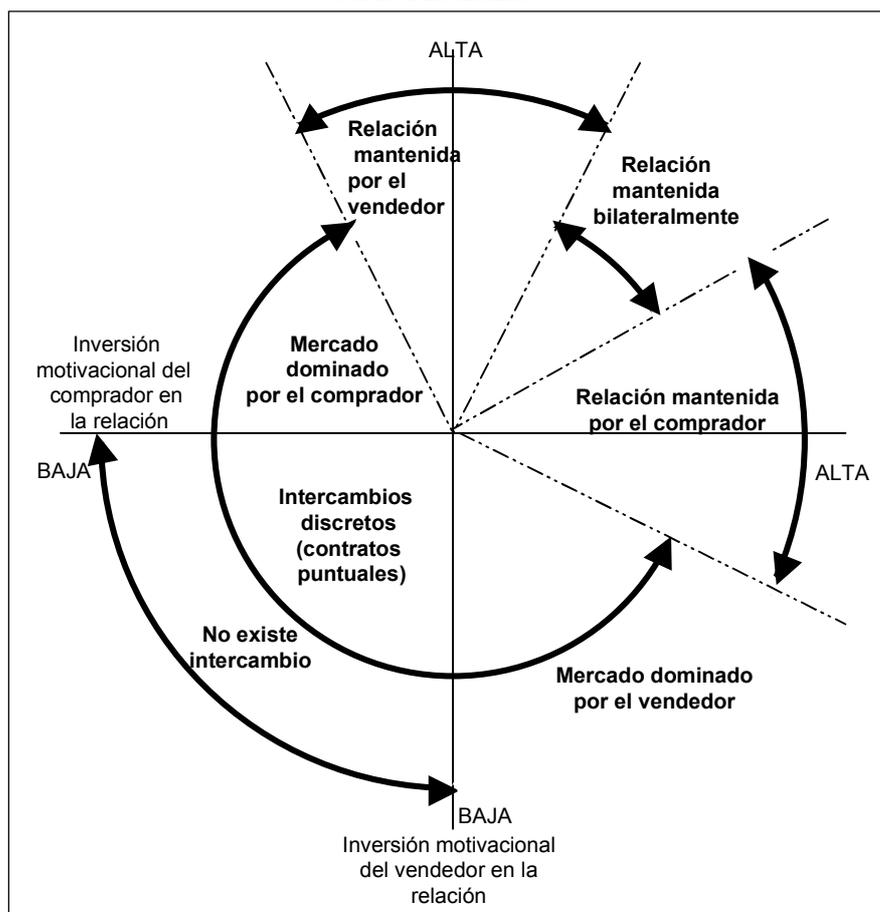
| Horizonte a corto plazo | Horizonte a largo plazo |
|----------------------------------|---|
| Costes de cambio bajos | Costes de cambio altos |
| Reducidas inversiones | Importantes inversiones en procesos y activos duraderos |
| Bajo riesgo percibido | Alto riesgo percibido |
| Énfasis en el producto | Énfasis en la tecnología |
| Pequeña importancia de la compra | Gran importancia de la compra |

Fuente: Jackson (1985a).

La posición que ocupa un cliente específico a lo largo de ese continuo viene determinada, básicamente, por los costes de cambio a los que tenga que enfrentarse. Éstos pueden tener un carácter más tangible como las inversiones realizadas en tiempo, dinero, recursos humanos, activos duraderos y procedimientos, o más intangible como el riesgo financiero o de funcionamiento del producto.

A partir de las apreciaciones de Jackson (1985b), Dwyer et al. (1987) sostienen que el interés de las empresas por mantener la relación, además de los costes de cambio, dependen de lo que denominan “la inversión motivacional de cada una de las partes del intercambio”. Ésta viene dada por la relación entre el coste en que han de incurrir y los beneficios de la asociación –nivel de comparación–, y el nivel de resultados potenciales de otras alternativas –nivel de comparación de las alternativas–. A partir de las inversiones motivacionales de las partes, Dwyer et al. (1987) postulan una circunferencia de relaciones comprador-vendedor en la que identifican tres tipos de relaciones en función del interés de las partes por conservarlas: 1) las mantenidas por el vendedor; 2) las mantenida por el comprador; y 3) las mantenidas por ambos (figura 2.1).

FIGURA 2.1
TIPO DE RELACIONES EN FUNCIÓN DEL INTERÉS DE LAS PARTES POR MANTENERLAS



Fuente: Dwyer et al. (1987).

Podemos observar cómo los intercambios discretos se producen cuando las

inversiones motivacionales presentan niveles bajos para el comprador y para el vendedor, estando el mercado dominado por el comprador si los niveles para éste son más bajos y por el vendedor en caso contrario. En cambio, las relaciones bilaterales, puesto que las dos partes están interesadas en mantenerlas, se corresponden con elevados niveles de inversiones motivacionales tanto de la parte compradora como de la vendedora.

Por lo tanto, se deduce, que la decisión de las empresas de establecer relaciones duraderas, además de estar afectada por las ventajas e inconvenientes de este tipo de asociaciones, se verá favorecida en la medida en que las partes adopten una orientación de los intercambios a largo plazo. Esta orientación vendrá condicionada, entre otros factores, por la dependencia y, sobre todo, por la confianza mutua. Esto es así, ya que el interés, más que en las condiciones presentes está en el futuro, y la dependencia supone una colaboración forzada que las partes tratarán de reducir (Ganesan, 1994). En la tabla 2.6 aparece una síntesis del comportamiento del cliente transaccional y del relacional.

TABLA 2.6
CARACTERÍSTICAS DEFINITORIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE
TRANSACCIONAL FRENTE AL RELACIONAL

| Transaccional | Relacional |
|---|---|
| Horizonte a corto plazo | Horizonte a largo plazo |
| Costes de cambio bajos | Costes de cambio altos |
| Orientación al precio de compra | Orientación a los costes totales |
| Acciones de inversión poco importantes | Altas inversiones en activos duraderos o procedimientos |
| Bajo riesgo percibido | Alto riesgo percibido |
| Enfoque en el producto y en el precio | Enfoque en la tecnología y en el servicio |
| Poca importancia estratégica | Alta importancia estratégica del producto o servicio |
| Estrategia transaccional con sus propios clientes | Estrategia relacional o importancia de la consistencia del producto-servicio que ofrece |
| Cambios lentos o estabilidad en el mercado considerado | Rápidos cambios tecnológicos o de aplicación en el mercado |
| Empresa seguidora | Empresa innovadora |
| Situación dominante del comprador por poca dependencia de la relación | Dependencia mutua similar en la relación |

Fuente: Elaborado por Alet (1994) a partir de Anderson y Narus (1991) y Jackson (1985a).

Como ya se expuso en el capítulo anterior, las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado presentan las ventajas de las relaciones a largo plazo que acabamos de exponer. Además, ambas partes adoptan comportamientos relacionales basados en la dependencia, el compromiso y la confianza mutua. Asimismo, entre las

razones o motivaciones que las originan y los condicionantes que las facilitan podemos aplicar, en este ámbito, los factores expuestos por Oliver (1990) y que de forma resumida recogemos en la tabla 2.7.

TABLA 2.7
RAZONES Y CONDICIONES QUE DETERMINAN LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

| Condiciones | Razones |
|--|---|
| Concentración de la distribución detallista y mayor potencial para ejercer control sobre ella sin erosionar la posición competitiva de las partes. | Asimetría: Incrementar el poder de negociación en el mercado, controlar recursos y crear barreras de entrada |
| Escasez de recursos -clientes, demanda- y complementariedad en los ámbitos de actuación | Reciprocidad: Los objetivos de las partes se obtienen de forma conjunta, intercambiando recursos, conocimientos e información |
| Bajo coste de la relación respecto a las alternativas de mercado o jerarquía | Eficiencia: Se produce una especialización de las partes en determinadas funciones y se alcanzan economías de escala |
| Incertidumbre asociada a los abastecimientos, al comportamiento de los clientes y a los nuevos productos y mercados. | Estabilidad: Reducción de la incertidumbre asociada al aprovisionamiento, a la venta de los productos, a la entrada en nuevos mercados y al lanzamiento de nuevos productos. |
| Escasa reputación y presión del entorno institucional | Legitimidad: Mejora de la imagen corporativa y de la reputación de la cooperativa |

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las razones expuestas puede llevar al establecimiento de relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado, actuando de forma individual. Sin embargo, cabe esperar que éstas sean el resultado de la interacción de varias razones, entre las cuales la reciprocidad adquiere gran relevancia. Así, ésta y la asimetría llevan a las entidades de primer grado a establecer relaciones con las de segundo al objeto de ejercer poder y control sobre otros agentes del canal (Mollá y Sánchez, 1996a).

Sin embargo, la relación a largo plazo es resultado de un proceso de intercambio y fortalecimiento de las conexiones entre las personas, las actividades y los recursos, aspecto que pasamos a estudiar a continuación.

1.4.- Etapas en el desarrollo de las relaciones

Las relaciones interorganizacionales pasan por una serie de etapas a lo largo del tiempo, proceso que ha sido definido por algunos investigadores como el ciclo de vida de la relación (Dwyer et al., 1987; Frazier, 1983a; Ford 1990a; Wilson, 1995).

Frazier (1983a) propone un modelo interactivo para describir y explicar las

relaciones de intercambio en el canal de distribución, distinguiendo tres tipos de procesos: 1) iniciación o búsqueda de socios con los que establecer una relación cuando experimentan la necesidad y tienen una razón para ello; 2) implementación o intercambio de productos, servicios e información entre las empresas; y 3) revisión o evaluación del resultado de la relación. Al final de cada uno de estos procesos se realiza una evaluación de sus resultados, que determinará el inicio o no del proceso siguiente.

En cambio, Dwyer et al. (1987) presentan un modelo lineal y secuencial formado por cinco etapas que refleja la formación y evolución de la relación entre el comprador y el vendedor: 1) conocimiento por una de las partes de que es factible establecer relaciones de intercambio con otra; 2) exploración de la relación a partir de las obligaciones, beneficios, inconvenientes y posibilidades de intercambio; 3) expansión de los beneficios y de la interdependencia de las partes; 4) compromiso o promesa implícita o explícita entre ambas partes para continuar la relación; y 5) disolución de la relación en cualquiera de las fases anteriores o concluidas todas.

En el ámbito de las relaciones en mercados industriales Ford (1990a) identifica cinco etapas en el proceso de formación de las relaciones entre comprador y vendedor: 1) etapa pre-relacional en la que se evalúan los socios potenciales; 2) etapa primaria en la que se negocian compras simples con socios potenciales; 3) etapa de desarrollo en la que se incrementan los intercambios; 4) etapa duradera en la que los intercambios se producen de forma continua; y 5) etapa final con intercambios estables en un largo periodo de tiempo. Asimismo, analiza el comportamiento de las variables experiencia, incertidumbre, distancia –social, cultural, tecnológica, temporal y geográfica–, compromiso y adaptación a lo largo del proceso. El autor concluye que conforme se avanza en este proceso: 1) se produce un incremento de la experiencia de las empresas; 2) se lleva a cabo una reducción de la incertidumbre y de la distancia entre las compañías; 3) se incrementa el compromiso actual y el percibido; y 4) se producen adaptaciones formales e informales de cada una de las partes, inversiones y ahorros.

Una propuesta complementaria a las anteriores pero en este caso basada en las conductas que aparecen en el proceso, nos la proporciona Wilson (1995), quien diferencia cinco fases en la relación: 1) la selección del socio; 2) la definición del propósito o las intenciones de la relación; 3) el establecimiento de los límites de la relación; 4) la creación de valor; y 5) el mantenimiento de la relación. El autor sugiere que las variables relacionales están activadas en determinadas fases de la relación,

resultando claves para su desarrollo, mientras que en otras fases, aun siendo importantes, no tienen una consideración activa en la construcción de la relación (tabla 2.8).

TABLA 2.8
PROCESO DE DESARROLLO DE LA RELACIÓN Y VARIABLES RELACIONALES

| Variables | Selección del socio | Definir intenciones | Establecer límites | Crear valor | Mantener la relación |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Reputación | | | | | |
| Satisfacc. con actuación | | | | | |
| Confianza | | | | | |
| Vínculos sociales | | | | | |
| Comparación alternati. | | | | | |
| Objetivos mutuos | | | | | |
| Poder/dependencia | | | | | |
| Tecnología | | | | | |
| Inversiones específicas | | | | | |
| Adaptación | | | | | |
| Vínculos estructurales | | | | | |
| Cooperación | | | | | |
| Compromiso | | | | | |

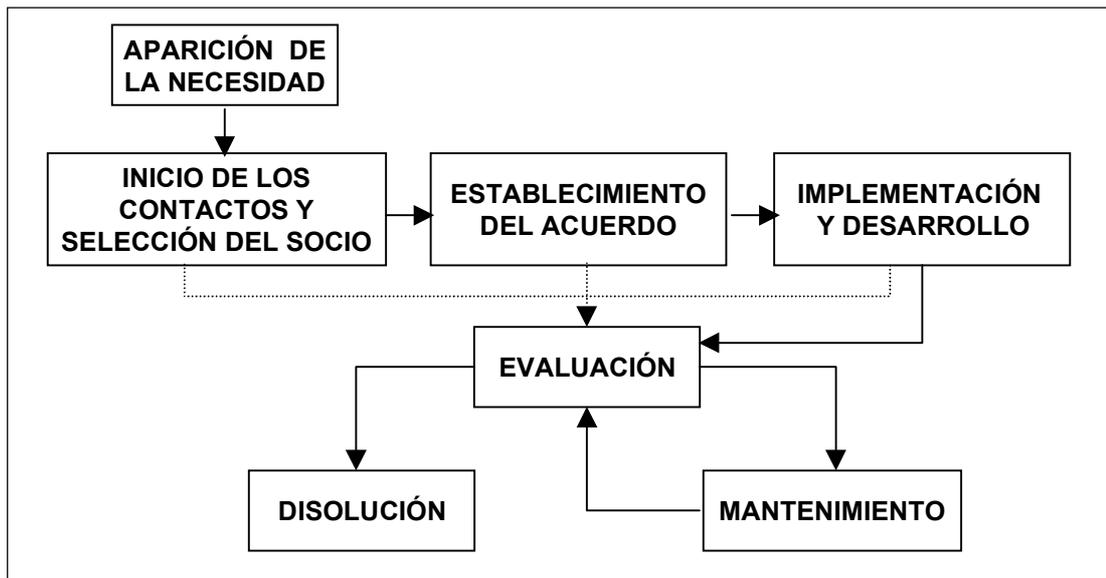
Fuente: Wilson (1995).

Por último, hay que señalar que las relaciones se pueden formar en cualquier momento de la interacción pero debe haber una intención por ambas partes para que se lleven a cabo (Morris et al., 1998). Esta interacción lleva a las dos organizaciones a trabajar juntas en busca del beneficio mutuo produciéndose un alto grado de interdependencia. Además, como resultado de las adaptaciones e inversiones que conlleva la relación, los límites entre las empresas se difuminan. Así, las organizaciones pueden lograr una integración estratégica –a un nivel de dirección superior–, una integración táctica –organizacional o cambios de sistema que unirán a las compañías de forma más efectiva–, una integración operacional –para acceso a información o recursos–, una integración interpersonal –los miembros de ambas organizaciones llega a conocerse personalmente– o una integración cultural –normas y valores compartidos–.

A partir de estos modelos, planteamos que la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado sigue un proceso evolutivo que pasa por las siguientes etapas: 1) aparición de la necesidad o motivo para establecerla; 2) inicio de los contactos y selección del socio; 3) establecimiento del acuerdo de la relación; 4) implementación y desarrollo de la relación; 5) evaluación de la relación; y 6)

mantenimiento o disolución de la relación (figura 2.2). Veamos seguidamente, las principales características de estas etapas.

FIGURA 2.2
EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO



Fuente: Elaboración propia.

Aparición de la necesidad o motivo para establecerla

Como ya se indicó en el epígrafe anterior, las cooperativas agrarias de primer y segundo grado pueden sentir la necesidad de establecer relaciones mutuas a partir de motivaciones relacionadas, sobre todo, con la reciprocidad, la eficiencia y la estabilidad.

Inicio de los contactos y selección del socio

Una vez que las cooperativas agrarias de primer y segundo grado experimentan la necesidad de establecer relaciones, iniciarán contactos para discutir los beneficios y los costes de la posible relación. A partir de esta discusión las empresas generarán unas expectativas de recompensas extrínsecas –incremento de la cuota de mercado, volumen de ventas o beneficios– e intrínsecas –satisfacción psicológica de establecer relaciones con una determinada compañía–. Además, las cooperativas evaluarán las inversiones necesarias en tiempo, esfuerzo y dinero de las diferentes alternativas. Para ello, considerarán los beneficios que deberían obtener de la relación de intercambio por su participación e implicación de forma que, si las expectativas de recompensas son

inferiores a las recompensas merecidas, buscarán otros miembros para mantener la relación de intercambio (Frazier, 1983a).

Las cooperativas se sentirán atraídas y contactarán con aquellas que presenten recursos y capacidades complementarios, gocen de mejor reputación en base al desempeño y la confianza que le inspiren en comparación con otras alternativas, y presenten una menor distancia cultural y geográfica (Ford, 1990a; Wilson, 1995). Además, en esta fase las partes pueden adoptar una actitud unilateral dirigida a incrementar el atractivo hacia la otra (Dwyer et al., 1987).

Al final de esta fase las cooperativas realizarán una evaluación de las diferentes alternativas, eligiendo aquella que mayores recompensas le proporcione a un nivel aceptable de inversión y riesgo.

Establecimiento del acuerdo de la relación

Una vez que las cooperativas han realizado la elección del socio, mantendrán negociaciones sobre las condiciones específicas de la relación (Frazier, 1983a). Esta fase está formada por cuatro procesos: 1) comunicación y negociación; 2) desarrollo de poder; 3) desarrollo de normas; y 4) desarrollo de expectativas. Estos procesos permitirán a las partes evaluar la compatibilidad de objetivos, la integridad y la actuación de la otra parte (Dwyer et al., 1987).

La comunicación y negociación se producen ante la dificultad de las partes para alcanzar un reparto de las obligaciones, los beneficios y los costes. En cuanto al desarrollo y ejercicio del poder, éste será consecuencia de la autoridad y la dependencia, resultando interesante distinguir entre fuentes de poder justas e injustas. El ejercicio de fuentes de poder injustas de una parte sobre otra, implica que aquella controla o influye en su propio beneficio en las acciones de la segunda y, en contra de su voluntad o sin su consentimiento, lo que llevaría a esta parte a terminar la relación. Por el contrario, la utilización de fuentes de poder justas por una parte, implicaría conformidad y aceptación de la otra, lo que puede llevar a poner en primer plano los intereses conjuntos frente a los individuales.

El establecimiento de normas de comportamiento y estándares de conducta supone que las partes empiezan a diseñar las reglas para los futuros intercambios. Las

expectativas de la relación en cuanto a objetivos, conflictos y perspectivas de la relación pueden aumentar o disminuir el interés en la relación.

En cuanto a los factores o comportamientos que favorecen el desarrollo de esta fase destacan: la congruencia entre los objetivos, el intercambio de información, los vínculos sociales, la dependencia y la confianza entre las cooperativas (Wilson, 1995). Por otra parte, los resultados de esta fase se concretan en el establecimiento de los objetivos y las funciones a desempeñar por las empresas.

Implementación y desarrollo de la relación

Esta fase se inicia con el intercambio de productos, servicios e información entre las cooperativas. Esto les permite generar valor para el mercado y formarse una idea sobre la actuación de la otra parte y los beneficios de la relación. Si se cumplen las expectativas iniciales las partes desarrollarán la relación mediante la realización de inversiones específicas, adaptaciones y el establecimiento de vínculos estructurales que aumenten su compromiso e interdependencia (Frazier, 1983a; Wilson, 1995.)

Los cuatro procesos establecidos en la fase anterior también actúan aquí y de forma más intensa (Dwyer et al., 1987). Así, las cooperativas intentarán influir en la relación a través del ejercicio del poder o mediante diversas estrategias de influencia. Si las estrategias utilizadas permiten alcanzar metas comunes sin perjudicar las propias existirá una compatibilidad de objetivos, en caso contrario, se pueden producir conflictos (Mollá y Sánchez, 1997).

Si la comunicación entre las partes es reducida o tiene un carácter coercitivo, ejerciendo una cooperativa presiones para que la otra desarrolle ciertas acciones, ésta se puede sentir confundida en cuanto a las actividades que debe desarrollar –ambigüedad de rol– o puede discrepar sobre ellas, con lo que el nivel de acuerdo será bajo y la probabilidad de conflicto alta. En cambio, la comunicación frecuente y la toma de decisiones participativa incrementará el compromiso y la cooperación de las empresas para el logro de sus respectivos objetivos. Además, conforme se van realizando intercambios y se desarrolla la relación, se van estableciendo normas de comportamiento o estándares de conducta que influirán en los intercambios futuros (Frazier, 1983a).

El resultado del proceso de implementación y desarrollo de la relación será el logro de beneficios o pérdidas. El papel desempeñado por cada cooperativa, la influencia ejercida y el nivel de compromiso y cooperación afectarán de forma significativa al nivel de recompensas alcanzado. La satisfacción con las funciones desempeñadas y el nivel de conflicto tendrán efectos sobre las recompensas intrínsecas del intercambio (Frazier, 1983a).

Evaluación de la relación

En esta fase las cooperativas agrarias realizan una evaluación de las recompensas o pérdidas que obtienen de la relación, así como de su equidad. Ambas partes realizarán atribuciones de la responsabilidad por los beneficios o pérdidas alcanzadas, y las utilizarán para caracterizar a cada firma. Si una cooperativa alcanza pérdidas o niveles de beneficios inadecuados y culpa a la otra de esta situación, la percepción sobre su actuación se verá modificada negativamente, variando los niveles de dependencia y cooperación existentes. Sin embargo, si de los resultados inadecuados se responsabiliza al entorno –variable no controlable–, probablemente la dependencia y la cooperación permanecerán invariables (Frazier, 1983a).

En cuanto al nivel de equidad percibido en la relación, éste dependerá en primer lugar, del equilibrio entre las recompensas obtenidas y las aportaciones realizadas –tiempo, dinero y esfuerzo– y, en segundo lugar, de la relación entre el ratio de recompensas en función de las inversiones realizadas por una cooperativa y el ratio de beneficios de la otra en función de sus aportaciones. Si los ratios son similares, el nivel de equidad será alto y si existe desequilibrio las empresas intentarán compensar la relación entre las recompensas y las aportaciones.

El resultado del proceso de revisión será la satisfacción o insatisfacción con la relación de intercambio, sentimiento que refleja el grado de adecuación de las recompensas al esfuerzo realizado en la relación y la equidad percibida en la misma.

Mantenimiento o disolución de la relación

En general, altos niveles de satisfacción de las cooperativas con la relación tendrán consecuencias positivas sobre ésta, contribuyendo a su mantenimiento. Cuando el nivel de satisfacción es elevado, las cooperativas tenderán a excluir a otras

alternativas que podrían proporcionarle similares beneficios. De esta forma, se muestran leales y dispuestas a seguir cooperando y a realizar adaptaciones e inversiones en mantener la relación, estableciendo un compromiso o promesa implícita o explícita para continuarla e, incluso, extenderla más allá de lo acordado inicialmente.

Por el contrario, niveles de insatisfacción conducirán a una reducción de las expectativas, de la actividad y de la dependencia, que si se repiten y atribuyen a la otra parte llevarán a la disolución de la relación (Frazier, 1983a). Además, puesto que en cada una de las etapas expuestas se produce una evaluación de los resultados, la disolución de la relación se puede producir en cualquiera de ellas. Asimismo, cabe señalar que frente a los esfuerzos de las dos cooperativas para desarrollar la relación, la disolución suele iniciarse de forma unilateral y puede tener grandes consecuencias cuando se produce en las últimas fases, sobre todo, con posterioridad a la de mantenimiento, debido entre otras razones a los elevados niveles de interdependencia alcanzados.

En el contexto relacional descrito en lo que va de este capítulo, el papel del marketing adquiere una dimensión especial. Frente al marketing con un enfoque transaccional, el siguiente epígrafe está dedicado a conocer el papel que adopta el marketing en el ámbito de las relaciones interorganizacionales.

1.5.- Papel del marketing en el ámbito de las relaciones interorganizacionales

En este nuevo contexto de los intercambios relacionales, Webster (1992) analiza el papel del marketing, considerando los tres niveles empresariales en los que opera –el corporativo, el de negocios y el funcional u operativo– y las tres dimensiones que se pueden identificar en el mismo –el marketing como cultura, como análisis o estrategia y como táctica–, concluyendo que la responsabilidad del marketing varía en función del nivel empresarial y de la dimensión considerada (tabla 2.9).

Estudiando estos aspectos con un mayor detalle vemos que, como cultura, el marketing es un conjunto de valores y creencias sobre la base de la importancia del cliente como guía de la organización para lograr sus objetivos. Como estrategia, el papel del marketing gira en torno al análisis de la situación y el planteamiento de estrategias para conseguirlos, aspectos que definen la forma en que la empresa compete en el producto-mercado seleccionado. Por último, a nivel operativo el marketing se

responsabiliza de desarrollar las actividades adecuadas para lograr sus objetivos, mediante la implantación y control del programa de marketing: producto, precio, comunicación y distribución.

TABLA 2.9
NIVELES EMPRESARIALES Y DIMENSIONES DEL MARKETING

| Nivel Corporativo (Estrategia Corporativa) | |
|---|---|
| Objetivo | - Definir en qué negocio está la empresa, su misión, alcance, forma y estructura de la firma. - Posición de la empresa en la cadena de valor. Qué compra, qué hace y qué vende?. |
| Como cultura | - Promover la orientación al mercado en la empresa. |
| Como análisis | - Evaluar el atractivo de los mercados. - Evaluar el potencial competitivo -competencias centrales-. |
| Como acción | - Desarrollar la propuesta de valor de la empresa. - Diseñar y negociar las relaciones con otros componentes del mercado. |
| Nivel de Unidad Estratégica de Negocio (Estrategia de Negocio) | |
| Objetivo | - Definir cómo competir en cada negocio. Estrategia competitiva. |
| Como cultura | - Organización dirigida por el mercado. - Unir las capacidades con las necesidades del mercado. - La relación es lo básico. |
| Como análisis | - Analizar a los compradores y competidores en el segmento de mercado. - Segmentación y posicionamiento. - Gobierno de las distintas relaciones. |
| Como acción | - Posicionamiento. - Diseño de la forma de intercambio -transacción, relación o jerarquía- para ofrecer un mayor valor. |
| Nivel Operativo (Política de Marketing) | |
| Objetivo | - Eficiencia en la consecución de los objetivos de marketing. |
| Como cultura | - Marketing integrado. - Marketing externo e interno. |
| Como análisis | - Situación en cada variable del marketing mix. - Análisis de la cadena de valor relacional. |
| Como acción | - Marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución). - Administración de las relaciones. |

Fuente: Adaptado de Webster (1992).

Desde un punto de vista corporativo, la cuestión estratégica clave será decidir dónde competir, recogiendo la evolución conjunta de los recursos y capacidades de la empresa y el conjunto de relaciones que constituyen su contexto principal. La contribución más importante del marketing en este nivel es la de sostener el diálogo dinámico entre las necesidades de los compradores y las propias capacidades de la empresa (Jüttner, 1998).

Por lo tanto, a nivel corporativo, el papel del marketing es impulsar la propuesta

de valor de la empresa mediante el aporte de sus competencias, y ayudar a diseñar y negociar las relaciones con los distintos componentes del mercado, al objeto de desarrollar sus capacidades distintivas y entregar un valor superior a sus clientes (Webster, 1992).

Por otra parte, a nivel de unidad de negocios, las estrategias de la empresa tienen como misión el desarrollo, explotación y mantenimiento de sus competencias. La cuestión clave pasa a ser la de cómo competir y coordinar. El enfoque basado en el producto-mercado pasa a ser un enfoque centrado en la competencia-relación. La conexión de competencia y relación es crítica puesto que el desarrollo y explotación de dichas competencias se da en un conjunto subyacente de relaciones.

En este sentido: 1) la adquisición o desarrollo de recursos está unido a las relaciones; 2) la combinación de recursos para dar lugar a una determinada competencia depende de las relaciones; y 3) las relaciones con los compradores explotan las competencias y determinan su valor de mercado. Como consecuencia, la respuesta a la pregunta sobre cómo competir está basada en la coordinación interna y con otras relaciones interorganizacionales (Möller y Wilson, 1995a). Por lo tanto, al nivel de unidad de negocios, los responsables del marketing tienen que diseñar la forma de intercambio –transacción, relación o jerarquía–, decidiendo las actividades que se adquieren en el mercado, las que se realizan con socios estratégicos y las que se hacen internamente (Webster, 1992).

Por último, a nivel operativo el marketing tiene que analizar la cadena de valor relacional y administrar las relaciones con los actores de los mercados interno –empleados– y externo –clientes, proveedores, competidores, etc.– (Christopher et al., 1994; Mckenna, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Sharma y Sheth, 1997). Esto le permitirá a la empresa coordinar sus actividades y relaciones para entregar el máximo valor al mercado.

Como consecuencia de lo ya dicho, la planificación de marketing requerirá la selección de las relaciones (R's) bajo las dos siguientes consideraciones: 1) establecer el portafolio de relaciones esencial para el negocio y administrarlas con habilidad, gestionando su dimensión temporal (Jackson, 1985b) mediante su segmentación y análisis individual (Anderson y Narus, 1991), utilizando las técnicas apropiadas a cada dimensión (Ganesan, 1994); y 2) calcular la contribución de las relaciones a los

beneficios del portafolio, para lo que será necesario tratarlas desde una perspectiva coste-beneficio (Ford et al., 1998; Baker et al., 1999).

Aplicando las reflexiones de este epígrafe al ámbito de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado se deduce que, a nivel corporativo, la dirección de marketing será la encargada de desarrollar la propuesta de valor de las cooperativas y negociar las relaciones entre ellas, a partir de la evaluación de sus competencias y del mercado. A nivel de unidad estratégica de negocios, el área de marketing será la responsable de desarrollar las competencias de las cooperativas, decidiendo las actividades que se adquieren en el mercado, las que se realizan internamente y las que hace la cooperativa con la que se relacionan. Por último, a nivel operativo la función de marketing tiene que analizar la cadena de valor de las cooperativas y administrar las relaciones que mantienen con la finalidad de coordinar las actividades que realizan y entregar el máximo valor al mercado.

De lo expuesto hasta ahora podemos concluir que las empresas, para crear y distribuir valor, establecen distintos tipos de relaciones interorganizacionales. Estas relaciones se manifiestan a través de interacciones que conllevan procesos de intercambio en un continuo que van desde los transaccionales –corta duración– a los relacionales –orientación a largo plazo–. Cada una de estas relaciones tiene diferentes motivaciones, características y consecuencias, por lo que requieren de distintas formas de gobierno que permitan lograr la coordinación entre las partes que les lleve a los resultados deseados. Además, se establecen, desarrollan y mantienen siguiendo un proceso de varias etapas interconectadas y caracterizadas por diferentes percepciones, actitudes y comportamientos de las partes implicadas.

En este contexto, el principal papel de la disciplina de marketing es el estudio de la forma en que las relaciones de intercambio, entendidas como la conexión de recursos, actividades y personas dirigidas a la creación e intercambio de valor para el mercado, son establecidas, desarrolladas y gobernadas. El estudio de estas relaciones se ha realizado a partir de diferentes teorías que aportan distintos puntos de vista, destacando entre las últimas aportaciones la perspectiva del marketing de relaciones y de redes.

Por ello, una vez que conocemos la naturaleza de las relaciones a largo plazo –y en particular las que mantienen las cooperativas agrarias de primer y segundo grado–, los factores que llevan a su establecimiento, sus ventajas e inconvenientes, las etapas de

su desarrollo y el papel del área de marketing en este ámbito, en el siguiente apartado realizamos una revisión de los principales enfoques de estudio de las relaciones y de las teorías que de ellos se derivan.

2.- MARCO TEÓRICO DE ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO ENTRE LAS EMPRESAS

2.1.- Enfoques de estudio

El intercambio como objeto central de estudio del marketing es puesto de manifiesto de forma mayoritaria por los estudiosos de la disciplina (Munuera, 1992). Para explicarlo los investigadores han recurrido tradicionalmente a conceptos, enfoques, teorías y modelos procedentes de otras disciplinas (Anderson, 1982; Day, 1992). Así, en el ámbito de los canales de distribución, Stern y Reve (1980) destacan dos líneas de investigación aparentemente dispares: el enfoque microeconómico y el del comportamiento. Estas dos orientaciones son integradas por los autores en el paradigma de la economía política, ya que cada una de ellas ofrece una perspectiva distinta y complementaria de la estructura y procesos que rigen las relaciones, ofreciendo así una visión más completa y una mejor explicación de las mismas.

A continuación pasamos a describir los principales fundamentos, trabajos y teorías basados en los tres enfoques indicados.

Enfoque microeconómico

Bajo este enfoque, el criterio de decisión para estructurar las relaciones y determinar las funciones a desarrollar por las distintas partes es la eficiencia, lo que se consigue por medio de la minimización de los costes. Asimismo, parte de la aceptación de supuestos como la información perfecta, la inexistencia de incertidumbre y la búsqueda de la maximización del beneficio (Stern y Reve, 1980; Arndt, 1983; Heide, 1994). Por ello, el papel del marketing es la maximización del beneficio a través de la óptima combinación de las cuatro P's o variables del marketing: producto, precio, comunicación y distribución (Arndt, 1983).

Este enfoque ha recibido abundantes críticas en la literatura, en base a las

limitaciones que presenta, entre las que destacan: 1) la inadecuación de los supuestos de partida a las situaciones reales en el mundo de los negocios (Anderson, 1982); 2) la no consideración de los procesos que caracterizan la relación, sino tan sólo los elementos funcionales (Heide, 1994); y 3) su incapacidad para construir una teoría positiva del marketing en torno al intercambio, toda vez que se olvida de la existencia de procesos sociales como el conflicto (Arndt, 1983) y de consideraciones estratégicas (Gattorna, 1978).

Enfoque organizacional o de comportamiento

Se centra en el diseño de los mecanismos de control del desempeño de la otra parte. El elemento central lo forman los procesos de generación y empleo del poder dirigidos a coordinar los esfuerzos de los participantes (Heide, 1994). Sus principales conceptos objeto de análisis son el poder, el conflicto (Reve y Stern, 1979; Gaski, 1984), y el control-liderazgo (El Ansary y Robicheaux, 1974; Etgar, 1977; Skinner y Guiltinan, 1985). Bajo esta perspectiva, el marketing considera las relaciones dentro de un sistema social, teniendo por finalidad el logro de los objetivos de las partes mediante procesos de negociación que permitan resolver los conflictos (Arndt, 1983).

Este enfoque ha sido criticado por centrarse excesivamente en el comportamiento de las partes, sin relacionarlo con los antecedentes y los resultados económicos, así como por prestar escasa atención a las variables contextuales, tales como las condiciones bajo las cuales son apropiadas ciertas estrategias de poder (Heide, 1994).

Enfoque de economía política

Esta línea de pensamiento analiza los intercambios desde una perspectiva organizativa, teniendo en cuenta la estructura y los procesos o comportamientos que coordinan las relaciones. Considera que los intercambios se producen en un sistema social en el que las partes interactúan movidas por fuerzas económicas y políticas que influyen en el comportamiento colectivo y en los resultados (Stern y Reve, 1980). Estas fuerzas y, en definitiva, los distintos aspectos objeto de estudio en las relaciones se concretan sobre la base de tres dimensiones: 1) interna-externa; 2) económica-política; y 3) estructura-procesos. En la tabla 2.10 podemos comprobar los aspectos centrales de cada una de estas dimensiones y su voluntad de integrar diversos enfoques, teorías y modelos de estudio de las relaciones de intercambio.

TABLA 2.10
CARÁCTER INTEGRADOR Y DIMENSIONES DEL PARADIGMA DE ECONOMÍA
POLÍTICA

| Dimensiones | | | Aspectos incluidos | Enfoque, Teorías y Modelos |
|-------------|-----------|---|---|----------------------------|
| Interna | Económica | Estructura | Tipo de transacción en el continuo que va desde los intercambios en el mercado a la integración vertical. | Costes de Transacción |
| | | Proceso | Mecanismos de decisión utilizados para determinar los términos de la relación y la división del trabajo, las funciones y las actividades de las partes. | Modelo burocrático |
| | Política | Estructura | Relaciones de poder y dependencia entre las partes que intervienen en la relación. | Enfoque comportamental |
| | | Proceso | Conductas dominantes que caracterizan las interacciones entre las partes, siendo las principales la cooperación y el conflicto. | Enfoque comportamental |
| Externa | Económica | Entorno actual en el que se desarrolla la relación y su posible evolución. Incluye la naturaleza de los mercados de inputs, outputs y competidores. | Modelo propuesto por Achrol et al. (1983) | |
| | Política | Sistema socio-político externo en el que se desarrolla la relación. Viene caracterizado por la distribución y uso de poder entre los actores externos (competidores, entidades reguladoras) | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de Stern y Reve (1980) y Filser (1992).

Este enfoque tampoco está exento de algunas críticas. Así, ha sido calificado de incompleto, en la medida en que pone poco énfasis en el desempeño de la relación en términos de efectividad y eficiencia (Arndt, 1983). Además, al ser complejo resulta difícil su comprobación empírica (Dabholkar et al., 1994).

A pesar de estas limitaciones, el enfoque de la economía política tiene un gran valor por su carácter integrador de varias perspectivas de estudio de las relaciones interorganizacionales. De esta forma, ofrece un marco de análisis de las relaciones adecuado para definir los aspectos más relevantes a estudiar y para formalizar una metodología específica en función de las intenciones del investigador (Arndt, 1983).

En la tabla 2.11 se recoge un resumen de los principales trabajos basados en los enfoques expuestos, así como de las teorías que de ellos se derivan, las cuales pasamos a describir por orden cronológico.

TABLA 2.11

PRINCIPALES ENFOQUES DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

| Enfoque | Principales trabajos | Teorías derivadas |
|---|---|---|
| Microeconómico | Bucklin (1973) El-Ansary y Robicheaux (1974) Bucklin et al. (1996) | - Costes de Transacción. - Agencia -considerada como una teoría en transición entre el enfoque económico y el comportamental- (Anderson, 1982) |
| Organizacional o de Comportamiento | Una revisión de los principales trabajos los encontramos en Reve y Stern (1979) y Gaski (1984). Otros trabajos relevantes son: Frazier (1983a), Frazier y Summer (1984, 1986), Gaski y Nevin (1985), Skinner y Gultinan (1985), Skinner et al. (1992), Gundlach y Cadotte (1994), Richardson et al.(1995) | - Dependencia de Recursos. - Relaciones Personales. - Intercambio Social. - Intercambio o Contrato Relacional. |
| Economía política | Reve y Stern (1986), Dwyer y Welsh (1985), Dwyer y Oh (1987), Achrol y Stern (1988), Gaski (1989), Boyle et al. (1992), Robicheaux y Coleman (1994) | - Costes de Transacción. - Agencia. - Modelo Burocrático. - Dependencia de Recursos. - Relaciones Personales. - Intercambio Social. - Contrato Relacional. |

Fuente: Elaboración propia.

2.2.- Teorías

En este apartado se relatan los fundamentos esenciales de las principales teorías sobre las relaciones organizacionales. Asimismo, se señalan algunos trabajos en el ámbito del marketing que se apoyan en cada una de ellas.

Teoría de las Relaciones Personales o del Intercambio Social

Esta teoría postula que las partes mostrarán interés en mantener relaciones duraderas si el balance de sus aspectos positivos y negativos supera a las expectativas de la relación y de otras alternativas (Thibaut y Kelley, 1959). De esta forma, la postura de las partes hacia una relación se verá mejorada cuanto mayores sean las recompensas mutuas obtenidas y menores los costes en que incurren para desarrollarla.

Sin embargo, tanto los beneficios como los costes no están referidos exclusivamente al ámbito económico. Por el contrario, adquieren gran importancia los contactos interpersonales y la estructura social desarrollada en torno al comprador y al vendedor (Easton y Araujo, 1994), por lo que la Teoría de la Relación Interpersonal también es referenciada como la Teoría del Intercambio Social (Emerson, 1962).

En general, los resultados de la relación dependerán de factores exógenos a la misma y endógenos, definidos por la propia interacción (Thibaut y Kelley, 1959). Los factores exógenos tienen que ver con los valores, necesidades, habilidades y predisposiciones, e influyen sobre las acciones que una parte adopta y sobre la evaluación que ésta hace de las acciones realizadas por la otra. Por ello, la relación se formará y se mantendrá si las partes son capaces y están dispuestas a ayudarse mutuamente –reciprocidad–, de forma que la proximidad física, actitud y valores similares, necesidades complementarias, o atracción por el estatus de la otra parte, ayudan a que la percepción sobre las recompensas y los costes se traduzcan en una mejora de los resultados finales de la relación.

En cambio, los factores endógenos se refieren principalmente a las “*interferencias*” y “*efectos de facilitación*” en las respuestas. Las interferencias se dan cuando el comportamiento de una parte genera respuestas en la otra que son incompatibles con la primera, generando peores resultados de la relación al provocar un incremento de los costes de las acciones y un descenso en las recompensas percibidas. Por el contrario, la facilitación conlleva efectos positivos, apareciendo cuando una parte mejora sus resultados si la otra realiza una determinada acción.

Teoría Organizacional –Modelo Burocrático–

Esta teoría pone un especial énfasis en el estudio de la estructura de la relación, considerada como una organización en sí misma. Las dimensiones estructurales más relevantes son la formalización, la centralización y la complejidad (Hall, 1962).

La formalización se refiere a si las tareas a realizar por las partes están predeterminadas, y a la observación de normas o reglas a la hora de plantear la relación (Hage y Aiken, 1968). En definitiva, la formalización mide el grado en que la toma de decisiones está regulada por reglas y procedimientos explicitados previamente.

La centralización se produce cuando la toma de decisiones sobre las variables relevantes de la relación se concentra en alguna de las partes. Es la dimensión más ambigua de las tres, puesto que incluye un análisis sobre dónde y cómo se toman las decisiones, de forma que autores como Dwyer y Oh (1987) utilizan de forma equivalente los conceptos de centralización y participación.

Por último, la complejidad depende del nivel de especialización que se da en la relación, junto con el nivel de entrenamiento requerido para el desarrollo de cada función y el número de actividades diferentes a desarrollar (Hage y Aiken, 1968). Aplicando el mismo esquema a las relaciones entre empresas se podría decir que el nivel de complejidad de una relación es directamente proporcional a: 1) la diferencia entre los objetivos de las organizaciones implicadas; 2) el número de tareas distintas a realizar; 3) el nivel de especialización de las partes en dichas tareas; 4) el nivel de dificultad en su realización; y e) el nivel de dispersión espacial de los activos y de las personas.

Teoría de Agencia

Una relación de agencia se define como un contrato por el que una parte –principal– interactúa con otra –agente– para que le preste algún servicio, lo cual supone delegar algunas decisiones en el agente. El principal buscará el contrato más eficiente para él, teniendo en cuenta las características de las partes, la incertidumbre del entorno y los costes de información que le impiden controlar totalmente al agente (Jensen y Meckling, 1976).

Para motivar al agente a que actúe del modo deseado y reducir la probabilidad de que adopte comportamientos oportunistas, el principal puede optar entre dos formas de control: el basado en los comportamientos o el basado en los resultados. En el primer caso el principal recaba información del agente y le recompensa en función de la misma. En el segundo, el contrato evalúa y recompensa al agente a partir de los resultados que éste consigue (Bergen et al., 1992).

A partir de estas premisas, la Teoría de Agencia analiza cuál de estas formas de control es más adecuada bajo determinadas condiciones –características de las partes, incertidumbre del entorno y costes de información–, lo que va a depender de los costes que llevan asociados para reducir el oportunismo del agente.

Teoría de los Costes de Transacción

Las empresas adoptarán para realizar sus intercambios aquellas formas de gobierno más eficientes en la minimización de los costes asociados. Éstas irán desde relaciones de mercado a jerarquías, pasando por formas híbridas contractuales. La eficiencia de cada una de ellas vendrá afectada por el tipo de transacción, caracterizada

por: 1) las inversiones en activos específicos –aquellos que no se pueden utilizar en otra relación sin una pérdida significativa de su valor–; 2) la incertidumbre asociada al entorno –externa– y al comportamiento de las partes –interna–; y 3) la frecuencia de las transacciones, bajo dos supuestos principales: oportunismo y racionalidad limitada (Williamson, 1975).

Los costes de transacción se pueden clasificar en función de dos variables básicas de análisis (Venard, 1992): 1) del momento en que se incurre en ellos; y 2) del contexto en el que se desarrollan las transacciones. En cuanto al momento, encontramos los costes anteriores a la formalización de la transacción derivados de la búsqueda de información, de la puesta en práctica de las negociaciones y del control de la realización de lo pactado. Junto a ellos, aparecen los costes posteriores asociados a la mala adaptación de los contratos o a los costes de negociación para cambiar de relación.

En cuanto al contexto de la transacción, éste se refiere al coste ligado a la falta de confianza entre las partes, derivada de: 1) la racionalidad limitada o límite cognitivo de los individuos a la hora de analizar el problema, lo que lleva a simplificar la toma de decisiones ante la dificultad de acumular información; y 2) el oportunismo o búsqueda del interés personal en detrimento de la otra parte. Ambos elementos conducen a una asimetría de información entre las partes que se traduce en unos mayores costes de transacción.

En la figura 2.3 aparece de forma resumida la influencia de los distintos costes y del tipo de transacción en el grado de integración de la relación.

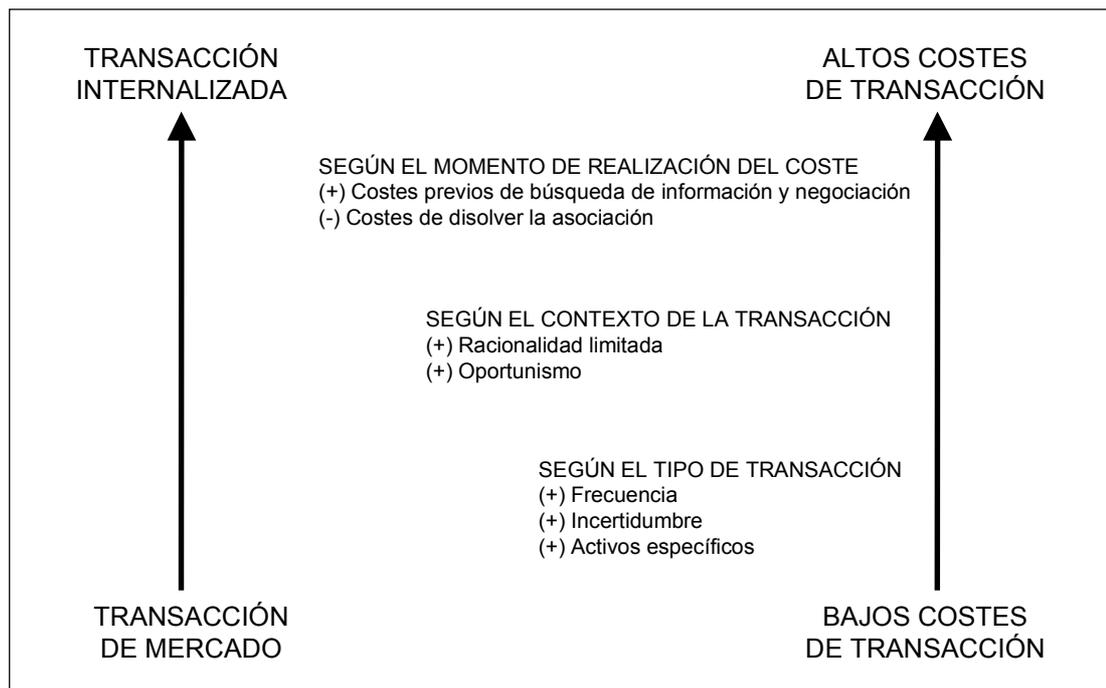
Teoría de la Dependencia de los Recursos

Las empresas, por sí solas, son incapaces de acceder a los recursos necesarios para lograr sus objetivos, por lo que dependen de otras organizaciones con las que establecen relaciones de intercambio. Estas relaciones se estructuran a través de lazos formales o semiformales con otras empresas, al objeto de reducir la incertidumbre del entorno y gestionar la dependencia mediante la coordinación entre las partes (Pfeffer y Salancik, 1978).

La aportación principal de esta teoría es haber identificado la dependencia y la incertidumbre como variables antecedentes de las relaciones entre empresas en paralelo

a la Teoría de los Costes de Transacción. Sin embargo, ambas teorías difieren en la forma de medir los resultados de la forma de gobierno adoptada pues, mientras la segunda lo hace en términos de eficiencia, la primera considera la efectividad o capacidad para satisfacer las demandas de las partes (Heide, 1994).

FIGURA 2.3
INFLUENCIA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN SOBRE EL NIVEL DE
INTERNALIZACIÓN DE LAS TRANSACCIONES



Fuente: Venard (1992).

Teoría del Intercambio o Contrato Relacional

Frente al enfoque microeconómico de la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría del Contrato Relacional asume el contexto social e histórico de las relaciones de intercambio –contratos–, poniendo el énfasis en las normas o códigos de conducta que gobiernan las relaciones (Macneil, 1980). Anteriormente, definimos estas normas como expectativas sobre comportamientos que son al menos parcialmente compartidas por las partes, destacando la solidaridad, la flexibilidad y el intercambio de información.

El interés de este enfoque reside en la incorporación de elementos de naturaleza social tales como la cooperación, la confianza y la comunicación, factores que pueden favorecer el grado de adaptación entre las partes, con la consiguiente mejora de los resultados (Dwyer et al., 1987).

En la tabla 2.12 se recoge un resumen de los principales modelos y trabajos basados en las teorías expuestas.

TABLA 2.12
PRINCIPALES TEORÍAS DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

| Teoría | Principales modelos y trabajos |
|--|---|
| Teoría de las Relaciones Interpersonales (Thibaut y Kelley, 1959) o del Intercambio Social (Emerson, 1962) | Modelo de Interacción (Håkanson, 1982). Una relación es el resultado de un proceso de interacción que lleva al establecimiento de vínculos entre las partes y que depende del propio proceso de interacción, de las características de los participantes, de la atmósfera de la relación y de su entorno. Hallén et al. (1991), Anderson y Narus (1984, 1990). |
| Teoría Organizacional (Modelo Burocrático) (Hall, 1962) | Phillips (1982), Spegman y Stern (1979), Stern y Reve (1980), John (1984), Dwyer y Welsh (1985), Reve y Stern (1986), Dwyer y Oh (1987), Moorman et al. (1993), Dahlstrom et al. (1996), Pelham y Wilson (1996) |
| Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976) | Una revisión de los principales trabajos los encontramos en Bergen et al. (1992). Más reciente es el trabajo de Celly y Frazier (1996) |
| Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975) | Una revisión de los principales trabajos la encontramos en Rindfleisch y Heide (1997). Destacan: John (1984), Heide y John (1988, 1990, 1992), Ruekert et al. (1985), Anderson y Coughlan (1987), Dwyer y Oh (1988), Noordewier et al. (1990), Anderson y Weitz (1992), Sriram, et al. (1992), Bucklin y Sengupta (1993), Pilling et al. (1994), Dyer (1996, 1997). |
| Teoría de la Dependencia de los Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) | Anderson y Narus (1984), Anderson y Narus (1990), Hallén et al. (1991), Ganesan (1994) |
| Teoría del Intercambio o Contrato Relacional (Macneil, 1980) | Dwyer et al. (1987), Kaufmann y Stern (1988), Noordewier et al. (1990), Dant y Schul (1992), Heide y John (1992) Skinner et al. (1992), Boyle et al. (1992), Metcalf et al (1992), Pilling et al. (1994), Gundlach et al (1995), Kumar et al. (1995a), Aulakh et al. (1996), Dahlstrom et al. (1996), Lusch y Brown (1996) |

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que sucedía con los enfoques de estudio de los intercambios, las teorías que de ellos se derivan también presentan algunas limitaciones o inconvenientes que son recogidas por la literatura. Así, las que presentan un enfoque económico –costes de transacción y agencia– no tienen en cuenta la existencia de factores que sirven para preservar la relación, tales como: la confianza, el compromiso, los términos contractuales, la historia de la relación y la reputación. En cambio, las teorías con un enfoque comportamental –relaciones personales, intercambio social, dependencia de recursos y contrato relacional– olvidan que el objetivo principal de las relaciones interorganizacionales es maximizar los beneficios a largo plazo (Weitz y Jap, 1996).

Las limitaciones que presentan los enfoques y teorías expuestos para explicar las relaciones de intercambio, ponen de manifiesto que no existe un único marco teórico adecuado para su estudio, así como el carácter complementario de los mismos y la

necesidad de adoptar enfoques integradores. Como señala Dwyer (1995; 330): *“para entender los canales de marketing –el origen y desaparición de sus instituciones, las funciones de creación de valor, su papel en la estrategia competitiva, su gobierno como una red de contratos de relaciones explícitos o implícitos, etc.– debemos basarnos en fundamentos teóricos eclécticos y en un repertorio de métodos completo. Una teoría o método no puede abarcar todo esto”*.

En este sentido, en la literatura de marketing están apareciendo una serie de investigaciones enmarcadas en lo que se denomina como *“marketing de relaciones”* que, con un enfoque fundamentalmente social o de comportamiento, están contribuyendo al conocimiento de las relaciones de intercambio. Como afirma Webster (1992; 13): *“la fundamentación del marketing debe ser enriquecida combinando la economía, la ciencia política y el comportamiento organizativo, para aumentar el conocimiento de los procesos de negociación y cooperación que definen las nuevas funciones del marketing”*. Esto hace que, en este trabajo, abordemos el análisis de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado bajo un modelo integrador. De ahí que en nuestra propuesta precisemos de los aspectos económicos y sociales de los enfoques económico y comportamental, incorporando aportaciones de la Teoría de los Costes de Transacción, de la Teoría de la Dependencia de Recursos, del Modelo Burocrático y, especialmente del marketing de relaciones y redes en los que profundizamos a continuación.

2.3.- El marketing de relaciones

El enfoque de marketing de relaciones incorpora la dimensión relacional de los intercambios –orientación a largo plazo y contexto social–, a la vez que contempla todos los intercambios que la empresa mantiene en los diferentes mercados –suministradores, compradores, laterales e internos– (Morgan y Hunt, 1994).

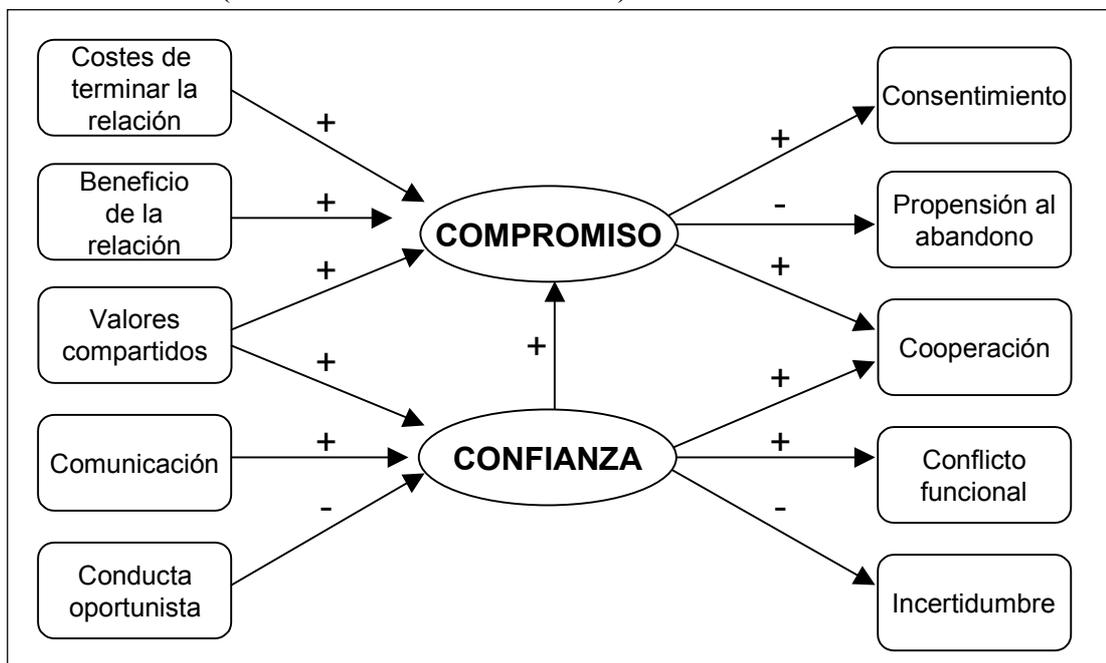
Para comprender cómo se crean, desarrollan y mantienen los intercambios relacionales de forma exitosa, Morgan y Hunt (1994) desarrollan el modelo KMV –*“key mediating variable”*– del marketing de relaciones basado en el binomio *“confianza-compromiso”*. Para estos autores, éstas son las variables mediadoras que conducen al éxito de las relaciones, y no el poder y su capacidad para condicionar a la otra parte, pues la confianza y el compromiso conducen a comportamientos cooperativos que llevan a resultados positivos en términos de eficiencia, productividad y efectividad. Esto

es debido a que: 1) estimulan a las partes a trabajar para preservar las inversiones en la relación a través de la cooperación; 2) hacen que se resistan a las alternativas atractivas a corto plazo frente a los beneficios a largo plazo de mantener la relación; y 3) permiten realizar acciones arriesgadas en la creencia de que la otra empresa no actuará de forma oportunista.

El modelo KMV establece como antecedentes del compromiso los costes de finalización del contrato, los beneficios de la relación y los valores compartidos. Por su parte, el comportamiento oportunista, la comunicación y los valores compartidos son considerados como antecedentes de la confianza. Como efecto del compromiso y de la confianza aparece la cooperación, mientras que el consentimiento y la menor propensión a abandonar la relación se manifiestan como consecuencias exclusivas del compromiso. Por último, el conflicto funcional y la reducción de la incertidumbre son las consecuencias de la confianza (figura 2.4).

FIGURA 2.4

MODELO KMV (KEY MEDIATING VARIABLES) DEL MARKETING DE RELACIONES



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

Este modelo, aunque participa fundamentalmente del enfoque del comportamiento, supone un avance sobre los modelos de comportamiento tradicionales al adoptar una perspectiva de análisis relacional, lo que le convierte en el modelo central del marketing de relaciones en el ámbito inteorganizacional. Además, el marketing de

relaciones también persigue la eficiencia, con el matiz de que al analizar relaciones entre dos organizaciones independientes, la búsqueda de esta eficiencia debe beneficiar a las dos partes (Múgica, 1996).

El desarrollo del marketing de relaciones se ha producido a través de distintas líneas de investigación y sus correspondientes prácticas empresariales (Grönroos, 1994a y Payne, 1995) como son: la economía de las relaciones con el consumidor (Sheth y Parvatiyar, 1995a), la Escuela Nórdica de Servicios (Gummensson, 1987; Grönroos, 1989) y el IMP Group –Industrial and International Marketing and Purchasing– (Håkansson, 1982), a la que habría que añadir las relaciones en el canal de distribución. Además, el marketing de relaciones entronca directamente con la literatura de las alianzas estratégicas y las redes interorganizacionales.

Estas líneas de investigación tienen su reflejo en los diferentes ámbitos del marketing que han contribuido al desarrollo del marketing de relaciones, tales como el marketing de los mercados de consumo (Sheth y Parvatiyar, 1995a; Page y Sharp, 1997) y el marketing de servicios (Berry, 1995; Christopher et al., 1994; Gummesson, 1994, 1996; Grönroos, 1995). En el caso de las relaciones interorganizacionales destacan los trabajos sobre canales de distribución (Frazier y Antia, 1995; Nevin, 1995; Weitz y Jap, 1995), de marketing industrial (Hutt, 1983; Anderson et al., 1994; Anderson, 1995; Kalwani y Narayandas, 1995; Wilson, 1995), de alianzas estratégicas (Day, 1995; Shamdasani y Sheth, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995) y de redes (Håkansson, 1982; Ford, 1990b).

Por las especiales características de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado objeto de nuestro estudio, pasamos a describir con más detalle los desarrollos del marketing de relaciones a partir de los canales de distribución, las alianzas estratégicas y las redes. En este sentido, conviene recordar que en el capítulo primero ya conceptuamos esta relación como: 1) una relación en el canal a la que denominamos asociación de distribución, en base a la relación vertical entre ambas cooperativas; 2) como una alianza de co-marketing, en la medida en que la cooperativa de segundo grado es el resultado de las relaciones horizontales entre las cooperativas de primer grado que la integran; y 3) como una red de marketing formada por el conjunto de relaciones verticales y horizontales que ambas cooperativas han establecido. Comenzamos por el primero de los aspectos: la relación dentro de los canales de distribución.

2.3.1.- Las relaciones en los canales de distribución

El desarrollo del concepto relacional aplicado en los canales de distribución ha supuesto que, frente al estudio de la dirección del canal a partir de la gestión del poder como mecanismo de control y de conflicto, en la actualidad se opte por un enfoque centrado en la cooperación entre miembros independientes, basada en la confianza y en el compromiso (Nevin, 1995; Weitz y Jap, 1995). En este sentido Kumar (1996) afirma que, aunque las relaciones basadas en el poder pueden resultar ventajosas a corto plazo, siempre son contraproducentes a largo plazo, por lo que es más conveniente basarlas en la confianza.

Por su parte, Nevin (1995) señala que el mercado, la jerarquía y la confianza son los tres mecanismos básicos de control en los intercambios complejos y Vázquez et al. (1998) sostienen que los modelos actuales sobre las relaciones en el canal de distribución están centrándose en la comunicación, la cooperación y la confianza como elementos clave.

En general, la mayoría de los autores coinciden en la importancia de la cooperación dentro del canal de distribución pues, como señalan Christopher et al. (1994), se está produciendo un cambio en las tradicionales relaciones entre proveedores y clientes como adversarios, y se tiende hacia una nueva forma de relación basada en la cooperación. Este nuevo escenario en el que se desarrollan las relaciones viene marcado por la confianza mutua, la continuidad a largo plazo con un número limitado de proveedores y el deseo de cada parte de generar negocios que sean rentables para la otra.

En esta evolución de las relaciones comerciales entre empresas, Vázquez (1993) distingue tres etapas: 1) la fase de mercado, caracterizada por la independencia y el escaso poder de las partes; 2) la fase de negociación, en la que existe un líder, una parte dependiente y un compromiso a corto plazo entre ambos; y 3) la fase de cooperación, en la que las empresas buscan relaciones más estrechas y profundas basadas en los intereses comunes, alcanzando una postura intermedia entre el mercado –flexibilidad– y la internalización –eficiencia–.

2.3.2.- Las alianzas estratégicas

Son muchas las definiciones vertidas sobre las alianzas estratégicas. Menguzzato

(1994) utiliza como equivalentes los términos "*cooperación empresarial*" y "*alianza estratégica*", aunque en algunos trabajos las alianzas estratégicas contemplan solamente las cooperaciones de tipo horizontal. Jorde y Teece (1989) también se refieren a los acuerdos de cooperación con el nombre de "*alianzas estratégicas*" y las definen como una relación bilateral caracterizada por el compromiso de dos o más empresas para alcanzar un objetivo común, para lo cual aportan activos especializados.

Por otra parte, diversos autores (Fernández, 1991), coinciden en situarlas en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno de la empresa. Así, comparten con el mercado el permitir la independencia jurídica de las empresas asociadas sin que exista subordinación alguna. Además, incorporan rasgos jerárquicos de la empresa al establecer relaciones de coordinación entre los socios. Esto les permite adquirir, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, la flexibilidad del mercado y la eficiencia de la empresa, aunque también algunas de sus debilidades.

Asimismo, también existen distintas clasificaciones de alianzas estratégicas aportadas por diversos autores atendiendo a múltiples criterios. En general, pueden alcanzar cualquier actividad de la cadena de valor de la empresa (Porter y Fuller, 1988)¹, y se producen entre empresas competidoras que operan al mismo nivel de la cadena de valor, "*alianzas horizontales*", o entre organizaciones situadas en distintos niveles "*alianzas verticales*" (Fearne, 1994).

En el ámbito del marketing, Varadarajan y Rajaratnam (1986) se refieren a este tipo de acuerdos como "*marketing simbiótico*", término que fue utilizado por primera vez por Adler (1966) para definir las alianzas entre dos o más organizaciones independientes, dirigidas a mejorar el potencial de marketing de cada una. Por su parte, Bucklin y Sengupta (1993), las denominan "*alianzas de co-marketing*". Para estos autores, a diferencia de las asociaciones comprador-vendedor o fabricante-distribuidor, las alianzas de co-marketing son relaciones laterales entre firmas situadas al mismo nivel en la cadena de valor. Éstas se crean para coordinar conjuntamente sus asociados uno o más aspectos de las actividades de marketing, y pueden extenderse desde la investigación y desarrollo de un producto hasta la explotación conjunta de mercados,

¹ Estos autores clasifican los acuerdos de colaboración atendiendo a las actividades de la cadena de valor de la empresa, en las siguientes formas: coaliciones de desarrollo tecnológico; de operación y logística; de marketing, ventas y servicio; y coaliciones de actividad múltiple.

canales de distribución y marcas (Cruz y Cerviño, 1996).

Son muchos los trabajos que han estudiado las alianzas estratégicas, sus motivaciones, tipologías, inconvenientes y factores de éxito (Varadarajan y Rajaratnam, 1986; Badaracco, 1992; Bucklin y Sengupta, 1993; Cravens et al., 1993; Shamdasani y Sheth, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995; Spekman y Celly, 1995), basados en su mayoría en la Teoría de los Costes de Transacción y de las Relaciones Interorganizacionales, al igual que sucede con los que analizan las relaciones en los canales de distribución o en los mercados industriales. Por ello, y como pondremos de manifiesto a lo largo de este trabajo, las alianzas estratégicas comparten con ellos muchos de los factores de éxito –confianza, compromiso, cooperación, etc.– que aparecen en la literatura, así como algunas de sus motivaciones, ventajas e inconvenientes.

2.3.3.- La red de relaciones

El “*enfoque red*” supera el enfoque diádico de las relaciones y entronca directamente con la línea de investigación del marketing de relaciones, con el que comparte muchas de las variables que lo caracterizan –confianza, compromiso, normas sociales, etc.– (Achrol, 1997). De aquí que, para autores como Morgan y Hunt (1994) y Walker (1997) el marketing de relaciones se integra en el paradigma red, y puede ser visto como “*relaciones, redes e interacciones*” (Gummensson, 1996), ante el nexo existente entre los conceptos de red y de relación (Achrol, 1997).

Son muchas las definiciones vertidas sobre el concepto de la red de empresas. Axelsson y Easton (1992) la definen como un modelo que describe un número generalmente grande de entidades que se relacionan, y para Webster (1992) las redes son organizaciones complejas formadas por múltiples alianzas estratégicas, frecuentemente combinadas con otras formas de organización como divisiones o subsidiarias, basadas en la especialización y coordinación de funciones. Por su parte Achrol (1997) destaca la importancia de la cooperación en las organizaciones tipo red al definir las como “*un gran número de empresas especializadas funcionalmente, unidas por relaciones de intercambio cooperativas*” (56).

Una de las características de las redes es que las relaciones están interconectadas, es decir, los intercambios en una relación directa están condicionados por los

intercambios en otras relaciones directas e incluso por las relaciones indirectas (Cook y Emerson, 1978). De aquí que una red sea más que la suma de las interacciones diádicas entre sus miembros, puesto que cada relación diádica es afectada por los efectos secundarios positivos o negativos derivados de las relaciones que un actor mantiene con otro en la misma red (Anderson et al., 1994; Achrol, 1997; Walker, 1997).

De esta forma, cualquier conexión diádica puede influir en las decisiones y actividades del resto de la red, afectando a la cooperación y al compromiso de cada relación (Anderson et al., 1994). Estos autores señalan dos factores que pueden afectar a los mismos: 1) los efectos constructivos de la entidad de la red, y 2) los efectos de deterioro en la identidad de la red.

Los *efectos constructivos de la entidad* recogen el grado con el que una empresa percibe que iniciar una transacción con un socio tiene, además de unos resultados de esa relación, unos efectos ventajosos o de fortalecimiento de la red. Por el contrario, los *efectos de deterioro en la identidad* de la red revelan el grado con el que una empresa percibe que iniciar otra interacción con un socio tiene efectos negativos en la identidad de la red. Puesto que la relación consiste en la conexión de recursos, actividades y actores, los efectos constructivos se traducen en: 1) la transferencia de recursos de unas relaciones a otras; 2) la complementariedad de actividades; y 3) las implicaciones positivas que para unos actores puede tener la cooperación con otros. En cambio, los efectos de deterioro se manifiestan en: 4) la particularidad de los recursos que impiden su utilización en otras relaciones; 5) las actividades incompatibles; y 6) los problemas que surgen si las relaciones mantenidas con determinados actores son percibidas como una traición por otras empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el papel de la gestión de marketing debe ser el de establecer, desarrollar, defender y mantener las posiciones en la red (Ford, 1990b; Hakansson, 1982). Esto implica la gestión de múltiples recursos en las relaciones con proveedores, gobierno, empresas de distribución y clientes (Möller y Wilson, 1995b), de forma que el marketing se responsabiliza de coordinar estos recursos por medio de las interacciones que se producen en las relaciones con adaptaciones e intercambios de bienes, información, o sobre aspectos financieros o sociales (Johanson y Mattson, 1994).

Las redes, al igual que las alianzas estratégicas se identifican con el concepto de “*mercados domesticados*” utilizado por Arndt (1979) para referirse al hecho de que

“cada vez más, las transacciones se están produciendo en mercados internos dentro de relaciones a largo plazo” (69). Asimismo, son una manifestación del comportamiento estratégico de las organizaciones, que les lleva a posicionarse en distintas redes de empresas para acceder a un gran número de competencias (Vázquez, 1993), ya que el éxito de las relaciones entre empresas a largo plazo pasa por su integración en una red que administre y coordine las interacciones diádicas (Achrol, 1997).

Las redes surgen porque para enfrentarse a la globalización de los mercados y a la complejidad y cambios del entorno, las empresas han de mostrarse ágiles en la recogida y procesamiento de información del mercado para satisfacer mejor a sus clientes (Achrol, 1991, 1997). De aquí la importancia de que se orienten al marketing y adopten una estructura flexible para implementarlo que pasa por la desintegración vertical. Esta premisa lleva a Achrol (1991) a proponer dos modelos de organización de la función de marketing caracterizados por su elevada flexibilidad a los que denomina: “*empresa de intercambios*” y “*empresa de coalición*”, para posteriormente en 1997 apostar claramente por un enfoque de red. Las empresas de coalición son grandes sistemas de información organizados alrededor de los clientes y los mercados, donde se comparte el conocimiento entre todos los integrantes a través de una red informática, mientras que la empresa de coalición actúa como núcleo coordinador de una red de alianzas estratégicas especializadas que funcionan de manera totalmente autónoma.

El éxito de estos sistemas transorganizacionales de intercambio se basa en tres principios fundamentales: 1) su núcleo central ha de tener como función principal todos los aspectos del marketing, aunque pueden también incluir otras funciones complementarias; 2) son guiados por normas de comportamiento –confianza, compromiso, cooperación, etc.– en vez de por sistemas de control basados en la autoridad jerárquica o contractual; y 3) adquieren importancia los aspectos políticos, pero la clave no es dónde reside el poder, sino cómo se mantiene en equilibrio. De aquí la importancia de establecer un sistema arbitral que, por medio de la negociación, pueda mediar en los conflictos que surgen entre las partes que se relacionan.

Una de las competencias clave de una organización en red es la habilidad para diseñar, dirigir y controlar asociaciones estratégicas con clientes, vendedores, distribuidores y otros agentes, de forma que las empresas se especialicen en sus actividades esenciales y así alcanzar una ventaja competitiva. En estas organizaciones, el marketing es la función responsable de que todos los socios se centren en el

consumidor y estén informados sobre las ofertas de los competidores y los cambios en las necesidades de los clientes. Por ello, el marketing se centrará en dirigir las asociaciones estratégicas y posicionar la firma entre vendedores y clientes en la cadena de valor con el objetivo de ofrecer beneficios superiores a los clientes (Webster, 1992).

Håkansson y Snehota (1989) abordan el concepto de red desde una perspectiva de dirección estratégica. A través de las relaciones cada parte puede acceder a los recursos de las otras y desarrollar de forma conjunta determinadas capacidades, por lo que la identidad de una organización se forma a través de las relaciones con otras. Una de las principales características de las redes es la interdependencia entre las relaciones en cuanto a actividades, recursos y actores. Tanto las actividades como los recursos implicados en las relaciones pueden ser complementarios o competitivos. A través de las relaciones con otras partes, las organizaciones acceden a recursos y capacidades complementarios con los que mejorar sus resultados, por lo que la efectividad de una organización viene dada por su capacidad para acceder a recursos a través del establecimiento de relaciones.

Una vez expuesto el marco teórico de las relaciones interorganizacionales que nos permite analizar la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado, a continuación proponemos un modelo de estudio de las mismas.

3.- PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

Como paso previo a la propuesta de un modelo de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, nos parece interesante realizar una descripción de los principales acercamientos a las relaciones de intercambio entre empresas, las cuales nos servirán de base para el objetivo que perseguimos.

3.1.- Principales aproximaciones al estudio de las relaciones entre empresas

Möller y Wilson (1995c) identifican en la literatura dos aproximaciones distintas a las relaciones entre organizaciones. Por un lado, están las de fácil contraste empírico que se centran en los factores que describen e influyen en comportamientos concretos de la interacción. Por otro, encontramos acercamientos más complejos y de difícil

contraste empírico, que incluyen tanto los conceptos centrales de la interacción, como sus antecedentes y sus consecuencias.

Dentro de esta primera aproximación se incluye el modelo KMV –Key Mediating Variables– (Morgan y Hunt, 1994) y un gran número de trabajos empíricos sobre las relaciones entre organizaciones entre los que se encuentran los recogidos en el Anexo 1. A partir de la revisión de estos trabajos y de otros estudios conceptuales, Möller y Wilson (1995a y 1995c) extrajeron 35 conceptos pertenecientes a la relación de intercambio, entre los que destacan como claves: la confianza, el compromiso, la cooperación, la dependencia y la satisfacción. Estos elementos están presentes en los principales trabajos del marketing de relaciones (Dwyer et al., 1987; Anderson y Narus, 1990; Mohr and Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994) y constituyen sus características diferenciales (Fontenot y Wilson, 1997).

Estos trabajos analizan las relaciones considerando las interacciones entre dos empresas o diada a partir de alguna de las teorías expuestas. Desde el punto de vista empírico se plantean algunos problemas metodológicos asociados a la necesidad de obtener y analizar la información de las dos partes. De aquí que en la literatura nos encontramos con las siguientes aproximaciones al análisis de las diadas:

- 1) De forma mayoritaria los trabajos presentan modelos que se contrastan por tan sólo una de las partes, como sucede en los de Anderson y Narus (1984); Heide y John (1990); Skinner et al., (1992); Ping (1993); Morgan y Hunt (1994); Kumar et al. (1995a, 1995b).
- 2) Aunque escasos, encontramos algunos que contrastan un modelo general en las dos partes por separado (Reve y Stern, 1986; Michaels et al., 1988; Anderson y Narus, 1990; Heide y Jonh, 1992; Ganesan, 1994).
- 3) Muy pocos son los modelos que utilizan una muestra formada por ambas partes de forma agregada (Ross y Lusch, 1982; Young y Wilkinson, 1989).
- 4) Por último, apenas nos encontramos con modelos propiamente diádicos que recogen información de las dos partes y consideran sus interacciones (Dwyer, 1980), y en los observados la información es facilitada por tan sólo una de las partes (Anderson y Weitz, 1992).

Por otra parte, diversos autores (Mcneil, 1980; Frazier, 1983a; Dwyer et al., 1987; Easton y Araujo, 1994; Ganesan, 1994; Heide, 1994) han resaltado la importancia de la dimensión temporal en el estudio de las relaciones entre organizaciones. Como argumentan Rindfleisch y Heide (1997), una transacción es tan sólo un episodio puntual en una relación social continua, de forma que los episodios de intercambio pasados y la anticipación de los futuros afecta a la organización del intercambio actual, lo que denominan la “*sombra del futuro*”. Sin embargo, se observa que la mayoría de los trabajos se han centrado en el estudio de los intercambios individuales en un momento del tiempo. Sólo hemos encontrado dos trabajos que usen datos longitudinales que permitan encontrar relaciones causales en el ámbito de las relaciones entre empresas (Van de Ven y Walker, 1980; Pelham y Wilson (1996). Ante las dificultades para obtener este tipo de datos, la mayoría de los trabajos recurren, para comprobar aspectos dinámicos a la simulación en laboratorio (Dwyer, 1980; Anand y Stern, 1985; Keith et al., 1990; Scheer y Stern, 1992; Gundlach y Cadotte, 1994; Pilling et al., 1994; Gundlach et al, 1995; Andaleeb, 1995, 1996).

En cuanto a los acercamientos mas complejos citados anteriormente, éstos se apoyan en diferentes teorías que aportan perspectivas de estudio complementarias y que se concretan en modelos integradores. Éstos incluyen tanto los conceptos centrales de la interacción y sus antecedentes (Håkansson, 1982), como sus consecuencias (Dabholkar et al., 1994; Möller y Wilson, 1995c; Robicheaux y Coleman, 1995; Hernández, 1996). Junto a ellos, también nos encontramos con aproximaciones teóricas que consideran el comportamiento de las partes y los resultados en cada una de las fases del ciclo de vida de la relación (Frazier, 1983a; Dwyer et al., 1987; Frazier et al., 1988; Ford, 1990a).

En definitiva, los fenómenos estudiados son tan complejos que precisan de ambas aproximaciones, las económicas y las comportamentales, lo que hace necesario plantear modelos integradores basados en distintas teorías que aportan diferentes puntos de vista. Sin embargo, los hasta ahora propuestos son excesivamente complejos para su contrastación empírica. Por ello, y a partir de estas consideraciones, en el apartado siguiente proponemos un modelo de estudio de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado.

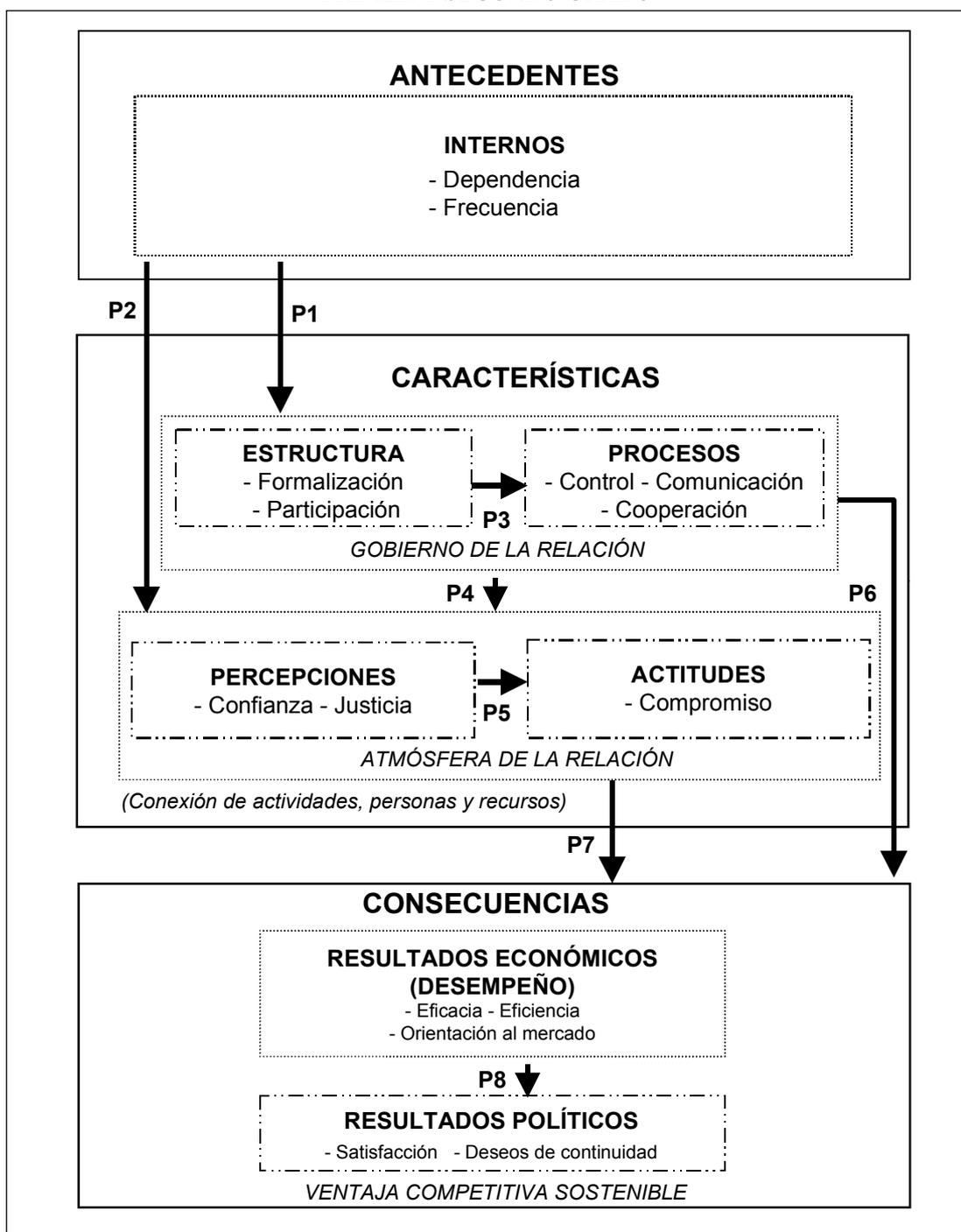
3.1.- Modelo propuesto

A partir de los modelos integradores de difícil contraste empírico y de la revisión de aquellos que analizan aspectos parciales de la relación –contrastados empíricamente–, en este epígrafe proponemos un marco de análisis de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado de carácter integrador y operativo, en cuanto que se sustenta en diferentes teorías y permite su validación empírica. Las principales características de este modelo se pueden observar en la figura 2.5 y se concretan en lo siguiente:

- 1) Sigue el esquema propuesto por Robicheaux y Coleman (1994): antecedentes, características y consecuencias. Estos autores realizan un esfuerzo en clarificar estas dimensiones de las relaciones, planteando un modelo integrador basado en el paradigma de la economía política, la Teoría de los Costes de Transacción y el marketing de relaciones. Sin embargo, por su complejidad resulta poco operativo y de difícil contraste empírico.
- 2) Difiere del modelo de Robicheaux y Coleman (1994) en el número y componentes de las tres dimensiones, lo que permite su validación empírica, manteniendo su carácter integrador.
- 3) Los antecedentes son las variables que determinan las características de la relación. Éstas configuran la forma en que se produce la conexión de actividades, personas y recursos en la relación –conforme a la definición dada al principio de este capítulo– para lograr la necesaria coordinación. Por último, estas características tienen unas consecuencias en la relación en términos de resultados.
- 4) En los antecedentes distinguimos entre internos y externos (Robicheaux y Coleman, 1994). Dentro de los internos y atendiendo a la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975), la Teoría de la Dependencia de los Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y la Teoría de las Relaciones Interpersonales (Thibaut y Kelley, 1959), hemos considerado explícitamente a la dependencia y a la frecuencia de las interacciones. Como factores externos cabe considerar los aspectos del entorno indicados por Robicheaux y Coleman (1994) siguiendo el enfoque de la economía política. Sin embargo, en el modelo que proponemos no incluimos los antecedentes externos pues, al considerar solamente las relaciones entre cooperativas que operan

en un mismo sector –el hortofrutícola–, cabe pensar que los factores del entorno les afectarán de forma similar.

FIGURA 2.5
MODELO DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO



Fuente: Elaboración propia.

- 5) Entre las características de la relación diferenciamos entre los aspectos estructurales y de proceso, relacionados con la dirección o gobierno de la relación (Van de Ven, 1976; John y Reve, 1982; Dahlstrom et al., 1996; Hernández, 1996) y la atmósfera de la misma que recoge las percepciones y actitudes integradoras de los aspectos sociales de la interacción (Håkansson, 1982; Hallén y Sandström, 1991), de forma que junto con el gobierno de la relación conducen a su coordinación. Para establecer las dimensiones de la estructura nos basamos en la Teoría Organizacional –Modelo Burocrático– (Hall, 1962) y, en la Teoría de Agencia, en la Teoría del Intercambio Relacional y en el marketing de relaciones para determinar los procesos y la atmósfera de la relación.
- 6) En cuanto a la atmósfera de la relación, diferenciamos entre las percepciones o creencias de los actores respecto a la relación –confianza y justicia– y las actitudes o disposición que las partes muestran en la relación –compromiso–.
- 7) En las consecuencias de la relación distinguimos entre los resultados políticos y los económicos (Robicheaux y Coleman, 1994; Möller y Wilson, 1995c). Los resultados económicos –eficacia, eficiencia, etc.– se fundamentan, sobre todo, en la Teoría de los Costes de Transacción, mientras que los resultados políticos –satisfacción y deseo de continuidad– se sustentan en la Teoría del Intercambio Relacional y en el marketing de relaciones.
- 8) Las interrelaciones entre las variables del modelo reflejan su carácter dinámico e interactivo.

Las variables incorporadas al modelo se justifican a partir de la revisión de la abundante literatura que trata las características y factores de éxito de las relaciones –ver Anexo 1–, entre las que destacan los aspectos sociales sobre los que gira el marketing de relaciones –confianza, compromiso y cooperación– (Möller y Wilson, 1995c; Morris et al., 1998). Consideramos que estas variables son compartidas en mayor medida en los estudios realizados en distintos ámbitos y en los modelos que tratan de explicar las relaciones a largo plazo. Así, aparecen en las relaciones verticales dentro de los canales de distribución (Anderson y Weitz, 1992; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994) y en las relaciones que se establecen entre empresas en los mercados industriales (Anderson et al., 1994; Ganesan, 1994; Kalwani y Narayandas, 1995; Kumar et al.,

1995a). Además, también han sido analizadas para explicar el éxito de las alianzas estratégicas y redes y, entre ellas las de marketing (Shamdasani y Sheth, 1995).

Por último, y apoyándonos en la revisión de la literatura, postulamos una serie de relaciones entre los componentes del modelo que concretamos en las siguientes proposiciones, las cuales serán desarrolladas posteriormente en el capítulo cuarto con el establecimiento de las hipótesis a contrastar en el estudio empírico:

P1) Las dimensiones estructurales y de proceso son consecuencia de una serie de factores internos a la relación –antecedentes– (Håkansson, 1982; Ruekert et al., 1985; Robicheaux y Coleman; 1994; Möller y Wilson, 1995c; Hernández, 1996).

P2) Estos mismos antecedentes internos influyen en la atmósfera de la relación (Morgan y Hunt, 1994).

P3) Existe una relación entre los aspectos estructurales y los de proceso (Stern y Reve, 1980; Reve y Stern, 1986; Arndt, 1983; Robicheaux y Coleman, 1994).

P4) Las dimensiones estructurales y de proceso se relacionan con la atmósfera (Dwyer et al., 1987).

P5) Las percepciones –confianza y justicia– de las partes que intervienen en la relación preceden a las actitudes –compromiso– (Morgan y Hunt, 1994).

P6) Existe una asociación entre las características estructurales y de proceso de la relación, y sus resultados (Stern y Reve, 1980; Ruekert et al., 1985; Reve y Stern, 1986; Dahlstrom et al., 1996; Pelham y Wilson, 1996).

P7) Existe una vinculación entre la atmósfera de la relación y sus resultados (Reve y Stern, 1986).

P8) Los resultados económicos se relacionan con los políticos (Robicheaux y Coleman, 1996).

A continuación, en el siguiente capítulo analizamos los diferentes constructos que integran el modelo propuesto, justificando su elección, destacando su importancia y

profundizando en su conceptualización y dimensiones. El capítulo cuarto estará dedicado al enunciado y justificación de las hipótesis del modelo que en los capítulos siguientes serán contrastadas empíricamente.

Capítulo 3

CARACTERÍSTICAS, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

El **objetivo** de este capítulo es desarrollar las variables que integran el modelo propuesto, justificando su elección, destacando su importancia y profundizando en su concepción y dimensiones. Para ello, en primer lugar hacemos una reflexión acerca de la coordinación y el gobierno de la relación, aspectos centrales en la dirección de las relaciones. En los epígrafes siguientes se analizan lo que en el modelo hemos denominado características de la relación. Éstas vienen definidas por los aspectos estructurales –epígrafe segundo– y de proceso –epígrafe tercero– que definen el gobierno de la relación, así como los aspectos sociales que conforman la atmósfera de la relación –epígrafe cuarto–. Todos ellos son básicos para la correcta descripción de la forma en que se lleva a cabo la coordinación de los actores, actividades y recursos implicados en la relación.

En el apartado siguiente, el quinto, se abordan los conceptos que en el modelo hemos considerado como antecedentes internos –dependencia y frecuencia de las interacciones–, para concluir con los que integran las consecuencias de la relación, en términos de resultados económicos y políticos, en el epígrafe sexto.

1.- COORDINACIÓN Y GOBIERNO DE LAS RELACIONES

1.1.- Coordinación

Como señala Heide (1994), el diseño de las relaciones interorganizacionales es una decisión estratégica, ya que el análisis para comprender el mantenimiento de las relaciones y los factores que lo sustentan pasa, en gran parte, por conocer los mecanismos de coordinación de las mismas. En la literatura encontramos distintas definiciones sobre coordinación y en ocasiones este concepto se utiliza como sinónimo de otros tales como, cooperación (McNeilly y Russ, 1992), gobierno y control (Nevin, 1995; Weitz y Jap, 1995).

La coordinación entre empresas se deriva de su interdependencia, asociada al desarrollo de actividades especializadas (Izraeli, 1991). Esta necesidad de coordinar las actividades se manifiesta en los diferentes ámbitos de las relaciones interempresariales, tanto en el caso de las alianzas estratégicas (Spekman y Celly, 1995) y redes de empresas (Johanson y Mattsson, 1990; Lundgren, 1992), como de los canales de distribución (Guiltinan et al., 1980; McNeilly y Russ, 1992; Ingene y Parry, 1995; Weitz y Jap, 1995).

Ingene y Parry (1995) afirman que en el canal de distribución dos miembros están coordinados cuando todas las variables de administración que controlan están establecidas de forma que maximizan la suma de la ganancia de ambos. Buckley y Casson (1988) también enfatizan en los resultados y definen la coordinación como “*el logro de una mejora en el reparto de los recursos de forma que una parte ve favorecida su posición económica y la otra no la empeora*” (21). En cambio, Cheng (1983) parte de los procesos y la define como: “*el grado en que las actividades realizadas por las partes son consistentes y coherentes, es decir, en qué medida actúan de acuerdo al papel que tienen asignado en el sistema*” (156).

En definitiva y adaptando la definición de Cheng (1984) al objeto de interés de este trabajo diremos que, “*las cooperativas de primer y segundo grado cooperan trabajando juntas para alcanzar un objetivo común, y actúan de forma coordinada realizando sus actividades –interdependientes y generadoras de valor– para alcanzar esos objetivos, de acuerdo con ciertos principios organizacionales. Estos principios incluyen un cierto grado de articulación funcional entre componentes organizacionales, para que las actividades se realicen de forma que se complementen unas con otras y se dirijan hacia el objetivo común*”.

Aunque la coordinación entre los miembros del canal es posible a pesar de que actúen de forma independiente, ésta se puede conseguir de forma más eficiente a través del asociacionismo. Anderson y Narus (1990) lo definen como “*el reconocimiento y la comprensión mutua de que el éxito de cada firma depende en parte de la otra, lo que implica que cada una realizará las acciones para proporcionar un esfuerzo coordinado enfocado a satisfacer conjuntamente los requerimientos de los clientes del mercado*” (42).

Una vez conceptuada la coordinación de las relaciones interorganizacionales a continuación analizamos los factores que la hacen posible, en concreto, los aspectos estructurales y de proceso que conforman su forma de gobierno, y la atmósfera en la que se desarrollan.

1.2.- Gobierno

Conceptos relacionados con la coordinación y que en ocasiones en la literatura se utilizan indistintamente son el control y el gobierno de la relación (Nevin, 1995). Sin embargo, su naturaleza es distinta. Como señalan Bucklin (1973) y Weitz y Jap (1995) el control es un medio para el logro de la coordinación, mientras que Heide (1994) define el gobierno de la relación como *“un fenómeno multidimensional que expresa el modo en que son organizadas las transacciones y abarca el inicio, mantenimiento y término de la relación”* (72). Por lo tanto, el gobierno es un concepto mucho más amplio que el control, en la medida en que además de los aspectos propios de éste –fijación de estándares y comprobación–, también incluye los relacionados con el establecimiento y la estructura de la relación. En este sentido, Mohr et al. (1996) consideran que el gobierno de la relación, estructura y regula la conducta de las partes que intervienen en el intercambio y por lo tanto fija la forma para lograr la coordinación.

Según la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975) las organizaciones adoptarán, para la realización de sus intercambios, aquellas estructuras de gobierno que resulten más eficientes en minimizar los costes de producción, organización y transacción en que incurren. En concreto, este autor plantea la existencia de dos formas de gobierno extremas y alternativas: el mercado y la jerarquía o autoridad. Sin embargo, en sus trabajos posteriores (Williamson, 1985) reconoce la existencia de formas de gobierno *“híbridas”* o intermedias a las anteriores. Esta nueva línea de pensamiento está en consonancia con las aportaciones de Ring y Van de Ven (1992), Heide (1994) y Zaheer y Venkatraman (1995), y que suponen un reconocimiento de la importancia de los elementos sociales o principios éticos –confianza, justicia y compromiso– (Gundlach y Murphy, 1993) que aportan la Teoría del Contrato Relacional y el marketing de relaciones.

En este sentido Ring y Van de Ven (1992), junto al mercado y la jerarquía incorporan el gobierno bilateral, siendo el riesgo –asociado a la incertidumbre derivada del tiempo, a la falta de información y a la capacidad de control– y la confianza, lo que determina la forma de gobierno adecuada para cada tipo de transacción (tabla 3.1).

TABLA 3.1
TIPOLOGÍAS DE FORMAS DE TRANSACCIÓN Y DE ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

| Variable | | Riesgo | |
|-----------|------|-----------------------------------|--|
| | | Bajo | Alto |
| Confianza | Baja | Transacciones Discretas (Mercado) | Transacciones Jerárquicas (Jerarquía) |
| | Alta | Contrato Recurrente (Mercado) | Contrato Relacional (Gobierno Bilateral) |

Fuente: Ring y Van de Ven (1992).

En la misma línea, Heide (1994) distingue entre el gobierno del mercado y el de no mercado que, a su vez, clasifica en gobierno unilateral o jerárquico y gobierno bilateral. Además, señala la forma en que se inician, se desarrollan y terminan las relaciones en las distintas formas de gobierno (tabla 3.2).

TABLA 3.2
CICLO DE VIDA DE LA RELACIÓN Y FORMA DE GOBIERNO

| Fase | Gobierno del mercado | Gobierno unilateral | Gobierno bilateral |
|--|--|--|---|
| 1.- Inicio de la relación | Ninguno en particular | Entrada selectiva, entrenamiento en las habilidades requeridas | Entrada selectiva, entrenamiento en los valores o actitudes |
| 2.- Mantenimiento | | | |
| <i>2.1.- Especificación de las funciones</i> | Papeles individuales aplicados a transacciones individuales | Papeles individuales aplicados a toda la relación | Papeles que se solapan, actividades comunes y responsabilidad de equipo |
| <i>2.2.- Naturaleza de la planificación</i> | No existe, como mucho limitada a la transacción individual | Se anticipa unilateralmente al futuro estableciendo planes de contingencia | Se anticipa conjuntamente al futuro. Los planes están sujetos a cambios |
| <i>2.3.- Naturaleza de los ajustes</i> | No existen, como mucho limitada al fin o a la compensación inmediata. | Mecanismos explícitamente descritos a priori | Cambios negociados bilateralmente a partir de ajustes mutuos |
| <i>2.4.- Mecanismos de control</i> | Externos, medición a posteriori de los resultados | Externos, medición a posteriori de los resultados y del comportamiento | Internos, basados en el control a priori |
| <i>2.5.- Sistemas de incentivos</i> | A corto plazo y unidos a los resultados obtenidos | A corto o largo plazo y unidos a los resultados y al comportamiento | A largo plazo y unidos a la medida en que se adoptan los valores o actitudes del sistema. |
| <i>2.6.- Medios de refuerzo</i> | Externos a la relación, legales/competitivos/inversiones de contrarrestación en otras relaciones | Internos a la relación; autoridad por legitimidad | Internos a la relación, reciprocidad de intereses |
| 3.- Terminación | Al completar la transacción discreta | Duración de la relación fijada previamente o mecanismos explícitos de finalización | En principio indefinida |

Fuente: Heide (1994).

El gobierno del mercado equivale al intercambio discreto de Macneil (1980) o al de mercado de Williamson (1975). En el mismo, el precio es el elemento fundamental de coordinación (Bradach y Eccles, 1989) de forma que la relación queda reducida a un

mero acto de transacción discreta, donde el pasado y el futuro no son tenidos en cuenta. El gobierno unilateral supone una estructura autoritaria que confiere a una de las partes de la relación de intercambio la capacidad para desarrollar reglas, dar instrucciones e imponer sus decisiones a la otra, por lo que se asemeja a la autoridad o jerarquía de Williamson (1975). Por último, el gobierno bilateral implica que las partes desarrollan de forma conjunta políticas dirigidas al logro de objetivos comunes, sobre una base de confianza y normas relacionales

Asimismo, las formas de gobierno propuestas por Heide (1994) se corresponden con la estructura económica interna del paradigma de la economía política de Stern y Reve (1980). Ésta va, desde los intercambios en el mercado basados en el mecanismo de precios, a la integración vertical dentro de una jerarquía conducida por mecanismos administrativos, pasando por formas intermedias que se articulan en acuerdos contractuales formales o informales.

Tras lo expuesto y, como apunta Arndt (1983) al referirse a la estructura y procesos que integran la economía interna del enfoque propuesto por Stern y Reve (1980), podemos concluir que la coordinación de las relaciones para lograr los objetivos planteados se alcanza a través de una serie de dimensiones estructurales y de proceso que caracterizan y definen lo que denominamos gobierno de la relación. Esta forma de caracterizar las relaciones atendiendo a elementos estructurales y de proceso permite describir la complejidad de las relaciones y es congruente con una serie de trabajos (Van de Ven, 1976; Stern y Reve, 1980; Robicheaux y Coleman, 1994; Håkansson y Snehota, 1995; Möller y Wilson, 1995a; Zaheer y Venkatraman, 1995; Fichman y Goodman, 1996; Hernández, 1996). En la tabla 3.3 se pueden observar los elementos considerados por dichos trabajos como aspectos estructurales y de proceso. Destaca la falta de coincidencia en las dimensiones que los caracterizan, y la mayor atención prestada a los aspectos estructurales (Nevin, 1995).

Para superar esta falta de consenso sobre la estructura y procesos que gobiernan las relaciones, a continuación profundizamos en su conceptualización y establecemos las dimensiones que nosotros consideramos en este trabajo.

TABLA 3.3
DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA Y PROCESOS DE LAS RELACIONES

| Autor | Dimensiones | |
|-----------------------------|--|---|
| | Estructura | Proceso |
| Van de Ven (1976) | <ul style="list-style-type: none"> - Formalización - Centralización - Complejidad | <ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de recursos - Intercambio de información |
| John y Reve (1982) | <ul style="list-style-type: none"> - Interacción - Formalización - Centralización | <ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos: - Compatibilidad de objetivos - Consenso en el dominio - Evaluación del cumplimiento - Normas de intercambio |
| Reve y Stern (1986) | <ul style="list-style-type: none"> - Interacción - Formalización - Centralización | <ul style="list-style-type: none"> • Clima de la transacción: - Compatibilidad de objetivos - Consenso en el dominio - Evaluación del cumplimiento - Normas de intercambio |
| Robicheaux y Coleman (1994) | <ul style="list-style-type: none"> - Descentralización - Formalización - Participación - Compartición | <ul style="list-style-type: none"> • Integración de operaciones: - Acción conjunta - Asistencia - Control - Intercambio de información |
| Håkansson y Snehota (1995) | <ul style="list-style-type: none"> - Continuidad - Complejidad - Simetría - Informalidad | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación - Cooperación - Conflicto - Interacciones sociales - Rutinas |
| Zaheer y Venkatraman (1995) | <ul style="list-style-type: none"> - Grado de cuasi-integración | <ul style="list-style-type: none"> - Grado de Acción conjunta |
| Dahlstrom et al. (1996) | <ul style="list-style-type: none"> - Formalización - Participación | <ul style="list-style-type: none"> - Solidaridad - Flexibilidad - Intercambio de Información |
| Fichman y Goodman (1996) | <ul style="list-style-type: none"> - Alcance del acuerdo - Objetivos - Institucionalización - Relaciones en red | <ul style="list-style-type: none"> - Control - Interpretación - Rediseño |
| Hernández (1996) | <ul style="list-style-type: none"> - Formalización - Centralización - Complejidad | <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad - Asistencia - Supervisión - Intercambio de información |
| Camarero y Gutiérrez (1999) | <ul style="list-style-type: none"> - Contenido del acuerdo - Desarrollo de una cultura común - Expectativa de continuidad | <ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Comunicación - Resolución de conflictos - Control |

Fuente: Elaboración propia.

2.- ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN

La estructura de la relación es el conjunto de mecanismos que las partes establecen para la toma de decisiones, por lo que representa la componente estática de la relación. Al considerar la relación como una organización en sí misma, a la

descripción de su estructura se le pueden aplicar los conceptos que, desarrollados en la literatura organizacional, se recogen bajo la denominación de burocráticos.

De entre los aspectos que los distintos autores han incluido dentro del concepto “*burocratización*” de una organización (Hall, 1962; Hall et al., 1967; Hage y Aiken, 1968), destacan las cuatro dimensiones que configuran la estructura de la toma de decisiones señaladas por Dwyer y Welsh (1985): 1) la centralización o grado en que la autoridad para la toma de decisiones está concentrada en una sola entidad; 2) la participación o grado de implicación de las partes en la toma de decisiones; 3) la formalización o grado en que la toma de decisiones está regulada por normas explícitas y procedimientos; y 4) la especialización o nivel de diferenciación de las actividades que realizan las partes.

La estructura de las relaciones entre empresas, siguiendo el modelo burocrático, ha sido estudiada en la bibliografía de los canales de distribución desde perspectivas diversas. Así, a partir de la Teoría de los Costes de Transacción, John (1984) considera el oportunismo una función de la estructura burocrática de la relación, mientras que Reve y Stern (1986) utilizan esta teoría para explicar el clima de la transacción y los resultados económicos. Por su parte, Dwyer y Welsh (1985) basándose en el paradigma de la economía política consideran la estructura como una función de las características del entorno. En cambio, Dwyer y Oh (1987) con base en la Teoría de la Dependencia Basada en los Recursos, establecen como antecedentes de la estructura la riqueza del entorno y como consecuencias la calidad de la relación.

A partir de la conceptualización realizada de la relación objeto de estudio entre las cooperativas de primer y segundo grado y sus especificidades, tan sólo nos centraremos en la formalización y en la participación, pues asumimos un elevado grado de centralización y, sobre todo, de especialización. Esto se justifica, al considerar la cooperativa de segundo grado como una empresa focal o emisora de órdenes, con funciones específicas en la comercialización de los productos procedentes de las de primer grado. En este ámbito y ante el consenso que encontramos en la literatura (Aiken y Hage, 1968; Spekman y Stern, 1979; Dwyer y Welsh, 1985), definimos la formalización como “*el grado en que la cooperativa de primer grado sigue normas y procedimientos explícitos para el desarrollo de sus responsabilidades en la relación*”. Esta definición es congruente con la conceptualización de formalización realizada por Hage y Aiken (1968) al considerar la existencia de normas y procedimientos en la realización

de las tareas y en qué medida son tenidas en cuenta. Por otro lado, definimos la participación como “*el grado en que la cooperativa de primer grado está involucrada en la toma de decisiones inherentes a la relación*”.

3.- PROCESOS DE LA RELACIÓN

De los trabajos expuestos en la tabla 3.3 se deduce la falta de consenso de las dimensiones que integran los procesos de las relaciones interorganizacionales, encontrándonos, incluso, con autores que se refieren a ellos utilizando términos como “*sentimientos*” (John y Reve, 1982), “*clima*” (Reve y Stern, 1986) o “*integración de operaciones*” (Robicheaux y Coleman, 1994).

Nosotros empleamos el término proceso de la relación para referirnos a los comportamientos –frente a las percepciones y actitudes que integran la atmósfera de la relación– y a la forma en que se desarrolla y evoluciona la relación. Además, y con base en los trabajos de Robicheaux y Coleman (1994), Zahee y Venkatraman (1995) y Hernández (1996) consideramos la cooperación, el control y la comunicación como sus principales dimensiones, las cuales pasamos a estudiar con mayor detalle.

3.1.- Cooperación

La cooperación es considerada como una de las principales variables que caracterizan una buena relación (Easton, 1992; Anderson y Narus, 1994; Andaleeb, 1995; Wilson, 1995), siendo esencial para la coordinación de actividades y el elevado desempeño (Smith et al., 1995; Wagner, 1995). De aquí que su importancia haya sido constatada en el ámbito de los canales de distribución (Brown, 1981; Skinner et al., 1992; Andaleeb, 1995; Morgan y Hunt, 1994) y en el de las alianzas estratégicas y redes (Håkansson y Johanson, 1990; Achrol, 1991; Easton y Araujo, 1992; Anderson et al., 1994).

Frente al extenso tratamiento que se le ha dado a otras variables relacionales, tales como el compromiso y la confianza, en cambio, es menor el número de trabajos que se han centrado en la cooperación (Anderson y Narus, 1984; Skinner et al., 1992), sobre todo, en el marco de las relaciones entre empresas. 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).

Para una primera aproximación al concepto de cooperación a nivel de las relaciones entre organizaciones nos remitimos a la siguiente definición dada por Fernández (1992) a partir del Diccionario de las Ciencias Sociales: *"cooperación es el comportamiento de varios sujetos que obran en colaboración para alcanzar un objetivo, comportamiento que entraña un interés común o la esperanza de una recompensa"* (61). En el mismo sentido y de acuerdo con el Concise Oxford Dictionary la cooperación es *"trabajar juntos para el mismo fin"* (Holm et al., 1996; 1037).

De estas primeras definiciones se desprende que la colaboración y el logro de objetivos comunes van implícitos en la cooperación, aspecto que es compartido por diversos autores. Por ejemplo, Smith et al. (1995) concluyen que la mayoría de las definiciones de cooperación se centran en los procesos por los que individuos, grupos y organizaciones interactúan y establecen relaciones psicológicas para conseguir el beneficio mutuo. También para Stern y Reve (1980) la cooperación se concibe como *"el esfuerzo conjunto para lograr un propósito"* (57).

En esta misma línea, para Frazier (1983a), 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, mientras que la coordinación significa que las actividades que hay que realizar para alcanzar esos objetivos hay que hacerlas de acuerdo con ciertos principios organizacionales.

De esta forma, 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.

Además, la falta tanto de trabajos empíricos que establezcan medidas de las dimensiones de la cooperación señaladas a nivel teórico (Varadarajan y Rajaratnam, 1986; Spekman, 1988), así como de consenso en las mismas, hace que los investigadores hayan utilizado medidas unidimensionales de la cooperación, en ocasiones muy distintas. Así, aparecen escalas basadas en una serie de adjetivos que indican cooperación (Dwyer, 1980; Ross y Lusch, 1982), otras miden la ayuda mutua (Anderson y Narus, 1990; Sánchez, 1995), la predisposición a cooperar (Crosby et al., 1990; Keith et al., 1990; Sriram et al., 1992; Andaleeb, 1995). Sin embargo, la mayoría miden la acción conjunta (Guiltinan et al., 1980; Heide y John, 1990; Skinner et al., 1992; Johnson et al. 1993a; Morgan y Hunt, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995; Nielson, 1998; Zaheer et al., 1998).

En consecuencia, en este trabajo consideramos la cooperación como un constructo unidimensional que mide el “*grado en que las cooperativas de primer grado realizan una serie de actividades, de forma conjunta y coordinada con las de segundo*”.

3.2.- Control Unilateral

3.2.1.- Importancia

Para lograr la coordinación de las actividades deberán establecerse los mecanismos de control adecuados (Bucklin, 1973; McNeilly y Russ, 1992; Weitz y Jap, 1995). Éstos, además de reducir el oportunismo (Andaleeb, 1995), permiten prever el comportamiento de las partes y asegurar que los esfuerzos se dirigen en el sentido adecuado. Por ello, el control es considerado como una de las actividades directivas fundamentales para que las organizaciones alcancen elevados niveles de desempeño (Jaworski, 1988; Andaleeb, 1995).

Pero el control no es recomendable *per se*, por lo que su puesta en práctica estará condicionada por consideraciones de eficiencia y por las características de la relación (Heide y John, 1992). Jaworski y MacInnis (1989) señalan que si bien el control es

implantado por los directivos para mejorar los resultados, en ocasiones algunos mecanismos de control operando bajo ciertas circunstancias –características de las tareas– pueden llevar a resultados negativos –tensión en el trabajo, comportamiento disfuncional y asimetría de la información–. Por ello, las empresas no deben perseguir el control como un objetivo en sí mismo, sino sólo cuando hay activos específicos en riesgo. Además, ceder el control no siempre es malo si la organización se protege para evitar abusos. Las normas relacionales de flexibilidad, intercambio de información y solidaridad pueden servir a este fin, cobrando así un gran valor al resguardar las inversiones en activos específicos.

La propensión de una parte a aceptar el control dependerá de los beneficios obtenidos con respecto a las cargas soportadas (Bucklin, 1973). Anand y Stern (1985) sostienen que una organización cederá el control adoptando un criterio de eficiencia, cuando considere que existen mejores expectativas de resultados siguiendo los dictámenes de otra organización. En concreto, cuando: 1) las decisiones tomadas previamente por la otra parte se mostraron rentables y el éxito se atribuyó a sus características internas tales como su habilidad; 2) el fracaso de las decisiones anteriores se atribuyó a factores externos como la aparición de variables no previstas; 3) las decisiones propias fueron rentables pero el éxito se debe a otras razones externas; y 4) las decisiones propias no fueron rentables por causas internas.

Para Gassenheimer y Scandura (1993) una organización está dispuesta a ceder el control a otra no tanto por criterios de eficiencia, sino por la posición que ésta ocupa en el mercado –innovación, crecimiento, habilidades o reconocimiento por parte de otras empresas– y por su elevada dependencia o posibilidad de obtener mejores resultados que con otras relaciones alternativas.

En definitiva y como señala Nevin (1995), la organización y dirección de las relaciones interempresas requiere conocer las distintas formas de controlar las funciones que desempeñan, ya que cada mecanismo de control conlleva comportamientos y resultados diferentes (Anderson y Oliver, 1987; Jaworski, 1988). Por ello, la elección del tipo de control a utilizar es una decisión estratégica que revela las habilidades para dirigir las relaciones, con independencia de la forma de gobierno adoptada (Heide, 1994).

De lo dicho surge el interés en profundizar en los mecanismos de control

utilizados en el gobierno de las relaciones y la considerable atención que se le ha prestado desde el marketing (Jaworski, 1988; Jaworski y MacInnis; 1989; Jaworski et al., 1993) y, en especial en los canales de distribución (Anand y Stern, 1985; Skinner y Gultinan, 1985; Gassenheimer y Scandura, 1993; Bello y Gilliland, 1997).

3.2.2.- Conceptuación

El control ha sido definido de forma genérica por Jaworski y MacInnis (1989; 406) como “*el conjunto de actividades diseñadas para incrementar la probabilidad de que los planes se implementen adecuadamente y se alcancen los resultados*”. Sin embargo, en la literatura encontramos distintas clasificaciones de mecanismos de control, la mayoría de ellas coincidentes, dado que las diferencias son sobre todo de tipo terminológico y en ocasiones identificadas con las formas de gobierno (tabla 3.4).

TABLA 3.4
CLASIFICACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL

| Autor | Control/gobierno | Mecanismo de control | | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------|
| Ouchi (1979, 1980) | Mecanismos de control | Mercado | Jerarquía o burocracia | Clan |
| Jaworski (1988) | Mecanismos de control | - | Formal | Informal |
| Bradach y Eccles (1989) | Mecanismos de control | Precio | Autoridad | Confianza |
| Heide (1994) | Formas de gobierno | Mercado | Unilateral | Bilateral |
| Weitz y Jap (1995) | Mecanismos de control | Contractual | Autoritativo | Normativo |

Fuente: Elaboración propia.

Ouchi (1979, 1980) y Jaworski (1988) se refieren al control en el ámbito de una organización. El primero distingue tres mecanismos de control: el mercado, la burocracia y el clan. El control de mercado se establece a través de la capacidad de éste para medir y recompensar de forma precisa la contribución de cada miembro a la relación. La burocracia supone la vigilancia por el superior de los miembros subordinados o dependientes. Por último, el clan implica un proceso de socialización entre los miembros de una organización que acaban compartiendo una serie de valores y creencias, lo que conduce a una mayor compatibilidad de sus objetivos.

Por su parte, Jaworski (1988) diferencia entre control formal e informal. El control formal es escrito –planes, presupuestos y regulaciones– y consiste en un mecanismo iniciado por la dirección para influir en que los individuos se comporten de forma que

se puedan alcanzar los objetivos establecidos. Por el contrario el informal no es escrito –normas del grupo y cultura organizacional– y consiste en los mecanismos iniciados por los trabajadores para influir en el comportamiento de los individuos o grupos.

De otro lado, Heide (1994) y Weitz y Jap (1995) se refieren al control en el ámbito interorganizacional. El primero distingue entre mecanismos de gobierno del mercado, unilateral y bilateral, las dos últimas en función de que las decisiones que afectan a la relación se adopten de forma autoritaria por una de las partes o de forma conjunta. En cambio, los segundos distinguen entre el control contractual, el autoritativo y el normativo. El contractual se basa en los acuerdos que las partes establecen sobre las responsabilidades y recompensas por realizar determinadas actividades. En el autoritativo una parte utiliza su posición o poder para supervisar las actividades de la parte subordinada. Por último, el control normativo consiste en un conjunto de normas o principios compartidos que van desde las creencias que conforman la cultura de una organización en los canales integrados, hasta las normas relacionales y la confianza que aparecen en los canales convencionales.

En la tabla 3.4 hemos podido comprobar la similitud y equivalencia entre los distintos mecanismos de control que encontramos en la literatura, decantándonos por la distinción entre control unilateral y bilateral propuesta por Heide (1984). A través del control unilateral, una de las partes influye en la otra de manera formal y explícita (Jaworski, 1988), a partir de la autoridad que tiene para dirigir las operaciones (Weitz y Jap, 1995; Bradach y Eccles, 1989), mediante la instauración de un sistema burocrático (Ouchi, 1979). En cambio, el control bilateral (Heide, 1994) supone una influencia informal (Jaworski, 1988), sustentada en la presencia de normas implícitas y de confianza (Weitz y Jap, 1995; Bradach y Eccles, 1989) a través de la instauración de un sistema tipo clan (Ouchi, 1987).

En cuanto a la eficiencia de los diferentes mecanismos de control, Ouchi (1980) establece dos determinantes: la ambigüedad en la medida del desempeño y la incongruencia de los objetivos. El mecanismo del mercado es más eficiente cuando la ambigüedad es baja y la incongruencia es alta, la burocracia es más adecuada cuando ambos son moderadamente altos, y el clan cuando la ambigüedad del desempeño es elevada y la incongruencia de objetivos baja.

Con todo, las relaciones raramente son gobernadas por un solo mecanismo de

control, por lo que éstos pueden ser combinados de diversas maneras (Ouchi, 1979; Jaworski, 1988; Bradach y Eccles, 1989; Weitz y Jap, 1995; Nevin, 1995), con efectos de interacción tanto positivos como negativos (Jaworski, 1988; Weitz y Jap, 1995), originando “*sistemas o combinaciones de control*” (Jaworski et al., 1993) e incluso lo que Bradach y Eccles (1989) denominan “*formas plurales*” de control que operan sobre una misma función.

Teniendo en cuenta las singularidades de la relación objeto de nuestro estudio, donde la cooperativa de segundo grado actúa como una empresa líder o emisora de órdenes para lograr la coordinación de los recursos, actividades y actores implicados en la relación, nos centraremos en el control unilateral –formal– de la cooperativa de segundo grado sobre las de primero.

Al igual que sucede con la mayoría de los conceptos del modelo que proponemos, son muchas las definiciones vertidas sobre el control unilateral, por lo que también existe una cierta confusión en torno al mismo. Así, en la literatura aparece asociado y, en ocasiones, utilizado indistintamente con términos como poder, influencia, coordinación, gobierno, autoridad y liderazgo (El-Ansary y Robichaux, 1974; Ouchi, 1979; Nevin, 1995).

Concretamente, la bibliografía sobre canales de distribución incide en dos aspectos del control unilateral. Por un lado, se trata de un proceso que permite a una organización influir en el comportamiento de otra y, por otro, la empresa que lo ejerce intenta conseguir los resultados deseados. Así, Skinner y Gultinan (1985) lo definen como “*el grado en que un miembro del canal influye en las decisiones estratégicas y operativas de otro miembro*” (70); y Anand y Stern (1985; 365) como “*tiempo, energía y esfuerzo dirigido a asegurar que ciertos miembros del canal hacen lo que otros desean*”.

Por su parte, Andaleeb (1995) y Bello y Gilliland (1997) participan de ambas posturas. El primero, se refiere al intento de un miembro del canal para ejercer el control como “*la propensión a influir en las decisiones y actividades de otro miembro del canal mediante la fijación de roles, procedimientos o sanciones que aseguren el logro de los resultados esperados*” (160). Los segundos se refieren al control en el contexto de los canales exteriores como “*las directrices del fabricante dirigidas a influir en los distribuidores extranjeros para que lleven a cabo las acciones de marketing que les*

permitan lograr sus objetivos” (25). Asimismo, remarcan que el control se refiere al esfuerzo del fabricante para coordinar e influir en las acciones del distribuidor, más que a la capacidad de la empresa para dictar el comportamiento de otra.

En el caso de la relación que nos ocupa, consideramos que el control unilateral –formal– es ejercido por la cooperativa de segundo grado en la medida que ostenta la autoridad y el liderazgo para desarrollar reglas, dar instrucciones e imponer, de hecho, sus decisiones sobre las cooperativas asociadas (Heide, 1994). Asimismo, lo definimos como *“las directrices de la cooperativa de segundo grado dirigidas a influir en las de primero para que lleven a cabo las acciones que le permitan lograr los objetivos deseados”*.

3.2.3.- Dimensiones

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

Los otros dos tipos de control incorporan una perspectiva supervisora, estableciendo objetivos, inspeccionando los progresos, proporcionando un feed-back, y administrando recompensas y castigos (Challagalla y Shervani, 1996). El control de procesos es ejercido cuando una parte intenta influir y supervisar la forma en que la otra desarrolla las actividades que tiene encomendadas (Ouchi y Maguirre, 1975). Por último, el control de outputs se realiza cuando se supervisan los resultados alcanzados por la otra parte, dejándole libertad en la forma de alcanzarlos (Anderson y Oliver, 1987).

En relación al control de procesos y de resultados, Ouchi (1979, 1980) teoriza sobre los condicionantes de los mismos. La elección entre uno u otro estará afectada por la habilidad de la organización para medir los resultados y el conocimiento de los procesos de transformación. Si ambos son elevados el control podrá estar basado en la medición de los resultados y los comportamientos. Si el primero es alto y el segundo bajo deberá basarse en la medida de los resultados, en situación contraria se utilizarán medidas de comportamiento, y si ambos son bajos el control deberá ser de tipo clan.

A los efectos de nuestro trabajo, consideramos que el control formal –unilateral– de la cooperativa de segundo grado sobre las de primero está formado por tres dimensiones: el control de inputs, el de resultados y el de procesos. El control de inputs consiste en “*las acciones de formación que la cooperativa de segundo grado realiza con antelación al desarrollo de las actividades*”. El control de procesos y resultados supone “*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 –control de procesos–, y los resultados que debe obtener respecto a los mismos –control de resultados–*”.

3.3.- Comunicación

3.3.1.- Importancia

La comunicación es un factor clave en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones en el canal de distribución (Weitz y Jap, 1995), puesto que una relación es improbable que se cree sin que exista una comunicación sobre los deseos, los problemas y las prioridades de las partes (Dwyer et al., 1987). Además, resulta difícil de mantener sin una comunicación eficiente que aumente la cooperación (Frazier, 1983a), disminuya el conflicto (Etgar 1976a; Mollá y Sánchez, 1996b) y favorezca la confianza, el compromiso y la coordinación de sus miembros (Mohr y Sohi, 1995), lo que lleva a Mohr y Nevin (1990) a manifestar que “*la comunicación es el pegamento que mantiene unido el canal de distribución*” (36).

La importancia de la comunicación también es puesta de manifiesto en el caso de las alianzas estratégicas y redes. Así, en el ámbito de las primeras Spekman y Sawhney (1990) argumentan que la comunicación abierta y honesta de información relevante lleva a la resolución constructiva del conflicto por lo que, en la línea de lo indicado por Mohr y Nevin (1990), Bowersox (1990) considera que el intercambio de información mantiene unidas a las alianzas.

En la literatura encontramos un cierto consenso en que el intercambio de información lleva a la coordinación de la relación (Guiltinan et al., 1980; Frazier et al., 1988; Anderson y Weitz, 1992; Mohr y Sohi, 1995), por lo que en el modelo que proponemos y siguiendo a Robicheaux y Coleman (1994), Dahlstrom et al. (1996) y Hernández (1996) la consideramos, junto a los mecanismos de control y la cooperación, como un componente de los procesos que permiten la coordinación de la relación.

3.3.2.- Conceptuación

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 (1984, 1990) la comunicación implica compartir información significativa y en el momento oportuno de manera formal o informal entre las partes.

Sin embargo, hay que tener muy en cuenta que la información, si bien es un factor fundamental para generar valor en el canal de distribución, también ofrece un peligro potencial si no está lo suficientemente salvaguardada por las características de la relación (Carlin et al., 1994). De esta forma, la estructura relacional no sólo es causa, sino también efecto del traspaso de información, por lo que para autores como Hallén et al. (1990), la información junto con la adaptación son las dos variables básicas que describen los procesos que se desarrollan en una relación.

De aquí que el intercambio de información sea una de las normas relacionales establecidas por Macneil (1980) e incluida por Noordewier et al. (1990) en lo que denominan “*síndrome relacional*”. Aunque la transmisión de información se produce en cualquier tipo de relación de intercambio, sin embargo, la cantidad y sobre todo la calidad de dicha información será mayor conforme nos alejamos de los intercambios transaccionales y nos acercamos a los relacionales. En este sentido, el intercambio de información como uno de los componente del proceso de interacción descrito por Håkansson (1982) y en concreto, su contenido, la amplitud y profundidad, así como los medios utilizados –personales o impersonales– constituyen un aspecto importante para la construcción de una relación duradera.

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 lleva a cabo discusiones sobre aspectos de los negocios y los procedimientos operativos para alterar la percepción general de la firma objetivo 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*”.

3.3.3- Dimensiones

Mohr y Sohi (1995) manifiestan que la comunicación ha sido analizada bajo dos enfoques. Así, algunas investigaciones se han centrado en su evaluación (Anderson y Narus, 1984, 1990; Morgan y Hunt, 1994), considerándola como un constructo unidimensional, mientras que otras han estudiado el flujo de información entre los miembros del canal (Mohr y Nevin, 1990), teniendo en cuenta su carácter multidimensional.

Más concretamente, Anderson y Narus (1990) se centran en la eficacia de la comunicación –relevancia y oportunidad en el tiempo– más que en la cantidad, y Morgan y Hunt (1994) se refieren a la calidad de la comunicación como aquella que es relevante, oportuna y fidedigna.

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.

De la combinación de estas dimensiones surgen dos estrategias de comunicación: la colaborativa, caracterizada por una alta frecuencia, un flujo más bidireccional, un modo informal y contenido indirecto, frente a la autónoma que presenta baja frecuencia, más flujo unidireccional, un modo formal y contenido directo. En la tabla 3.5. aparecen

las diferentes facetas que presenta la comunicación según las condiciones del canal. De ella se desprende que la estrategia de comunicación colaborativa es más probable en estructuras relacionales presididas por un clima de confianza y equilibrio de poder, mientras que la autónoma viene propiciada por estructuras de mercado, escasa confianza y desequilibrio de poder.

TABLA 3.5
RELACIÓN ENTRE LAS CONDICIONES DEL CANAL Y LAS FACETAS DE LA COMUNICACIÓN

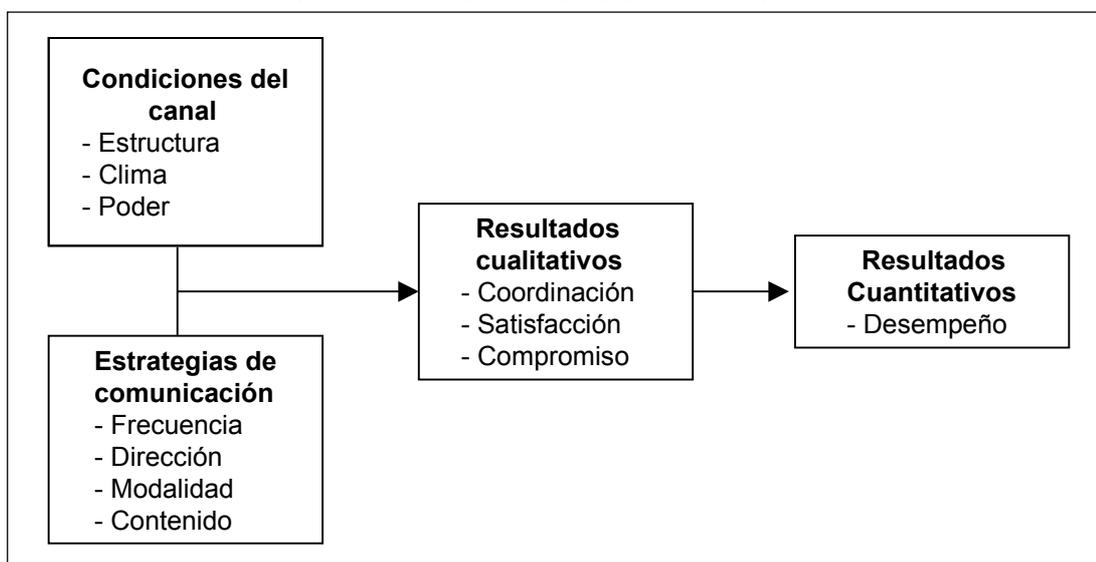
| Condiciones | Dimensiones de la comunicación | | | |
|-------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| | Frecuencia | Dirección | Contenido | Modalidad |
| Estructura | | | | |
| . Relacional | . Alta | . Más bidireccional | . Más indirecto | . Más informal |
| . Mercado | . Baja | . Menos bidireccional | . Más directo | . Más formal |
| Clima | | | | |
| . Soportable | . Alta | . Más bidireccional | . Más indirecto | . Más informal |
| . Insoportable | . Baja | . Menos bidireccional | . Más directo | . Más formal |
| Poder | | | | |
| . Simétrico | . Alta | . Más bidireccional | . Más indirecto | . Más informal |
| . Asimétrico | . Baja | . Menos bidireccional | . Más directo | . Más formal |

Fuente: Mohr y Nevin (1990).

A partir de estas dimensiones, Mohr y Nevin (1990) proponen un modelo contingente de comunicación en el que plantean la noción de estrategia de comunicación como un moderador entre las condiciones del canal y los resultados. Dadas unas determinadas características del canal –estructura, clima y poder–, el empleo de las estrategias de comunicación adecuadas conducirá a unos resultados de tipo cualitativo –coordinación, satisfacción y compromiso– que, a su vez, influirán en los resultados de tipo cuantitativo –desempeño– (figura 4.1).

Por otro lado, Mohr y Sohi (1995) desarrollan y contrastan un modelo que integra los dos enfoques de estudio de la comunicación y relaciona las siguientes dimensiones: 1) las normas de intercambio de información, entendidas como expectativas de ambas partes de la relación de proporcionar información importante a la otra (Heide y John, 1992; Noordewier et al., 1990); 2) la frecuencia; 3) la bidireccionalidad; 4) la formalidad; 5) la distorsión o grado en que el significado del mensaje es modificado por el emisor o una parte no transmite un mensaje a la otra; 6) la calidad de la comunicación, entendiendo por tal aquella que es completa, creíble, precisa, a tiempo y adecuada; y 7) la satisfacción con la comunicación, referida al afecto general de una parte en relación a la comunicación con otra.

FIGURA 4.1
MODELO DE COMUNICACIÓN EN EL CANAL



Fuente: Mohr y Nevin (1990).

En cuanto a las relaciones entre las dimensiones señalan que: 1) la existencia de normas de intercambio de información conducen a una mayor frecuencia, bidireccionalidad e informalidad del flujo de comunicación; 2) una mayor frecuencia, bidireccionalidad y formalidad conllevan una mayor calidad de la información; 3) la formalidad lleva a una menor distorsión de la comunicación; y 4) la calidad de la comunicación lleva a una mayor satisfacción con la comunicación.

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– ya establecidas por Mohr y Nevin (1990).

Una vez conceptuados y establecidas las dimensiones de los componentes de los procesos de las relaciones, pasamos a analizar la atmósfera de la relación.

4.- ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN

En la literatura aparecen bastantes referencias a los aspectos sociales o sentimientos de las relaciones que conducen al éxito de las mismas. Así, encontramos

términos como “*atmósfera*” (Håkansson, 1982), “*clima*” (Reve y Stern, 1986; Anderson et al., 1987; Mohr y Nevin, 1990) o “*calidad*” (Crosby et al., 1990) que comprenden distintas dimensiones que se corresponden con las percepciones, las actitudes y los comportamientos (tabla 3.6).

TABLA 3.6
DIMENSIONES DE LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN

| Autor | Denominación | Dimensiones |
|---------------------------|---------------------|--|
| Håkansson (1982) | Atmósfera | . Poder/dependencia . Conflicto/cooperación . Proximidad . Expectativas |
| Reve y Stern (1986) | Clima | . Compatibilidad de objetivos . Consenso en el dominio . Evaluación del cumplimiento . Normas de intercambio |
| Anderson et al. (1987) | Clima | . Confianza . Compatibilidad de objetivos |
| Dwyer y Oh (1987) | Calidad | . Confianza . Satisfacción . Mínimo oportunismo |
| Leonidou (1989) | Atmósfera | . Poder . Conflicto . Cooperación |
| Crosby et al. (1990) | Calidad | . Confianza . Satisfacción |
| Mohr y Nevin (1990) | Clima | . Confianza . Apoyo mutuo |
| Hallén y Sandström (1991) | Atmósfera | . Poder . Cooperación . Confianza/oportunismo . Entendimiento . Proximidad . Compromiso |
| Moorman et al. (1992) | Calidad | . Confianza |
| Johnson et al. (1993a) | Calidad | . Satisfacción . Cooperación . Estabilidad de la relación |
| Wray et al. (1994) | Calidad | . Confianza . Conflicto . Satisfacción . Orientación al cliente |
| Kumar et al. (1995a) | Calidad | . Bajo nivel de conflicto . Confianza . Compromiso . Expectativas de continuidad . Predisposición a invertir |
| Johnson (1999) | Calidad | . Confianza . Justicia |

Fuente: Elaboración propia.

Por nuestra parte, coincidimos con Hallén y Sandström (1991) en considerar la atmósfera como los sentimientos y actitudes que presiden las relaciones. Además, los autores la equiparan a normas que gobiernan las relaciones y señalan su relación con los aspectos estructurales y de proceso. En cuanto a sus dimensiones, en congruencia con la concepción realizada, consideramos: 1) la confianza que la cooperativa de primer grado tiene en la de segundo y la justicia que la cooperativa de primer grado percibe en la relación; y 2) el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación que mantiene con la de segundo. Pasamos a continuación a realizar un análisis detallado de cada una de ellas.

4.1.- Confianza

4.1.1.- Importancia

La confianza es la variable más aceptada universalmente como base para cualquier interacción o intercambio humano (Gundlach y Murphy, 1993) y, por tanto, para el

establecimiento, mantenimiento y desarrollo de las relaciones (Webster, 1992; Grönroos, 1994). Es uno de los componentes de las fases de exploración y expansión de las relaciones identificadas en el modelo de Dwyer et al. (1987), jugando un papel fundamental en las etapas iniciales de la relación –selección/elección– puesto que se elegirán aquellas alternativas que presenten alguna evidencia de ser dignas de confianza (Andaleeb, 1992). Además, es considerada como el elemento más importante que caracteriza una buena relación (Han et al., 1993), uno de los factores clave para el éxito de la misma (Anderson y Narus, 1990; Anderson y Weitz, 1990; Dwyer y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994) e, incluso, una fuente de ventajas competitivas (Barney y Hansen, 1994).

Para Aulakh et al. (1996) la literatura identifica tres grandes consecuencias de la confianza en las relaciones interorganizacionales. En primer lugar, disminuye el comportamiento oportunista y fomenta la cooperación, ya que las empresas renuncian a las ganancias individuales a corto plazo en favor de los beneficios a largo plazo de mantener la relación. En segundo lugar, tiene implicaciones positivas en los resultados de las empresas en el mercado y en la eficiencia. Por último, es considerada como un sustituto del gobierno basado en la jerarquía, cuando el control basado en la propiedad resulta inviable desde el punto de vista económico o estratégico.

También es considerada como un vínculo normativo que guía las relaciones, lleva a comportamientos coordinados (Clopton, 1984; Gundlach y Murphy, 1993) y reduce los costes del intercambio (Williamson, 1975). Asimismo, puede ser un sustituto o complemento de los contratos legales (Dwyer et al., 1987; Gulati, 1995), en la medida en que puede actuar como un mecanismo de control (Bradach y Eccles, 1989; Gulati, 1995; Mayer et al., 1995), disminuye el comportamiento oportunista (Bradach y Eccles, 1989) y, por tanto, la necesidad de establecer mecanismos formales de control que faciliten la coordinación (Achrol et al., 1990; Achrol, 1997).

En este sentido, McAllister (1995) sugiere que, bajo las condiciones de incertidumbre y complejidad, los ajustes y las acciones de coordinación necesarias sólo son posibles cuando hay una confianza mutua.

4.1.2.- Conceptuación

La importancia e interés por este constructo contrasta con la falta de consenso en

cuanto al mismo, de forma que los trabajos realizados revelan una serie de problemas relacionados con su definición, nivel de análisis, e incluso confusión del término con otros conceptos –cooperación, confianza y previsibilidad–, con sus resultados y sus antecedentes (Mayer et al.,1995).

Por tratarse de una característica de gran importancia en las relaciones sociales (Andaleeb, 1992; Hosmer, 1995) se le ha prestado gran atención desde la psicología y la sociología en el ámbito de las relaciones personales (Frost et al., 1978; Larzelere y Huston, 1980; Rempel et al., 1985) y posteriormente desde la economía y el marketing. Desde esta última disciplina se ha estudiado en el contexto de los servicios (Crosby et al., 1990; Moorman et al., 1992, 1993), en el análisis de las relaciones interorganizaciones (Schurr y Ozanne,1985; Anderson y Weitz, 1989; Moorman et al., 1992), en el ámbito de la lealtad del consumidor hacia la marca (Hess, 1995) y muy recientemente en las relaciones entre los minoristas y los consumidores finales (Sánchez et al., 1999).

Este interés que la confianza ha despertado entre los investigadores de distintos ámbitos hace que contemos con definiciones no del todo coincidentes (tabla 3.7), hasta el punto de que Hosmer (1995) considera que nunca ha sido conceptuada con precisión. Con la finalidad de ofrecer una definición que contemple y aúne las aportaciones realizadas desde distintas disciplinas, Hosmer (1995) lleva a cabo una revisión profunda de los trabajos realizados para finalmente, conceptuar la confianza como: *“la expectativa de una persona, grupo o empresa acerca de un comportamiento éticamente justificable de la otra parte, persona, grupo o empresa en un esfuerzo conjunto o intercambio económico”*(393).

A pesar del esfuerzo y entusiasmo de Hosmer por dar una definición precisa, pensamos que la misma es confusa, con un fuerte componente ético y de difícil comprensión en las relaciones interorganizaciones. Más acertada nos parece la siguiente definición aportada por Blomqvist (1997) en el ámbito de los negocios, a partir del estudio del concepto desde la perspectiva de la psicología social, la filosofía, la economía, el derecho contractual y el marketing: *“expectativas de una parte sobre la competencia y buena voluntad de otra”* (282).

TABLA 3.7
DEFINICIONES DE CONFIANZA EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES
INTERORGANIZACIONALES

| Autor | Definición |
|-------------------------|--|
| Schurr y Ozanne (1985) | Creencia de que la palabra o promesa de una parte es de fiar y que ésta cumplirá sus obligaciones en una relación de intercambio. |
| Driscoll (1987) | Creencia de que las decisiones de una parte producirán resultados favorables a otra sin ejercer ésta ninguna influencia o control. |
| Dwyer y Oh (1987) | Expectativa de una parte de que otra desea la coordinación, cumplirá sus obligaciones y pondrá de su parte en la relación. |
| Anderson y Weitz (1989) | Creencia de una parte de que sus necesidades serán satisfechas por las acciones llevadas a cabo por la otra parte. |
| Bradach y Eccles (1989) | Expectativa de que un socio del intercambio no se comportará de forma oportunista. |
| Anderson y Narus (1990) | Creencia de una empresa de que la otra parte con la que se relaciona llevará a cabo acciones que conducirán a resultados positivos para ella y no realizará acciones inesperadas que pueden implicar resultados negativos. |
| Moorman et al. (1992) | Disposición de fiarse de la parte del intercambio considerada digna de confianza. |
| Scheer y Stern (1992) | Creencia de una parte de que el socio es de fiar en cuanto que cumplirá sus obligaciones futuras y se comportará de forma que atenderá sus necesidades e intereses a largo plazo. |
| Barney y Hansen (1994) | Seguridad mutua de que una parte del intercambio no explotará la vulnerabilidad de la otra. |
| Ganesan (1994) | Creencia de que otra persona será benevolente en cuanto a las intenciones que persigue, y creíble en cuanto a la experiencia requerida para desempeñar una actividad. |
| Morgan y Hunt (1994) | Existe confianza cuando una parte confía en la fiabilidad e integridad de la otra. |
| Andaleeb (1995) | Creencia de una parte de que el otro miembro de la relación es de fiar para lograr resultados positivos para él y no generar resultados negativos. |
| Hosmer (1995) | Expectativa de una persona, grupo o empresa acerca de un comportamiento éticamente justificable de otra parte, persona, grupo o empresa en un esfuerzo conjunto o intercambio económico. |
| Kumar et al. (1995b) | Creencia de una empresa de que su socio es honesto y benevolente. |
| Mayer et al. (1995) | Disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra en base a las expectativas de que ésta realizará una acción importante para la primera. |
| McAllister (1995) | Creencia de que una persona es digna de confiar y disposición a actuar sobre la base de las palabras, las acciones y las decisiones de la otra parte. |
| Wilson y Möller (1995) | Percepción que tiene una parte de las habilidades, pericias y conocimientos, así como de los motivos e intenciones de la otra. |
| Geyskens et al. (1996) | Creencia de una empresa de que su socio es honesto y benevolente. |
| Doney y Cannon (1997) | Percepción de la credibilidad y benevolencia de la otra parte. |
| Blomqvist (1997) | Expectativas de una parte de la competencia y buena voluntad de otra. |

Fuente: Elaboración propia.

Observamos que a pesar de la falta de consenso, 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 (Moorman et al., 1992; 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”.

Sin embargo, junto a la intencionalidad que parece ser la dimensión que se desprende de la mayoría de las definiciones, autores como Ganessan (1994) y Hess (1995) parecen apostar por la multidimensionalidad del constructo, como así se desprende de sus definiciones, aspecto este que pasamos a analizar.

4.1.3.- Dimensiones

Tampoco existe coincidencia entre los investigadores en cuanto a las dimensiones de la confianza, de forma que para algunos es un constructo unidimensional (Anderson y Narus, 1990; Anderson y Weitz, 1989; Moorman et al., 1993; Morgan y Hunt, 1994) mientras otros consideran que presenta múltiples dimensiones, no existiendo tampoco acuerdo en cuanto a las mismas (Andaleeb, 1992; Kumar et al., 1995b; Mayer et al., 1995).

Al objeto de aproximarnos a las dimensiones de la confianza a partir de la revisión de la literatura en el ámbito económico-empresarial y en el de las relaciones personales, se pueden establecer dos categorías (tabla 3.8): 1) las relacionadas con la percepción que una parte tiene sobre las “*intenciones*” de la otra respecto a sus intereses; y 2) la “*fiabilidad*” o percepción que una parte tiene de la capacidad de la otra para realizar las acciones que conduzcan al logro de sus objetivos. La primera categoría conecta con la vertiente emocional de la confianza, por lo que parece tener más peso en las relaciones personales. En cambio, en las relaciones interorganizacionales, donde se persiguen objetivos económicos, también es interesante la segunda componente, más cognitiva y objetiva, y conectada con la vertiente racional de la confianza.

En el ámbito de las relaciones personales una persona es de confianza si adopta un comportamiento altruista, que le lleva a buscar el bienestar y la satisfacción del socio y no a conseguir el beneficio propio (Frost et al., 1978). Frente a este carácter unidimensional de la confianza basada en el altruismo, Larzelere y Huston (1990) defienden su bidimensionalidad. Para ellos la honestidad y la benevolencia son las características que definen a un individuo como fiable, a la vez que permiten predecir el futuro de la relación. Un individuo es honesto cuando es sincero en sus palabras y promesas, por lo que no tiene el propósito de engañar. De otro lado será benevolente

cuando manifieste su interés por conseguir el bienestar de otros individuos, ayudándoles cuando lo requieren y no adoptando comportamientos oportunistas.

TABLA 3.8
DIMENSIONES DE LA CONFIANZA

| Autor | Intenciones (aspectos afectivos o emocionales) | Fiabilidad (aspectos cognitivos) |
|---|--|--|
| Investigaciones en el ámbito de las relaciones personales | | |
| Frost et al. (1978) | - Altruismo | |
| Larzelere y Huston (1980) | - Benevolencia - Honestidad | |
| Rempel et al. (1985) | - Comportamientos - Cualidades - Motivos | |
| Investigaciones en el ámbito de las relaciones interorganizacionales | | |
| Andaleeb (1992) | - Motivos | - Habilidad |
| Ganesan (1994) | - Benevolencia | - Credibilidad |
| Kumar et al. (1995a y 1995b) | - Benevolencia - Honestidad | |
| Mayer et al. (1995) | - Benevolencia - Integridad | - Habilidad |
| McAllister (1995) | - Componente afectiva | - Componente cognitiva |
| Geyskens et al. (1996) | - Benevolencia - Honestidad | |
| Blomqvist (1997) | - Benevolencia | - Competencia |
| Doney y Cannon (1997) | - Credibilidad - Benevolencia | |

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente Rempel et al. (1985) presentan un modelo teórico que, además de establecer tres dimensiones de la confianza, muestra su carácter dinámico en el tiempo. Sostienen que inicialmente la confianza se va formando a partir de comportamientos que conducen a resultados positivos en la relación pero, conforme avanza ésta, adquieren una mayor importancia los motivos o intenciones que subyacen y guían a estos comportamientos.

En el ámbito de las relaciones interorganizacionales también nos encontramos con posturas diferentes en cuanto a las características o dimensiones del constructo. Así, Kumar et al. (1995a, 1995b), Geyskens et al. (1996) y Geyskens y Steenkamp (1996) coinciden con Larzelere y Huston (1980) al establecer la honestidad y la benevolencia como dimensiones. Apoyándose en los últimos autores, Kumar et al. (1995a, 1995b) definen la honestidad como la creencia de que el socio cumple con sus promesas y es sincero, y la benevolencia como la creencia de que el socio está interesado en el bienestar de la empresa, aceptando modificaciones a corto plazo y no realizando

acciones inesperadas que le afecten de forma negativa.

En cambio, Andaleeb (1992) sostiene que los motivos o intenciones por sí solos no permiten explicar de forma adecuada el concepto de confianza en el contexto de las relaciones interorganizacionales, cuya naturaleza difiere de la adquirida en el ámbito de las relaciones personales. Por ello, el estudio de la confianza en campos en los que existe una dependencia de las partes para alcanzar determinados resultados, requiere introducir además la habilidad del socio en la ejecución de las funciones que tiene asignadas.

Ganessan (1994) y Morgan y Hunt (1994) participan del sentir del autor anterior, aunque con ligeros matices. Así, para Morgan y Hunt (1994) las dimensiones de la confianza son la fiabilidad –competencia– y la integridad –honestidad y benevolencia–. Por su parte Ganessan (1994) considera que la confianza presenta dos dimensiones: 1) la credibilidad o creencia de una parte de que la otra tiene la habilidad necesaria para desarrollar sus funciones de forma eficaz y fiable; y 2) la benevolencia o creencia de una parte de que la otra tiene intenciones y motivos beneficiosos para ella, aunque puedan aparecer circunstancias no contempladas en el compromiso establecido entre ambas.

En relación a la importancia relativa de las dos dimensiones –intenciones/habilidad–, Andaleeb (1992) sostiene que varía en función del contexto del intercambio. Combinando ambos nos encontramos con cuatro categorías o niveles de confianza que forman un continuo y que afectan a la calidad de la relación. En un extremo tenemos el máximo nivel, que se corresponde con la “*confianza vinculante*” –intenciones y habilidad positivos–, conlleva comportamientos coordinados, seguridad, elevado compromiso, bajo nivel de conflicto y, por lo tanto, una alta calidad de la relación. En el otro extremo está la “*desconfianza*” –intenciones y habilidad negativos– o creencia de que las acciones de la otra parte no llevarán a resultados positivos, por lo que la consecuencia será la disolución de la relación.

Las categorías intermedias se corresponden con la “*confianza prometedor*a” –intenciones positivas y habilidades negativas– caracterizada por su bajo nivel de compromiso, pero que puede aumentar si el socio demuestra una mayor habilidad para conseguir los resultados esperados. En esta situación se realizan transacciones simples que requieren un bajo nivel de confianza y la relación puede evolucionar lentamente conforme las partes generan confianza. Por último la cuarta categoría se denomina

“*confianza inestable*” –intenciones negativas y habilidad positiva–, y la relación se caracteriza por el comportamiento oportunista, unos niveles de conflicto elevados y donde las obligaciones contractuales sustituyen la confianza por el control.

Por último, conviene señalar el carácter dinámico de la confianza a lo largo del ciclo de vida de la relación, la importancia que sus diferentes dimensiones adquieren a lo largo del mismo (Meyer et al., 1995), la influencia de éstas en la calidad de la relación (Andaleeb, 1992), y su carácter interactivo fundado en unos antecedentes y unos resultados que, a su vez, son influidos e influyen en la misma. En concreto, y siguiendo a Meyer et al. (1995) y Rempel et al. (1998), cabe pensar que las percepciones para generar confianza a lo largo del ciclo de la relación van desde la fiabilidad a la integridad y, por último, a la benevolencia.

Después de una profunda reflexión sobre los análisis expuestos anteriormente, y a tenor del 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, 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–*”.

4.2.- Compromiso

4.2.1.- Importancia

Tanto los investigadores como los directores de marketing han identificado el compromiso de las partes que participan en el intercambio como un factor clave para el éxito de las relaciones y para conseguir importantes beneficios (Morgan y Hunt, 1994; Geyskens y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Gundlach et al., 1995). Si

anteriormente la confianza aparecía como un factor clave en el establecimiento de las relaciones, el compromiso entre las partes es fundamental para su supervivencia futura (Anderson y Narus, 1990; Wilson, 1995).

Su importancia es manifiesta en el marketing de servicios (Berry, 1995), en las relaciones en los canales de distribución y mercados industriales (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995), en las alianzas estratégicas (Jorde y Teece, 1989; Shamdasani y Sheth, 1995; Spekman y Celly, 1995) y redes (Cook y Emerson, 1978; Ford, 1990a; Achrol, 1991, 1997; Anderson et al., 1994; Holm et al., 1996; Walker, 1997). Para Jorde y Teece (1989) las alianzas estratégicas se caracterizan por el compromiso de los participantes para alcanzar un objetivo común, y Ford (1990a) sostiene que el compromiso es una actitud que conlleva hacer inversiones, incluso antes de iniciar los negocios.

4.2.2.- Conceptuación

El compromiso ha sido considerado en la literatura de varias formas, incluyendo las siguientes acepciones: 1) el deseo de continuar la relación (Anderson y Weitz, 1992; Scheer y Stern, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach et al., 1995; Kumar et al., 1995a, 1995b); 2) la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo (Anderson y Weitz, 1992); 3) la disposición a invertir en la relación (Kumar et al., 1995a y 1995b); 4) el sentido de identificación y afecto (Morgan y Hunt, 1994; Brown et al., 1995; Kumar et al., 1995a y 1995b); 5) la realización de inversiones idiosincráticas (Gundlach et al., 1995); 6) la internalización de las normas y valores de la otra parte (Brow et al., 1995); y 7) conformidad con los deseos de la otra parte (Brown et al., 1995).

Sin embargo, el nivel de consenso en torno a su naturaleza es mayor que en el caso de la confianza, en la medida en que la mayoría de las definiciones vertidas sobre el mismo expresan la intención de las partes por mantener la relación y realizar esfuerzos para ello (tabla 3.9). Así, para Dwyer et al. (1987) es la fase de la relación donde los vínculos son mayores, ya que las partes realizan promesas e inversiones para continuarla, lo que connota solidaridad y cohesión.

TABLA 3.9
DEFINICIONES DE COMPROMISO

| Autor | Definición |
|-----------------------------|---|
| Dwyer et al. (1987) | Promesa de los socios -explícita o implícita- de continuar la relación. |
| Achrol et al. (1990) | Deseo y propósito de los participantes de aportar energía y lealtad a una organización, por estar vinculado afectivamente a sus objetivos y valores, y para sostener el bienestar de la relación. |
| Moorman et al. (1992) | Voluntad de resistir para continuar una relación que es valorada. |
| Anderson y Weitz (1992) | La disposición a desarrollar una relación estable, la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo para mantenerla, y la confianza en su estabilidad. |
| Scherr y Stern (1992) | Intención de una parte de continuar la relación. |
| Morgan y Hunt (1994) | Creencia de que una relación con otro es tan importante que merece la pena realizar esfuerzos en mantenerla . |
| Kumar et al. (1995a, 1995b) | Definen el compromiso afectivo como el deseo de mantener la relación debido al vínculo afectivo y a la identificación con la otra parte. |
| Geyskens y Steenkamp (1995) | Compromiso afectivo: deseo de mantener la relación debido al vínculo afectivo y a la identificación con la otra parte. Compromiso calculado: necesidad de mantener la relación debido a las barreras de terminar o cambiar la relación o a la falta de alternativas. |
| Wilson (1995) | Deseo de mantener la relación y de trabajar para asegurar su continuidad. |
| Gundlach et al. (1995) | El deseo de desarrollar una relación estable, la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo para mantener la relación, y la confianza en su estabilidad. |
| Shamdasani y Sheth (1995) | Promesas de los socios de la alianza de realizar ciertas acciones que facilitarán el logro de sus objetivos. |
| Mohr et al. (1996) | Voluntad de mantener la relación. |
| Kim y Frazier (1997) | Grado de vinculación entre las partes. |

Fuente: Elaboración propia.

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. El mismo 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).

Por otro lado, Andaleeb (1996) sostiene que las expectativas de continuidad y el deseo de mantener la relación son importantes aspectos del compromiso. 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; Dwyer et al., 1987).

Para Anderson y Weitz (1992), un concepto esencial en el compromiso son las promesas, que definen como "*las acciones de los miembros del canal que demuestran buena fe y les obligan en la relación*" (20). Estas promesas van más allá de las simples declaraciones de compromiso o de realizar acciones con buena fe, pues suponen llevar a cabo acciones que les obligan. En concreto distinguen entre: inversiones idiosincráticas y términos contractuales. Las inversiones idiosincráticas son inversiones en una relación que difícilmente se pueden utilizar en otra, por lo que pierden su valor si aquella se disuelve. El grado de inversiones idiosincráticas varía de una relación a otra, pero en cualquier caso incentivan el mantenimiento de la relación. En cuanto a los términos contractuales, las partes a través de las cláusulas contractuales –un ejemplo puede ser la exclusividad– realizan inversiones de carácter específico que contribuyen a salvaguardar el sistema, forzando a cada una de las partes a respetar dichos términos en aras del beneficio propio.

En el mismo sentido Ford y Rosson (1990) sostienen que el compromiso es una medida de la importancia de una relación en términos de "*duración de la transacción-inversiones específicas*" que las partes están dispuestas a realizar en ella. Estas inversiones pueden ser de desarrollo de nuevos productos, modificación de las condiciones de pago, inversión en capital humano, etc., y reflejan las adaptaciones principales tanto formales como informales de las empresas a la relación. Las adaptaciones formales se concretan en los acuerdos contractuales, mientras que las informales tienen como fin el de hacer frente a las necesidades de los socios ante determinadas circunstancias imprevistas.

En el ámbito de las alianzas estratégicas las promesas también se vinculan al compromiso. Así, Shamdasani y Sheth (1995) lo definen como "*las promesas de los socios de la alianza de realizar ciertas acciones que faciliten el logro de sus objetivos*" (9). Además, sostienen que la disponibilidad o voluntad de los socios para aportar recursos o vencer barreras de entrada es un indicador de su grado de compromiso. De este modo, cuanto más comprometido esté el socio, mayor será la posibilidad de que invierta el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la alianza.

Por nuestra parte, definimos 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”.

4.2.3.- Dimensiones

Aunque en la literatura encontramos algunos trabajos que conceptúan el compromiso como un constructo unidimensional (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994), sin embargo son mayoría los que lo consideran multidimensional (tabla 3.10). Así, para Dwyer et al. (1987), el grado de compromiso entre las partes se determina atendiendo a tres criterios: 1) los inputs o conjunto de recursos económicos, emocionales y de comunicación que aportan a la asociación; 2) la duración de la relación, de forma que las partes perciben los beneficios del intercambio y se muestran dispuestas a realizar esfuerzos por mantenerla; y 3) la consistencia o niveles de inputs que cada parte aporta en relación a otras expectativas, de forma que, cuanto mayor sea el nivel de fluctuación de los inputs, menor será la consistencia del compromiso entre las partes.

TABLA 3.10
DIMENSIONES DEL COMPROMISO

| Autor | Componente actitudinal | Componente de comportamiento |
|-----------------------------|---|---|
| Dwyer et al. (1987) | - Duración en el tiempo | - Nivel de inputs - Consistencia de los inputs |
| Gundlach et al. (1995) | - Actitud en relación a los inputs - Actitud en relación a la temporalidad | - Estructura de inputs -credibilidad- |
| Kumar et al. (1995b) | - Compromiso afectivo - Expectativas de continuidad - Disposición a invertir | |
| Brown et al. (1995) | - Compromiso normativo . Identificación . Internalización - Compromiso instrumental . Conformidad | |
| Geyskens y Steenkamp (1995) | - Afectivo - Calculado | |
| Kim y Frazier (1997) | - Compromiso de continuar - Compromiso comportamental - Compromiso afectivo | |

Fuente: Elaboración propia.

Junto a los inputs y a la dimensión temporal, otros autores realizan un análisis más

profundo e incluyen también una dimensión de actitud. En concreto, Gundlach et al. (1995) establecen las siguientes dimensiones: 1) una instrumental o estructural relacionada con la credibilidad y proporcionalidad de los recursos comprometidos; 2) una componente de actitud o intenciones de compromiso a largo plazo; y 3) una dimensión temporal, referida a la consistencia de los inputs y de las actitudes en la relación a lo largo del tiempo.

Al analizar estas dimensiones de forma más detallada, se observa que la dimensión instrumental va más allá de las simples promesas, pues implica adoptar comportamientos concretos y realizar acciones calculadas. Estas acciones incluyen tanto la inversión en activos específicos para la relación como los términos contractuales a los que se refieren (Anderson y Weitz, 1992). Además, las inversiones realizadas deben ser creíbles, es decir, deben tener la suficiente magnitud como para evitar los comportamientos oportunistas.

Asimismo, la dimensión actitud, contempla la intención de las partes para desarrollar y mantener la relación a largo plazo, incluyendo aspectos tales como la motivación, la identificación, la lealtad y las intenciones de comportamiento. Estas últimas se hacen operativas en la intención de las partes por realizar inversiones futuras y permiten confiar en la estabilidad de la relación, por lo que complementan a la dimensión anterior y anuncian la siguiente.

Por último, la dimensión temporal es fundamental para comprender la naturaleza del compromiso, y se corresponde con el consenso que se desprende de la literatura en el sentido de que implica un deseo o intención por mantener una relación a largo plazo (Dwyer, et al., 1987; Moorman, et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994). Esta expectativa de continuar la relación en el futuro es especialmente importante cuando el compromiso está asociado a la realización de inversiones específicas cuyo valor se perdería en caso de ruptura de la relación.

En definitiva, 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*”.

4.3.- Justicia

La justicia no ha recibido un tratamiento tan amplio en la literatura de marketing como los otros conceptos ya mencionados. Sin embargo, son varios los autores que resaltan su importancia para el buen desarrollo de las relaciones en los canales de distribución (Frazier, 1983a; Frazier et al., 1988; Dwyer et al., 1987; Anderson y Weitz, 1989, 1992; Gundlach y Murphy, 1993; Johnson, 1999). Destaca sobre todos los trabajos anteriores, el de Kumar et al. (1995a), en el que demuestran que la justicia conduce a una mayor calidad de la relación y a unos mayores deseos de continuarla.

En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, Gassenheimer et al. (1998) también destacan la importancia de la justicia, argumentando que la interdependencia económica y social de las partes, les lleva a negociar intercambios que les aseguren una distribución justa de los valores económicos y sociales, de forma que les merezca la pena continuar la relación.

De la aplicación de la Teoría del Intercambio Relacional (Macneil, 1980) al ámbito de las relaciones entre empresas, Kaufmann y Stern (1988) han encontrado que la percepción de justicia-injusticia respecto del comportamiento de la otra parte influye de forma muy importante en los niveles de hostilidad hacia la relación.

Asimismo, las normas relacionales propuestas por Mcneil (1980), entre las que se encuentran la justicia de la relación, pueden servir como mecanismo de protección frente a los abusos derivados de la cesión del control (Heide y John, 1992). En este sentido, Takala y Uusitalo (1996) resaltan la importancia que para las empresas tiene el considerar sus relaciones desde un punto de vista ético, ya que cumplir con las normas morales puede llevar a que se incrementen las percepciones de juego limpio entre las partes, aumentando así el grado de satisfacción percibida.

Algunos autores se centran en los resultados de la relación para definir la justicia y establecer sus dimensiones (Frazier, 1983a; Michaels et al., 1986; Frazier et al., 1988). De esta forma se refieren a la equidad como el grado en que el intercambio es considerado justo e imparcial a partir de dos comparaciones. En primer lugar, si existe o no un equilibrio entre las ganancias conseguidas con la relación y el nivel de inversión en la misma, y en segundo lugar, si dicho equilibrio es similar para ambas partes de la relación.

Por otro lado, Anderson y Weitz (1992) se centran en los procesos y se refieren a la “*reputación por justicia*” que adquieren las partes, basada en el juego limpio (Anderson y Weitz, 1989) y que incrementa la confianza, el compromiso y el deseo de continuidad de la otra.

Posteriormente, Kumar et al. (1995a) recogen las aportaciones anteriores y distinguen dos dimensiones en la justicia. De un lado, la distributiva o de resultados, y de otro, la de procedimiento o de proceso. La primera la definen como “*la percepción de una parte de la equidad de los resultados alcanzados en su relación con otra*” (55), y la segunda como “*la percepción de una parte de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados en la relación*” (55).

En el caso que nos ocupa, la justicia la entendemos como “*la percepción o sentimiento de la cooperativa de primer grado acerca de la equidad de la relación que mantiene con la de segundo grado y del trato que recibe de ésta*”. Asimismo, consideramos que este sentimiento de justicia de la cooperativa de primer grado presenta dos dimensiones. En primer lugar, la justicia distributiva definida como la “*percepción sobre la equidad de los resultados alcanzados en su relación con la cooperativa de segundo grado*”. En segundo lugar, la justicia de procedimiento como “*la percepción acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la cooperativa de segundo grado*”.

5.- ANTECEDENTES DE LAS RELACIONES

Una vez analizados los constructos que integran las características de la relación en el modelo propuesto, en este epígrafe estudiamos las variables que en el mismo hemos considerado como antecedentes internos: la dependencia y la frecuencia de las interacciones.

5.1.- Dependencia

5.1.1.- Importancia

La dependencia es una de las características más importantes de las relaciones de intercambio, tanto en los canales de distribución (Heide y John, 1988; Frazier et al., 1989; Sánchez, 1996b), como en las alianzas (Spekman y Sawhney, 1990; Anderson et

al., 1994) y en las redes de empresas (Håkansson y Johanson, 1990; Cravens y Piercy, 1994; Cook, 1997).

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 intracanal 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 otra (Frazier et al., 1989).

5.1.2.- Conceptuación

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 (1983a; 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 compañera 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.

5.1.3.- Dimensiones

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 en el canal de distribución: 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 propuesto por El-Ansary y Stern (1972), las ventas y beneficios son dos objetivos muy importantes para las organizaciones. Por ello, la dependencia de A respecto a la B, será mayor conforme aumenta el porcentaje de ventas y beneficios que A obtiene de la relación con B.

El enfoque del desempeño fue desarrollado por Frazier (1983b) y 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 se debe a Heide y John (1988) y 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 otra parte, 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. En este sentido y en base a la Teoría de la Dependencia de los Recursos, Pfeffer y Salancick (1978) consideran tres factores generadores de dependencia: 1) el interés de los recursos de la empresa; 2) las escasas alternativas existentes; y 3) la importancia de los resultados alcanzados. A partir de estas aportaciones, Heide y John (1988) destacan tres dimensiones en la dependencia: 1) la importancia y valor de los resultados obtenidos en la relación (El-Ansary y Stern, 1972); 2) el nivel de resultados obtenidos de la relación con una parte, en comparación a los que obtendría de la relación con otra alternativa (Anderson y Narus, 1990); y 3) la existencia de pocas alternativas disponibles (Etgar, 1976a; Brown et al., 1983).

A los efectos de nuestro trabajo, considerando el tipo de relación con las reservas lógicas y necesarias, asumimos una cierta simetría de la dependencia, ya que la cooperativa de segundo grado existe y alcanza las economías de escala necesarias para permanecer en el tiempo en la medida en que mantenga relaciones con las de primero. Además, conforme la de primero comercializa un mayor porcentaje de sus ventas a través de la de segundo y, por lo tanto, aumenta su dependencia respecto a ella, ésta también verá incrementada su dependencia respecto a la de primero, puesto que le resultará más difícil sustituir el aprovisionamiento de ésta

Realizada esta precisión, definimos la dependencia de la cooperativas de primer grado respecto a la de segundo como “*la necesidad que tiene de mantener la relación para alcanzar sus objetivos*”. Asimismo, consideramos que viene definida por las dimensiones establecidas por Heide y John (1988): 1) importancia y 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.

5.2.- Frecuencia de las interacciones

La frecuencia de las interacciones puede ser analizada desde las perspectivas que nos ofrecen la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1975), la Teoría del Intercambio Relacional (Macneil, 1980) y la Teoría de las Relaciones Interpersonales (Thibaut y Kelly, 1959).

La frecuencia de las transacciones juega un papel central en la Teoría de los Costes de Transacción puesto que permite recuperar los costes asociados a la creación de las estructuras de gobierno necesarias. Además, la presencia de transacciones frecuentes justificaría la inversión en activos específicos (Williamson, 1985).

A este respecto, Williamson (1979) teoriza sobre la influencia de la frecuencia con que se llevan a cabo las transacciones y la estructura contractual de la relación para distintos niveles de especificidad de los activos (tabla 3.11). Sin embargo, los trabajos empíricos no han confirmado el efecto de la frecuencia sobre el modo de gobierno (Rindfleisch y Heide, 1997).

TABLA 3.11
ESTRUCTURA CONTRACTUAL A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS
ACTIVOS Y LA FRECUENCIA DE LAS TRANSACCIONES

| Frecuencia | Características de los activos | | |
|------------|---|--|--------------------------|
| | No-específicos | Mixtos | Específicos |
| Ocasional | Estructura de mercado (contrato clásico) | Estructura trilateral (contrato neo-clásico) | |
| Continua | | Estructura bilateral | Estructura internalizada |
| | | (contrato relacional) | |

Fuente: Williamson (1979).

Pilling et al. (1994) infieren una relación positiva entre la frecuencia y los costes de transacción. Un aumento del volumen del intercambio llevará a interacciones más frecuentes y, por lo tanto, aumentará el nivel de los costes de transacción. Por ello, las transacciones más frecuentes son un incentivo para que las empresas recurran a gobiernos jerárquicos (Williamson, 1985).

En el mismo sentido, Klein (1989) argumenta que la frecuencia con que se repiten las transacciones incrementa los costes de administración y dirección, por lo que se hacen necesarios unos mecanismos de control verticales que los minimicen. De forma empírica demuestra que una mayor frecuencia en las transacciones origina un mayor grado de control vertical bajo la forma de una mayor centralización y formalización de las relaciones.

Por su parte, Heide y Miner (1992) demuestran que la frecuencia en las entregas tiene un efecto positivo en el nivel de cooperación entre empresas que interactúan, verificando esta hipótesis para las cuatro dimensiones de la cooperación que proponen: flexibilidad, intercambio de información, resolución conjunta de problemas y uso

restringido de poder.

Desde el punto de vista de la Teoría del Intercambio Relacional (Macneil, 1980), la frecuencia cobra importancia porque es uno de los principales elementos diferenciadores del intercambio relacional frente a la transacción discreta. Además de la mayor frecuencia de las transacciones, también adquieren gran importancia las relaciones personales y la comunicación formal e informal, aspectos que son destacados por la Teoría de las Relaciones Personales (Thibaut y Kelley, 1959) y el Enfoque de Interacción (Håkansson, 1982).

Bajo este último enfoque, los intercambios de productos, de información y sociales contribuyen a establecer relaciones a largo plazo. La conversión de esos intercambios en algo rutinario puede hacer más próxima la relación, cercanía que fue incorporada en el estudio de las relaciones por Håkansson (1982), y que Sánchez (1995; 351) define como “*la percepción que una parte tienen acerca de la frecuencia de los contactos personales con responsables de la otra parte*”. De esta forma, las relaciones con una mayor frecuencia de contactos son más estrechas.

A partir de lo expuesto, consideramos dos dimensiones en la frecuencia de las interacciones de las cooperativas de primer grado con las de segundo: una económica y otra social. La dimensión económica se refiere a la frecuencia con que la cooperativa de primer grado comercializa sus productos a través de la de segundo. En cambio, la dimensión social se asocia con la frecuencia de los contactos personales entre ambas empresas.

6.- CONSECUENCIAS DE LAS RELACIONES

Una vez analizados los constructos que hemos considerado como antecedentes internos de la relación, este epígrafe lo dedicamos a estudiar lo que en el modelo denominamos consecuencias de las relaciones –resultados económicos y políticos–.

6.1.- Conceptuación

En la literatura encontramos bastantes alusiones al éxito de las empresas como consecuencia del establecimiento de relaciones duraderas. Así, Christopher et al. (1994)

sostienen que el marketing basado en el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes conduce a importantes mejoras en los niveles de rentabilidad y en las posiciones de mercado. En el mismo sentido, Leuthesser y Kohli (1995) manifiestan que el comportamiento relacional es un importante complemento de la calidad de la oferta que determina la satisfacción del comprador y la cuota de mercado, lo que supone una base empírica para la defensa del marketing de relaciones.

Por ello, y siguiendo con el marco de análisis de las relaciones interorganizacionales que proponemos, una vez conocidos los principales antecedentes y las características de las relaciones, es necesario examinar sus consecuencias. Así, y a pesar de las prescripciones de la Teoría de los Costes de Transacción en el sentido de que las empresas que adopten determinadas formas de gobierno tendrán un desempeño mayor, sin embargo, existen pocos trabajos empíricos que contrasten esta relación (Noordewier et al., 1990). En la misma línea, los trabajos que abordan las relaciones de intercambio desde el paradigma organizacional también son criticados por centrarse excesivamente en el comportamiento de las partes sin vincularlo con sus resultados (Heide, 1994).

Por otro lado, los estudios empíricos que abordan las consecuencias de las relaciones, lo hacen de forma parcial, centrándose en aspectos concretos como el desempeño –beneficios, ventas, cuota de mercado, etc.–, satisfacción, continuidad y, en menor medida, combinaciones de éstos (tabla 3.12). De los mismos se desprende la mayor atención prestada a los aspectos políticos, tales como la satisfacción, frente a los económicos recogidos por el desempeño.

Frazier (1983a), desde una perspectiva más dinámica, distingue tres niveles de resultados que se corresponden con cada una de las etapas de la relación: 1) iniciación del proceso –nivel de acuerdo con el papel que desempeñan ambas empresas, poder, expectativas en cuanto a objetivos y nivel de motivación–; 2) implementación –recompensas en forma de beneficios o pérdidas–; y 3) proceso de revisión –nivel de satisfacción–. En este caso, los resultados económicos de la relación medidos en la fase de implementación, anteceden a la satisfacción, fruto del proceso de revisión.

TABLA 3.12.

TRABAJOS QUE TRATAN LAS CONSECUENCIAS DE LAS RELACIONES

| Constructo | Trabajos |
|--|---|
| Desempeño | Van de Ven y Walker, 1980; Sullivan y Peterson, 1982; Cheng, 1984; Reve y Stern, 1986; McNeilly y Russ, 1992; Brown et al., 1995; Dahlstrom y Nygaard, 1995; Dahlstrom et al., 1996; Holm, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Bello y Gilliland, 1997; Iglesias y Trespacios, 1997; Nielson, 1998; Siguaw et al., 1998. |
| Satisfacción | Hunt y Nevin, 1974; Driscoll, 1978; Wilkinson, 1979; Dwyer, 1980; Wilkinson, 1981; Anderson y Narus, 1984, 1990; Michaels et al., 1986; Dwyer y Oh, 1987; Leonidou, 1989; Keith et al., 1990; McNeilly y Russ, 1992; Scheer y Stern, 1992; Skinner et al., 1992; Gassenheiner y Scandura, 1993; Johnson et al., 1993a; Mohr y Spekman, 1994; Sánchez, 1995; Andaleeb, 1996; Mohr et al., 1996; Hernández et al., 1998; Iglesias et al., 1998. |
| Continuidad | Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Blodgett et al., 1997; Doney y Cannon, 1997. |
| Desempeño y satisfacción | Gaski y Nevin, 1985; Leuthesser y Kohli, 1995; Iglesias, 1996; Li y Dant, 1997; Mjoen y Tallman, 1997; Smith, 1997; Smith y Barclay, 1997. |
| Desempeño y continuidad | Kumar et al., 1995a; Lusch y Brown, 1996; Chrysochoidis, 1999. |
| Satisfacción y continuidad | Biong, 1993; Crosby et al., 1990; Johnson et al., 1993a; Ping, 1993, 1994; Ganesan, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995; Birgelen et al., 1997; Ramsey y Sohi, 1997; Selnes, 1998; Swan et al., 1999. |
| Desempeño, satisfacción y continuidad | Geyskens et al., 1998. |

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, Mohr y Nevin (1990) distinguen entre resultados cualitativos y cuantitativos en el ámbito de los canales de distribución. Entre los primeros incluyen la coordinación, la satisfacción y el compromiso, y consideran que anteceden a los resultados cuantitativos que se concretan en el desempeño. Posteriormente Mohr y Spekman (1994) miden el éxito de la relación basándose en un indicador económico –volumen de ventas–, y otro político –satisfacción–.

Un enfoque más integrador se observa en los trabajos teóricos de Robicheaux y Coleman (1994) y Möller y Wilson (1995c), aunque no exista una total coincidencia en cuanto a las consecuencias. Así, Möller y Wilson (1995c) consideran que los vínculos –económicos, legales, técnicos, sociales, etc.– y el rendimiento –eficacia, eficiencia y satisfacción– son los resultados de la relación. En cambio, para Robicheaux y Coleman (1994) los resultados son de tipo político –satisfacción y deseos de continuar la relación– y económicos –eficiencia, eficacia, adaptación e innovación–.

Para los objetivos de nuestro trabajo, nos apoyamos en la clasificación de Robicheaux y Coleman (1994), adoptada también por Hernández (1996), y que nos lleva

a considerar que los resultados políticos estarán constituidos por la satisfacción y el deseo de continuar la relación. En cuanto a los económicos, vendrán recogidos por el desempeño, integrado por la eficacia –crecimiento de las ventas–, la eficiencia –gastos y beneficios–, y otras medidas tales como la orientación al mercado, el éxito en el lanzamiento de nuevos productos, etc., que justificamos a continuación.

Por otra parte, al establecer estas dimensiones para el desempeño, estamos considerando tanto los resultados a corto plazo como a largo plazo, pues la importancia de ambos así lo aconseja, como pone de relieve Veliyath (1992; 87) al afirmar que *“debe mantenerse un equilibrio entre la efectividad necesaria para anticipar y preparar la empresa para el futuro, y la eficiencia necesaria para competir en el presente”*.

6.2.- Resultados económicos: desempeño

6.2.1.- Conceptuación

Aparecen una serie de conceptos que son considerados como aspectos positivos en la evaluación de la *“bondad de las organizaciones”*, tales como: la efectividad, el desempeño, la productividad, los resultados, la eficiencia y el éxito, definidos de forma muy imprecisa y que se utilizan indistintamente (Shenhav et al., 1994). Estos autores argumentan que a partir de la década de los ochenta el índice dominante en los trabajos ha sido el desempeño.

Aunque este término aparece continuamente en la literatura, sin embargo, apenas encontramos definiciones del mismo y las que existen no reflejan su auténtica naturaleza, sobre todo, si tenemos en cuenta su carácter complejo y multidimensional (Spriggs, 1994; Kumar et al., 1992). Una de las definiciones más aceptadas 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).

Según el diccionario de la Real Academia Española *“desempeño”* significa: *“actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”* o *“acción de realizar las funciones o acciones que corresponden a un empleo, ocupación, profesión o papel, con aptitud y eficacia”*. Por ello, y a los efectos de nuestro trabajo, adoptamos un significado extenso del término desempeño y lo utilizaremos como sinónimo de

resultado en sentido amplio, incluyendo también los aspectos comportamentales. Así, y siguiendo a Gaski y Nevin (1995), lo definimos desde el punto de vista de la cooperativa de primer grado como “*el grado en que la relación que mantiene con la cooperativa de segundo grado contribuye a lograr sus propios objetivos*”.

6.2.2.- Dimensiones

La medida del desempeño organizacional resulta bastante controvertida, siendo uno de sus principales problemas la elección del criterio apropiado para su evaluación. Kumar et al. (1992) resaltan la falta de criterios para elegir las medidas de desempeño más adecuadas, sobre todo si tenemos en cuenta que ello puede llevar a conclusiones erróneas. Así, nos encontramos con trabajos que lo consideran como un constructo unidimensional (Heide y John, 1988) o bidimensional (Gaski y Nevin, 1985), mientras que otros lo consideran multidimensional y, o bien estudian cada dimensión de forma individual (Frazier, 1983a; Noordewier et al., 1990) o las combinan para construir un índice de desempeño (Frazier et al., 1989; Bello y Guilliland, 1997).

A fin de determinar las dimensiones que configuran el constructo “*desempeño*” en el ámbito de las relaciones en el canal de distribución, seguiremos la propuesta de Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores, para el contexto de las organizaciones, proponen estudiar tres dimensiones principales. La primera de ellas es la de flexibilidad/control, directamente relacionada con la estructura organizacional y que mide cómo se fomenta la flexibilidad, la innovación y la adaptación a los cambios, en relación a la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión contrapone el ámbito interno –bienestar de los miembros de la organización– con el ámbito externo –centrado en la consecución de la competitividad organizacional, mediante la realización de las tareas necesarias y la obtención de los recursos del entorno–. Por último, la tercera de las dimensiones se centra en la noción medios/fines, prestando atención al proceso para el caso de los medios, y a los resultados obtenidos en el de los fines. De la combinación de estas dimensiones surgen cuatro modelos: 1) el modelo de los objetivos racionales; 2) el modelo de las relaciones humanas; 3) el modelo del proceso interno; y 4) el modelo de los sistemas abiertos.

Según el modelo de los *objetivos racionales* la organización tiene como finalidad el logro de la eficiencia y la productividad, utilizando como medios la planificación y el establecimiento de objetivos, adoptando una estructura basada en el control, y un

enfoque externo. Atendiendo al modelo de las *relaciones humanas* la empresa persigue el desarrollo de los recursos humanos a partir de su cohesión y moral, mediante una estructura flexible y centrada en su ámbito interno. Según el modelo del *proceso interno*, se pretende como objetivo la estabilidad y el control por medio de la gestión de la información y la comunicación, por lo que se adopta una orientación interna y una estructura basada en el control. Por último, el modelo de *sistemas abiertos* plantea como objetivo de una organización el crecimiento y la obtención de recursos del entorno a partir de su disposición al cambio, adoptando una estructura flexible y centrada en el ámbito externo.

Estos cuatro modelos han sido integrados por Kumar et al. (1992) en un esquema que relaciona cada uno de ellos con cuatro imperativos funcionales que suponen la base para lograr unos niveles adecuados de desempeño en la relación: 1) la consecución de objetivos; 2) el mantenimiento de un patrón de conducta; 3) la integración; y 4) la adaptación. A partir de cada uno de estos cuatro imperativos, estos autores establecen los objetivos perseguidos por la organización y los aspectos en los que la otra parte contribuye al logro de los mismos (tabla 3.13). De esta forma, la valoración de la relación se realizará a partir de la aportación de la empresa socia al logro de los objetivos derivados de cada uno de los cuatro imperativos funcionales.

Apoyándonos en estos modelos, desde el punto de vista de las cooperativas de primer grado, que son las que evalúan la contribución de la cooperativa de segundo grado al logro de sus objetivos, adaptamos cada uno de dichos modelos, considerando las siguientes dimensiones (tabla 3.13): 1) atendiendo al modelo del *objetivo racional*, la cooperativa de primer grado valora la relación con la de segundo en función de su contribución a las ventas –eficacia–, menores costes productivos y beneficios –eficiencia–; 2) según el modelo del *proceso interno*, la cooperativa de primer grado valora la relación por su contribución a su estabilidad, lo que va depender en gran medida de la satisfacción de sus socios de base; y 3) atendiendo al *modelo de los sistemas abiertos*, la cooperativa de primer grado valora la relación con la de segundo por su contribución al éxito en el lanzamiento de nuevos productos, al aprendizaje de nuevos procesos, a la imagen y el prestigio y, especialmente, a la orientación al mercado como expresión de su adaptación al entorno y a las necesidades de los clientes¹.

¹ No tenemos en cuenta el modelo de relaciones humanas para establecer los resultados económicos, en la medida en que considera la competencia de la cooperativa de segundo grado para desarrollar sus funciones, dimensión ésta que forma parte de la confianza.

TABLA 3.13
VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA RELACIÓN

| Modelo de resultados | Imperativo funcional | Objetivo perseguido | Contribución de la otra parte | Contribución de la coop. de segundo grado |
|---|--|---|--|--|
| Objetivo racional | . Consecución de objetivos | . Productividad . Eficiencia | . Contribución a las ventas . Contribución a los beneficios | . Crecimiento de las ventas . Beneficios . Menores costes productivos |
| Desarrollo de los recursos humanos | . Mantenimiento de un patrón de conducta | . Desarrollo de los recursos humanos | . Aptitud en el desempeño del rol (competencia o desempeño) | |
| Proceso interno | . Integración | . Estabilidad . Control | . Lealtad . Conformidad | . Satisfacción de sus socios |
| Sistemas abiertos | . Adaptación | . Crecimiento . Adaptación . Legitimación externa | . Contribución al crecimiento . Adaptabilidad . Satisfacción del cliente | . Aprendizaje de nuevos procesos . Lanzamiento nuevos productos . Imagen y prestigio . Orientación al mercado |

Fuente: Elaboración propia a partir de Kumar et al. (1992).

Por la importancia y novedad que tiene el concepto de orientación al mercado, tanto desde el punto de vista empresarial como académico, a continuación pasamos a desarrollarlo con más profundidad.

6.2.3.- Orientación al mercado

6.2.3.1.- Importancia

Como señala Day (1994a), existe un modesto pero creciente número de evidencias empíricas que apoyan la hipótesis de que la orientación al mercado se asocia positivamente con rendimientos superiores de las empresas (Desphandé et al., 1993; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1995, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Bhuian, 1998), por lo que se considera un comportamiento que cada vez con más frecuencia adoptan las empresas para conseguir una ventaja competitiva (Liu, 1995).

En la misma línea, Tuominen y Möller (1996) sostienen que el concepto de orientación al mercado ha sido definido y empíricamente validado como un modo de mejorar los resultados de los negocios, y Narver y Slater (1990) manifiestan que genera el comportamiento necesario para la creación de valor superior para el cliente, por lo que permite alcanzar resultados superiores en los negocios.

Por ello, las empresas del sector agroalimentario necesitan orientarse al mercado para mejorar sus resultados (Grunert et al., 1996, 1997). En este sentido, Fleming (1992)

destaca la importancia de la orientación al mercado como estrategia para abordar la exportación de productos frescos, mientras que Van Dijk y Mackel (1993) teorizan que, a raíz de los excedentes agrarios, las empresas agroalimentarias holandesas se orientaron al mercado realizando innovaciones e introduciendo marcas, políticas que, posteriormente, con el incremento de la competencia, también siguieron las cooperativas agrarias. De esta forma, las cooperativas orientadas al mercado adoptan una perspectiva a medio y largo plazo, averiguando el producto que exige el mercado, comunicándolo a sus socios y restringiendo la libertad de éstos para cultivar sólo aquellas calidades y cantidades que demanda el mercado. Posteriormente, las empresas agrarias actúan de forma coordinada con sus cooperativas para llevar a cabo la respuesta a las necesidades del mercado mediante una oferta de valor para éste.

Sin embargo, apenas si encontramos trabajos en el sector agroalimentario que nos permitan conocer tanto el grado de orientación al mercado de sus empresas, como su incidencia sobre el desempeño, correspondiendo muchos de ellos a investigadores españoles (Llonch, 1993; Calvo et al, 1996; Varela et al., 1996; Trespalacios et al., 1997). Grunert et al. (1996) a partir de una revisión de la literatura encuentran cuatro trabajos, pero que tan sólo analizan una de las dimensiones de la orientación al mercado: “*generación de información del mercado*”. Los autores advierten que se trata de pequeñas y medianas empresas agroalimentarias danesas, concluyendo que éstas presentan una reducida generación de información y, por ende, una escasa orientación al mercado. Por su parte, Verhees (1998) en un estudio preliminar con una muestra de pequeñas empresas hortícolas holandesas, distingue una componente de actitud y otra de comportamiento en la orientación al mercado, a la vez que prevé un efecto positivo sobre la innovación y el desempeño.

En España, Llonch (1993) con una muestra de 144 empresas españolas de distintos sectores, de las cuales 24 corresponden al agroalimentario, comprueba que una mayor orientación al mercado conlleva mejores resultados empresariales. Asimismo, no observa diferencias en cuanto al grado de orientación al mercado en función del sector o el tamaño, por lo que la orientación al mercado está abierta a todo tipo de empresas.

Posteriormente, Varela et al. (1996) sobre una muestra de 204 empresas gallegas, de las cuales 146 pertenecen al sector agroalimentario, obtienen una escasa capacidad explicativa de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica con el grado de orientación al mercado. Calvo et al. (1996), a partir de la misma muestra de empresas

intentan contrastar la influencia del tamaño de la empresa –medido por el número de empleados–, del tipo de cliente –industrial o consumidor final– y del sector al que pertenece la empresa. Los resultados que obtienen apenas si muestran una influencia significativa.

Por último, Trespalacios et al. (1997) tratan de identificar las dimensiones de la orientación al mercado de las empresas españolas del sector agroalimentario, así como diferentes tipologías de empresas en función de su grado de orientación al mercado y la relación entre el constructo y los resultados de las empresas. Como conclusiones, identifican dos grupos de empresas agroalimentarias con diferente grado de orientación al mercado y resultados, de forma que las que tienen una mayor orientación al mercado presentan mejores resultados.

Parece evidente que no todas las empresas presentan el mismo grado de orientación al mercado porque, como señala Liu (1995), existen barreras que dificultan su adopción, entre las que se encuentran las vinculadas con un déficit en capacidades directivas y en recursos humanos, financieros y tecnológicos. De aquí que el autor señale y compruebe que las empresas de mayor tamaño presentan una mayor orientación al mercado, lo que implica que las pequeñas empresas, como es el caso de las cooperativas agrarias, tienen que adoptar las medidas necesarias que les permitan acceder a una mayor orientación al mercado y, con ello, a una mayor rentabilidad.

6.2.3.2.- Conceptuación

El interés que el concepto de orientación al mercado ha despertado en los últimos años en el ámbito empresarial y académico (Webster, 1988, 1992; Grönross, 1989), ha llevado a los estudiosos del marketing a realizar diversos estudios teóricos y empíricos, tratando de contribuir desde distintas perspectivas a una mejor conceptualización y medición del constructo y de sus relaciones con otras variables empresariales y del entorno.

En cuanto a las perspectivas de estudio resulta esclarecedora la clasificación de los trabajos de orientación al mercado realizada por Tuominen y Möller (1996) a partir de la revisión de la literatura, como: 1) filosofía de negocio (Avlonitis et al., 1994); 2) procesamiento de información del mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli et al., 1993; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Anttila

et al., 1995); 3) coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Siguaw et al., 1994; Greenly, 1995a); y 4) como fuente de aprendizaje organizacional (Day, 1994a, 1994b; Slater y Narver, 1995; Hunt y Morgan, 1995).

Asimismo, a partir de la perspectiva del proceso de aprendizaje organizativo, los autores redimensionan la orientación al mercado en torno a dos dimensiones principales, una cognitiva –aprendizaje– y otra comportamental –acción–. La dimensión cognitiva considera la vertiente cultural y de conocimiento de la empresa respecto a su mercado. En cuanto a la comportamental tiene en cuenta, tanto el proceso de orientarse al mercado, como las acciones de coordinación interfuncional.

Las definiciones vertidas sobre la orientación al mercado, aunque comparten puntos en común, sin embargo, muestran la evolución experimentada por este concepto, la falta de consenso sobre el mismo y las distintas perspectivas de estudio adoptadas. Algunas de estas definiciones aparecen en la tabla 3.14, que nos sirve para conceptualizar el constructo y posteriormente establecer sus dimensiones.

Shapiro (1988) y Webster (1988) son los primeros autores que se pronuncian acerca de los requisitos que debe reunir una empresa orientada al mercado. Para el primero son tres las exigencias: 1) la información sobre todas las tendencias del mercado es distribuida a todas las funciones de la empresa; 2) las decisiones tácticas y estratégicas se toman con la colaboración de todas las funciones y divisiones de la organización; y 3) las decisiones son ejecutadas bajo el compromiso mutuo.

Otros autores parecen coincidir en que la orientación al mercado es un recurso intangible o habilidad superior de las empresas para conocer las necesidades del mercado, diseminarlas por toda la organización y ofrecer una respuesta que las satisfaga en forma de una oferta de valor superior (Day, 1994a; Hunt y Morgan, 1995; Slater y Narver, 1995), lo que lleva a considerarla también como una fuente de aprendizaje organizacional, en la medida en que permite a las empresas mejorar sus habilidades competitivas (Tuominen y Möller, 1996).

TABLA 3.14
DEFINICIONES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

1.- SHAPIRO (1988)

Los requisitos que debe reunir una empresa orientada al mercado son: 1) la información sobre todas las tendencias importantes del mercado se comunican a todas las funciones de la empresa; 2) las decisiones tácticas y estratégicas se formulan de forma coordinada con la participación de todas las funciones y divisiones existentes en la organización; y 3) las decisiones son ejecutadas por todos los integrantes de la organización bajo el compromiso mutuo.

2.- KOHLI y JAWORSKI (1990)

La orientación al mercado implica el desarrollo de las acciones dirigidas a conseguir información sobre las necesidades presentes y futuras de los consumidores, sobre la competencia y el entorno; la distribución de esta información por todos los departamentos y la generación a nivel organizativo de una respuesta dirigida a satisfacer estas necesidades.

3.- NARVER y SLATER (1990)

La orientación al mercado viene determinada por tres componentes conductuales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión: visión a largo plazo y rentabilidad.

4.- WEBSTER (1992)

En el nuevo entorno competitivo, la auténtica orientación al mercado surge cuando la empresa abandona el concepto de transacción y adopta una perspectiva más amplia que comprende las relaciones y alianzas con los agentes con que interactúa. El diseño, desarrollo, dirección y mantenimiento de estas alianzas orientadas a proporcionar mayor valor a los consumidores, representa el centro de la verdadera orientación al mercado, bajo las nuevas condiciones competitivas.

5.- DAY (1994a)

La orientación al mercado representa habilidades superiores para conocer y satisfacer a los clientes. Sus principales características son: 1) el conjunto de creencias que pone en primer término a los intereses del consumidor; 2) la habilidad de la organización para generar, diseminar y utilizar la información sobre los clientes y competidores; y 3) la aplicación coordinada de los recursos interfuncionales para crear valor superior al cliente.

6.- HUNT y MORGAN (1995)

La orientación al mercado consiste en a) recoger de forma sistemática información sobre los clientes y los competidores, tanto actuales como potenciales; 2) analizarla exhaustivamente con el objetivo de tener un mejor conocimiento del mercado; y 3) utilizarla para el desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia empresarial.

7.- SLATER y NARVER (1995)

La orientación al mercado se centra en 1) recoger información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores y; 2) utilizar esta información para crear continuamente una oferta de valor superior para el cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte Webster (1992) señala que en el nuevo entorno competitivo, la auténtica orientación al mercado surge cuando la empresa abandona el concepto de transacción y adopta una perspectiva más amplia que comprende las relaciones y alianzas con los agentes con que interactúa. Por ello, el diseño, desarrollo, dirección y mantenimiento de estas alianzas orientadas a proporcionar mayor valor a los consumidores representa el centro de la verdadera orientación al mercado, bajo las nuevas condiciones competitivas.

Esta apreciación de Webster (1992) pone de relieve la conexión entre orientación al mercado y marketing de relaciones, manifestada también por otros autores (Grönroos,

1989; Cravens y Piercy, 1994; Day, 1994b). Así, para el primero, el concepto de marketing basado en el establecimiento de relaciones a largo plazo permite definir la disciplina desde un enfoque realmente de mercado, mientras que para Cravens y Piercy (1994) la orientación al mercado es un concepto clave del marketing de relaciones. De aquí que Day (1994b) manifieste que las dos capacidades distintivas de las empresas orientadas al mercado son: 1) la especial sensibilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores, a los movimientos de los competidores y a las tendencias del mercado; y 2) la habilidad para establecer relaciones estrechas y a largo plazo con sus clientes y con los integrantes de los canales de distribución.

Estas conexiones entre la orientación al mercado y el marketing de relaciones son apoyadas por recientes evidencias empíricas que ponen de relieve la influencia de las características de las relaciones –entorno, estructura y control– en la orientación al mercado de las empresas (Pelham y Wilson, 1996; Borhgraef y Verbeke; 1997), así como la incidencia que la orientación al mercado tiene sobre la atmósfera de la relación –confianza, cooperación y compromiso– (Siguaw et al., 1998; Baker et al., 1999).

A partir de lo expuesto definimos la orientación al mercado de las cooperativas agrarias de primer grado como *“la habilidad que tienen para conocer las necesidades del mercado, diseminarlas por toda la organización y ofrecer una respuesta que las satisfaga en forma de una oferta de valor superior”*.

Además, las cooperativas agrarias de primer grado por su condición de pequeñas empresas, tendrán dificultades para alcanzar la orientación al mercado de forma individual por la falta de recursos y capacidades necesarios (Verhees, 1998). De aquí que una de las medidas que estas cooperativas pueden adoptar es la de establecer relaciones que les permitan acceder a estos recursos y habilidades (Cravens y Piercy, 1994). En este sentido, Grunert et al. (1996) señalan que la cooperación entre empresas del sector agroalimentario les ayuda a orientarse al mercado. Estas relaciones de cooperación tienen su máxima expresión en lo que Wierenga et al. (1994) denominan *“asociaciones agroalimentarias de creación de valor”*, dentro de las cuales conceptuamos a las cooperativas agrarias.

Esta perspectiva es la que adoptamos para incorporar la orientación al mercado a nuestro estudio, lo que nos lleva a utilizar como medida del desempeño *“el grado en que la relación de la cooperativa de primer grado con la de segundo facilita la orientación*

al mercado de la primera”.

6.2.3.3.- Dimensiones

Aunque Shapiro (1988) y Webster (1988) fueron los pioneros en pronunciarse sobre los requisitos que debe reunir una empresa orientada al mercado, Kohli y Jaworski (1990, 1993) y Narver y Slater (1990, 1994) fueron los primeros en tratar de identificar las dimensiones y, posteriormente, validar de forma empírica la medida de la orientación al mercado.

Modelo de Kohli y Jaworski (1990, 1993)

Estos autores definen la orientación al mercado como la implementación del concepto de marketing, es decir, el conjunto de actividades específicas que llevan la filosofía a la práctica. Para ellos la orientación al mercado se caracteriza por tres elementos básicos: 1) orientación al cliente; 2) integración y coordinación de funciones dentro de la empresa; y 3) orientación al beneficio. A partir de estos elementos, proponen un modelo de naturaleza conductual constituido por tres dimensiones o actividades: 1) generación por parte de toda la organización de la inteligencia de mercado –información sobre el mercado–; 2) diseminación de la inteligencia –información– a través de todos los departamentos de la organización; y 3) diseño e implantación de la respuesta de toda la organización a esa información.

La generación de información sobre el mercado se refiere a la recogida –a través de sistemas formales e informales– y tratamiento sistemático de información acerca de las necesidades y preferencias, presentes y futuras, de los clientes, así como de las variables externas –competencia, tecnología, regulaciones y otros factores del entorno– que influyen en ellas. Esta actividad es responsabilidad de toda la organización y no sólo del departamento de marketing, pues cada uno mantiene una relación especial con el mercado.

Una vez analizada la información, ésta debe ser comunicada y compartida por toda la organización al objeto de responder de manera efectiva a las necesidades y deseos del mercado. Esta diseminación de la información es una responsabilidad que compete a todos los departamentos, mediante la implantación de procesos de comunicación descentralizados –formales e informales– que contribuyan a un mayor

flujo y rapidez de circulación tanto en sentido vertical como horizontal.

Por último, el diseño e implantación de la respuesta consiste en la formulación y ejecución de las acciones dirigidas al mercado a partir de la información generada y diseminada internamente. Esta respuesta, que ha de ser de toda la organización, puede adoptar la forma de mercados seleccionados y diseño de los productos y servicios de valor superior para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Asimismo, también se plasma en acciones de producción, distribución y comunicación de los productos para obtener actitudes y comportamientos favorables por parte de los consumidores finales.

Modelo de Narver y Slater (1990, 1994)

Narver y Slater (1990) consideran que la orientación al mercado es una cultura organizativa que se sustenta en tres componentes conductuales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión: perspectiva a largo plazo y rentabilidad.

La orientación al cliente implica el compromiso de la organización con los clientes y la comprensión de sus necesidades y deseos para satisfacerlos mediante ofertas que generen valor permanente para ellos. La orientación a la competencia conlleva el análisis de las capacidades, fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores actuales y potenciales para poder anticiparse y dar una respuesta rápida a las mismas. Por último, la coordinación interfuncional conlleva la participación conjunta de todas las funciones y recursos de la organización para proporcionar un valor superior al cliente.

En términos comparativos, el modelo de Narver y Slater presenta coincidencias con el de Kohli y Jaworski. Una de ellas es el carácter conductual o de comportamiento de la orientación al mercado, de forma que los primeros autores reconocen que los componentes conductuales de su modelo son consistentes con los definidos por Kohli y Jaworski. Así, las actividades de generación y diseminación de la información de su modelo están incluidas en la orientación al cliente y a la competencia del modelo de Narver y Slater, mientras que la coordinación interfuncional del último integra la capacidad de respuesta del primero (Narver y Slater, 1994).

A los efectos de nuestro trabajo y al objeto de establecer las dimensiones de la orientación al mercado como una medida de desempeño, partimos de la conceptualización que adoptamos de la orientación al mercado de las cooperativas agrarias de primer grado y nos apoyamos en las tres dimensiones de Kohli y Jaworski (1990). En este sentido consideramos como dimensiones “*el grado en que la cooperativa de segundo grado contribuye a que la de primero: 1) genere inteligencia de mercado –información sobre el mercado–; 2) disemine la inteligencia –información– a través de todos sus departamentos; y 3) diseñe e implante la respuesta de toda la organización a esa información*”.

Una vez conceptualizados y establecidas las dimensiones de los resultados económicos –desempeño– y, en especial de la orientación al mercado, pasamos a profundizar en los resultados políticos –satisfacción y deseos de continuidad–.

6.3.- Resultados políticos de la relación

En cuanto a los resultados políticos de la relación, pasamos a desarrollar los dos conceptos que se contemplan en el modelo propuesto. En concreto, la satisfacción de una parte con la relación y su deseo por continuarla.

6.3.1.- Satisfacción

6.3.1.1.- Importancia

La satisfacción del consumidor es uno de los conceptos fundamentales del marketing (Spreng et al., 1996) como se refleja en la abundante literatura que desarrolla el concepto (Johnson y Mathews, 1997). Su interés no sólo es manifiesto en los mercados de consumo sino, también, en los industriales y en los canales de distribución. Así, para Robicheaux y El-Ansary (1975) se trata de un concepto muy importante para entender las relaciones en el canal, de forma que una mayor satisfacción de sus miembros conlleva una elevada productividad, ya que facilita la coordinación de actividades (McNeilly y Russ, 1992).

Aunque en menor medida que en los canales de distribución, su importancia también ha sido resaltada en las alianzas estratégicas y redes (Cravens et al., 1993; Johnson et al., 1993a; Wray et al., 1994; Shamdasani y Sheth, 1995). Así, la satisfacción

y los deseos de continuidad son dos dimensiones importantes a evaluar en las alianzas (Shamdasani y Sheth, 1995), siendo estos dos criterios los que explican la calidad de las relaciones en las redes de empresas (Wray et al., 1994).

La satisfacción con los resultados pasados afecta al futuro de la relación en la medida en que reduce el conflicto y refuerza la cooperación y la orientación a largo plazo (Ganesan, 1994). Su importancia para la continuidad de la relación es subrayada por Frazier (1983a) cuando afirma que "*la continuada insatisfacción con los beneficios obtenidos de la relación,, conducirá a su disolución*" (75).

6.3.1.2.- Conceptuación y dimensiones

En los mercados de consumo la satisfacción se manifiesta cuando el consumidor compara las percepciones que tiene sobre el desempeño de un producto con sus expectativas iniciales, de forma que si aquellas superan a éstas estará satisfecho y en el caso contrario insatisfecho (Oliver, 1980).

A nivel de las relaciones interorganizacionales, Molm (1991) afirma que la satisfacción de una parte con una relación de intercambio es una "*respuesta afectiva a una evaluación cognitiva, basada en cómo de buena o mala juzga la relación*" (477).

Una de las primeras definiciones de satisfacción en el canal de comercialización, corresponde a Gaski y Nevin (1985) quienes la entienden como "*la aprobación global que un comerciante tiene de la organización del canal*" (131). Pero la definición que en la literatura encontramos con más frecuencia se debe a Anderson y Narus (1984; 66): "*un estado afectivo positivo, resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la relación entre las empresas*". De forma similar Klein y Roth (1993; 39) la entienden como "*un estado emocional resultado de las experiencias en conexión con un objetivo, acción o condición*".

De otro lado, Wilson (1995) introduce el término "*satisfacción del desempeño*" para referirse al grado en que una transacción cumple con las expectativas de desempeño del socio. En el mismo sentido Biong (1993) considera que la satisfacción es el resultado de la experiencia que una parte tiene sobre la habilidad de la otra para cumplir las normas y las expectativas generadas.

Observamos que estas dos apreciaciones definen la satisfacción a partir de las expectativas, en la línea de la propuesta realizada por Oliver (1980). Las expectativas suponen establecer un estándar interno que sirve para relativizar la valoración de la relación, de forma que un actor está satisfecho con ella si alcanza o excede este umbral e insatisfecho en caso contrario (Molm, 1991).

Siguiendo a Anderson y Narus (1984), definimos la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación que mantiene con la de segundo como “*un estado afectivo positivo, resultado de la valoración conjunta que hace de todos los aspectos de la relación*”. Además, coincidimos con el sentir mayoritario de los autores de que se trata de un constructo unidimensional (Biong, 1993; Klein y Roth, 1993; Ping, 1994; Birgelen et al, 1997; Ping, 1994).

6.3.2.- Continuidad de la relación

6.3.2.1.- Importancia

Uno de los determinantes que lleva a las organizaciones a establecer relaciones a largo plazo es la búsqueda de una estabilidad que les permita mejorar su eficiencia y adaptarse a la incertidumbre del entorno (Oliver, 1990). Por ello, el fundamento de la relación es su perdurabilidad y, entonces, el deseo de continuidad se convierte en una importante dimensión a evaluar (Shamdasani y Sheth, 1995). En la misma línea, Kumar et al. (1992) destacan la estabilidad como un resultado deseable de desempeño, ya que la inestabilidad de las relaciones origina unos elevados costes (Morgan y Hunt, 1994).

Si la satisfacción constituye un fin en sí mismo para toda relación (Iglesias et al., 1998), el abandono o, el deseo de continuidad será la consecuencia final del proceso de interacción (Frazier 1983a). A su vez, y dado el carácter interactivo de las relaciones, el deseo de continuidad tendrá consecuencias positivas para éstas (Anderson y Weitz, 1989). Esto es así, ya que, si se van a mantener en el futuro, cada intercambio no necesita estar perfectamente equilibrado al poder compensarse con otros en el futuro (Dabholkar et al., 1994). Además, facilita la realización de inversiones específicas en la relación y el reparto y desarrollo de recursos, favoreciendo así la competitividad de la relación y, por extensión, de las partes (Hallén et al., 1991).

6.3.2.2.- Conceptuación

En la literatura aparecen distintos términos relacionados con el deseo de continuar la relación. Entre ellos figuran la “*orientación a largo plazo*” (Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1998), las “*expectativas de continuidad*” (Noordewier et al., 1990; Kumar et al., 1995a; Aulakh et al., 1996), la “*continuidad*” (Anderson y Weitz, 1989; Heide y John, 1990; Selnes, 1998), la “*lealtad*” (Biong, 1993), la “*estabilidad*” (Johnson et al., 1993a); y la “*propensión a salir*” (Ping, 1993; Morgan y Hunt, 1994).

Detrás de estos términos encontramos una cierta confusión, puesto que han sido utilizados de forma indistinta para designar conceptos que, aunque relacionados, no son del todo coincidentes, por lo que es preciso realizar algunas aclaraciones. Si profundizamos en lo que los autores están midiendo realmente, con independencia de la denominación, encontramos tres conceptos. En primer lugar, hay trabajos que miden la “*orientación a largo plazo*” de la relación, entendida como una predisposición o actitud a establecer y mantener relaciones duraderas (Ganesan, 1994; Swan et al., 1999). Por otro lado, tenemos las “*expectativas de continuidad*”, o esperanza de mantener la relación en el futuro, incluso antes de hacer una valoración de la misma (Anderson y Weitz, 1989; Heide y John, 1990). Por último, el “*deseo de continuar*” es la intención o voluntad que se manifiesta tras la evaluación de la relación (Biong, 1993; Morgan y Hunt, 1994) (tabla 3.15).

TABLA 3.15
CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL DESEO DE CONTINUIDAD

| Constructo | Autor |
|-----------------------------|---|
| Orientación a largo plazo | Ganesan (1994); Swan et al. (1999) |
| Expectativas de continuidad | Anderson y Weitz (1989); Crosby et al. (1990); Heide y John (1990); Heide y Miner (1992); Shamdasani y Sheth (1995); Kumar et al. (1995a); Aulakh et al. (1996); Lusch y Brown (1996); Birgelen et al. (1997); Doney y Canon (1997); Ramsey y Sohi (1997); Geyskens et al. (1998); Chrysochoidis (1998); Johnson (1999) |
| Deseo de continuidad | Biong (1993); Johnson et al. (1993a); Ping (1993,1994); Morgan y Hunt (1994); Blodgett et al. (1997); Selnes (1998); Swan et al. (1999) |

Fuente: Elaboración propia.

De lo indicado podemos inferir la relación existente entre los tres conceptos. Así, una actitud u orientación a largo plazo genera elevadas expectativas de continuidad durante el desarrollo de la relación, que se pueden concretar en la intención de continuar en ella tras su evaluación. Además, considerando el ciclo de vida de la relación y su carácter interactivo, cabe pensar que la orientación a largo plazo se puede mostrar en los

inicios de la relación e, incluso, en relaciones no establecidas, mientras que las expectativas de continuidad se van desarrollando con la relación. Por último, el deseo de continuar la relación se manifiesta al final, tras su evaluación, e implica el mantenimiento de la relación y la retroalimentación del proceso o su disolución. Por ello, cabe esperar que una orientación a largo plazo lleve a mayores expectativas y éstas al deseo de continuar.

Lo que acabamos de exponer es congruente con la distinción realizada por Swan et al. (1999). Este autor realiza un meta-análisis para analizar los antecedentes y consecuencias de la confianza pero, en contra de lo realizado por Geyskens et al. (1998), quienes no establecen diferenciación alguna entre los conceptos mencionados, Swan et al. (1999) sí que distinguen entre actitudes e intenciones. De esta forma la orientación a largo plazo definida por Ganesan (1994) es una actitud, mientras que las expectativas de continuidad y los deseos se corresponden con las intenciones. Sin embargo, mientras que el deseo de continuar se refiere a la intención inmediata resultado de la valoración de la relación, las expectativas suponen un deseo anticipado de continuar la relación.

Una vez realizada la necesaria distinción entre los distintos conceptos, a los efectos de nuestro trabajo consideramos el “*deseo de continuidad*” y lo definimos como “*el grado en que la cooperativa de primer grado, una vez evaluada la relación que mantiene con la de segundo grado, desea continuarla*”. Asimismo, pensamos que se trata de un concepto unidimensional, ya que todos los investigadores coinciden en esta apreciación (Biong, 1993; Johnson et al., 1993a; Shamdasani y Sheth, 1995; Selnes, 1998).

Parte II

CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO

La revisión teórica que hemos realizado nos proporciona un marco general de estudio de las relaciones de intercambio entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado de comercialización. Tras señalar en el capítulo anterior la importancia de los conceptos que integran el modelo propuesto y definir sus dimensiones, en los capítulos siguientes nos planteamos como **objetivo** su contrastación empírica.

La finalidad que perseguimos con el estudio empírico es doble. Por una parte, a nivel académico, contribuir a mejorar el conocimiento de las relaciones de intercambio a largo plazo entre las empresas en general y, en particular, entre las cooperativas de primer y segundo grado. Por otra, y desde el punto de vista socioeconómico, aproximarnos a la problemática de una tipología empresarial –las cooperativas agrarias– con gran incidencia en la economía nacional y en la Unión Europea.

El presente capítulo lo iniciamos con la justificación del modelo en base a la doble finalidad indicada. En los siguientes epígrafes se establecen las hipótesis que relacionan los conceptos que aparecen en el mismo. Para ello, nos basamos en la revisión de la literatura realizada, la cual aparece de forma esquematizada en el Anexo 1, de donde iremos extrayendo los principales trabajos en los que nos apoyamos para establecer las diferentes hipótesis.

1.- JUSTIFICACIÓN DEL MODELO

Del análisis a nivel académico de las relaciones de intercambio entre las empresas en general y, en particular, entre las cooperativas agrarias, se deducen una serie de carencias que, a nuestro entender, justifican la realización de este estudio. Entre estas carencias destacan:

- 1) La ausencia de estudios empíricos con un enfoque global que contemplen el elevado número y la distinta naturaleza de las variables que inciden en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones en el canal de distribución. Por el contrario, proliferan los trabajos empíricos centrados en aspectos parciales de la relación, y modelos teóricos demasiado complejos para validarlos de forma empírica.

- 2) Estos trabajos empíricos con un enfoque parcial han prestado escasa atención a relaciones de gran interés, como son la influencia de: 1) los antecedentes –dependencia y frecuencia de las interacciones– sobre los aspectos estructurales y de proceso; 2) la estructura sobre los procesos y la atmósfera; 3) los procesos sobre la atmósfera; 4) las características de la relación sobre el desempeño; e) el desempeño sobre la satisfacción; y 5) la satisfacción sobre el deseo de continuidad.
- 3) Con demasiada frecuencia los factores analizados en el establecimiento y desarrollo de las relaciones han sido tratados como unidimensionales, agrupando conceptos que, aunque relacionados, tienen identidad propia, por lo que deberían ser considerados como diferentes dimensiones del mismo constructo. Esto permitiría el análisis de los antecedentes y consecuencias de estas dimensiones y contribuiría a tener un mayor conocimiento de las interacciones entre los distintos aspectos.
- 4) Los trabajos se han centrado de forma mayoritaria en empresas de gran tamaño del sector de bienes industriales, prestando menor atención a las pequeñas y medianas empresas y a las que trabajan con productos de consumo como son los agroalimentarios. Además, se han obviado las empresas con una problemática específica como son las que operan con productos perecederos y de difícil diferenciación, como es el caso de las frutas y hortalizas.
- 5) La escasa atención prestada a las asociaciones de distribución en general y, en particular, a las que mantienen las cooperativas de primer y segundo grado.
- 6) Por lo que se refiere a la literatura específica sobre las cooperativas agrarias, la mayoría de los estudios son de tipo teórico, los trabajos empíricos realizados son descriptivos y ajenos tanto a las variables que explican el funcionamiento adecuado de las relaciones entre sus socios, como a las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado.

Consideramos que estos argumentos justifican por sí solos la realización de investigaciones empíricas que profundicen en las singularidades de la relación tratada en este trabajo. Pero además, junto a los aspectos académicos anteriores, el interés del estudio también queda patente al comprobar la importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, tanto desde

el punto de vista cuantitativo como cualitativo, como ya se puso de relieve en el capítulo primero.

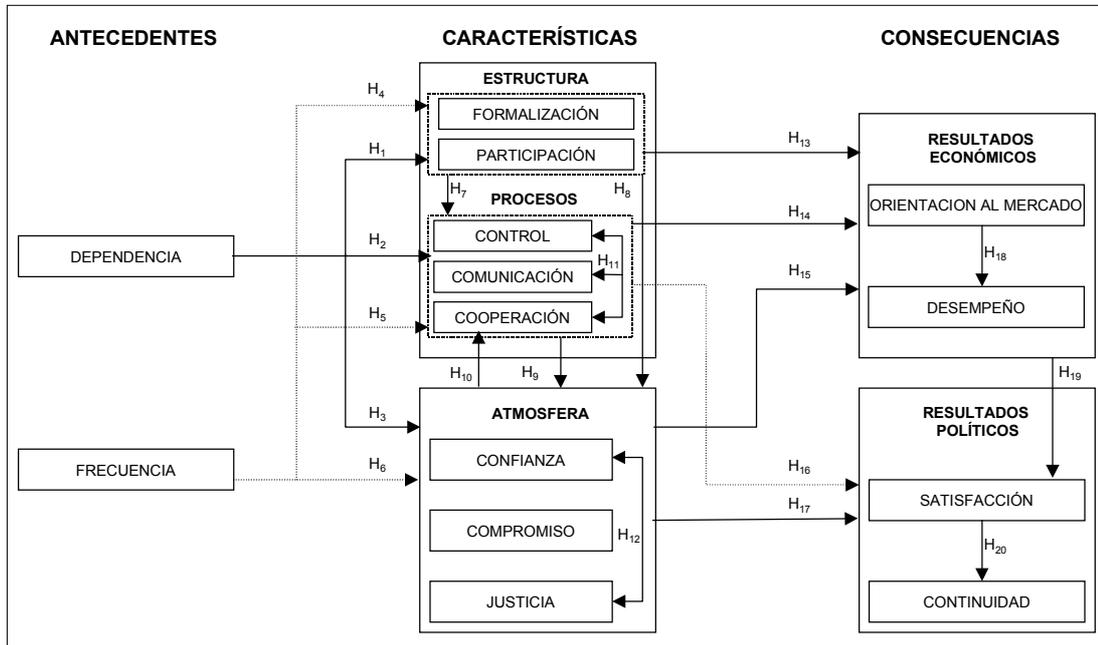
Por otra parte, la necesidad de potenciar el asociacionismo agrario de segundo grado se encuentra con las dificultades propias del establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre las empresas. Esta circunstancia ha favorecido que la sexta parte de las cooperativas de segundo grado creadas hasta el año 1997 hayan desaparecido, dato que por sí sólo también justifica la realización de estudios dirigidos a conocer los factores de éxito de este tipo de relaciones. Entre estos factores destacan los aspectos relacionales que integran el modelo propuesto, cuyo conocimiento y adecuada gestión es de gran interés para los responsables de la dirección de las cooperativas.

La justificación de las hipótesis que se plantean en este trabajo se lleva a cabo en los siguientes epígrafes, considerando cuatro grandes bloques que se identifican con las relaciones entre las variables que integran las tres grandes partes del modelo. Estos cuatro bloques son: 1) relaciones entre los antecedentes de las relaciones y sus características; 2) relaciones entre las características de la relación; 3) relaciones entre las características de la relación y sus consecuencias; y 4) relaciones entre las consecuencias de la relación.

Conviene recordar, que aunque algunas relaciones entre las variables del modelo que proponemos han sido ampliamente tratadas en la literatura de marketing, sin embargo, no hemos encontrado trabajos que las analicen en el caso de las asociaciones de distribución, como es la que mantienen las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. De aquí que, para justificar las diferentes hipótesis nos apoyemos en los estudios que aparecen en el Anexo 1, realizados, fundamentalmente, en el ámbito de las alianzas estratégicas y, sobre todo, en el de los canales de distribución.

En la figura 4.1 aparece el modelo propuesto y las hipótesis que se derivan del mismo, las cuales pasamos a justificar y exponer de forma detallada.

FIGURA 4.1
MODELO GENERAL DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS



Fuente: Elaboración propia.

2.- ANTECEDENTES DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN (H₁ a H₆)

En este epígrafe se introducen las hipótesis que relacionan los antecedentes –dependencia y frecuencia de las interacciones– con la estructura –formalización y participación–, procesos –control, comunicación y cooperación– y atmósfera –confianza, compromiso y justicia– que caracterizan la relación objeto de estudio.

2.1.- Hipótesis relativas al efecto de la dependencia (H₁ a H₃)

Frente al extenso tratamiento empírico dado en la literatura al efecto de las variables del entorno sobre los aspectos estructurales de la relación (Dwyer y Welsh, 1985; Dwyer y Oh, 1987), apenas si encontramos trabajos que expliquen la formalización y la participación a partir de la dependencia.

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 –menos poderosa– en la medida en que se enfrenta a la incertidumbre asociada a los arbitrios de la poderosa, también puede desear que se establezcan normas y procedimientos escritos que le permitan disminuir esta incertidumbre, como señalan Etgar y Valency (1983). De hecho, estos autores comprueban que la dependencia que los distribuidores tienen de los proveedores influye en la existencia de contratos formalizados. También Lusch y Brown (1996) demuestran esta misma relación para el caso de la dependencia de los proveedores.

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). Otro caso sería el de la participación de todas las partes en las decisiones de forma programada por políticas dictadas centralmente (Hernández, 1996), de forma que, incluso, la decisión última sea el resultado de la participación de todas las partes implicadas en la relación.

Estas circunstancias se dan 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 justificado anteriormente, cabe decir que:

H₁ *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.*

Mayor atención ha recibido la dependencia como variable explicativa de los aspectos de proceso que contribuyen a la coordinación de las actividades. Así, son

varios los trabajos que de forma empírica confirman su influencia positiva sobre el control (Skinner y Gultinan, 1985; Anderson y Narus, 1990; Iglesias, 1996), la comunicación (Aiken y Hage, 1968; Van de Ven y Walker, 1980; Anderson y Narus, 1990), y la cooperación (Keith et al., 1990; Skinner et al., 1992; Sriram et al., 1992; Andaleeb, 1995; Johnson, 1999).

La parte menos dependiente –más poderosa– intentará controlar las decisiones y actividades de la más dependiente (Hunt y Nevin, 1974; Etgar, 1976a; 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; Iglesias, 1996).

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; Gundlach y Cadotte, 1994; Sánchez, 1995). 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.

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:

H₂ *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en:*

H_{2.1} *el control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación.*

H_{2,2} la frecuencia y el carácter directo de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.

H_{2,3} el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo.

También han recibido atención por los investigadores la relación entre la dependencia y las variables que integran la atmósfera de la relación. Encontramos así una serie de trabajos que demuestran la influencia positiva de la dependencia en la confianza (Young y Wilkinson, 1989; Kumar et al., 1995a; Geyskens et al., 1998) y en el compromiso (Andaleeb, 1996; Kumar et al., 1995a; Geyskens et al., 1996; Birgelen et al., 1997). 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). Por otro lado, el deseo de la parte dependiente por mantener la relación le lleva a comprometerse, realizando los esfuerzos necesarios por mantenerla (Andaleeb, 1996).

Sin embargo, conviene realizar algunas matizaciones acerca de la simetría de la dependencia y sus relaciones con la confianza y las dimensiones del compromiso. En este sentido, Kumar et al. (1995b) concluyen que la confianza y el compromiso aumentan cuando existe simetría en la dependencia entre las partes, y disminuyen en caso contrario. Puesto que ambas partes se benefician de la relación y tienen mucho que perder, en el caso de dependencia simétrica, se esforzarán en mantener la relación y evitarán los comportamientos oportunistas. En cambio, si existe asimetría, la confianza y el compromiso suponen un riesgo para la parte más dependiente, porque estos sentimientos la hacen más vulnerable al oportunismo del socio.

Por su parte, Geyskens et al. (1996) establecen que la simetría en la dependencia implica un mayor compromiso, tanto afectivo como calculado, mientras que la asimetría conduce a un menor compromiso afectivo de la parte más dependiente debido al temor de ésta al oportunismo de la parte más poderosa. Sin embargo, aunque demuestran la primera relación, no consiguen hacerlo con la segunda, al igual que les sucede a Birgelen et al. (1997).

Estas consideraciones, unidas a la existencia de una cierta simetría en la dependencia entre las cooperativas de primer y segundo grado –conforme se justificó en los capítulos primero y tercero–, y el hecho de que la cooperativa de segundo

grado se forma a partir de la integración de las de primero¹, nos lleva a establecer las siguientes hipótesis:

H₃ *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo afecta a la atmósfera de la relación. En concreto, influye de forma positiva en:*

H_{3,1} *la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo.*

H_{3,2} *el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación.*

En la tabla 4.1 aparecen los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a los efectos de la dependencia sobre las características de la relación.

TABLA 4.1
RELACIONES ENTRE LA DEPENDENCIA Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

| V. dependiente | | Variable independiente = dependencia | |
|-------------------|----------------------|--|------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Estructura | Formalización | Etgar y Valency, 1983 (+); Lusch y Brown, 1996 (+/0 distribuidor, + proveedor) | H₁ |
| | Control | Skinner y Gultinan, 1985 (+); Anderson y Narus, 1990 (+); Iglesias, 1996 (+/parcial) | H_{2,1} |
| | Comunicación | Van de Ven y Walker, 1980 (+); Frazier y Summers, 1984 (+ indirecta, - directa); Anderson y Narus, 1990 (0/+); Gundlach y Cadotte, 1994 (-/parcial indirecta, +/parcial directa); Sánchez, 1995 (+ indirecta, + directa) | H_{2,2} |
| Procesos | Cooperación | Keith et al., 1990 (+); Skinner et al., 1992 (+); Sriram et al., 1992 (+); Andaleeb, 1995 (+); Johnson, 1999 (+) | H_{2,3} |
| Atmósfera | Confianza | Young y Wilkinson, 1989 (+); Kumar et al., 1995a (+ simetría, - asimetría); Geyskens et al., 1998 (+); Del Barrio et al., 1999 (+ interdependencia total, - interdependencia asimétrica) | H_{3,1} |
| | Compromiso | Andalaeab, 1996 (+); Kumar et al., 1995a (+ simetría, - asimetría); Geyskens et al., 1996 (+ c.afectivo/simetría, + c. calculado/simetría, -/0 c. afectivo/asimetría); Birgelen et al., 1997 (-/0 c. afectivo, +c. calculado); Del Barrio et al., 1999 (+/0 interdependencia total, -/0 interdependencia asimétrica) | H_{3,2} |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia, (parcial) = apoyo parcial.

¹ Esta circunstancia 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.

2.2.- Hipótesis relativas al efecto de la frecuencia de las interacciones (H₄ a H₆)

Al igual que sucede con la dependencia, son escasos los trabajos que estudian la relación entre la frecuencia de las interacciones y los aspectos estructurales. Además, los existentes consideran tan sólo la frecuencia de las transacciones desde un punto de vista económico (Klein, 1989; Mcneilly y Russ, 1992).

Puesto que la frecuencia de los intercambios económicos hace más necesaria su coordinación, y a ello contribuyen la formalización y participación, se puede prever una relación positiva entre ellos (Mcneilly y Russ, 1992). Además, el hecho de que las transacciones se repitan justifica el establecimiento de los procedimientos y rutinas que los guíen y los hagan más efectivos. Estas relaciones son verificadas en los trabajos realizados por Klein (1989) y Mcneilly y Russ (1992), y que nos permiten plantear que:

H₄ *La frecuencia de los intercambios económicos entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en el nivel de formalización y participación de la relación.*

Por otra parte, la frecuencia de las transacciones, al conllevar unos costes de administración superiores, exige unos mayores niveles de control que eviten los comportamientos oportunistas (Klein, 1989). Estas apreciaciones también son compartidas por Pilling et al. (1994) cuando sostienen que la frecuencia de los intercambios implica mayores costes de desarrollo de la relación y de control contra los comportamientos oportunistas. Además, al aumentar la frecuencia de las transacciones, habrá un mayor interés por adoptar mecanismos que permitan conseguir unos buenos resultados, al haber más en juego y al resultar más barato, en términos relativos, el mismo ejercicio de control. Bajo estas consideraciones podemos establecer la siguiente hipótesis:

H_{5,1} *La frecuencia de los intercambios económicos entre la cooperativa de primer y segundo grado influye positivamente en el control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación.*

De otro lado, Nielson (1998) demuestra una relación positiva entre la frecuencia de las interacciones sociales y el intercambio de información, dado que los contactos personales facilitan la comunicación y disminuyen el conflicto.

Además, se puede esperar una relación positiva entre la frecuencia de las interacciones sociales y la comunicación indirecta, ya que las relaciones personales son una de las características más importantes de los comportamientos relacionales (Dwyer, et al., 1987), pues en éstos predomina la comunicación con un contenido indirecto (Mohr y Nevin, 1990). Por ello, planteamos que:

H_{5.2} *La frecuencia de las interacciones sociales entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en la frecuencia, la informalidad y el carácter indirecto de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.*

La cooperación también se ve afectada de forma positiva por la frecuencia de las interacciones, tanto de tipo económico (Heide y Miner, 1992) como social (Sánchez, 1995; Nielson, 1998). En cuanto a la frecuencia económica, una parte estará dispuesta a cooperar en mayor medida si las transacciones se repiten y permiten una respuesta de la otra parte en los intercambios futuros (Heide y Miner, 1992). Este efecto también se infiere al considerar que la frecuencia de los intercambios conlleva unos mayores costes (Klein, 1989; Pilling et al., 1994) y éstos se reducen mediante la cooperación (Sriram et al., 1992).

Más categórica parece ser la relación entre las interacciones sociales y la cooperación pues, como señalan Sánchez (1995) y Nielson (1998), parece razonable asumir que cuando las partes han establecido elevados niveles de contactos personales mantendrán una mayor inclinación a cooperar y a trabajar de forma conjunta. En base a estos hechos planteamos la siguiente hipótesis:

H_{5.3} *La frecuencia de las interacciones económicas y sociales entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo.*

Por último, existen una serie de trabajos que verifican la influencia positiva de la frecuencia social sobre la confianza (Sullivan y Peterson, 1982; Crosby et al., 1990; McAllister, 1995; Sánchez, 1995). Como resaltan Doney y Canon (1997), a través de los contactos personales las partes pueden conocer las necesidades y comportamientos mutuos, e intercambiar información, de forma que se refuerza la confianza. Por ello planteamos que:

H₆ La frecuencia de las interacciones sociales entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en la confianza de la primera en la segunda.

En la tabla 4.2 aparecen los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a las relaciones entre la frecuencia de las interacciones y las características de la relación.

TABLA 4.2
RELACIONES ENTRE LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES Y LAS
CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

| V. dependiente | | Variable independiente = frecuencia de las interacciones | |
|-------------------|----------------------|--|------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Estructura | Formalización | Mcneilly y Russ, 1992 (+ económica); Klein, 1989 (+ económica) | H₄ |
| | Participación | Klein, 1989 (+ económica); Mcneilly y Russ, 1992 (+ económica) | |
| Procesos | Control | Klein, 1989 (+ económica) | H_{5.1} |
| | Comunicación | Nielson, 1998 (+ social) | H_{5.2} |
| | Cooperación | Heide y Miner, 1992 (+ económica); Sánchez, 1995 (+ social); Nielson, 1998 (+ social) | H_{5.3} |
| Atmósfera | Confianza | Sullivan y Peterson, 1982 (+ social); Crosby et al., 1990 (+ social); McAllister, 1995 (+ social); Sánchez, 1995 (+ social); Doney y Canon, 1997 (+ económica, + 0 social) | H₆ |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN (H₇ a H₁₂)

En este apartado se plantean las hipótesis que asocian las variables de la estructura –formalización y participación–, los procesos –control, comunicación y cooperación– y la atmósfera –confianza, compromiso y justicia–, y que definen lo que en el modelo denominamos características de las relaciones.

3.1.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos estructurales y los de proceso (H₇)

No hemos encontrado en la literatura ninguna referencia directa que conecte los aspectos estructurales de la relación con el control. De forma indirecta, Phillips

(1982) demuestra que la formalización permite reducir la pérdida de control, en la medida que se fijan aquellas actividades que las partes han de realizar y la forma de ejecutarlas. Por ello, se puede aventurar que, en las relaciones formalizadas las partes mostrarán un menor interés en establecer determinados mecanismos de control, pues la propia formalización les garantiza un cierto grado de control.

Ante esta ausencia de estudios y a modo exploratorio, si tenemos en cuenta los distintos aspectos estructurales –formalización y participación–, las diferentes dimensiones del control –inputs, resultados y procesos– y la contribución de ambos a la coordinación de las actividades, cabe esperar una cierta complementariedad entre los mismos. En este sentido, la formalización al hacer explícita la forma en que se deben realizar las actividades, supone una cierta garantía en el desarrollo de las mismas, por lo que podría complementarse con el control de resultados. En cambio, la participación se asociaría en mayor medida al control de inputs y de procesos, pues su implantación requiere de la participación de ambas partes a la vez que la propician. Bajo estas consideraciones, cabe esperar que:

H_{7,1} *La formalización de la relación se correlaciona de forma positiva con el control de resultados y la participación con el control de inputs y de procesos.*

Para conocer la influencia de los aspectos estructurales sobre la comunicación nos apoyamos en los estudios realizados por Brown (1981), Pinto et al. (1993) y Dahlstrom et al. (1996). El primero demuestra que en los canales de distribución donde el grado de formalización es alto, la frecuencia de comunicación entre los miembros del canal también aumenta con el objeto de asegurar que las actividades son coordinadas de forma correcta. Además, se ha comprobado que la propia formalización tiene un efecto positivo sobre el flujo de información (Pinto et al., 1993).

Por su parte, Dahlstrom et al. (1996) comprueban que tanto la formalización como la participación aumentan el intercambio de información. Esto es así pues ambas suponen una oportunidad para el desarrollo de normas relacionales, asegurando el flujo de información entre las partes que permite resolver los problemas de forma conjunta. Esto, aunque parece más evidente en el caso de la participación, también se justifica para la formalización. Como señalan Lusch y Brown (1996), los contratos explícitos –formalizados– pueden conducir a unos comportamientos relacionales en la medida en que recojan este tipo de conductas.

Además, puesto que la formalización y la participación suponen un mayor esfuerzo de coordinación, cabe esperar un mayor intercambio de información para poder implementarlos. Esto nos lleva a pronunciar la siguiente hipótesis:

H_{7.2.1} *La formalización y la participación aumentan la frecuencia e informalidad de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.*

Otro aspecto de la comunicación que no ha sido contemplado por la literatura es la relación entre los aspectos estructurales y el contenido de la información. A modo exploratorio y puesto que la formalización exige el establecimiento de normas y procedimientos que llevan a la coordinación de actividades, podemos intuir que en las relaciones con elevado grado de formalización, la comunicación como mecanismo de influencia –ya sea con un contenido directo o indirecto– será de menor intensidad. En cambio, cuando la relación está presidida por una mayor participación en la toma de decisiones, cabe esperar una cierta intencionalidad en la comunicación dirigida a influir en la otra parte, actuando sobre las actitudes más que sobre los comportamientos –comunicación indirecta–. Estas reflexiones nos permiten formular las siguientes hipótesis:

H_{7.2.2} *La formalización influye de forma negativa en el contenido de la comunicación –indirecta y directa–.*

H_{7.2.3} *La participación afecta de forma positiva a la comunicación indirecta.*

Aunque Brown (1981) no encuentra diferencias en el nivel de cooperación en los canales en función del grado de formalización, sin embargo, estudios posteriores nos llevan a pensar que, en la medida en que la formalización reduce la ambigüedad en el desarrollo de las actividades (Michaels et al., 1988, 1996) y el conflicto (Schul y Babakus, 1988; Michaels et al., 1988, 1996), esta reducción llevará asociada un incremento de la cooperación.

En el caso de la participación, puesto que permite establecer rutinas para resolver problemas de forma conjunta (Dahlstrom et al., 1996), su influencia sobre la cooperación va en el mismo sentido que la formalización, como así demuestran de forma empírica Gultinan et al. (1980). Por ello, estamos en condiciones de establecer la siguiente hipótesis:

H_{7.3} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo.*

A modo de resumen en la tabla 4.3 aparecen los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a las relaciones entre la estructura y los procesos.

TABLA 4.3
RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS

| V. dependiente | | Variable independiente = estructura (formalización, participación) | |
|-----------------|---------------------|--|--|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Procesos | Control | Phillips, 1982 (- pérdida de control/formalización) | H_{7.1} |
| | Comunicación | Brown, 1981 (+ formalización); Pinto et al., 1993 (+ formalización); Dahlstrom et al., 1996 (+ participación, + formalización) | H_{7.2.1} H_{7.2.2} H_{7.2.1} |
| | Cooperación | Guiltinan et al., 1980 (+ participación); Brow, 1981 (0 formalización) | H_{7.3} |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

3.2.- Hipótesis relativas a las relaciones entre la estructura y la atmósfera de la relación (H₈)

De la revisión de la literatura se deduce la falta de consenso acerca de la influencia de la formalización en la confianza. Así, Moorman et al. (1993) demuestran que la formalización de las relaciones entre las agencias de investigación de mercados y sus usuarios disminuye la confianza de éstos. Sin embargo, aunque Dwyer y Oh (1987) plantean la misma influencia en las relaciones fabricante-distribuidor de automóviles, obtienen un resultado contrario, encontrando una influencia positiva de la formalización sobre la confianza, al igual que Reve y Stern (1986) y Dahlstrom y Nygaard (1995).

Estas incongruencias obedecen a dos puntos de vista distintos acerca del efecto de la formalización sobre la confianza (Reve y Stern, 1986; Moorman et al., 1993). De un lado, parece que la favorece a través de la existencia de normas y procedimientos que, como ya indicamos anteriormente, disminuyen el conflicto y la ambigüedad en el desarrollo de las actividades y contribuyen a su coordinación. Por otra parte, la confianza puede disminuir porque, al privar a la parte que la recibe de autonomía y autocontrol, genera en ésta frustración y sentimientos negativos (John, 1984; Dwyer y Oh, 1987). Nosotros, nos decantamos por la existencia de un efecto

positivo de la formalización sobre la confianza, como se pone de manifiesto de forma mayoritaria en los trabajos que la analizan en el ámbito de las relaciones interorganizacionales (Dwyer y Oh, 1987; Reve y Stern, 1986; Dahlstrom y Nygaard, 1995).

En cuanto al efecto de la participación sobre la confianza, puesto que a través de ella las partes implicadas en la relación interactúan y se pronuncian sobre los objetivos y la forma de alcanzarlos, parece lógico que tendrá una influencia positiva sobre la confianza (Anderson et al., 1987). A pesar de la escasa atención prestada por los investigadores a esta influencia, recibe apoyo empírico en el trabajo de Dwyer y Oh (1987). En base a estos razonamientos planteamos la siguiente hipótesis:

H_{8.1} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo.*

Al igual que ya indicamos para el caso de la confianza, los escasos estudios que analizan la relación entre la formalización y el compromiso pronostican un efecto positivo (Michaels et al., 1988; Michaels et al., 1996). En la medida en que la formalización hace los objetivos más explícitos permite a los individuos decidir acerca de si los asumen como propios.

Respecto a la influencia de la participación sobre el compromiso, y a falta de trabajos en los que apoyarnos tanto a nivel conceptual como empírico, parece razonable esperar una relación positiva. Ésta vendría avalada por la mayor predisposición a identificarse con la relación y a realizar esfuerzos en mantenerla, si se tiene una mayor participación en las decisiones que permita exponer y defender los intereses propios y la forma de alcanzarlos. Estas consideraciones nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:

H_{8.2} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación.*

En cuanto a la vinculación entre los aspectos estructurales y la justicia percibida en la relación tan sólo hemos encontrado el trabajo de Renn (1998), que aunque no recibe el apoyo empírico buscado, establece una influencia positiva de la participación en la justicia de procedimiento percibida, debido a que las partes pueden exponer sus puntos de vista durante las discusiones. De modo exploratorio,

cabe inferir que la formalización afecte de forma positiva a la justicia de procedimiento. Esto obedece a que al hacer explícita la forma de realizar las actividades, se disminuye la ambigüedad percibida, marcándose el contexto en que se desarrollará cada uno de los actos de intercambio y reduciendo, con ello, la probabilidad de llevar a cabo actuaciones consideradas como injustas. Por ello, planteamos la influencia de la estructura de la relación sobre la justicia en los siguientes términos:

H_{8.3} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en la justicia de procedimiento percibida por la cooperativa de primer grado.*

En la tabla 4.4 aparecen los trabajos en los que se sustentan las hipótesis relativas a las relaciones entre la estructura y la atmósfera.

TABLA 4.4
RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA Y LA ATMÓSFERA

| V. dependiente | | Variable independiente = estructura (formalización, participación) | |
|------------------|----------------------------------|--|------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Atmósfera | Confianza | Reve y Stern, 1986 (+ formalización); Dwyer y Oh, 1987 (+ participación, +/- formalización); Moorman et al., 1993 (- formalización); Dahlstrom y Nygaard, 1995 (+ formalización) | H_{8.1} |
| | Compromiso | Michaels et al., 1988 (+/0 formalización); Michaels et al., 1996 (+ formalización) | H_{8.2} |
| | Justicia de procedimiento | Renn (1998) | H_{8.3} |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

3.3.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos de proceso y la atmósfera (H₉ y H₁₀)

Al conceptualizar el control ya resaltamos la existencia de distintos tipos que originaban unas consecuencias diferentes en los comportamientos, según afirma Aulakh (1996). A nivel empírico, este autor plantea que el control social y el de procesos que ejerce una de las partes, se asocian de forma positiva con la confianza de la otra, mientras que el de resultados influye de forma negativa. Sin embargo, sólo recibe apoyo en lo relativo al control social.

Puesto que con el control de resultados la firma que lo ejerce interviene al final del desarrollo de las actividades, fijando a la otra el nivel de resultados a alcanzar, traslada a ésta la mayor parte del riesgo, generándole actitudes negativas. En cambio, el control de inputs y el de procesos conllevan una mayor implicación de la empresa que lo instaura que, al indicar unos comportamientos específicos, asume la mayor parte del riesgo, lo que propicia actitudes positivas en la otra parte (Aulakh, 1996).

Por otro lado, el ejercicio del control de inputs y de procesos supone que la parte que lo ejerce tiene un buen conocimiento de las tareas a desarrollar y cómo realizarlas (Ouchi, 1979; Jaworski y MacInnis, 1989; Bello y Gilliland, 1997), competencias éstas que generan confianza en el controlado (Morgan y Hunt, 1994; Selnes, 1998). Además, cuando la transmisión de conocimiento asociado al control de inputs y de procesos se hace de forma colaborativa, las partes se sienten más valoradas y apreciadas (Mohr et al., 1996), afectando de forma positiva a sus actitudes hacia la relación (Mohr y Nevin, 1990). Estas apreciaciones sobre el control y la confianza nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:

H_{9.1} *El uso del control de inputs y de procesos por la cooperativa de segundo grado está positivamente correlacionado con la confianza que la cooperativa de primer grado tiene en ella, mientras que el control de resultados se correlaciona de forma negativa.*

La comunicación, como uno de los principales precursores de la confianza (Morgan y Hunt, 1994), es uno de los aspectos que mayor confirmación ha recibido tanto a nivel conceptual como empírico (Bialaszewski y Giallourakis, 1985; Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Aulakh, 1996; Doney y Canon, 1997; Geyskens et al., 1998; Selnes, 1998). Este consenso se fundamenta en que la comunicación ayuda a resolver disputas, pone en común percepciones y expectativas (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Aulakh, 1996) y facilita el entendimiento (Selnes, 1998).

Junto a la frecuencia de la comunicación y su incuestionable influencia positiva sobre la confianza, también es necesario considerar el efecto del contenido de la comunicación. En este sentido, Scheer y Stern (1992) comprueban que los intentos de influencia positiva de una parte en otra –recompensas que la parte que las recibe considera como deseables– generan en ésta actitudes más positivas que los

intentos de influencia negativos –castigos que la parte que los recibe considera indeseables–.

De otro lado, varios autores han encontrado un efecto negativo de las estrategias de influencia coercitivas sobre las actitudes (Frazier et al., 1989; Frazier y Rody, 1991; Frazier y Summers, 1986). En este mismo sentido, Johnson et al. (1993a) plantean que el uso por una de las partes de fuentes de poder poco agresivas tiene un efecto positivo sobre la calidad de la relación percibida por el influido, mientras que el uso de fuentes agresivas tiene un efecto negativo. Esto se debe a que las estrategias coercitivas por su naturaleza provocan sentimientos negativos en la parte que las recibe (Fisher et al., 1997), disminuyendo su valoración acerca de la empresa que las ejerce (Frazier y Summers, 1986).

En cambio, la aplicación de estrategias indirectas –no coercitivas– al pretender un cambio en la percepción de un determinado aspecto por parte de la empresa que la recibe, produce un acercamiento de los puntos de vista de ambas entidades y conlleva el aumento de la credibilidad del influyente, así como otras implicaciones positivas para la relación (Frazier y Summers, 1984). Estas consideraciones nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:

H_{9,2}. *Una comunicación frecuente, informal e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo, mientras que la comunicación directa influye de manera negativa.*

Aunque la relación entre la comunicación y el compromiso ha recibido mucha menos atención que en el caso de la confianza, sin embargo, los trabajos empíricos realizados nos permiten plantear un efecto en la misma dirección que la indicada en la hipótesis anterior (Anderson y Weitz, 1992; Van Bruggen y Bucklin, 1997; Mohr et al., 1996). Esto se debe a que una comunicación frecuente y no coercitiva, frente a la coercitiva, reduce el conflicto y la ambigüedad y genera actitudes positivas hacia la relación, que se traducen en la realización de un mayor esfuerzo por mantenerla (Mohr y Nevin, 1990; Mohr et al., 1996). De aquí, que estemos en condiciones de afirmar que:

H_{9,3} *Una comunicación frecuente, informal e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en el compromiso de la cooperativa de*

primer grado con la relación, mientras que una comunicación directa influye de manera negativa.

A falta de referencias que relacionen la comunicación con la justicia, una comunicación frecuente e indirecta, en la medida en que permite explicar las acciones de influencia realizadas, así como solucionar cualquier divergencia antes de que se convierta en conflicto manifiesto, tendrá unos efectos favorables sobre la percepción de justicia de procedimiento. Además, puesto que la comunicación indirecta está orientada a cambiar las actitudes, en lugar de imponer determinados comportamientos por medio de estrategias coercitivas, el sentimiento de justicia en el trato será mayor en el primer caso. Por ello, cabe esperar que:

H_{9,4} *Una comunicación frecuente, informal e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en la justicia de procedimiento percibida por la cooperativa de primer grado, mientras que una comunicación directa influye de manera negativa.*

La relación de la cooperación con la confianza (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1995; Zaheer y Venkatraman, 1995; Siguaw et al., 1998) y con el compromiso (Morgan y Hunt, 1994; Van Bruggen y Bucklin, 1997) también ha sido tratada ampliamente por los investigadores. De un lado, el deseo de que funcione la relación por parte de un miembro comprometido le llevará a cooperar con otros (Morgan y Hunt, 1994). De otro lado, si existe confianza y/o la relación es percibida como justa se reducen las expectativas de comportamiento oportunista de la otra parte. Esto les lleva a cooperar, conscientes de que actuando de forma conjunta y coordinando sus esfuerzos obtienen mejores resultados que si proceden pensando en su propio interés (Anderson y Narus, 1990; Johnson, 1999). Atendiendo a estas premisas establecemos la siguiente hipótesis:

H₁₀ *El nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo se ve favorecido por su confianza, compromiso y justicia percibida en la relación.*

Un resumen de los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos de proceso y la atmósfera aparece en la tabla 4.5.

TABLA 4.5
RELACIONES ENTRE LOS ASPECTOS DE PROCESO Y LA ATMÓSFERA

| V. dependiente | | Variable independiente = control | | |
|----------------|--|--|------------------------|--|
| | | Autor (signo) | Hipótesis | |
| Atmósfera | Confianza | Aulakh, 1996 (-0 control de resultados, +0 control de procesos, + control social) | H_{9,1} | |
| | Variable independiente = comunicación | | | |
| | Confianza | Bialaszewski y Giallourakis, 1985 (+); Anderson y Weitz, 1989 (+); Anderson y Narus, 1990 (+); Morgan y Hunt, 1994 (+); Aulakh, 1996 (+); Doney y Canon, 1997 (+/0); Geyskens et al., 1998 (+); Selnes, 1998 (+) | H_{9,2} | |
| | Compromiso | Anderson y Weitz, 1992 (+); Van Bruggen y Bucklin, 1997 (+); Mohr et al., 1996 (+) | H_{9,3} | |
| | Variable independiente = confianza | | | |
| | Cooperación | Anderson y Narus, 1990 (+/0); Morgan y Hunt, 1994 (+); Andaleeb, 1995 (+); Zaheer y Venkatraman, 1995 (+); Siguaw et al., 1998 (+); Johnson, 1999 (+/0) | H₁₀ | |
| | Variable independiente = compromiso | | | |
| | Cooperación | Morgan y Hunt, 1994 (+); Van Bruggen y Bucklin, 1997 (+) | | |
| | Variable independiente = justicia | | | |
| | Cooperación | Johnson, 1999 (+/0) | | |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

3.4.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de proceso (H₁₁)

Una empresa que controla a otra tiene que recurrir a una comunicación frecuente y de varios modos al efecto de ejercer la influencia deseada (Ahmed y Al-Motowa, 1997). De aquí que los autores afirmen –aunque sin apoyo empírico– que a mayor control más intensa es la comunicación entre las partes. El recurso a ambos tipos de comunicación, indirecta y directa, obedece a que con la primera se realiza una influencia más implícita, que no siempre es suficiente para afectar a las decisiones de la otra parte, por lo que resulta necesario influir también de forma más explícita mediante la comunicación directa (Música, 1985). Esto nos lleva a plantear que:

H_{11,1} *El control ejercido por la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva sobre la comunicación que mantiene con la de primer grado.*

En cuanto a la relación entre el control y la cooperación de la parte que lo recibe, sin llegar a diferenciar entre los distintos tipos de control, Anderson y Narus (1984) demuestran que es negativa, lo que justifican en base a que la parte que recibe

el control percibe una pérdida de autonomía. Puesto que, frente al trabajo de Anderson y Narus (1984), nosotros consideramos la naturaleza multidimensional del control, parece interesante analizar el efecto de cada una de sus dimensiones en el nivel de cooperación.

En este sentido, el control de inputs y de procesos, por su naturaleza, conllevan una mayor implicación, transmisión de conocimiento y asunción de riesgos de la parte que lo ejerce, lo que se traduce en unos comportamientos positivos del receptor entre los que cabe citar el de cooperación. En cambio, con el control de resultados, la empresa que lo ejerce traslada todo el riesgo a la otra, por lo que ésta tendrá una menor propensión a adoptar comportamientos relacionales (Aulakh, 1996). Por ello, establecemos la siguiente hipótesis:

H_{11.2} *El uso del control de inputs y de procesos por la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva sobre el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado, mientras que el control de resultados influye de forma negativa.*

Mayor atención ha recibido el estudio del efecto de la comunicación sobre la cooperación, por lo que encontramos una serie de trabajos que demuestran que la comunicación conlleva unos mayores niveles de cooperación (Guiltinan et al., 1980; Anderson y Narus, 1990; Metcalf et al., 1992; Pinto et al., 1993; Van Bruggen y Bucklin, 1997). Esto es así, porque la frecuencia y la calidad de la información que es transmitida genera las sensaciones positivas necesarias para trabajar de forma cooperativa (Guiltinan et al., 1980; Metcalf et al., 1992).

Por otra parte, las estrategias de influencia indirectas procuran el acercamiento entre los puntos de vista de las partes, el acuerdo, la identificación y el interés común, generando actitudes y comportamientos positivos (Frazier y Summers, 1984; Skinner et al., 1992; Gundlach y Cadotte, 1994). En cambio, las estrategias de influencia directas, en la medida en que se basan en la confrontación y generan actitudes negativas, conducen a comportamientos poco cooperativos (Frazier y Summers, 1984; Skinner et al., 1992; Gundlach y Cadotte, 1994). De aquí que, Frazier y Rody (1991; 54) argumenten: *“puesto que la cooperación genera importantes beneficios a las partes, las estrategias de influencia coercitivas sólo deberían utilizarse cuando las no coercitivas han fallado en el logro de la respuesta deseada”*.

Estas apreciaciones son apoyadas por los estudios empíricos realizados por Skinner et al. (1992) y Johnson et al. (1993a), quienes demuestran que la cooperación de una parte es afectada de forma positiva por el poder no coercitivo de la otra, y de forma negativa por el coercitivo. Es por ello, que establecemos la siguiente hipótesis:

H_{11.3} *Una comunicación frecuente, informal e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado, mientras que la comunicación directa influye de manera negativa.*

En la tabla 4.6 aparecen los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a las asociaciones entre los aspectos del proceso de las relaciones.

TABLA 4.6
RELACIONES ENTRE LOS ASPECTOS DE PROCESO

| V. dependiente | | Variable independiente = control | |
|-----------------|---------------------------------------|---|-------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Procesos | Comunicación | Ahmed y Al-Motawa, 1997 (+/0) | H_{11.1} |
| | Cooperación | Anderson y Narus, 1984 (-) | H_{11.2} |
| | Variable independiente = comunicación | | |
| | Cooperación | Guiltinan et al., 1980 (+); Anderson y Narus, 1990 (+); Metcalf et al., 1992 (+); Pinto et al., 1993 (+); Van Bruggen y Bucklin, 1997 (+/0) | H_{11.3} |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

3.5.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de la atmósfera (H₁₂)

Los investigadores de marketing mantienen a nivel conceptual que la injusticia en los resultados y procedimientos implica reacciones afectivas desfavorables, caracterizadas por el conflicto y la hostilidad, para posteriormente establecer y contrastar de forma empírica que la justicia en las relaciones influye positivamente en su calidad (Kumar et al., 1995a). Así, se ha demostrado que la justicia percibida lleva a mayores niveles de confianza (Anderson y Weitz, 1989; Kumar et al., 1995a), y de compromiso (Michaels et al., 1986; Anderson y Weitz, 1992; Kumar et al., 1995a).

Estas relaciones obedecen a que si una parte desarrolla procedimientos justos en su relación con otra, genera en ésta expectativas de un trato justo en el futuro, lo que a su vez le induce un sentimiento de consideración, respeto y apego hacia aquella (Kumar et al., 1995a). En cambio, Kaufmann y Stern (1988) encuentran que la percepción de injusticia respecto del comportamiento de la otra parte, influye de forma importante sobre los niveles de hostilidad hacia la relación. Esto nos lleva a contrastar las siguientes hipótesis:

H_{12.1} *La justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación favorece su grado de confianza en la cooperativa de segundo grado.*

H_{12.2} *La justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación favorece su compromiso con ella.*

La confianza es considerada como uno de los principales determinantes del compromiso, ya que la valoración positiva que las partes hacen de ella les lleva a comprometerse con la relación. Además, puesto que el compromiso supone una cierta vulnerabilidad, las partes buscarán para establecer relaciones aquellos socios que le inspiren confianza (Morgan y Hunt, 1994).

Por otra parte, cuando existe confianza, las partes perciben que se pueden hacer inversiones en la relación asumiendo un riesgo limitado, ya que se abstendrán de utilizar el poder o explotar otras circunstancias en beneficio propio (Nielson, 1998). Asimismo, Dwyer et al. (1987) sugieren que, cuando las firmas han desarrollado una confianza mutua resolverán sus desacuerdos de forma amigable, lo que facilita la realización de inversiones que conllevan riesgos (Nielson, 1998). De aquí que la literatura aporte una serie de trabajos que demuestran la relación positiva entre la confianza y el compromiso (Moorman et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996; Geyskens et al., 1996; Birgelen et al., 1997; Nielson, 1998; Del Barrio et al., 1999) que nos permiten plantear que:

H_{12.3} *La confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo influye de forma positiva en el compromiso de la primera con la relación.*

En la tabla 4.7 aparecen los trabajos en los que nos hemos apoyado para establecer las hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de la atmósfera.

TABLA 4.7
RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE LA ATMÓSFERA

| V. dependiente | | Variable independiente = justicia percibida | |
|------------------|---|--|-------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Atmósfera | Confianza | Anderson y Weitz, 1989 (+); Kumar et al., 1995b (+) | H_{12.1} |
| | Compromiso | Michaels et al., 1986 (+); Anderson y Weitz, 1992 (+); Kumar et al., 1995b (+) | H_{12.2} |
| | Variable independiente = confianza | | |
| | Compromiso | Moorman et al., 1992 (+); Morgan y Hunt, 1994 (+); Andaleeb, 1996 (+); Geyskens et al., 1996 (+ compromiso afectivo, - compromiso calculado); Birgelen et al., 1997 (+ benevolencia/c. afectivo, + honestidad/c. afectivo, -/0 benevolencia/c. calculado, -honestidad/c. calculado), Nielson, 1998 (+); Sigauw et al., 1998 (+/0); Del Barrio et al., 1999 (+) | H_{12.3} |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

4.- HIPÓTESIS RELATIVAS AL EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS (H₁₃ a H₁₇)

4.1.- Efectos sobre los resultados económicos (H₁₃ a H₁₅)

En la literatura encontramos varias referencias, tanto teóricas como empíricas que comprueban el efecto de las características de la relación sobre los resultados, tanto económicos como políticos. Sin embargo, y como sostienen Geyskens et al (1998), debemos realizar un esfuerzo en diferenciar los efectos principales, de aquellos otros secundarios, que obedecen a los efectos indirectos que se producen a través de otras variables. Estos autores también argumentan que las variables de la relación que pertenecen a la categoría de los sentimientos estarán correlacionadas de forma más intensa con aquellas que pertenecen a esta misma categoría, que con las que pertenecen a otra distinta.

Por ello, conviene matizar que los resultados económicos –desempeño– son una consecuencia directa de la coordinación de las actividades, mientras que en los resultados políticos –satisfacción– además de los resultados económicos influyen una serie de aspectos afectivos. Esto nos lleva a centrarnos, por un lado, en la influencia que sobre el desempeño ejercen las características de la relación que, de forma explícita, conducen a la coordinación de actividades. Pero también

estudiaremos el efecto que sobre la satisfacción producen aquellas características que, aun contribuyendo también a la coordinación, presentan una componente de tipo más afectivo a partir de la percepción que una parte tiene respecto del comportamiento de la otra.

Por otro lado, si el deseo de continuar es una consecuencia de la valoración general que las partes hacen de la relación, consideramos que la variable que de forma directa mejor explica este deseo es la satisfacción con la relación. Por ello, aunque en la literatura aparecen algunos trabajos que relacionan las características y el desempeño con el deseo de continuidad, sin embargo, podemos pensar que estos efectos son indirectos a través de la satisfacción, motivo por el que tan sólo analizamos la relación entre la satisfacción y el deseo de continuidad.

Puesto que las variables que conforman las características de la relación favorecen la coordinación de las actividades, cabe esperar que llevarán a un mayor desempeño de la relación (Cheng, 1994).

Mcneilly y Russ (1992) y Dahlstrom et al. (1996) han comprobado la influencia positiva de la formalización sobre el desempeño de la relación. La formalización incrementa la eficiencia, ya que las normas y reglas permiten estandarizar y hacer las actividades repetitivas de forma rutinaria (Rueker et al., 1985). Asimismo, la especificación de las obligaciones y responsabilidades sirve para orientar las acciones a realizar para conseguir los resultados deseados (Dahlstrom et al., 1996).

Además, puesto que el establecimiento de objetivos, la planificación y la toma de decisiones de forma conjunta lleva a mejores resultados (Mohr y Spekman, 1994), no se cuestiona el efecto positivo de la participación sobre el desempeño, como así ha sido verificado por Mcneilly y Russ (1992), Mohr y Spekman (1994) y Dahlstrom et al. (1996). Estas apreciaciones nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:

H₁₃ *La formalización y la participación de la relación aumentan la contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.*

Los procesos que acontecen en las relaciones de intercambio también afectan a los resultados que se obtienen. Los trabajos que relacionan el control con el

desempeño, lo hacen bajo dos perspectivas distintas. Por una parte, se aprecia una influencia clara y positiva entre el control que ejerce una parte de la relación y su propia valoración de los resultados de la relación (Bello y Gilliland, 1997; Mjoen y Tallman, 1997; Hernández et al., 1998). Por otro lado, Aulakh (1996) plantea un efecto positivo del control social y de procesos sobre la valoración de los resultados que hace la parte que lo recibe, y negativa en el caso del control de resultados. Esto es así debido a que, mientras los primeros disminuyen la presión por obtener resultados inmediatos, sacrificándolos por el logro de resultados a largo plazo, en cambio, el control de resultados estimula los beneficios a corto plazo a expensas de los objetivos a largo plazo.

En nuestro caso consideramos que el control, con independencia del tipo que sea, puesto que disminuye la ambigüedad percibida de las funciones a realizar (Challagalla y Shervani, 1996) y contribuye a coordinar las actividades (Weitz y Jap, 1995), mejora los resultados de la relación, con independencia de la parte que los valore.

Si particularizamos para cada tipo de control, de un lado, el entrenamiento asociado a la formación –control de inputs– y el control de actividades, en la medida en que suponen la transmisión de un conocimiento, pueden ayudar a la parte que lo recibe a mejorar el desempeño de sus funciones (Challagalla y Shervani, 1996). Además, el control de procesos y de resultados mejoran el desempeño pues, cuando el desempeño se mide, se producen unos mayores resultados debido al efecto motivador (Duncan, 1995), a una mayor objetividad en la evaluación (Ouchi, 1980) y a la reducción en la ambigüedad percibida en las funciones a realizar (Challagalla y Shervani, 1996). Por ello, la hipótesis que relaciona el control con los resultados la planteamos en los siguientes términos:

H_{14.1} *El control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación influye de forma positiva en su contribución al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.*

Hay un gran número de reflexiones teóricas y trabajos empíricos que ponen de manifiesto la influencia de la comunicación sobre el desempeño (Van de Ven y Walker, 1980; Anderson y Narus, 1990; Pinto et al., 1993; Smith, 1997; Smith y Barclay, 1997; Nielson, 1998). En la medida en que el intercambio de información clarifica los roles y las expectativas, evita malentendidos (Smith, 1997) y permite

coordinar y realizar las tareas de forma más eficiente (Nielson, 1998), cabe pensar que mejorará los resultados de la relación.

En cambio, no encontramos referencias directas en el ámbito de las relaciones interorganizacionales que analicen las consecuencias del contenido de la comunicación sobre los resultados alcanzados. En el caso de las relaciones interfuncionales, entre el departamento de marketing y el de ingeniería, Fisher et al. (1997) argumentan que hay que ser cauteloso al establecer el signo de la influencia entre la comunicación coercitiva y el desempeño, de forma que, aunque finalmente establecen una relación negativa, el contraste que realizan no aporta el suficiente apoyo. Esto es así pues, si bien el carácter coercitivo de la comunicación genera actitudes negativas que pueden reducir la efectividad, sin embargo, también puede aumentar la utilización de la información transmitida en la toma de decisiones, con la consiguiente mejora de éstas y, por ende, del desempeño.

De forma parecida, Gaski y Nevin (1985) plantean una relación positiva entre el poder no coercitivo y el desempeño, y una relación negativa entre el poder coercitivo y el desempeño. Sin embargo, ninguna de las hipótesis recibe apoyo empírico. De aquí que la hipótesis entre la comunicación y el desempeño la redactemos como sigue:

H_{14.2} *Una comunicación frecuente e informal, directa e indirecta, por parte de la cooperativa de segundo grado, influye de forma positiva en su contribución al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.*

En cuanto a la influencia de la cooperación sobre el desempeño, aunque en general se establece un efecto positivo, sin embargo, los resultados obtenidos son divergentes. Así, mientras Holm et al. (1996) no obtienen influencia alguna, Nielson (1998) demuestra un efecto positivo, que se torna negativo en el trabajo de Siguaw et al. (1998). Estos últimos autores tras calificar como sorprendente este hallazgo, lo explican en base a la excesiva importancia que se le puede dar a la cooperación, en ocasiones a expensas de obtener beneficios.

En el ámbito de nuestro trabajo, aceptamos el consenso teórico en torno a la importancia de la cooperación para la coordinación de las actividades y la obtención de un elevado desempeño (Reve y Stern, 1983; Frazier et al., 1988; Smith et al., 1995; Wagner, 1995). 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 hace que el resultado final supere la suma del que se consigue con los esfuerzos individuales (Biong, 1993; Siguaw et al., 1998). Por ello, planteamos que:

H_{14.3} *La cooperación de la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en la contribución de la cooperativa de segundo grado a su desempeño y orientación al mercado.*

De los trabajos empíricos que analizan la influencia del compromiso en el desempeño se deduce una relación positiva (Holm et al., 1996; Smith y Barclay, 1997; Siguaw et al., 1998). Esto es así ya que el compromiso implica voluntad de hacer esfuerzos a corto plazo para mejorar los beneficios a largo plazo (Dwyer et al., 1987; Mohr y Spekman, 1994), lo que facilita la aportación de recursos para corregir las posibles desviaciones en el logro de los objetivos (Shamdasani y Sheth, 1995). Además, facilita el desarrollo de normas sociales y reduce los comportamientos oportunistas (Gundlach et al., 1995) y la incertidumbre asociada a los mismos (Shamdasani y Sheth, 1995). Todo ello unido al principio de reciprocidad (Anderson y Weitz, 1992), llevaría a un miembro de la relación a actuar con mayor interés en beneficio de los socios más comprometidos.

Además, las partes comprometidas comparten objetivos y valores –compromiso afectivo– que propician la coordinación y la mejora de los resultados (Brown et al., 1995). Bajo estas consideraciones, establecemos la siguiente hipótesis:

H₁₅ *El compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación influye de forma positiva en la contribución de la cooperativa de segundo grado a su desempeño y orientación al mercado.*

En la tabla 4.8 aparece un resumen de los trabajos que sustentan las hipótesis relativas a las relaciones entre el desempeño y las características de la relación.

TABLA 4.8
RELACIONES ENTRE EL DESEMPEÑO Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

| V. Independiente | | Variable dependiente = desempeño | |
|-------------------|----------------------|--|-------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Estructura | Formalización | Mcneilly y Russ, 1992 (+); Dahlstrom et al., 1996 (+) | H₁₃ |
| | Participación | Mcneilly y Russ, 1992 (+); Mohr y Spekman, 1994 (+); Dahlstrom et al., 1996 (+) | |
| Procesos | Control | Aulakh, 1996 (- control de resultados, +/0 control de procesos, + control social) | H_{14.1} |
| | Comunicación | Van de Ven y Walker, 1980 (+); Anderson y Narus, 1990 (+); Pinto et al., 1993 (+); Aulakh, 1996 (+/0); Smith, 1997 (+); Smith y Barclay, 1997 (+); Nielson, 1998 (+) | H_{14.2} |
| | Cooperación | Holm et al., 1996 (+/0); Nielson, 1998 (+); Siguaw et al., 1998 (+/-) | H_{14.3} |
| Atmósfera | Compromiso | Brown et al., 1995 (+ compromiso normativo, -/0 compromiso instrumental); Holm et al., 1996 (+); Smith y Barclay, 1997 (+); Siguaw et al., 1998 (+) | H₁₅ |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

4.2.- Efectos sobre los resultados políticos (H₁₆ y H₁₇)

Frente a la atención prestada a la influencia del poder y del control sobre la satisfacción en la década de los setenta (Hunt y Nevin, 1974; Wilkinson, 1979) y ochenta (Dwyer, 1980; Wilkinson, 1981; Anderson y Narus, 1984; Gaski y Nevin, 1995), en los años 90 toman el relevo los aspectos sociales.

Uno de estos aspectos es la comunicación, sobre la que existe un gran consenso en torno a su influencia positiva sobre la satisfacción (Mohr et al., 1996; Ahmed y Al-Motawa, 1997; Smith y Barclay, 1997; Geyskens et al., 1998; Selnes, 1998). La comunicación colaborativa –frecuente, informal y de contenido indirecto– ayuda a las partes a trabajar juntas, a proteger sus propios intereses y a crear un clima caracterizado por sensaciones positivas (Mohr y Nevin, 1996). Además, puesto que la satisfacción deriva de la comparación de los resultados con respecto a unas expectativas, vendrá afectada de forma positiva por la comunicación, en la medida que ésta facilita la comprensión de dichos resultados y expectativas (Selnes, 1998).

En cuanto a la influencia del contenido de la información sobre la satisfacción, y a falta de estudios que la analicen de forma directa, nos apoyamos en aquellos que versan acerca del efecto que el poder ejerce sobre la satisfacción. Diversos trabajos

demuestran que la satisfacción está afectada de forma positiva por el poder no coercitivo –recompensas– y de forma negativa por el poder coercitivo –castigos– (Hunt y Nevin, 1974; Wilkinson, 1979; Gaski y Nevin, 1985; Keith et al., 1990). Esto obedece a la propia naturaleza de las fuentes de poder y a que una parte estará más satisfecha con la relación, si percibe que tiene un cierto grado de control sobre los comportamientos, lo que sucede con el poder no coercitivo pero no con el coercitivo (Keith et al., 1990). Además, como ya señalamos anteriormente, las estrategias de influencia no coercitivas –indirectas– tienen un efecto positivo sobre las actitudes, mientras que las coercitivas –directas– influyen de forma negativa (Frazier et al., 1989; Frazier y Rody, 1991; Frazier y Summers, 1986). Apoyándonos en estas consideraciones planteamos la siguiente hipótesis:

H₁₆ *Una comunicación frecuente, informal e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación, mientras que la comunicación directa influye de forma negativa.*

También aparece como inequívoca la influencia positiva de la confianza en la satisfacción, como así ponen de relieve los distintos trabajos que la analizan (Driscoll, 1978; Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1996; Ramsey y Sohi, 1997; Geyskens et al., 1998; Iglesias et al., 1998; Swan et al., 1999). La parte que confía en otra percibe que las acciones de ésta le reportarán resultados positivos (Andaleeb, 1996), lo que se traduce en un mayor sentimiento de seguridad y, por consiguiente, de satisfacción con la relación (Iglesias et al., 1998). Por ello, estamos en condiciones de establecer que:

H_{17.1} *La confianza que la cooperativa de segundo grado inspira a la de primero afecta de forma positiva al nivel de satisfacción de ésta con la relación.*

Por otra parte, aunque la influencia de la justicia en la satisfacción no ha sido contrastada de forma empírica, sin embargo, nos parece interesante explorar este aspecto. La satisfacción de una parte con una relación de intercambio, se deriva de la valoración que hace de la bondad de los resultados obtenidos, a partir de dos procesos complementarios (Molm, 1991). Por un lado, la evaluación cognitiva que lleva a los actores a comparar los resultados actuales con los esperados y, de otra, la evaluación normativa o moral por la que los actores comparan los resultados actuales con los justos, basados en ciertos principios normativos tales como la equidad. Esto

nos lleva a establecer la relación entre la justicia y la satisfacción de la siguiente forma:

H_{17.2} *La justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación influye de forma positiva en su satisfacción con la misma.*

En la tabla 4.9 aparecen los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a las relaciones entre la satisfacción y las características de la relación.

TABLA 4.9
RELACIONES ENTRE LA SATISFACCIÓN Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

| V. Independiente | | Variable dependiente = satisfacción | |
|------------------|---------------------|---|-------------------------|
| | | Autor (signo) | Hipótesis |
| Procesos | Comunicación | Mohr et al., 1996 (+); Ahmed y Al-Motawa, 1997 (+); Smith y Barclay, 1997 (+); Geyskens et al., 1998 (+); Selnes, 1998 (+) | H₁₆ |
| | Confianza | Driscoll, 1978 (+); Anderson y Narus, 1990 (0/+); Sánchez, 1995 (+/0); Andaleeb, 1996 (+); Ramsey y Sohi, 1997 (+); Geyskens et al., 1998 (+); Iglesias et al., 1998 (+); Swan et al., 1999 (+) | H_{17.1} |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

5.- HIPÓTESIS RELATIVAS A LAS RELACIONES ENTRE LOS RESULTADOS (H₁₈ a H₂₀)

5.1.- Relación entre los resultados económicos (H₁₈)

El concepto de Orientación al Mercado ha sido definido y empíricamente validado como un modo de mejorar los resultados de los negocios (Tuominen y Möller, 1996), por lo que encontramos un creciente número de evidencias empíricas que apoyan la hipótesis de que la orientación al mercado se asocia positivamente con unos rendimientos superiores de las empresas (Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kotli, 1993; Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1995; 1996; Pelham y Wilson, 1996; Bhuian, 1998; Hooley et al., 1998). Esto es así, pues las empresas orientadas al mercado adoptan los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para el cliente (Narver y Salater, 1990). Apoyándonos en estas premisas establecemos la siguiente hipótesis:

H₁₈ *La contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en la contribución de la primera al desempeño de la segunda.*

Los trabajos que nos han servido de base para establecer las hipótesis relativas a las relaciones entre la contribución al desempeño y la contribución a la orientación al mercado aparecen en la tabla 4.10.

TABLA 4.10
RELACIONES ENTRE EL DESEMPEÑO Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

| V. Independiente | Variable dependiente = desempeño | |
|-------------------------------|--|-----------------------|
| | Autor (signo) | Hipótesis |
| Orientación al mercado | Narver y Slater, 1990 (+ ROA); Ruckert, 1992 (+ desempeño financiero); Jaworski y Kotli, 1993 (+ desempeño general); Llonch, 1993 (+ ROI, +/- beneficio sobre ventas, + crecimiento de las ventas, + resultados globales); Slater y Narver, 1994 (+ ROA, éxito de nuevos productos, crecimiento de las ventas); Atuahene-Gima, 1995, 1996 (+ desempeño de los nuevos productos); Greenly, 1995b (+/0 ROI, éxito de nuevos productos, crecimiento de las ventas); Fritz, 1996 (+ éxito corporativo); Pelham y Wilson, 1996 (+ éxito de los nuevos productos, +/- crecimiento de las ventas, + rentabilidad); Pitt et al., 1996 (+ crecimiento de las ventas, + desempeño general); Varela et al., 1996 (+/0); Santos y Vázquez, 1997 (+ desempeño general); Trespalacios et al., 1997 (+ lealtad del cliente, + desempeño general); Bhuian, 1998 (+ desempeño general); Caruana et al., 1998 (+/0 desempeño general); Hooley et al., 1998 (+ desempeño) | H₁₈ |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

5.2.- Relación entre los resultados económicos y los políticos (H₁₉)

En el capítulo 3 precisamos, siguiendo a Molm (1991), que la satisfacción de una parte con una relación de intercambio es una respuesta afectiva a una evaluación cognitiva de la relación. Por ello, en la medida en que las partes perciban que la relación les permite obtener o mejorar los resultados deseados, cabe presumir que su satisfacción será mayor. Esta idea es apoyada por una serie de trabajos que confirman que los resultados –desempeño– alcanzados en la relación es uno de los factores más importantes para predecir el nivel de satisfacción (Anderson y Narus, 1884, 1990; Smith y Barclay, 1997; Geyskens et al., 1998; Iglesias et al., 1998). De aquí que establezcamos la relación entre el desempeño y la satisfacción como sigue:

H₁₉ *La contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación.*

En la tabla 4.11 aparecen los trabajos en los que se apoyan las hipótesis relativas a las relaciones entre la satisfacción y el desempeño.

TABLA 4.11
RELACIONES ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO

| V. Independiente | Variable dependiente = satisfacción | |
|------------------|---|-----------------------|
| | Autor (signo) | Hipótesis |
| Desempeño | Anderson y Narus, 1884, 1990 (+); Smith y Barclay, 1997 (+); Geyskens et al., 1998 (+); Iglesias et al., 1998 (+) | H₁₉ |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

5.3.- Relación entre los resultados políticos (H₂₀)

En el modelo propuesto incluimos el deseo de continuar la relación como la consecuencia final del proceso de interacción, coincidiendo con Frazier (1983a). De aquí que consideremos que la satisfacción, como valoración global de la relación, es la variable que mejor la predice. En el plano teórico su importancia para la continuidad de la relación es subrayada por Frazier (1983a) y Ganesan (1994). Para el primero la continuada insatisfacción con los beneficios obtenidos de la relación conducirá a su disolución y, para el segundo, la satisfacción con los resultados pasados afecta al futuro de la relación al reducir el conflicto y reforzar la cooperación y la orientación a largo plazo. De esta forma, las partes satisfechas con una relación estarán más interesadas en mantenerla que iniciar otra con la incertidumbre que ello conlleva (Ramsey y Sohi, 1997).

Estas consideraciones teóricas han recibido un adecuado soporte empírico en los trabajos realizados por Biong (1993), Ping (1993, 1994) y Selnes (1998). Para Biong (1993), si las partes ven cumplidas sus expectativas en la relación estarán satisfechas con ella y desearán mantenerla, resistiendo a otras alternativas atractivas (Ping, 1994). De aquí que establezcamos la siguiente hipótesis:

H₂₀ *La satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación favorece su deseo de continuarla.*

En la tabla 4.12 aparecen los trabajos en los que se sustentan las hipótesis relativas a las relaciones entre el deseo de continuar y la satisfacción.

TABLA 4.12
RELACIONES ENTRE EL DESEO DE CONTINUAR Y LA SATISFACCIÓN

| V. Independiente | Variable dependiente = deseo de continuar | |
|---------------------|---|-----------------------|
| | Autor (signo) | Hipótesis |
| Satisfacción | Biong, 1993 (+); Ping, 1993, 1994 (+); Selnes, 1998 (+) | H₂₀ |

Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables dependiente e independiente. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

Una vez desarrollado el modelo propuesto mediante el establecimiento de todas las hipótesis a contrastar, en el siguiente capítulo describimos la metodología seguida para obtener la información más adecuada.

Capítulo 5

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez establecidas las hipótesis que se derivan del modelo, el **objetivo** de este capítulo es describir la metodología seguida para obtener la información necesaria, realizándose asimismo una caracterización de la muestra.

1.- POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población está formada por las cooperativas agrarias españolas que tienen como actividad principal la manipulación de productos hortofrutícolas y que, además, los comercializan, todos o en parte, a través de una cooperativa de segundo grado. Como ya indicamos cuando conceptuamos estas relaciones, se trata de una relación vertical encuadrada dentro las “*asociaciones de distribución*” pero que, además, presenta la particularidad de que la cooperativa de segundo grado es el resultado de las relaciones horizontales de las cooperativas de primer grado. Esto implica que la propiedad, dirección y gestión de las cooperativas de segundo grado recae de forma compartida en las cooperativas de primer grado asociadas.

El centrarnos solamente en las cooperativas que comercializan una tipología de productos determinada y, en concreto, los hortofrutícolas, obedece a dos razones principales. De un lado, porque de esta forma nos garantizamos que exista una cierta similitud en cuanto a las actividades que realizan. Esto nos permitirá medir algunas de las variables del modelo de forma más precisa, planteando preguntas con un mayor nivel de concreción para que sean entendidas por las personas entrevistadas en base a los aspectos comunes que comparten sus cooperativas. De otro, por la importancia de este tipo de cooperativas en número y volumen de negocio, así como por su mayor integración en cooperativas de segundo grado conforme se puso de manifiesto en el capítulo primero.

Al objeto de identificar la población y ante la inexistencia de fuentes de información secundarias –censos, publicaciones, etc.– a las que acudir, hemos seguido el proceso siguiente:

Fase 1: Nos pusimos en contacto con la Confederación de Cooperativas Agrarias de España –CCAE–, organización que representa a las cooperativas agrarias a nivel nacional. Tras informarles del objetivo de la investigación que desarrollamos y mostrarnos su interés y disposición a colaborar, nos facilitaron una base de datos con la razón y domicilio social de 910 cooperativas hortofrutícolas.

Fase 2: Al objeto de identificar aquellas cooperativas que comercializan sus productos a través de una cooperativa de segundo grado, la CCAE nos puso en contacto con las Federaciones de Cooperativas Agrarias de las distintas Comunidades Autónomas. Éstas nos indicaron aquellas cooperativas hortofrutícolas de la base facilitada por la CCAE que comercializaban sus frutas y/u hortalizas por medio de una cooperativa de segundo grado. Como se recoge en la tabla 5.1., generada a partir de la información facilitada por las diferentes Federaciones, la población del estudio quedó cuantificada en 278 cooperativas hortofrutícolas de primer grado. Puesto que la población no es excesiva, nos dirigimos a todas las cooperativas para solicitarles la información contenida en el cuestionario.

TABLA 5.1
FEDERACIONES DE COOPERATIVAS AGRARIAS POR COMUNIDADES AUTONOMAS¹

| Comunidad Autónoma | Federación | Nº. de Coop. |
|---------------------------|---|---------------------|
| Andalucía | Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA) | 11 |
| Aragón | Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias (FACA) | 9 |
| Asturias | Unión de Cooperativas Agrarias del Principado de Asturias (UCAPA) | - |
| Baleares | Unión de Cooperativas Agrarias de Baleares (UCABAL) | - |
| Canarias | Unión Regional de Cooperativas Hortofrutícolas de Canarias (URCHCA) | 21 |
| C.La Mancha | Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla- La Mancha (UCAMAN) | 14 |
| Castilla-León | Unión Regional de Cooperativas Agrarias de Castilla –León (URCACYL) | 3 |
| Cataluña | Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC) | 30 |
| C. Valenciana | Federación de Cooperativas Agrarias Comunidad Valenciana (FECOAV) | 92 |
| Extremadura | Unión Extremeña de Cooperativas Agrarias (UNEXCA) | 45 |
| Galicia | Asociación Gallega de Cooperativas Agrarias (AGACA) | 6 |
| Madrid | Unión de Cooperativas Agrarias de Madrid (UCAM) | - |
| Murcia | Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM) | 10 |
| Navarra | Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN) | 36 |
| País Vasco | Federación de Cooperativas Agrarias de Euskadi | - |
| Rioja | Federación de Cooperativas Agrarias de la Rioja | 1 |
| TOTAL | | 278 |

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por la CCAE y las distintas Federaciones de Cooperativas Agrarias españolas.

¹ Con las Federaciones de Asturias, Baleares, Madrid y País Vasco no llegamos a contactar ya que el número de cooperativas hortofrutícolas que existen en estas comunidades según se desprende de la base de datos facilitada por la CCAE es muy reducido.

2.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO

2.1.- Procedimiento

La información necesaria para el estudio y que obtendremos a través del cuestionario es la relativa a las distintas variables que integran el modelo planteado. En su diseño se ha prestado especial cuidado para que el error de respuesta sea mínimo. Para ello hemos tenido en cuenta: 1) la naturaleza de la información que buscamos; 2) los medios por los cuales se aplica –encuesta personal y telefónica–; y 3) la naturaleza de las personas que aportarán la información –nivel de conocimientos, disponibilidad, etc.–. Tras estas consideraciones, el proceso seguido para la elaboración del cuestionario consta de las siguientes fases:

Fase 1: Antes de confeccionar el cuestionario y siguiendo a Phillips (1981), hemos realizado una serie de entrevistas a informadores clave –presidentes y gerentes de cooperativas de primer y segundo grado, directivos de la CCAE y de las Federaciones Autonómicas–. Estas reuniones nos aportaron una gran cantidad de ideas, comentarios y sugerencias que nos permitieron tener un mayor conocimiento de la problemática de las relaciones objeto de análisis y, por consiguiente, una mejor aproximación al problema estudiado.

Fase 2: Una vez realizada una primera versión del cuestionario, éste fue sometido a una prueba preliminar. Para ello se administró a dos presidentes y cuatro gerentes de cooperativas de primer grado ubicadas en la Región de Murcia y asociadas en una de segundo grado de comercialización. Esto fue determinante para comprobar la oportunidad y validez de las preguntas y escalas utilizadas, e identificar posibles ambigüedades de redacción u otros problemas potenciales. Además, nos permitió incorporar nuevos ítems y elegir aquellos más adecuados para medir los conceptos deseados, siendo también definitiva esta prueba para sustituir la escala inicial de 7 puntos, recogida de forma mayoritaria en la literatura, por una de 10 puntos, por su mayor facilidad de respuesta, sobre todo, en las encuestas telefónicas.

Fase 3: Tras efectuar el pretest anterior y, una vez corregidos los errores detectados e incorporadas las sugerencias relevantes, se confeccionó el cuestionario definitivo conforme figura en el Anexo 2. En éste aparece una

serie de preguntas que recogen información relativa a las características de la muestra y a las variables del modelo que intentamos medir (tabla 5.2).

TABLA 5.2
PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO Y VARIABLES QUE MIDEN

| Nº de pregunta | Nº de ítem | Variable |
|----------------|------------|--|
| 1 | 1-5 | Aspectos cuantitativos de la relación. |
| 2 | 1-13 | Confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo. |
| | 14-16 | Control que ejerce la cooperativa de segundo grado |
| | 17-18 | Comunicación de la cooperativa de segundo grado con la de primero. |
| 3 | 1-6 | Comunicación de la cooperativa de segundo grado con la de primero. |
| 4 | 1-5 | Control de inputs que ejerce la cooperativa de segundo grado. |
| 5 | 1-8 | Control de resultados que ejerce la cooperativa de segundo grado. |
| 6 | 1-6 | Control de procesos que ejerce la cooperativa de segundo grado. |
| 7 | 1-6 | Dependencia de la cooperativa de primer grado de la de segundo. |
| | 7-11 | Frecuencia de las interacciones entre ambas cooperativas. |
| 8 | 1-7 | Dependencia de la cooperativa de primer grado de la de segundo. |
| 9 | 1-5 | Compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación. |
| | 6 | Cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo. |
| 10 | 1-3 | Formalización de la relación. |
| | 4-8 | Participación de la cooperativa de primer grado en las decisiones. |
| 11 | 1-8 | Cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo. |
| 12 | 1-15 | Contribución de la coop. de 2º grado a la orientación al mercado de la de primero. |
| 13 | 1-5 | Contribución de la coop. de 2º grado a la orientación al mercado de la de primero. |
| 14 | 1-7 | Contribución de la cooperativa de segundo grado a los objetivos de la de primero. |
| 15 | 1-4 | Justicia distributiva. |
| | 1-4 | Justicia de procedimiento. |
| | 5-8 | Satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación. |
| 16 | 9-12 | Deseo de la cooperativa de primer grado de continuar la relación. |
| | 1-6 | Caracterización de la cooperativa de primer grado entrevistada. |

2.2.- Escalas utilizadas

Las escalas utilizadas para medir los constructos del modelo son congruentes con la conceptualización y las dimensiones que hemos establecido en los capítulos anteriores. Estas escalas proceden, en su mayoría, de la literatura existente y han sido adaptadas a las particularidades de las cooperativas agrarias de nuestro estudio y, en menor medida, creadas siguiendo la metodología propuesta por Churchill (1979). Esta forma de proceder nos aproxima a la validez de contenido –el instrumento de medida recoge todo el significado o contenido del concepto–.

Al proceso de adaptación de las escalas ya utilizadas en otros estudios, así como al de construcción de algunas de ellas, ha sido aplicado el propio conocimiento que el investigador tiene del sector hortofrutícola y de las relaciones objeto de estudio. Este conocimiento proviene de la labor de investigación en temas de cooperativismo agrario y comercialización de productos hortofrutícolas, y que se ha concretado en diversas publicaciones (Arcas, 1999; Arcas y Munuera, 1998; Arcas y Ruiz, 1997a; Arcas et al., 1997).

Para medir los conceptos que constituyen el modelo 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.

A continuación pasamos a describir las dimensiones de cada constructo, los ítemes utilizados para medir cada dimensión y los autores en los que nos hemos apoyado para establecerlos.

2.2.1- Antecedentes de la relación

Dependencia

Conforme conceptuamos la dependencia en el capítulo 3 se trata de un constructo compuesto por las dimensiones establecidas por Heide y John (1988): 1) existencia de otras alternativas disponibles diferentes a la cooperativa de segundo grado; 2) importancia y valor de los resultados que la cooperativa de primer grado obtiene de su relación con la de segundo grado; y 3) los resultados que obtiene en su relación con la cooperativa de segundo grado en comparación con los que obtendría con otras alternativas. Asimismo, y siguiendo a Frazier et al. (1989) también utilizamos un ítem para medir la dependencia global, al efecto de aproximarnos a la comprobación de la validez de criterio. En la tabla 5.3 se pueden observar los ítemes utilizados para medir cada dimensión y los autores que los han utilizado.

TABLA 5.3
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA DEPENDENCIA

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|---|--|--|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Existencia de alternativas | Si abandonan la cooperativa de segundo grado tendrían problemas para comercializar sus productos | Heide y John (1988), Ganesan (1994), Heide (1994), Kumar et al. (1995b), Andaleeb (1995, 1996), Lusch y Brown (1996) |
| | Tendrían dificultades para sustituir a la cooperativa de 2º grado en la comercialización de sus productos | |
| | No tienen una buena alternativa a la cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos | |
| Importancia de los resultados | Realizan elevados volúmenes de ventas a la cooperativa de segundo grado | Ganesan (1994), Geyskens y Steenkamp (1995) Geyskens et al. (1996) |
| | Comercializar a través de la cooperativa de segundo grado es sumamente importante para la rentabilidad de su empresa | |
| <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 | Nivel de precios conseguido | Anderson y Narus (1984,1990), Morgan y Hunt (1994), Kumar et al. (1995a) |
| | Garantía de cobro | |
| | Rapidez en realizar las liquidaciones de los productos | |
| | Nivel de desempeño de sus funciones comerciales | |
| | Nivel de asesoramiento comercial (presentación del producto, innovación, transporte, etc.) | |
| | Nivel de asesoramiento técnico a la producción (a nivel de la explotación agraria, innovación de procesos,...) | |
| Nivel de asesoramiento para reducir costes de producción | | |
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Índice general | Son muy dependientes de la cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos | Frazier et al. (1989), Noordewier et al. (1990), Ganesan (1994), Lusch y Brown (1996) |

Frecuencia

Este constructo lo consideramos formado por una dimensión económica o frecuencia con que la cooperativa de primer grado comercializa sus productos a través de la de segundo, y otra social relacionada con la frecuencia de los contactos personales entre ambas empresas. Además, introducimos un índice general de la proximidad de la relación (tabla 5.4).

TABLA 5.4
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|---|---|---|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Económica | Realizan entregas de sus productos a la cooperativa de segundo grado durante todo el año | Klein (1989), Heide y Miner (1992) |
| Social | Mantienen contactos frecuentes con la cooperativa de segundo grado mediante correo, teléfono, e-mail... | Klein (1989), Cunningham y Homse (1990) |
| | Se producen visitas frecuentes del personal de una empresa a la otra Los contactos entre su empresa y la cooperativa de segundo grado se mantienen entre personal de distinto nivel organizativo | |
| Índice general | La relación de su empresa con la cooperativa de segundo grado es muy estrecha | Nielson (1998) |

2.2.2.- Características de la relación

1) Estructura

Para medir la estructura de la relación consideramos las dimensiones de formalización y participación definidas por los ítemes que aparecen en la tabla 5.5.

TABLA 5.5
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|--|---|---|
| <i>Evalúe entre 1 (nunca) y 10 (siempre) los siguientes aspectos de la relación entre su empresa y la cooperativa de segundo grado</i> | | |
| Formalización | Hay normas y procedimientos estándares que hay que seguir | Spekman y Stern, (1979), Dwyer y Welsh (1985), Dwyer y Oh (1987), Dahlstrom et al. (1996) |
| | Tenéis en cuenta las normas y procedimientos existentes | |
| | Las tareas y responsabilidades de su empresa están claramente especificadas | |
| Participación | Participan en las decisiones relacionadas con la comercialización | Spekman y Stern, (1979), Dwyer y Welsh (1985), Dwyer y Oh (1987), Dahlstrom et al. (1996) |
| | Se implican en el establecimiento de los objetivos comerciales de la relación | |
| | Se tienen en cuenta las sugerencias de su empresa | |
| | Cualquier decisión de la cooperativa de segundo grado que les pueda afectar se les consulta previamente En general, su empresa desempeñan un papel activo en la toma de decisiones | |

2) Procesos

Cooperación

Hemos considerado la cooperación como un constructo unidimensional que mide el grado en que las cooperativas de primer grado realizan una serie de actividades de forma conjunta y coordinada con las de segundo. Para medir este concepto utilizamos los ítems de la tabla 5.6. En esta ocasión también incorporamos un índice general de la cooperación que nos permitirá comprobar la validez de criterio.

TABLA 5.6
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA COOPERACIÓN

| Dimen. | Ítems | Autores |
|---|---|--|
| <i>Indique entre 1 (nunca) y 10 (siempre) en qué medida su empresa se esfuerza en cumplir las especificaciones que la cooperativa de segundo grado le da en relación a:</i> | | |
| Cooperación | La calidad de los productos procedentes del campo | Morgan y Hunt (1994) |
| | La calidad de los productos confeccionados | |
| | La presentación de los productos | |
| | Las condiciones de producción en el campo | |
| | La planificación temporal de la producción | |
| | Las condiciones de manipulación | |
| | La gama de productos aportados (número y tipos de productos) | |
| | Las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....) | |
| <i>Califique entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) la siguiente afirmación</i> | | |
| Índice general | Cooperamos con la cooperativa de segundo grado en todo aquello que nos solicita | Frazier et al. (1989), Ganesan (1994) |

Control formal

Como ya indicamos nos centraremos en el control formal –unilateral– que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre las de primero, distinguiendo entre control de inputs, de resultados y de procesos como dimensiones del mismo. También, para cada una de estas dimensiones introducimos una variable de control en la que se pide a la cooperativa de primer grado que manifieste, en una escala de 1 a 10, la medida en que la cooperativa de segundo grado ejerce un control fuerte. En la tabla 5.7 se pueden observar los ítems utilizados para medir cada una de estas dimensiones.

TABLA 5.7
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR EL CONTROL FORMAL

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|--|--|---|
| <i>Evalúe entre 1 (no proporciona nada) a 10 (proporciona mucha) la formación que la cooperativa de segundo grado proporciona a su empresa sobre:</i> | | |
| Control de inputs | La calidad de los productos procedentes del campo | Jaworski (1988), Hernández et al. (1998) |
| | La calidad de los productos confeccionados | |
| | Los aspectos sanitarios de los productos | |
| | Los aspectos logísticos (almacenamiento frigorífico, transporte,...) | |
| | Los procesos de manipulación | |
| <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 | La calidad de los productos procedentes del campo | Jaworski (1988), Jaworski y MacInnis (1989), Jaworski et al. (1993), Aulakh (1996), Bello y Guilliland (1997), Hernández et al. (1998) |
| | La calidad de los productos confeccionados | |
| | La cantidad de producto que les suministran a la cooperativa de segundo grado | |
| | El estado sanitario de los productos confeccionados | |
| | La normalización (clasificación) realizada con los productos | |
| | La presentación del producto | |
| | El cumplimiento de los plazos de entrega | |
| La gama de productos aportados (número y tipos de productos) | | |
| <i>Manifieste entre 1 (nada) a 10 (mucho) en qué medida la cooperativa de segundo grado controla:</i> | | |
| Control de procesos | La forma en que su empresa inspecciona la calidad de los productos procedentes del campo | Jaworski (1988), Jaworski y MacInnis (1989), Jaworski et al. (1993), Aulakh (1996), Bello y Guilliland (1997), Hernández et al. (1998) |
| | La forma en que su empresa comprueba la calidad de los productos manipulados | |
| | La forma en que su empresa lleva a cabo la manipulación de los productos | |
| | La forma en que su empresa realiza las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....) | |
| | La forma en que se realiza la producción en el campo | |
| | La forma en que su empresa lleva a cabo la planificación temporal de la producción | |

Comunicación

Para medir las dimensiones de frecuencia, modalidad –formal o informal– y contenido –directa o indirecta– que forman parte de la comunicación, nos basamos en los ítemes que figuran en la tabla 5.8.

TABLA 5.8
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|--|---|---|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado:</i> | | |
| Frecuencia | La cooperativa de segundo grado les facilita información de forma frecuente | Heide y John (1992), Mohr y Sohi (1995), Dalhstrom et al. (1996) |
| Modalidad | La cooperativa de segundo grado les transmite información de forma espontánea | Heide y John (1992), Mohr y Sohi (1995), Gassenheimer et al. (1996), Mohr et al. (1996) |
| <i>Califique entre 1 (nunca) y 10 (siempre) la frecuencia con la que la cooperativa de segundo grado intenta influir en las actitudes o comportamientos de su empresa utilizando los siguientes métodos:</i> | | |
| Contenido Indirecto | Les hace recomendaciones que se podrían traducir en buenos resultados para vuestra empresa | Mohr et al. (1996), Fisher et al. (1997) |
| | Solicita que sigan sus indicaciones sin explicarles las consecuencias de vuestro rechazo o aceptación | |
| Contenido Directo | Discute la estrategia general de las operaciones sin hacer afirmaciones de lo que le gustaría que hicierais | |
| | Les ofrece recompensas si cumplen con lo que les sugiere | |
| | Insinúa consecuencias negativas si no siguen sus recomendaciones | |
| | Utiliza su poder para que hagan lo que les indica | |

3) *Atmósfera*

Confianza

La confianza presenta tres dimensiones: 1) la fiabilidad, o percepción de la cooperativa de primer grado de que la de segundo tiene la capacidad necesaria para realizar determinadas actividades; 2) la integridad, o percepción de la cooperativa de primer grado 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 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–. Para medir estas dimensiones nos valemos de los ítemes de la tabla 5.9.

TABLA 5.9
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA CONFIANZA

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|---|--|---|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado</i> | | |
| Fiabilidad | La cooperativa de segundo grado tiene gran conocimiento del mercado | Ganesan (1994), Baker et al. (1999) |
| | La cooperativa de segundo grado conoce bien la problemática productiva y comercial de vuestra empresa | |
| | La cooperativa de segundo grado está capacitada para hacer frente a las situaciones adversas que puedan surgir | |
| | La cooperativa de segundo grado dispone de personal y recursos para prestarles un buen servicio de comercialización | |
| Benevolencia | Ante situaciones adversas, vuestra empresa puede contar con la ayuda de la cooperativa de segundo grado | Ganesan (1994), Kumar et al. (1995a, 1995b) |
| | Cuando la cooperativa de segundo grado toma decisiones importantes tiene en cuenta los intereses de vuestra empresa | |
| | Cuando comparten sus problemas con la cooperativa de segundo grado, saben que será comprensiva | |
| | La cooperativa de segundo grado está dispuesta a prestarles ayuda incluso en aspectos no contemplados en la relación | |
| Integridad | La cooperativa de segundo grado hace todo lo posible por cumplir con sus promesas y acuerdos establecidos | Ganesan (1994), Kumar et al. (1995a, 1995b) |
| | Cuando la cooperativa de segundo grado les aconseja, lo hace con su mejor intención | |
| | La cooperativa de segundo grado se muestra sincera en la relación con vuestra empresa | |
| | La cooperativa de segundo grado siempre les dice la verdad | |
| Índice general | La cooperativa de segundo grado les merece confianza para tener relaciones comerciales con ella | Anderson y Narus (1990) |

Compromiso

En el compromiso diferenciamos entre la disposición a invertir y el compromiso afectivo. El primero mide el interés de la cooperativa de primer grado en realizar esfuerzos e inversiones por mantener la relación. En cambio, el segundo se relaciona con el deseo de la cooperativa de primer grado por mantener la relación con la de segundo, debido en este caso a los vínculos afectivos. Los ítemes que utilizamos para medir estas dimensiones son los recogidos en la tabla 5.10.

TABLA 5.10
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR EL COMPROMISO

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|--|--|--|
| <i>Califique entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Disposición a invertir | No les importa compartir información confidencial con la cooperativa de segundo grado | Anderson y Weitz (1992), Gundlach et al (1995), Kumar et al. (1995b) |
| | Están dispuestos a tomar decisiones que pueden beneficiar a la cooperativa de segundo grado aunque para ustedes no supongan un beneficio inmediato | |
| | Están dispuestos a dedicar más esfuerzos y recursos para afianzar la relación | |
| Compromiso afectivo | Su aprecio hacia la cooperativa de segundo grado es una de las razones para continuar trabajando con ella | Anderson y Weitz (1992), Kumar et al. (1995b) |
| | Somos comprensivos con la cooperativa de segundo grado cuando comete errores que nos causan problemas | |

Justicia

Ya establecimos que el sentimiento de justicia de la cooperativa de primer grado respecto a la relación mantenida con la de segundo presenta dos dimensiones. Por un lado, la justicia de resultados o percepción de la equidad de los resultados alcanzados en su relación con la cooperativa de segundo grado y, por otro, la justicia de procedimiento, o percepción acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la cooperativa de segundo grado. Para medir estas dos dimensiones nos valemos de los ítemes que aparecen en la tabla 5.11.

TABLA 5.11
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA JUSTICIA

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|--|---|-----------------------|
| <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> | | |
| Justicia de resultados | El esfuerzo e inversiones que su empresa ha realizado | (Kumar et al. (1995a) |
| | Las responsabilidades y funciones que la cooperativa de segundo grado les ha asignado | |
| | Lo que ganan otras empresas que también pertenecen a esta cooperativa de segundo grado | |
| | Las ganancias que obtiene la cooperativa de segundo grado | |
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Justicia de procedimiento | La cooperativa de segundo grado promueve la comunicación entre las partes | (Kumar et al. (1995a) |
| | La cooperativa de segundo grado no les discrimina, sino que les trata de forma similar a las demás cooperativas asociadas | |
| | La cooperativa de segundo grado siempre les explica las decisiones que les pueden afectar | |
| | La cooperativa de segundo grado se preocupa por conocer la problemática particular de su empresa | |

2.2.3.- Consecuencias

Desempeño

La elevada correlación –contrastada de forma empírica– entre las respuestas subjetivas y las medidas objetivas del desempeño (Greenly, 1995a, 1995b), unido a la mayor facilidad para obtener medidas subjetivas, nos lleva al empleo de éstas. En concreto, nos valemus de las medidas de desempeño relativas al grado en que la relación de la cooperativa de primer grado con la de segundo contribuye al logro de una serie de objetivos de la primera (tabla 5.12), entre los que también se encuentra la orientación al mercado (tabla 5.13).

TABLA 5.12
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|---|--|--|
| <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> | | |
| Desempeño | Crecimiento de las ventas | Reve y Stern (1986), Kumar et al. (1992), Iglesias (1996), Lusch y Brown (1996), Pelham y Wilson (1996), Bello y Guillard (1997), Nielson (1998), Chrysochoidis (1998), Johnson (1999) |
| | Beneficios | |
| | Menores costes productivos | |
| | Éxito en el lanzamiento de nuevos productos | |
| | Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc. | |
| | Satisfacción de sus socios | |
| | Imagen y prestigio | |

TABLA 5.13

ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO (ORIENTACIÓN AL MERCADO)

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|--|---|---|
| <i>Evalúe entre 1 (total acuerdo) a 10 (total desacuerdo) en qué medida la pertenencia de su empresa a la cooperativa de segundo grado les facilita:</i> | | |
| Generación de inteligencia | Conocer con más exactitud los productos que los clientes demandarán en el futuro | Kohli et al. (1993), Varela et al. (1996a, 1996b), Gounaris y Avlonitis (1997), Bhuian et al. (1998), Caruana et al. (1998), Siguaw et al. (1998) |
| | Acceder a información periódica sobre el mercado | |
| | Detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes | |
| | Conocer, al menos una vez al año, la opinión de los clientes acerca de la calidad de sus productos | |
| | Detectar con rapidez los cambios que se producen en el entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) | |
| Respuesta de la empresa | Conocer periódicamente cómo afectan los cambios del entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) a los clientes | Kohli et al. (1993), Varela et al. (1996a, 1996b), Gounaris y Avlonitis (1997), Bhuian et al. (1998), Caruana et al. (1998), Siguaw et al. (1998) |
| | Responder de forma rápida a la reducción de los precios de sus competidores | |
| | Revisar periódicamente los productos para asegurarnos que están en línea con las necesidades de los clientes | |
| | Planificar entre varios departamentos la respuesta a los cambios en el entorno (competencia, regulaciones, etc.) | |
| | Responder con rapidez a las actuaciones agresivas de la competencia dirigidas a vuestros clientes | |
| | Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de vuestra empresa | |
| | No ignorar los cambios en las necesidades de los clientes | |
| | Atender las reclamaciones de los clientes | |
| | Ejecutar a tiempo los planes de marketing | |
| Que los departamentos implicados hagan los esfuerzos necesarios para que vuestros productos se adapten a las necesidades de los clientes | | |
| <i>Manifieste entre 1 (nada) y 10 (mucho) en qué medida la cooperativa de segundo grado alienta a que en su empresa:</i> | | |
| Diseminación de la inteligencia | Se celebren encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado | Kohli et al. (1993), Varela et al. (1996a, 1996b), Gounaris y Avlonitis (1997), Bhuian et al. (1998), Caruana et al. (1998), Siguaw et al. (1998) |
| | El personal de marketing comunique a otras áreas funcionales las necesidades futuras de los clientes | |
| | Toda la organización conozca en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes que ocurren con los principales clientes | |
| | Se distribuya periódicamente a todos los niveles de la organización los datos sobre la satisfacción de los clientes | |
| | Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente lo comunique a los demás departamentos | |

Satisfacción

Definíamos la satisfacción como el estado afectivo resultado de la valoración conjunta que la cooperativa de primer grado hace de su relación con la de segundo grado, considerándolo como un constructo unidimensional. Para medirlo utilizamos los ítemes recogidos en la tabla 5.14.

TABLA 5.14
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|---|---|---|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Satisfacción | La relación de su empresa con la cooperativa de segundo grado puede ser calificada como agradable | Gaski y Nevin (1985), Anderson y Narus (1984), Kumar et al. (1992), Hernández et al. (1998) |
| | Están muy contentos de su relación con la cooperativa de segundo grado | |
| | La cooperativa de segundo grado es una empresa buena para hacer negocios | |
| | Están muy satisfechos con el conjunto de su relación con la cooperativa de segundo grado | |

Deseo de continuidad

El deseo de continuidad lo consideramos como un concepto unidimensional, que medimos a través de los ítemes que aparecen en la tabla 5.15.

TABLA 5.15
ÍTEMES UTILIZADOS PARA MEDIR EL DESEO DE CONTINUIDAD

| Dimen. | Ítemes | Autores |
|---|--|--|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | |
| Deseo de continuidad | Aunque pudieran cambiar a otro comprador, no abandonarían la cooperativa de segundo grado | Biong (1994), Johnson et al. (1993b), Ping (1993, 1994), Selnes (1998) |
| | La relación de su empresa con la cooperativa de segundo grado es una alianza a largo plazo | |
| | No cuestionan su continuidad en la cooperativa de segundo grado | |
| | Quieren continuar la relación con la cooperativa de segundo grado | |

3.- RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La recogida de información necesaria para el contraste del modelo propuesto se realizó durante el período comprendido entre el final de abril y principios de junio de 1999 (tabla 5.16).

TABLA 5.16
RESUMEN DEL PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

| Fecha | Actividad | Incidencias | Respuestas válidas |
|----------------------|--|---|--|
| Abril de 1999 | Envío de una carta a los presidentes de las cooperativas a entrevistar | | |
| Mayo de 1999 | Inicio de los contactos con las personas a entrevistar | | |
| Mayo-Junio | Realización de las entrevistas | De las 108 entrevistas personales previstas se hacen 83 y el resto, una se efectúa por teléfono y los otros 24 cuestionarios se llevan a la cooperativa y se recogen una vez cumplimentados | - Telefónicas = 83 - Personales = 83 - Envío y posterior recogida = 24 Total = 190 |

Debido a que la población se encuentra geográficamente dispersa, decidimos utilizar a partes iguales la encuesta telefónica y personal. Este sistema nos permitió alcanzar un elevado índice de respuesta, garantizamos que responde la persona adecuada y reducir el error por una falta de respuesta. De otro lado, el coste inferior de la encuesta telefónica hizo posible financiar gran parte de la obtención de información con la ayuda proporcionada por la cooperativa de segundo grado ANECOOP.

En el proceso de recogida de información se siguieron las siguientes fases:

Fase 1: Al objeto de asegurarnos un índice de respuesta elevado de los cuestionarios se envió, a finales de abril, a los presidentes de todas las cooperativas una carta firmada por el Director General de la Confederación de Cooperativas Agrarias y el autor de esta tesis. En ella, se les informó de la realización del trabajo, destacando la relevancia del mismo para la CCAE, la importancia de la colaboración que les pedimos para su ejecución, el uso que se haría de la información y la garantía de su anonimato. Asimismo, les manifestamos el compromiso de envío de un resumen de los resultados de la investigación, en el caso de estar interesados².

² En el anexo 2 se recoge la carta de presentación.

Fase 2: Una vez que la carta de presentación llegó a su destino, los encargados de recoger la información contactaron, a principios de mayo, con las personas a entrevistar al objeto de conocer su intención de responder el cuestionario y concertar la fecha para ello. Esta iniciativa permitió identificar 190 cooperativas dispuestas a responder. La información se recogió por medio de encuestas telefónicas y personales, realizadas por personal de empresas especializadas y formado previamente en el significado de los distintos ítems.

La distribución por Comunidades Autónomas de las cooperativas a entrevistar aparece en la tabla 5.17. Atendiendo a criterios de dispersión geográfica y a las restricciones presupuestarias nos planteamos obtener la información mediante la distribución de encuestas telefónicas y personales que aparece en la misma tabla. Sin embargo, ante la dificultad de concretar una fecha para realizar algunas entrevistas personales, y tras sucesivos intentos, se optó en un caso por realizarla por teléfono y, en el resto –24 casos–, por dejar el cuestionario en la cooperativa y pasar a recogerlo una vez cumplimentado. De esta forma, de finales de mayo a primeros de junio se obtuvieron 190 cuestionarios completos, 83 por medio de encuesta telefónica, 83 a través de entrevista personal y los 24 restantes mediante su envío personal a la cooperativa y posterior recogida tras ser cumplimentados (tabla 5.17).

TABLA 5.17
DISTRIBUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS POR COMUNIDADES
AUTÓNOMAS Y TIPO DE ENCUESTA

| Comunidad Autónoma | Encuestas previstas | | Encuestas realizadas | | |
|--------------------|---------------------|------------|----------------------|-----------|----------------------------|
| | Telefónica | Personal | Telefónica | Personal | Envío y posterior recogida |
| Andalucía | 9 | | 9 | | |
| Aragón | 1 | | 1 | | |
| Canarias | | 12 | | 12 | |
| Castilla La Mancha | 4 | | 4 | | |
| Cataluña | 16 | | 16 | | |
| Extremadura | 35 | | 35 | | |
| Galicia | 3 | | 3 | | |
| Murcia | 6 | | 6 | | |
| Navarra | | 20 | | 20 | |
| Cdad. Valenciana | 8 | 76 | 9 | 51 | 24 |
| TOTAL | 82 | 108 | 83 | 83 | 24 |
| TOTAL | 190 | | 190 | | |

Los 190 cuestionarios respondidos y completos suponen un índice de respuesta del 68%. Este porcentaje de respuestas lo consideramos adecuado en comparación

con el obtenido por otros trabajos que analizan este tipo de relaciones y que han utilizado el mismo tipo de encuesta que nosotros para obtener la información. Así, a través de encuestas personales, Spekman y Stern (1979) consiguen el 80,5%, Brown (1981) el 64,1%, Dant y Schul (1992) el 47% y Chatterjee et al. (1995) el 77,4%, mientras que Pelham y Wilson (1996) lograron el 71% de respuestas por medio de encuestas telefónicas.

Las personas que han respondido el cuestionario son aquellas que tienen un conocimiento profundo de la relación que su cooperativa mantiene con la cooperativa de segundo grado. En la mayoría de los casos 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 otra persona –21,9%–, por lo general, la encargada de la administración (tabla 5.18).

TABLA 5.18
CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

| Cargo | % de entrevistas |
|--------------|-------------------------|
| Gerente | 63,1 |
| Presidente | 10,2 |
| Director | 4,8 |
| Otro | 21,9 |
| Total | 100 |

A partir de los datos expuestos anteriormente la ficha técnica de esta investigación es la que aparece en la tabla 5.19.

TABLA 5.19
FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|--|
| Universo de población | 278 cooperativas agrarias hortofrutícolas que comercializan sus productos a través de una cooperativa de segundo grado |
| Ámbito geográfico | Nacional |
| Método de recogida de información | Encuesta telefónica y personal |
| Procedimiento de muestreo | Selección de la totalidad de la población al objeto de entrevistarla |
| Tamaño de la muestra | 190 cooperativas agrarias de primer grado |
| Error muestral | ± 4% |
| Nivel de confianza | 95%. $p = q = 50\%$ |
| Fecha de realización del trabajo de campo | De abril a junio de 1999 |

4.- CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El cuestionario incluye una serie de preguntas relativas a las cooperativas de primer grado que constituyen la muestra y que nos permiten realizar la caracterización que aparece en la tabla 5.20. Del análisis de esta información se deduce una elevada dispersión para la mayoría de las variables.

TABLA 5.20
CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER GRADO QUE FORMAN LA MUESTRA

| Aspecto | Mínimo | Máximo | Media | |
|--|---|------------|-------|----|
| Número de socios | 2 | 5.247 | 448 | |
| Antigüedad | 1 | 98 | 29 | |
| Volumen de ventas en 1998 (millones de pesetas) | 10 | 7.500 | 825 | |
| Número medio de empleados en almacén en 1998 | 1 | 1.800 | 67 | |
| % de cooperativas de primer grado que pertenecen a otras cooperativas de segundo grado además de la de comercialización, según los siguientes tipos: | Sólo comercialización | | 39,6 | |
| | Suministro | | 24,9 | |
| | Crédito | | 4,8 | |
| | Otras | | 0,0 | |
| | Suministro y crédito | | 20,1 | |
| | Suministro y otras | | 1,6 | |
| | Otras y crédito | | 0,5 | |
| | Suministro, crédito y otras | | 8,5 | |
| Antigüedad como socio de la cooperativa de segundo grado (años) | 1 | 39 | 11 | |
| Distancia física aproximada a la sede central de la cooperativa de segundo grado (km.) | 0 | 600 | 79 | |
| % de las ventas que comercializa a través de la cooperativa de segundo grado, respecto a las ventas totales de su empresa | 2 | 100 | 70 | |
| % de cooperativas de primer grado que comercializan los siguientes productos | Hortalizas | | 18,1 | |
| | Frutas | | 11,7 | |
| | Cítricos | | 18,6 | |
| | Plátanos | | 3,7 | |
| | Otros | | 4,3 | |
| | Hortalizas y Frutas | | 4,3 | |
| | Hortalizas y Cítricos | | 7,4 | |
| | Frutas y cítricos | | 9,6 | |
| | Hortalizas y otros | | 10,6 | |
| | Frutas y otros | | 4,8 | |
| | Cítricos y otros | | 0,5 | |
| | Frutas, hortalizas y cítricos | | 3,2 | |
| | Frutas, hortalizas y otros | | 3,2 | |
| | % de cooperativas de primer grado que reciben los siguientes servicios de la cooperativa de segundo grado, además del de comercialización | Suministro | | 58 |
| | | Formación | | 60 |
| Información | | | 71 | |
| Crédito | | | 32 | |
| Asesoramiento técnico | | | 59 | |
| I+D | | | 31 | |
| | Otros | | 12 | |

Destaca la antigüedad media, próxima a 30 años, y el mayor tamaño de las cooperativas de la muestra, es decir, de las que comercializan a través de una cooperativa de segundo grado –con una media de 448 socios y 825 millones de pesetas de facturación–, respecto al total de las cooperativas hortofrutícolas españolas –con una media de 50 socios y 232 millones de pesetas de facturación–.

Al inicio de este trabajo, en el capítulo primero sosteníamos que las cooperativas agrarias conforman un entramado de relaciones empresariales tipo red. Esta afirmación la podemos confirmar ahora, al comprobar que en torno al 60% de las cooperativas hortofrutícolas de la encuesta pertenecen a otras cooperativas de segundo grado, además de la de comercialización, predominando las de suministro –24,9%–. Destaca asimismo un importante porcentaje de cooperativas –30,7%– que pertenecen a más de dos cooperativas de segundo grado, sobresaliendo las de comercialización, suministro y crédito.

Otros aspectos relevantes de la muestra hacen referencia a la antigüedad de la relación –11 años de media–, la distancia media entre las sedes –79 km.– y el porcentaje medio de ventas a través de la cooperativa de segundo grado, que se sitúa en un elevado 70%. Por otra parte, resalta la variedad de servicios que la cooperativa de primer grado recibe de la de segundo, además, del de comercialización. Así, se comprueba que la mayoría cuentan con otros servicios, destacando por este orden los de información –71%–, formación –60%–, asesoramiento técnico –59%– y suministro –58%–, seguidos en menor medida por los de crédito –32%–, e I+D –31%–. En cambio, se observa la escasa diversidad de la cartera de productos, de forma que más de la mitad de las cooperativas hortofrutícolas –56,4%– comercializan tan sólo una línea de productos –hortalizas, frutas, cítricos, plátanos u otros–, mientras que apenas el 6,4% de ellas cuentan con tres líneas de productos –hortalizas, frutas y cítricos, o bien, hortalizas, frutas y otros–.

Al objeto de profundizar en las características de las cooperativas de primer grado encuestadas y de la relación que éstas mantienen con la de segundo, podemos observar las tablas 5.21 y 5.22. En la primera aparece el porcentaje de ellas que se ubica en diferentes intervalos según la antigüedad, el número de socios, el volumen de facturación y el número de empleados. De forma similar, la segunda recoge el porcentaje de cooperativas de primer grado que se distribuye en distintos segmentos para las variables antigüedad de la relación, distancia entre las sedes sociales de las

cooperativas de primer y segundo grado y, por último, el porcentaje de ventas que la cooperativa de primer grado comercializa a través de la de segundo.

En la tabla 5.21 se observa que la mayoría de las cooperativas –61,2%– tienen más de 20 años de antigüedad, el 27,6% entre 10 y 20 años, y sólo el 11,2% se crearon en la última década. Una aproximación al tamaño de las cooperativas de primer grado nos lo proporciona el número de socios, el volumen de ventas y el número de empleados. En cuanto al número de socios, se comprueba que aproximadamente una quinta parte tiene menos de 100 socios, otra quinta parte agrupa a más de 500 socios, y la mitad presenta entre 100 y 500 socios. Respecto al volumen de ventas, casi la mitad de las cooperativas vende menos de 500 millones de pesetas, el 28,8% factura entre 500 y 1.000 millones de pesetas y el resto, 22,3%, comercializa más de 1.000 millones de pesetas. Por último, en relación al número de empleados, en el 42,2% de las cooperativas trabajan menos de 10 personas, una cuarta parte emplea entre 10 y 50 y el resto, 32,1%, ocupa a más de 50 trabajadores. Estos datos ponen de relieve la pequeña dimensión de la mayoría de las cooperativas encuestadas.

TABLA 5.21
ANTIGÜEDAD Y TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS DE PRIMER GRADO

| Antigüedad | | Nº. de socios | | Volumen de ventas | | Nº de empleados | |
|--------------|------------|---------------|------------|-------------------|------------|-----------------|------------|
| Años | % | Número | | Mill. de Pts. | % | Número | % |
| Menos de 10 | 11,2 | Menos de 100 | 22,3 | Menos de 500 | 48,9 | Menos de 10 | 42,2 |
| De 10 a 20 | 27,6 | De 100 a 500 | 51,6 | De 500 a 1000 | 28,8 | De 10 a 50 | 25,7 |
| Más de 20 | 61,2 | Más de 500 | 26,1 | Más de 1000 | 22,3 | Más de 50 | 32,1 |
| Total | 100 | Total | 100 | Total | 100 | Total | 100 |

En cuanto a las características de la relación (tabla 5.22) y, en particular su antigüedad, la concentración de cooperativas resulta bastante homogénea para los intervalos de menos de 10 años, y de 10 a 20 años, con porcentajes del 44,6% y del 41,8% respectivamente. En cambio, tan sólo el 13,6% llevan más de 20 años asociadas a una cooperativa de segundo grado de comercialización. En relación a la distancia entre sedes sociales, más de la mitad de las cooperativas se encuentran a menos de 50 km. de la cooperativa de segundo grado, en el 29% de los casos distan entre 50 y 100 km., y sólo el 16,4% se ubican a más de 100 km. Por último, respecto al porcentaje de las ventas comercializadas a través de la cooperativa de segundo grado, se observa que el 44,1% de las cooperativas de primer grado comercializan

todos sus productos a través de las de segundo, mientras que casi un tercio aportan menos del 50% de sus ventas.

TABLA 5.22
CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN

| Antigüedad | | Distancia (km) | | % de comercialización | |
|--------------|------------|----------------|------------|-----------------------|------------|
| Años | % | Km | % | % | % |
| Menos de 10 | 44,6 | Menos de 50 | 54,6 | Menos de 50 | 29,3 |
| De 10 a 20 | 41,8 | De 50 a 100 | 29,0 | De 50 a 99 | 26,6 |
| Más de 20 | 13,6 | Más de 100 | 16,4 | 100 | 44,1 |
| Total | 100 | Total | 100 | Total | 100 |

5.- MEDIDAS DE CALIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS

Para determinar la bondad de las escalas utilizadas comprobamos si éstas satisfacen los criterios de la fiabilidad y validez. Dentro de la validez nos centramos en la de criterio, la convergente y la discriminante.

La fiabilidad es el grado en que la medida de una variable está exenta de error aleatorio, proporcionando resultados prácticamente idénticos en todos los casos en que se repita la investigación. Para su comprobación 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.

La validez de una escala nos indica si ésta mide el concepto que se pretende medir. En concreto, la validez de criterio se refiere al grado de correspondencia entre la medida del concepto y una variable criterio. Para su comprobación, en algunas escalas, nos basamos en las correlaciones existentes entre los ítems de las mismas y un ítem general.

La validez convergente significa que dos o más medidas de un mismo concepto mantienen una alta correlación. Para aproximarnos a ella 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 implica que las escalas utilizadas sólo cuantifican las características del concepto que se tratan de medir y no otros conceptos. Para verificarla, realizamos 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 siguientes aparecen los ítems utilizados para medir las distintas dimensiones de los conceptos que integran el modelo, con indicación de su media y desviación típica (σ). Las tablas también recogen los valores correspondientes a las correlaciones ítem/índice general (C. IG), como aproximación a la validez de criterio; las correlaciones ítem/total (C. IT) y el valor del Alpha de Cronbach (α) como medidas de fiabilidad; así como el índice KMO del análisis factorial realizado. La observación de estos índices nos permitirá depurar las escalas, prescindiendo de aquellos ítems que no satisfacen los criterios mínimos indicados. Una vez eliminados hemos vuelto a calcular los nuevos índices que corroboran el cumplimiento de los criterios de validez y fiabilidad de la escala depurada. Estos índices aparecen en una tabla nueva en la que evitamos la media y la varianza que aparecen en la tabla anterior y, en la que junto al KMO del análisis factorial realizado para comprobar la validez discriminante de la escala depurada, también se incluyen las cargas factoriales de cada ítem en la dimensión de la escala que presenta una carga mayor.

1) Antecedentes de la relación

Dependencia

Para mejorar la validez de las escalas empleadas en la medición de la dependencia, eliminamos el ítem en cursiva –garantía de cobro– por su baja correlación con el índice general y, sobre todo, con el total, pues no cumple con los criterios de validez de criterio y fiabilidad, respectivamente. Asimismo, eliminamos los ítems en negrita toda vez que en el análisis factorial se agrupan en un factor distinto al del resto de la dimensión, no cumpliendo con la validez convergente (tabla 5.23).

TABLA 5.23
MEDIDAS DE LA DEPENDENCIA

| Díme. | Ítemes | Media | σ | C. IG | C. I/T | α | KMO |
|--|--|-------|----------|-------|--------|----------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones:</i> | | | | | | | |
| Existencia de alternativas | Si abandonan la cooperativa de segundo grado tendrían problemas para comercializar sus productos | 6,20 | 2,90 | 0,65 | 0,79 | 0,88 | 0,70 |
| | Tendrían dificultades para sustituir a la cooperativa de 2º grado en la comercialización de sus productos | 6,17 | 2,79 | 0,65 | 0,85 | | |
| | No tienen una buena alternativa a la cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos | 6,12 | 2,82 | 0,49 | 0,69 | | |
| Importancia resultados | Realizan elevados volúmenes de ventas a la cooperativa de segundo grado | 7,21 | 2,57 | 0,67 | 0,66 | 0,79 | 0,50 |
| | Comercializar a través de la cooperativa de segundo grado es sumamente importante para la rentabilidad de su empresa | 7,12 | 2,27 | 0,73 | 0,66 | | |
| <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 | Nivel de precios conseguido | 6,69 | 1,83 | 0,41 | 0,53 | 0,80 | 0,78 |
| | Garantía de cobro | 8,44 | 1,75 | 0,22 | 0,17 | | |
| | Rapidez en realizar las liquidaciones de los productos | 6,37 | 2,35 | 0,44 | 0,59 | | |
| | Nivel de desempeño de sus funciones comerciales | 7,15 | 1,71 | 0,54 | 0,71 | | |
| | Nivel de asesoramiento comercial (presentación del producto, innovación, transporte, etc) | 7,25 | 1,73 | 0,48 | 0,72 | | |
| | Nivel de asesoramiento técnico a la producción (a nivel de la explotación agraria, innovación de procesos,....) | 6,41 | 2,36 | 0,25 | 0,54 | | |
| Nivel de asesoramiento para reducir costes de producción | 6,10 | 2,29 | 0,29 | 0,52 | | | |
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes informaciones:</i> | | | | | | | |
| Índice general | Son muy dependientes de la cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos | 6,57 | 2,70 | | | | |

Una vez eliminados los ítemes indicados, los que consideramos en posteriores análisis y sus principales estadísticos son los que aparecen en la tabla 5.24. Como se observa, todas estas medidas satisfacen los criterios de fiabilidad, ya que presentan elevadas correlaciones ítem/total y un Alpha de Cronbach próxima o superior a 0,80. Asimismo, se cumplen los criterios de validez de criterio, en la medida en que existe una elevada correlación ítem/índice general; y de validez convergente y discriminante, puesto que cada ítem ofrece la carga factorial mayor en la dimensión a la que pertenece y no en otra distinta.

TABLA 5.24
MEDIDAS DEPURADAS DE LA DEPENDENCIA

| Dime. | Ítemes | C. IG | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | F ₃ | KMO |
|----------------------------|--|-------|--------|----------|----------------|----------------|----------------|------|
| Existencia de alternativas | Si abandonan la cooperativa de segundo grado tendrían problemas para comercializar sus productos | 0,65 | 0,79 | 0,88 | 0,78 | | | 0,86 |
| | Tendrían dificultades para sustituir a la cooperativa de 2º grado en la comercialización de sus productos | 0,65 | 0,85 | | 0,82 | | | |
| | No tienen una buena alternativa a la cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos | 0,49 | 0,69 | | 0,90 | | | |
| Importancia resultados | Realizan elevados volúmenes de ventas a la cooperativa de segundo grado | 0,67 | 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 | 0,73 | 0,66 | | 0,55 | | | |
| Resultados comparados | Nivel de precios conseguido | 0,41 | 0,52 | 0,81 | | | 0,51 | |
| | Rapidez en realizar las liquidaciones de los productos | 0,44 | 0,65 | | 0,92 | | | |
| | Nivel de desempeño de sus funciones comerciales | 0,54 | 0,75 | | 0,80 | | | |
| | Nivel de asesoramiento comercial (presentación del producto, innovación, transporte, etc.) | 0,48 | 0,63 | | 0,67 | | | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: existencia de alternativas. F₂= Carga factorial en la dimensión: importancia de los resultados. F₃= Carga factorial en la dimensión: resultados comparados.

Frecuencia de las interacciones

En el caso de las medidas de la frecuencia de las interacciones la escala propuesta cumple con los criterios de fiabilidad y validez, por lo que no es necesaria su depuración. Así, los ítemes de la frecuencia social presentan unas elevadas correlaciones ítem/total y un Alpha de Cronbach igual a 0,81 (tabla 5.25). En cuanto a la validez, la de criterio, queda garantizada por la alta correlación ítem/índice general, mientras que la convergente, se desprende de los resultados del análisis factorial realizado con los ítemes de la frecuencia social, en la medida en que se agrupan en el factor que les corresponde y no en otro (tabla 5.25).

TABLA 5.25
MEDIDAS DE LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES (I)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. IG | C. I/T | α | KMO |
|----------------|---|-------|----------|-------|--------|----------|------|
| Económica | Realizan entregas de sus productos a la cooperativa de segundo grado durante todo el año | 7,00 | 2,73 | 0,51 | | | |
| Social | Mantienen contactos frecuentes con la cooperativa de segundo grado mediante correo, teléfono, e-mail... | 8,15 | 1,80 | 0,60 | 0,61 | 0,81 | 0,73 |
| | Se producen visitas frecuentes del personal de una empresa a la otra | 7,13 | 2,45 | 0,60 | 0,76 | | |
| | Los contactos entre su empresa y la cooperativa de segundo grado se mantienen entre personal de distinto nivel organizativo | 7,12 | 2,57 | 0,61 | 0,63 | | |
| Índice general | La relación de su empresa con la cooperativa de segundo grado es muy estrecha | 7,43 | 2,04 | | | | |

Por último, se comprueba la existencia de validez discriminante en la escala, puesto que en el análisis factorial realizado con todos los ítems de las distintas dimensiones, los ítems presentan la carga factorial mayor en la dimensión que se propone (tabla 5.26).

TABLA 5.26
MEDIDAS DE LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES (II)

| Dime. | Ítems | C. IG | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | KMO |
|-----------|---|-------|--------|----------|----------------|----------------|------|
| Económica | Realizan entregas de sus productos a la cooperativa de segundo grado durante todo el año | 0,51 | | | 0,96 | | 0,70 |
| Social | Mantienen contactos frecuentes con la cooperativa de segundo grado mediante correo, teléfono, e-mail... | 0,60 | 0,61 | 0,81 | | 0,57 | |
| | Se producen visitas frecuentes del personal de una empresa a la otra | 0,60 | 0,76 | | | 0,90 | |
| | Los contactos entre su empresa y la cooperativa de segundo grado se mantienen entre personal de distinto nivel organizativo | 0,61 | 0,63 | | | 0,89 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: interacción económica. F₂= Carga factorial en la dimensión: interacción social.

2) Características de la relación

Estructura

Al igual que sucede con la frecuencia de las interacciones, las medidas propuestas para la estructura de la relación también cumplen con los criterios de fiabilidad y validez. Las altas correlaciones ítem/total y Alphas de Cronbach próximas o superiores a 0,80 confirman la fiabilidad de las medidas. Además, el hecho de que en el análisis factorial realizado para cada dimensión, todos los ítems de las dos dimensiones se agrupen en el factor oportuno, ratifica la existencia de validez convergente (tabla 5.27).

TABLA 5.27
MEDIDAS DE LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN (I)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | KMO |
|---------------|---|-------|----------|--------|----------|------|
| Formalización | Hay normas y procedimientos estándares que hay que seguir | 7,86 | 1,69 | 0,55 | 0,77 | 0,67 |
| | Tenéis en cuenta las normas y procedimientos existentes | 7,95 | 1,67 | 0,68 | | |
| | Las tareas y responsabilidades de su empresa están claramente especificadas | 7,82 | 1,71 | 0,59 | | |
| Participación | Participan en las decisiones relacionadas con la comercialización | 6,77 | 2,24 | 0,70 | 0,88 | 0,85 |
| | Se implican en el establecimiento de los objetivos comerciales de la relación | 6,83 | 2,22 | 0,69 | | |
| | Se tienen en cuenta las sugerencias de su empresa | 6,72 | 2,09 | 0,74 | | |
| | Cualquier decisión de la cooperativa de segundo grado que les pueda afectar se les consulta previamente | 6,72 | 2,39 | 0,78 | | |
| | En general, su empresa desempeña un papel activo en la toma de decisiones | 6,24 | 2,57 | 0,67 | | |

Asimismo, se demuestra el cumplimiento del criterio de validez discriminante a partir del factorial realizado con todos los ítemes de las distintas dimensiones, puesto los ítemes tienen una carga factorial mayor en la dimensión en que les corresponde (tabla 5.28).

TABLA 5.28
MEDIDAS DE LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN (II)

| Dime. | Ítemes | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | KMO |
|---------------|---|--------|----------|----------------|----------------|------|
| Formalización | Hay normas y procedimientos estándares que hay que seguir | 0,55 | 0,77 | 0,76 | | 0,84 |
| | Tenéis en cuenta las normas y procedimientos existentes | 0,68 | | 0,89 | | |
| | Las tareas y responsabilidades de su empresa están claramente especificadas | 0,59 | | 0,76 | | |
| Participación | Participan en las decisiones relacionadas con la comercialización | 0,70 | 0,88 | | 0,79 | 0,84 |
| | Se implican en el establecimiento de los objetivos comerciales de la relación | 0,69 | | | 0,78 | |
| | Se tienen en cuenta las sugerencias de su empresa | 0,74 | | | 0,82 | |
| | Cualquier decisión de la cooperativa de segundo grado que les pueda afectar se les consulta previamente | 0,78 | | | 0,83 | |
| | En general, su empresa desempeña un papel activo en la toma de decisiones | 0,67 | | | 0,80 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: formalización. F₂= Carga factorial en la dimensión: participación.

Procesos

Cooperación

No sucede lo mismo con la escala planteada para medir la cooperación. En la tabla 5.29 se puede observar los ítems propuestos, sus medias, desviaciones típicas y ratios para medir la fiabilidad.

TABLA 5.29
MEDIDAS DE LA COOPERACIÓN

| Dime. | Ítems | Media | σ | C. IG | C. I/T | α | KMO |
|----------------|--|-------|----------|-------|--------|----------|------|
| Cooperación | La calidad de los productos procedentes del campo | 8,03 | 1,79 | 0,37 | 0,62 | 0,90 | 0,82 |
| | La calidad de los productos confeccionados | 8,04 | 1,80 | 0,50 | 0,63 | | |
| | La presentación de los productos | 8,23 | 1,56 | 0,40 | 0,67 | | |
| | Las condiciones de producción en el campo | 7,39 | 2,09 | 0,25 | 0,73 | | |
| | La planificación temporal de la producción | 7,19 | 2,27 | 0,27 | 0,70 | | |
| | Las condiciones de manipulación | 7,88 | 1,75 | 0,28 | 0,71 | | |
| | <i>La gama de productos aportados (número y tipos de productos)</i> | 7,45 | 2,03 | 0,10 | 0,70 | | |
| | <i>Las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....)</i> | 7,73 | 1,94 | 0,14 | 0,70 | | |
| Índice general | Cooperamos con la cooperativa de segundo grado en todo aquello que nos solicita | 7,98 | 1,59 | | | | |

Ante la baja correlación del índice general con los ítems que aparecen en cursiva, hemos optado por eliminarlos, quedándonos con los de la tabla 5.30 que conforman una medida fiable y válida. La fiabilidad la ponen de manifiesto correlaciones ítem/total superiores a 0,60 y un Alpha de Cronbach de 0,86. En cuanto a la validez, la de criterio, la corroboran la elevada correlación ítem/índice general, mientras que la convergente se deduce de los resultados del análisis factorial realizado con los ítems restantes, puesto que todos se agrupan en un mismo factor (tabla 5.30).

TABLA 5.30
MEDIDAS DEPURADAS DE LA COOPERACIÓN

| Dime. | Ítems | C. IG | C. I/T | α | F ₁ | KMO |
|-------------|---|-------|--------|----------|----------------|------|
| Cooperación | La calidad de los productos procedentes del campo | 0,37 | 0,61 | 0,86 | 0,73 | 0,77 |
| | La calidad de los productos confeccionados | 0,50 | 0,64 | | 0,78 | |
| | La presentación de los productos | 0,40 | 0,67 | | 0,79 | |
| | Las condiciones de producción en el campo | 0,25 | 0,72 | | 0,80 | |
| | La planificación temporal de la producción | 0,27 | 0,63 | | 0,73 | |
| | Las condiciones de manipulación | 0,28 | 0,66 | | 0,77 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: cooperación.

Control formal

Los datos que aparecen en la tabla 5.31 correspondientes a las escalas utilizadas para medir el control formal aconsejan su depuración. Por ello, eliminamos los ítemes en cursiva al no cumplir el criterio de fiabilidad, dada su baja correlación con el índice general, y los que aparecen en negrita, toda vez que en el análisis factorial realizado no saturan en la dimensión propuesta y, por lo tanto, no cumplen con la validez convergente.

**TABLA 5.31
MEDIDAS DEL CONTROL FORMAL**

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. IG | C. I/T | α | KMO |
|---|---|-------|----------|-------------|-------------|----------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (no proporciona nada) a 10 (proporciona mucha) la formación que la cooperativa de segundo grado proporciona a su empresa sobre:</i> | | | | | | | |
| Control de inputs | La calidad de los productos procedentes del campo | 6,20 | 2,80 | 0,48 | 0,71 | 0,93 | 0,87 |
| | La calidad de los productos confeccionados | 6,94 | 2,55 | 0,52 | 0,83 | | |
| | Los aspectos sanitarios de los productos | 6,74 | 2,52 | 0,52 | 0,87 | | |
| | Los aspectos logísticos (almacenamiento frigorífico.....) | 6,79 | 2,50 | 0,53 | 0,88 | | |
| | Los procesos de manipulación | 6,71 | 2,55 | 0,50 | 0,84 | | |
| Índice General | <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) la siguiente afirmación:</i> | | | | | | |
| | La cooperativa de segundo grado les proporciona formación | 6,70 | 2,44 | | | | |
| <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 | La calidad de los productos procedentes del campo | 6,67 | 2,68 | 0,17 | 0,57 | 0,87 | 0,85 |
| | La calidad de los productos confeccionados | 7,61 | 2,00 | 0,19 | 0,56 | | |
| | La cantidad de producto que les suministran a la cooperativa de segundo grado | 7,10 | 2,45 | 0,34 | 0,56 | | |
| | El estado sanitario de los productos confeccionados | 7,21 | 2,21 | 0,33 | 0,68 | | |
| | La normalización (clasificación) realizada con los productos | 7,44 | 2,25 | 0,17 | 0,76 | | |
| | La presentación del producto | 7,43 | 2,07 | 0,22 | 0,77 | | |
| | El cumplimiento de los plazos de entrega | 7,49 | 2,15 | 0,22 | 0,56 | | |
| | La gama de productos aportados (número y tipos de productos) | 6,77 | 2,64 | 0,18 | 0,59 | | |
| Índice general | <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) la siguiente afirmación:</i> | | | | | | |
| | La cooperativa de segundo grado ejerce un control fuerte sobre los resultados de las actividades que realizan | 6,62 | 2,16 | | | | |
| <i>Manifieste entre 1 (nada) a 10 (mucho) en qué medida la cooperativa de segundo grado controla:</i> | | | | | | | |
| Control de procesos | La forma en que su empresa inspecciona la calidad de los productos procedentes del campo | 6,25 | 2,67 | 0,34 | 0,69 | 0,89 | 0,80 |
| | La forma en que su empresa comprueba la calidad de los productos manipulados | 6,91 | 2,28 | 0,30 | 0,65 | | |
| | La forma en que su empresa lleva a cabo la manipulación de los productos | 7,06 | 2,13 | 0,34 | 0,73 | | |
| | La forma en que su empresa realiza las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....) | 6,63 | 2,29 | 0,35 | 0,71 | | |
| | La forma en que se realiza la producción en el campo | 5,79 | 2,79 | 0,44 | 0,77 | | |
| | La forma en que su empresa lleva a cabo la planificación temporal de la producción | 5,72 | 2,89 | 0,54 | 0,72 | | |
| Índice general | <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) la siguiente afirmación:</i> | | | | | | |
| | La cooperativa de segundo grado ejerce un control fuerte sobre la forma en que realizan las actividades | 6,74 | 2,09 | | | | |

De esta forma, nos quedamos con los ítemes que aparecen en la tabla 5.32 por satisfacer los criterios establecidos. Las elevadas correlaciones ítem/total y Alphas de Cronbach próximas o superiores a 0,90 garantizan la fiabilidad. De otro lado, las correlaciones ítem/índice general avalan la validez de criterio, mientras que las mayores cargas de los ítemes en el factor correspondiente a la dimensión de la que forman parte, aseguran un nivel adecuado de validez discriminante.

TABLA 5.32
MEDIDAS DEPURADAS DEL CONTROL FORMAL

| Dime. | Ítemes | C. IG | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | F ₃ | KMO |
|-----------------------|--|-------|--------|----------|----------------|----------------|----------------|------|
| Control de inputs | Calidad de los productos procedentes del campo | 0,48 | 0,71 | 0,93 | 0,67 | | | 0,90 |
| | Calidad de los productos confeccionados | 0,52 | 0,83 | | 0,83 | | | |
| | Aspectos sanitarios de los productos | 0,52 | 0,87 | | 0,82 | | | |
| | Aspectos logísticos (almacenamiento frigorífico.....) | 0,53 | 0,88 | | 0,86 | | | |
| | Procesos de manipulación | 0,50 | 0,84 | | 0,84 | | | |
| Control de resultados | La calidad de los productos confeccionados | 0,19 | 0,52 | 0,86 | | 0,65 | | 0,90 |
| | La cantidad de producto que lessuministran a la cooperativa de segundo grado | 0,34 | 0,56 | | | 0,60 | | |
| | El estado sanitario de los productos confeccionados | 0,33 | 0,68 | | | 0,69 | | |
| | La normalización (clasificación) realizada con los productos | 0,17 | 0,76 | | | 0,82 | | |
| | La presentación del producto | 0,22 | 0,78 | | | 0,67 | | |
| | Cumplimiento de los plazos de entrega | 0,22 | 0,58 | | | 0,59 | | |
| Control de procesos | La forma en que su empresa inspecciona la calidad de los productos procedentes del campo | 0,34 | 0,64 | 0,86 | | | 0,72 | 0,90 |
| | La forma en que su empresa realiza las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....) | 0,35 | 0,61 | | | | 0,50 | |
| | La forma en que se realiza la producción en el campo | 0,44 | 0,84 | | | | 0,88 | |
| | La forma en que su empresa lleva a cabo la planificación temporal de la producción | 0,54 | 0,78 | | | | 0,87 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: control de inputs. F₂= Carga factorial en la dimensión: control de resultados. F₃= Carga factorial en la dimensión: control de procesos.

Comunicación

Al igual que sucede con el control, las escalas propuestas para medir la comunicación también requieren de la necesaria depuración. A partir de la información de la tabla 5.33, se comprueba que los ítemes que miden la frecuencia y la modalidad –informalidad– saturan en un mismo factor al que denominamos “*fluidez de comunicación*”. Por ello, en el próximo capítulo dedicado a contrastar las hipótesis, utilizaremos este término para referirnos, de forma conjunta, a los aspectos de la comunicación relativos a la frecuencia e informalidad.

De otro lado, el ítem que aparece en **negrita** –recomendaciones– presenta una baja correlación ítem/total y, por consiguiente reduce la fiabilidad de la escala

utilizada para medir la comunicación indirecta, presentando un Alpha de Cronbach igual a 0,51. Además este ítem satura en un factor distinto a los otros de la comunicación indirecta –peticiones y discusiones–, motivos suficientes para que sea eliminado. Esta última apreciación no es sorprendente, pues Fraziers y Summers (1984), Frazier y Rody (1991) y Gundlach y Cadotte (1994), en contra de lo previsto, comprueban que las recomendaciones saturan en el mismo factor que agrupa las variables que miden las estrategias de influencia coercitivas, lo que justifican a partir de su naturaleza relativamente enfocada y directiva.

TABLA 5.33
MEDIDAS DE LA COMUNICACIÓN

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | KMO |
|--|---|-------|----------|--------|----------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado:</i> | | | | | | |
| Frecuencia | La cooperativa de segundo grado les facilita información de forma frecuente | 7,25 | 1,93 | | | |
| Modalidad | La cooperativa de segundo grado les transmite información de forma espontánea | 6,71 | 2,37 | | | |
| <i>Califique entre 1 (nunca) y 10 (siempre) la frecuencia con la que la cooperativa de segundo grado intenta influir en las actitudes o comportamientos de su empresa utilizando los siguientes métodos:</i> | | | | | | |
| Comunicación indirecta | Les hace recomendaciones que se podrían traducir en buenos resultados para vuestra empresa | 7,00 | 1,99 | 0,11 | 0,51 | 0,51 |
| | Solicita que sigan sus indicaciones sin explicarles las consecuencias de vuestro rechazo o aceptación | 5,15 | 2,49 | 0,41 | | |
| | Discute la estrategia general de las operaciones sin hacer afirmaciones de lo que le gustaría que hicierais | 5,53 | 2,41 | 0,48 | | |
| Comunica. directa | Les ofrece recompensas si cumplen con lo que les sugiere | 4,28 | 2,91 | 0,60 | 0,81 | 0,69 |
| | Insinúa consecuencias negativas si no siguen sus recomendaciones | 5,60 | 2,84 | 0,64 | | |
| | Utiliza su poder para que hagan lo que les indica | 4,93 | 2,81 | 0,73 | | |

Tras eliminar el ítem mencionado, nos quedamos con la escala depurada formada por los ítemes que aparecen en la tabla 5.34. La obtención de unas Alphas de Cronbach próximas o superiores a 0,70, y mayores cargas factoriales de los ítemes en los factores correspondientes a las dimensiones establecidas, permiten considerarla como aceptable.

TABLA 5.34
MEDIDAS DEPURADAS DE LA COMUNICACIÓN

| Dime. | Ítemes | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | F ₃ | KMO |
|-------------------------|---|--------|----------|----------------|----------------|----------------|------|
| Fluidez de comunicación | La cooperativa de segundo grado les facilita información de forma frecuente | 0,60 | 0,74 | 0,89 | | | 0,73 |
| | La cooperativa de segundo grado les transmite información de forma espontánea | 0,60 | | 0,88 | | | |
| Comunic. indirecta | Solicita que sigan sus indicaciones sin explicarles las consecuencias de vuestro rechazo o aceptación | 0,52 | 0,69 | | 0,76 | | |
| | Discute la estrategia general de las operaciones sin hacer afirmaciones de lo que le gustaría que hicierais | 0,52 | | | 0,88 | | |
| Comunicac. directa | Les ofrece recompensas si cumplen con lo que les sugiere | 0,60 | 0,81 | | | 0,68 | |
| | Insinúa consecuencias negativas si no siguen sus recomendaciones | 0,64 | | | | 0,86 | |
| | Utiliza su poder para que hagan lo que les indica | 0,73 | | | | 0,88 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: fluidez de comunicación. F₂= Carga factorial en la dimensión: comunicación indirecta. F₃= Carga factorial en la dimensión: comunicación directa.

Atmósfera

Confianza

Mayor bondad presenta la escala propuesta para medir la confianza, de manera que no precisa de depuración alguna, como así lo demuestran los índices que aparecen en la tabla 5.35. Las correlaciones ítem/total superiores a 0,60 y Alphas de Cronbach próximas o superiores a 0,85 garantizan un nivel elevado de fiabilidad. Asimismo, las altas correlaciones ítem/índice general ratifican la validez de criterio, y los resultados de los análisis factoriales realizados con los ítemes de cada una de sus dimensiones avalan la validez convergente.

TABLA 5.35
MEDIDAS DE LA CONFIANZA (I)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. IG | C. I/T | α | KMO |
|---|--|-------|----------|-------|--------|----------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la cooperativa de segundo grado</i> | | | | | | | |
| Fiabilidad | La cooperativa de segundo grado tiene gran conocimiento del mercado | 8,21 | 1,55 | 0,53 | 0,63 | 0,83 | 0,78 |
| | La cooperativa de segundo grado conoce bien la problemática productiva y comercial de vuestra empresa | 7,48 | 2,00 | 0,51 | 0,68 | | |
| | La cooperativa de segundo grado está capacitada para hacer frente a las situaciones adversas que puedan surgir | 7,08 | 1,95 | 0,48 | 0,71 | | |
| | La cooperativa de segundo grado dispone de personal y recursos para prestarles un buen servicio de comercialización | 7,70 | 1,69 | 0,51 | 0,61 | | |
| Benevolencia | Ante situaciones adversas, vuestra empresa puede contar con la ayuda de la cooperativa de segundo grado | 7,00 | 2,17 | 0,43 | 0,68 | 0,88 | 0,81 |
| | Cuando la cooperativa de segundo grado toma decisiones importantes tiene en cuenta los intereses de vuestra empresa | 6,89 | 2,13 | 0,61 | 0,76 | | |
| | Cuando comparten sus problemas con la cooperativa de segundo grado, saben que será comprensiva | 6,93 | 1,98 | 0,50 | 0,80 | | |
| | La cooperativa de segundo grado está dispuesta a prestarles ayuda incluso en aspectos no contemplados en la relación | 6,74 | 2,08 | 0,48 | 0,70 | | |
| Integridad | La cooperativa de segundo grado hace todo lo posible por cumplir con sus promesas y acuerdos establecidos | 7,43 | 1,78 | 0,53 | 0,68 | 0,85 | 0,80 |
| | Cuando la cooperativa de segundo grado les aconseja, lo hace con su mejor intención | 8,05 | 1,45 | 0,57 | 0,67 | | |
| | La cooperativa de segundo grado se muestra sincera en la relación con vuestra empresa | 7,62 | 1,71 | 0,62 | 0,74 | | |
| | La cooperativa de segundo grado siempre les dice la verdad | 7,16 | 1,77 | 0,58 | 0,67 | | |
| Índice general | La cooperativa de segundo grado les merece confianza para tener relaciones comerciales con ella | 8,01 | 1,64 | | | | |

De igual modo, se confirma el cumplimiento del criterio de validez discriminante a partir del análisis factorial realizado con todos los ítemes de las distintas dimensiones, ya que los ítemes tienen una carga factorial mayor en el factor correspondiente a la dimensión a la que pertenecen (tabla 5.36).

TABLA 5.36
MEDIDAS DE LA CONFIANZA (II)

| Dime. | Ítemes | C. IG | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | F ₃ | KMO |
|---------------------|--|-------|--------|----------|----------------|----------------|----------------|------|
| Fiabilidad | La cooperativa de segundo grado tiene gran conocimiento del mercado | 0,53 | 0,63 | 0,83 | 0,70 | | | 0,92 |
| | La cooperativa de segundo grado conoce bien la problemática productiva y comercial de vuestra empresa | 0,51 | 0,68 | | 0,67 | | | |
| | La cooperativa de segundo grado está capacitada para hacer frente a las situaciones adversas que puedan surgir | 0,48 | 0,71 | | 0,70 | | | |
| | La cooperativa de segundo grado dispone de personal y recursos para prestarles un buen servicio de comercialización | 0,51 | 0,61 | | 0,71 | | | |
| Benevolencia | Ante situaciones adversas, vuestra empresa puede contar con la ayuda de la cooperativa de segundo grado | 0,43 | 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 | 0,61 | 0,76 | | | 0,62 | | |
| | Cuando comparten sus problemas con la cooperativa de segundo grado, saben que será comprensiva | 0,50 | 0,80 | | | 0,75 | | |
| | La cooperativa de segundo grado está dispuesta a prestarles ayuda incluso en aspectos no contemplados en la relación | 0,48 | 0,70 | | | 0,75 | | |
| Integridad | La cooperativa de segundo grado hace todo lo posible por cumplir con sus promesas y acuerdos establecidos | 0,53 | 0,68 | 0,85 | | | 0,72 | 0,92 |
| | Cuando la cooperativa de segundo grado les aconseja, lo hace con su mejor intención | 0,57 | 0,67 | | | | 0,72 | |
| | La cooperativa de segundo grado se muestra sincera en la relación con vuestra empresa | 0,62 | 0,74 | | | | 0,78 | |
| | La cooperativa de segundo grado siempre les dice la verdad | 0,58 | 0,67 | | | | 0,69 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: fiabilidad. F₂= Carga factorial en la dimensión: benevolencia. F₃= Carga factorial en la dimensión: integridad.

Compromiso

Aunque los criterios de bondad de la escala propuesta para medir el compromiso afectivo presentan cierta debilidad, sin embargo, correlaciones ítem/total superiores a 0,30, Alphas de Cronbach mayores de 0,50 y la saturación de los ítemes, en los análisis factoriales realizados, en la dimensión propuesta, confirman los criterios de fiabilidad y validez convergente, respectivamente (tabla 5.37).

TABLA 5.37
MEDIDAS DEL COMPROMISO (I)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | KMO |
|--|--|-------|----------|--------|----------|------|
| <i>Califique entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | | | | | |
| Disposición a invertir | No les importa compartir información confidencial con la cooperativa de segundo grado | 7,74 | 2,25 | 0,57 | 0,79 | 0,70 |
| | Están dispuestos a tomar decisiones que pueden beneficiar a la cooperativa de segundo grado aunque para ustedes no supongan un beneficio inmediato | 7,60 | 2,08 | 0,65 | | |
| | Están dispuestos a dedicar más esfuerzos y recursos para afianzar la relación | 7,88 | 1,70 | 0,66 | | |
| Compromiso afectivo | Su aprecio hacia la cooperativa de segundo grado es una de las razones para continuar trabajando con ella | 7,33 | 2,16 | 0,36 | 0,53 | 0,50 |
| | Somos comprensivos con la cooperativa de segundo grado cuando comete errores que nos causan problemas | 6,93 | 1,91 | 0,36 | | |

En cuanto a la validez discriminante, ésta se deduce de los resultados del análisis factorial realizado con los ítemes de las dos dimensiones del compromiso, de forma que presentan mayores cargas factoriales en la dimensión propuesta y no en otra distinta (tabla 5.38).

TABLA 5.38
MEDIDAS DEL COMPROMISO (II)

| Dime. | Ítemes | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | KMO |
|------------------------|--|--------|----------|----------------|----------------|-----|
| Disposición a invertir | No les importa compartir información confidencial con la cooperativa de segundo grado | 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 | 0,65 | | 0,80 | | |
| | Están dispuestos a dedicar más esfuerzos y recursos para afianzar la relación | 0,66 | | 0,81 | | |
| Compromiso afectivo | Su aprecio hacia la cooperativa de segundo grado es una de las razones para continuar trabajando con ella | 0,36 | 0,53 | | 0,60 | |
| | Somos comprensivos con la cooperativa de segundo grado cuando comete errores que nos causan problemas | 0,36 | | | 0,84 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: disposición a invertir. F₂= Carga factorial en la dimensión: compromiso afectivo.

Justicia

Mucho más bondadosa es la escala propuesta para medir la justicia percibida por la cooperativa de primer grado, como se desprende del análisis de los índices que aparecen en la tabla 5.39. Correlaciones ítem/total superiores a 0,65 y Alphas de Cronbach mayores de 0,85 garantizan la fiabilidad de la medida, mientras que la validez convergente se deduce de los análisis factoriales realizados, ya que todos los ítemes de una misma dimensión se agrupan en el factor que les corresponde.

TABLA 5.39
MEDIDAS DE LA JUSTICIA (I)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | 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> | | | | | | |
| Justicia de resultados | El esfuerzo e inversiones que su empresa ha realizado | 6,67 | 1,89 | 0,71 | 0,86 | 0,77 |
| | Las responsabilidades y funciones que la cooperativa de segundo grado les ha asignado | 6,48 | 2,00 | 0,79 | | |
| | Lo que ganan otras empresas que también pertenecen a esta cooperativa de segundo grado | 6,44 | 1,98 | 0,69 | | |
| | Las ganancias que obtiene la cooperativa de segundo grado | 6,56 | 2,04 | 0,66 | | |
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | | | | | |
| Justicia de procedimiento | La cooperativa de segundo grado promueve la comunicación entre las partes | 7,17 | 2,15 | 0,67 | 0,88 | 0,80 |
| | La cooperativa de segundo grado no les discrimina, sino que les trata de forma similar a las demás cooperativas asociadas | 7,42 | 2,03 | 0,71 | | |
| | La cooperativa de segundo grado siempre les explica las decisiones que les pueden afectar | 6,97 | 2,08 | 0,84 | | |
| | La cooperativa de segundo grado se preocupa por conocer la problemática particular de su empresa | 6,40 | 2,16 | 0,73 | | |

De otro lado, se demuestra la existencia de validez discriminante, como ponen de relieve los datos de la tabla 5.40 relativos al análisis factorial realizado con todos los ítemes de las dos dimensiones de la justicia. En este sentido, se observa que los diferentes ítemes tienen cargas factoriales mayores en el factor asociado a la dimensión a la que pertenecen.

TABLA 5.40
MEDIDAS DE LA JUSTICIA (II)

| Dime. | Ítemes | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | KMO |
|---------------------------|---|--------|----------|----------------|----------------|------|
| Justicia de resultados | El esfuerzo e inversiones que su empresa ha realizado | 0,71 | 0,86 | 0,83 | | 0,90 |
| | Las responsabilidades y funciones que la cooperativa de segundo grado les ha asignado | 0,79 | | 0,86 | | |
| | Lo que ganan otras empresas que también pertenecen a esta cooperativa de segundo grado | 0,69 | | 0,69 | | |
| | Las ganancias que obtiene la cooperativa de segundo grado | 0,66 | | 0,66 | | |
| Justicia de procedimiento | La cooperativa de segundo grado promueve la comunicación entre las partes | 0,67 | 0,88 | | 0,66 | |
| | La cooperativa de segundo grado no les discrimina, sino que les trata de forma similar a las demás cooperativas asociadas | 0,71 | | | 0,86 | |
| | La cooperativa de segundo grado siempre les explica las decisiones que les pueden afectar | 0,84 | | | 0,81 | |
| | La cooperativa de segundo grado se preocupa por conocer la problemática particular de su empresa | 0,73 | | | 0,68 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: justicia de resultados. F₂= Carga factorial en la dimensión: justicia de procedimiento.

3) Consecuencias

Desempeño

En cuanto al desempeño, los datos que aparecen en la tabla 5.41 también aconsejan su purificación. Para mejorar la validez convergente de la escala, prescindimos del ítem “*aprendizaje de nuevos procesos productivos*”, por contribuir con su eliminación a que el resto de las variables saturen en un mismo factor. De esta forma, los ítems que utilizamos para medir el desempeño son los que aparecen en la tabla 5.42. Éstos sí garantizan la fiabilidad y validez de la escala, en la medida que presentan elevadas correlaciones ítem/total, un Alpha de Cronbach de 0,90 y unas cargas factoriales elevadas en el mismo factor.

**TABLA 5.41
MEDIDAS DEL DESEMPEÑO**

| Dime. | Ítems | Media | σ | C. I/T | α | 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> | | | | | | |
| Desempeño | Crecimiento de las ventas | 6,83 | 2,27 | 0,70 | 0,90 | 0,86 |
| | Beneficios | 6,83 | 2,02 | 0,79 | | |
| | Satisfacción de sus socios | 6,52 | 2,12 | 0,80 | | |
| | Imagen y prestigio | 6,84 | 2,15 | 0,71 | | |
| | Menores costes productivos | 6,00 | 2,49 | 0,64 | | |
| | Éxito en el lanzamiento de nuevos productos | 6,61 | 3,34 | 0,75 | | |
| | Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc. | 6,07 | 2,48 | 0,63 | | |

**TABLA 5.42
MEDIDAS DEPURADAS DEL DESEMPEÑO**

| Dime. | Ítems | C. I/T | α | F ₁ | KMO |
|-----------|---|--------|----------|----------------|------|
| Desempeño | Crecimiento de las ventas | 0,74 | 0,90 | 0,84 | 0,86 |
| | Beneficios | 0,82 | | 0,89 | |
| | Menores costes productivos | 0,54 | | 0,64 | |
| | Éxito en el lanzamiento de nuevos productos | 0,71 | | 0,79 | |
| | Satisfacción de sus socios | 0,81 | | 0,87 | |
| | Imagen y prestigio | 0,75 | | 0,84 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: desempeño.

Orientación al mercado

La escala que proponemos para medir la contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado de la de primero, aunque presenta niveles aceptables de fiabilidad y validez, sin embargo, con una pequeña depuración se mejora la fiabilidad de la dimensión “*generación de inteligencia*”. Para ello,

eliminamos el ítem “conocer, al menos una vez al año la opinión de los clientes acerca de la calidad de sus productos” por su baja correlación ítem-total, con lo que el Alpha de Cronbach pasa de 0,66 (tabla 5.43) a 0,90 (tabla 5.44). De otro lado, se deduce la existencia de validez convergente puesto que, en los análisis factoriales realizados, todos los ítemes que se proponen para medir cada una de las tres dimensiones, se agrupan en el factor apropiado (tabla 5.43).

TABLA 5.43
MEDIDAS DEL DESEMPEÑO (ORIENTACIÓN AL MERCADO)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | KMO |
|--|---|-------|----------|--------|----------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (total acuerdo) a 10 (total desacuerdo) en qué medida la pertenencia de su empresa a la cooperativa de segundo grado les facilita:</i> | | | | | | |
| Generación de inteligencia | Conocer con más exactitud los productos que los clientes demandarán en el futuro | 7,21 | 2,03 | 0,58 | 0,66 | 0,80 |
| | Acceder a información periódica sobre el mercado | 7,24 | 1,95 | 0,52 | | |
| | Detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes | 7,15 | 1,85 | 0,66 | | |
| | <i>Conocer, al menos una vez al año, la opinión de los clientes acerca de la calidad de sus productos</i> | 7,43 | 7,06 | 0,31 | | |
| | Detectar con rapidez los cambios que se producen en el entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) | 7,00 | 2,06 | 0,66 | | |
| | Conocer periódicamente cómo afectan los cambios del entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) a los clientes | 6,99 | 2,00 | 0,65 | | |
| Respuesta de toda la empresa | Responder de forma rápida a la reducción de los precios de sus competidores | 6,85 | 2,03 | 0,73 | 0,93 | 0,89 |
| | Revisar periódicamente los productos para asegurarnos que están en línea con las necesidades de los clientes | 7,13 | 1,95 | 0,76 | | |
| | Planificar entre varios departamentos la respuesta a los cambios en el entorno (competencia, regulaciones, etc.) | 6,73 | 2,01 | 0,76 | | |
| | Responder con rapidez a las actuaciones agresivas de la competencia dirigidas a vuestros clientes | 6,90 | 2,05 | 0,79 | | |
| | Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de vuestra empresa | 6,24 | 2,62 | 0,68 | | |
| | No ignorar los cambios en las necesidades de los clientes | 7,00 | 2,14 | 0,70 | | |
| | Atender las reclamaciones de los clientes | 7,17 | 2,00 | 0,69 | | |
| | Ejecutar a tiempo los planes de marketing | 6,63 | 2,25 | 0,67 | | |
| Que los departamentos implicados hagan los esfuerzos necesarios para que vuestros productos se adapten a las necesidades de los clientes | 6,99 | 2,15 | 0,77 | | | |
| <i>Manifieste entre 1 (nada) y 10 (mucho) en qué medida la cooperativa de segundo grado alienta a que en su empresa:</i> | | | | | | |
| Diseminación de la inteligencia | Se celebren encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado | 6,01 | 2,56 | 0,77 | 0,93 | 0,88 |
| | El personal de marketing comunique a otras áreas funcionales las necesidades futuras de los clientes | 5,96 | 2,47 | 0,83 | | |
| | Toda la organización conozca en un período corto de tiempo las incidencias más importantes que ocurren con los principales clientes | 6,19 | 2,41 | 0,84 | | |
| | Se distribuya periódicamente a todos los niveles de la organización los datos sobre la satisfacción de los clientes | 5,88 | 2,52 | 0,84 | | |
| | Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente lo comunique a los demás departamentos | 6,04 | 2,63 | 0,81 | | |

Una vez eliminado el ítem indicado, nos quedamos con los que aparecen en la tabla 5.44, de manera que nos permiten obtener elevados niveles de fiabilidad como lo corroboran las correlaciones ítem/total mayores de 0,65 y Alphas de Cronbach superiores a 0,90. Asimismo, se verifica el cumplimiento del criterio de validez discriminante, en cuanto que en el análisis factorial que se realiza con todos los ítems, éstos cargan con mayor fuerza en el factor correspondiente (tabla 5.44).

TABLA 5.44
MEDIDAS DEPURADAS DEL DESEMPEÑO (ORIENTACIÓN AL MERCADO)

| Dime. | Ítems | C. I/T | α | F ₁ | F ₂ | F ₃ | KMO |
|---------------------------------|--|--------|----------|----------------|----------------|----------------|------|
| Generación de inteligencia | Conocer con más exactitud los productos que los clientes demandarán en el futuro | 0,69 | 0,90 | 0,64 | | | 0,92 |
| | Acceder a información periódica sobre el mercado | 0,65 | | 0,77 | | | |
| | Detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes | 0,79 | | 0,72 | | | |
| | Detectar con rapidez los cambios que se producen en el entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) | 0,79 | | 0,74 | | | |
| | Conocer periódicamente cómo afectan los cambios del entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) a los clientes | 0,78 | | 0,74 | | | |
| Respuesta de toda la empresa | Responder de forma rápida a la reducción de los precios de sus competidores | 0,73 | 0,92 | | 0,70 | | |
| | Revisar periódicamente los productos para asegurarnos que están en línea con las necesidades de los clientes | 0,76 | | | 0,59 | | |
| | Planificar entre varios departamentos la respuesta a los cambios en el entorno (competencia, regulaciones, etc.) | 0,76 | | | 0,58 | | |
| | Responder con rapidez a las actuaciones agresivas de la competencia dirigidas a vuestros clientes | 0,79 | | | 0,79 | | |
| | Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de vuestra empresa | 0,68 | | | 0,60 | | |
| | No ignorar los cambios en las necesidades de los clientes | 0,70 | | | 0,53 | | |
| | Atender las reclamaciones de los clientes | 0,69 | | | 0,75 | | |
| | Ejecutar a tiempo los planes de marketing | 0,67 | | | 0,54 | | |
| | Que los departamentos implicados hagan los esfuerzos necesarios para que vuestros productos se adapten a las necesidades de los clientes | 0,77 | | | 0,64 | | |
| Diseminación de la inteligencia | Se celebren encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado | 0,77 | 0,93 | | | 0,76 | |
| | El personal de marketing comunique a otras áreas funcionales las necesidades futuras de los clientes | 0,83 | | | | 0,83 | |
| | Toda la organización conozca en un período corto de tiempo las incidencias más importantes que ocurren con los principales clientes | 0,84 | | | | 0,78 | |
| | Se distribuya periódicamente a todos los niveles de la organización los datos sobre la satisfacción de los clientes | 0,84 | | | | 0,82 | |
| | Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente lo comunique a los demás departamentos | 0,81 | | | | 0,76 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: generación de inteligencia. F₂= Carga factorial en la dimensión: respuesta de toda la empresa. F₃= Carga factorial en la dimensión: diseminación de la inteligencia.

Satisfacción

La escala propuesta para medir la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación presenta elevados niveles de fiabilidad y validez convergente, por lo que no es necesaria su depuración. Así se desprende de las correlaciones ítem/total superiores a 0,75, un Alpha de Cronbach de 0,93 y unas cargas factoriales adecuadas en el mismo factor (tabla 5.45).

TABLA 5.45
MEDIDAS DE LA SATISFACCIÓN (I)

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | F ₁ | KMO |
|---|---|-------|----------|--------|----------|----------------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | | | | | | |
| Deseo de continuidad | La relación de su empresa con la cooperativa de segundo grado puede ser calificada como agradable | 7,35 | 1,84 | 0,80 | 0,93 | 0,88 | 0,84 |
| | Están muy contentos de su relación con la cooperativa de segundo grado | 7,22 | 1,89 | 0,87 | | 0,93 | |
| | La cooperativa de segundo grado es una empresa buena para hacer negocios | 7,31 | 1,91 | 0,76 | | 0,86 | |
| | Están muy satisfechos con el conjunto de su relación con la cooperativa de segundo grado | 7,33 | 1,76 | 0,89 | | 0,94 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: satisfacción.

Deseo de continuidad

De forma similar a lo que sucede con la satisfacción, la escala propuesta para medir el deseo de continuar la relación por parte de la cooperativa de primer grado tampoco es necesario depurarla, pues presenta elevados niveles de fiabilidad y de validez, con correlaciones ítem/total superiores a 0,75, un Alpha de Cronbach de 0,92 y cargas factoriales de los ítemes en una única dimensión que garantizan la existencia de validez convergente (tabla 5.46).

TABLA 5.46
MEDIDAS DEL DESEO DE CONTINUIDAD

| Dime. | Ítemes | Media | σ | C. I/T | α | F ₁ | KMO |
|---|--|-------|----------|--------|----------|----------------|------|
| <i>Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones</i> | | | | | | | |
| Deseo de continuidad | Aunque pudieran cambiar a otro comprador, no abandonarían la cooperativa de segundo grado | 7,69 | 1,96 | 0,76 | 0,92 | 0,86 | 0,83 |
| | La relación de su empresa con la cooperativa de segundo grado es una alianza a largo plazo | 8,00 | 1,86 | 0,79 | | 0,88 | |
| | No cuestionan su continuidad en la cooperativa de segundo grado | 8,03 | 1,95 | 0,84 | | 0,91 | |
| | Quieren continuar la relación con la cooperativa de segundo grado | 8,36 | 1,81 | 0,84 | | 0,91 | |

F₁= Carga factorial en la dimensión: deseo de continuidad.

Capítulo 6

RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

El **objetivo** de este capítulo es exponer los análisis realizados y los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis establecidas en el capítulo anterior. La exposición de estos resultados la estructuramos en los mismos bloques seguidos en el planteamiento de las hipótesis: 1) relaciones entre los antecedentes de las relaciones y sus características; 2) relaciones entre las características de la relación; 3) relaciones entre las características de la relación y sus consecuencias; y 4) relaciones entre las consecuencias de la relación.

En aras a facilitar la comprensión de la exposición, junto a cada hipótesis, se indica el método estadístico utilizado para su contraste y los resultados obtenidos. Asimismo, presentamos las implicaciones académicas y para la administración de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, de los hallazgos obtenidos.

1.- METODOLOGÍA PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis hemos utilizado el análisis de correlaciones cuando la hipótesis establece una asociación entre dos variables, y el análisis de regresión cuando se plantea la influencia que una variable independiente ejerce sobre una dependiente.

En el caso del análisis de correlaciones, nos valemos del coeficiente de correlación lineal de Pearson, mientras que para las regresiones utilizamos el método de regresión múltiple por etapas *–stepwise–*. La estimación por etapas permite examinar la contribución de cada variable independiente al modelo de regresión. En él, se añade primero la variable independiente con la contribución más grande. Posteriormente se van incluyendo las otras variables independientes según su contribución incremental sobre las variables ya existentes en la ecuación. Con cada nueva incorporación, la regresión es reestimada, de forma que se eliminan aquellas variables independientes incluidas anteriormente, que en la nueva regresión no realizan una contribución significativa (Hair et al., 1999).

Siguiendo a Lastovicka y Thamodaran (1991), en vez de utilizar en las regresiones la suma de las puntuaciones obtenidas para los ítemes que miden las diferentes dimensiones de un concepto, utilizamos las puntuaciones factoriales obtenidas en los análisis factoriales por componentes principales y rotación varimax,

que al mismo tiempo nos permitieron comprobar la validez discriminante de las escalas utilizadas. De esta forma nos aseguramos la no correlación de las dimensiones del concepto para análisis posteriores. Estas puntuaciones factoriales serán también utilizadas en el caso del análisis de correlaciones.

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 del concepto y, sobre todo, de evitar la colinealidad entre las variables independientes, de forma que nos permita hacer un uso correcto del análisis de regresión múltiple, alcanzando modelos estables y precisos.

Precisamente, esta necesidad de eludir la multicolinealidad entre las variables independientes de la regresión, evitando así resultados erróneos, es lo que nos lleva a incorporar en las regresiones múltiples tan sólo las dimensiones de un mismo concepto y no las de otro, con las que presumiblemente presenta elevadas correlaciones como se desprende de la literatura y de los análisis exploratorios previos.

2.- ANTECEDENTES DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN (H₁ a H₆)

En este apartado se contrastan las hipótesis que en el modelo propuesto relacionan las variables que integran los antecedentes –dependencia y frecuencia de las interacciones– con las características de la relación –estructura, procesos y atmósfera–.

2.1.- Hipótesis relativas al efecto de la dependencia (H₁ a H₃)

Para medir el efecto que la dependencia, como antecedente fundamental de las relaciones, tiene sobre las características de éstas se establecieron tres hipótesis. La primera de ellas se refiere a la influencia de la dependencia de la cooperativa de primer grado sobre la estructura de la relación y fue planteada en los siguientes términos:

H₁ *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.*

Los coeficientes estandarizados del análisis de regresión realizado (tabla 6.1) 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 6.1
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES
ENTRE LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN Y LA DEPENDENCIA¹

| 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 ₁ | |

***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–.

¹ En las celdas de la tabla aparecen los coeficientes estandarizados de las regresiones que presentan un nivel de significación (p) de la t asociada a cada coeficiente superior al 90%.

De esta forma los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis **H₁**.

La hipótesis **H₂** plantea la influencia de la dependencia de la cooperativa de primer grado sobre los aspectos asociados al proceso de la relación. Su formulación es:

H₂ *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo influye de forma positiva en:*

H_{2.1} *el control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación.*

H_{2.2} *la fluidez y el carácter directo de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.*

H_{2.3} *el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo.*

Los resultados de las regresiones que aparecen en la tabla 6.2 nos permiten no rechazar dos de las subhipótesis y ofrecen apoyo parcial a la otra. 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_{2.1}**. 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 6.2
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS ASPECTOS DE PROCESO DE LA RELACIÓN Y LA DEPENDENCIA

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|------------|----------|--------------------------------------|-----------|---------|------------------------------|
| | Control | | | Comunicación | | | Cooperación |
| | Inputs | Resultados | Procesos | Fluidez | Indirecta | Directa | |
| Importancia | n.s. | 0,340*** | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | 0,145** |
| Resultados compa. | 0,248* | n.s. | 0,372*** | 0,482*** | 0,229*** | n.s. | 0,282** |
| Alternativas | n.s. | 0,147** | 0,281*** | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| <i>R² ajustada</i> | 0,056 | 0,125 | 0,201 | 0,228 | 0,047 | - | 0,097 |
| Apoyo hipótesis | Apoyo H_{2.1} | | | Apoyo parcial H_{2.2} | | | Apoyo H_{2.3} |

***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.

De esta manera se demuestra que la cooperativa de segundo grado controla las actividades de la cooperativa de primer grado conforme ésta se hace más dependiente de aquella. Asimismo, la de primer grado mostrará una mayor disposición a aceptar el control ejercido por la de segundo, bien por temor a que ésta rompa una relación que para ella es muy importante, bien porque le ofrece unos resultados muy atractivos en relación a otras alternativas, o simplemente porque es la única opción posible debido a la ausencia de otras alternativas.

La hipótesis **H_{2.2}** 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 fluidez 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 posible existencia de una cierta dependencia de la cooperativa de segundo grado de la de primero, como ya se expuso en los capítulos anteriores. De esta forma asistiríamos a una situación de interdependencia que llevaría a la cooperativa de segundo grado a comunicarse con la de primero por medio de métodos informales y de contenido indirecto (Mohr y Nevin, 1992), 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_{2.3}**, que predice un efecto positivo de la dependencia sobre la cooperación, la misma no es rechazada, con la precisión de que 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.

A partir de los resultados obtenidos en la hipótesis **H₂** podemos 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 la obtención de mejores resultados en comparación a otras alternativas, que favorece al control, a la comunicación y a la cooperación. En segundo lugar, la importancia de la relación, afectando al control y a la cooperación y, en último lugar, la inexistencia de alternativas que tan sólo afecta al control.

La hipótesis **H₃** relaciona la dependencia de la cooperativa de primer grado con la atmósfera de la relación en los siguientes términos:

H₃ *La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo afecta a la atmósfera de la relación. En concreto, influye de forma positiva en:*

H_{3.1} *la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo.*

H_{3.2} *el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación.*

Los datos de las regresiones de la tabla 6.3 apoyan las hipótesis **H_{3.1}** y **H_{3.2}**. 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 el 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 6.3
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 |
| Importancia | n.s. | 0,147** | n.s. | 0,232*** | n.s. |
| Resul. Comparados | 0,443*** | 0,357*** | 0,486*** | 0,474*** | 0,310*** |
| Alternativas | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| R^2 ajustada | 0,196 | 0,151 | 0,232 | 0,288 | 0,091 |
| Apoyo hipótesis | Apoyo H_{3.1} | | | Apoyo H_{3.2} | |

***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, no todas las dimensiones de la dependencia 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.

De lo expuesto sobre los efectos que la dependencia de la cooperativa de primer grado tiene sobre 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 obtiene de su relación con la de segundo en comparación a 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 al control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación.

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 confianza. De esta forma, esta dimensión no ofrece ninguna explicación de las percepciones –confianza–, de las actitudes –compromiso–, ni de los

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.

2.2.- Hipótesis relativas al efecto de la frecuencia de las interacciones (H₄ a H₆)

En este bloque se analizan las hipótesis que tratan la influencia que tiene la frecuencia de las interacciones entre las cooperativas de primer y segundo grado sobre las características de la relación –estructura, procesos y atmósfera–. Recordemos que junto a la dependencia, analizada en el bloque anterior, la frecuencia de las interacciones constituye el segundo de los antecedentes del modelo planteado.

La primera hipótesis de este bloque tiene que ver con el efecto de la frecuencia económica en la estructura de la relación. Su enunciado es:

H₄ *La frecuencia de los intercambios económicos entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en el nivel de formalización y participación de la relación.*

Los resultados de los coeficientes estandarizados del análisis de regresión que aparecen en la tabla 6.4 indican que la frecuencia de los intercambios económicos se relaciona de forma positiva con el grado de formalización y participación de la relación, lo que nos permite no rechazar la hipótesis **H₄**. Se demuestra así que, conforme aumenta la frecuencia de los intercambios económicos entre la cooperativa de primer y segundo grado, se potencian los aspectos relacionados con la formalización y participación para mejorar la coordinación de los mismos.

TABLA 6.4
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN Y LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES

| Variable Independiente | Variable Dependiente | |
|-------------------------|----------------------|---------------|
| Frecuencia | Estructura | |
| | Formalización | Participación |
| Económica | 0,186** | 0,290*** |
| R ² ajustada | 0,029 | 0,079 |
| Apoyo hipótesis | Apoyo H ₄ | |

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

Las tres hipótesis siguientes se refieren al efecto de la frecuencia de las interacciones entre las cooperativas de primer y segundo grado sobre los aspectos del proceso de la relación –control, comunicación y cooperación–. En relación al control formulábamos que:

H_{5.1} *La frecuencia de los intercambios económicos entre la cooperativa de primer y segundo grado influye positivamente en el control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación.*

Los resultados de las regresiones entre la frecuencia económica y los diferentes tipos de control que se muestran en la tabla 6.5 permiten no rechazar la hipótesis H_{5.1}. Se observa que la frecuencia económica, aunque no influye en el control de inputs, sí tiene una influencia positiva en el control de resultados y de procesos. De esta manera, se pone de relieve que el aumento de la frecuencia de los intercambios lleva a la cooperativa de segundo grado a incorporar y asumir los costes de los procesos de supervisión –resultados y procesos– dirigidos a evitar los comportamientos oportunistas, tanto por su mayor inmediatez en lograr la influencia deseada, como por la posibilidad de recuperar los costes asociados a los mismos en la medida en que se repiten los intercambios.

TABLA 6.5
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS ASPECTOS DE PROCESO DE LA RELACIÓN Y LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|------------|----------|------------------------------|-----------|------------------------------|
| | Control | | | Comunicación | | Cooperación |
| Frecuencia | Inputs | Resultados | Procesos | Fluidez | Indirecta | |
| Económica | n.s. | 0,192*** | 0,179** | | | n.s. |
| Social | | | | 0,310*** | 0,128* | 0,219*** |
| R ² ajustada | - | 0,031 | 0,027 | 0,091 | 0,011 | 0,043 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{5.1} | | | Apoyo H_{5.2} | | Apoyo H_{5.3} |

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

La siguiente hipótesis analiza el efecto de las interacciones sociales sobre las características de la comunicación de la cooperativa de segundo grado, bajo el enunciado siguiente:

H_{5.2} *La frecuencia de las interacciones sociales entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en la fluidez y el carácter indirecto de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.*

El apoyo que recibe la hipótesis $H_{5.2}$ se deduce de los resultados del análisis de regresión que figuran en la tabla 6.5. Se observa que la frecuencia de los intercambios sociales favorece la fluidez de la comunicación y su carácter indirecto, frente al carácter directo sobre el que no presenta ningún efecto significativo. Esto pone de manifiesto la importancia de los contactos entre el personal de ambas cooperativas para que en la relación sea posible una comunicación fluida y de contenido indirecto por parte de la cooperativa de segundo grado.

Por último, la hipótesis $H_{5.3}$ se refiere a la incidencia que la frecuencia económica y social tiene sobre la cooperación de la cooperativa de segundo grado, planteando que:

$H_{5.3}$ *La frecuencia de las interacciones económicas y sociales entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo.*

Los datos de la tabla 6.5 apoyan la hipótesis $H_{5.3}$, con el matiz de que es la frecuencia social y no la económica la que afecta de forma positiva a la cooperación. Esto puede obedecer a la gran influencia de la dependencia sobre la cooperación, que hace irrelevante la influencia de la frecuencia económica (Heide y Miner, 1992), pero no de la frecuencia social. Se confirma pues que, en la medida en que las cooperativas de primer y segundo grado han establecido intensos contactos personales, las de primer grado muestran una mayor disposición a cooperar y trabajar de forma conjunta con la de segundo grado.

La siguiente hipótesis se refiere a la influencia que la frecuencia de las interacciones sociales tiene sobre la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo. Fue establecida en los siguientes términos:

H_6 *La frecuencia de las interacciones sociales entre la cooperativa de primer y segundo grado influye de forma positiva en la confianza de la primera en la segunda.*

Los datos de las regresiones de la confianza como concepto afectado por la frecuencia social que aparecen en la tabla 6.6, demuestran el efecto positivo de la variable independiente sobre todas y cada una de las dimensiones de la confianza, lo que confirma la hipótesis H_6 . Se verifica de este modo, la gran importancia de los

contactos entre el personal de ambas cooperativas al objeto de incrementar la confianza que la cooperativa de primer grado tiene en la de segundo. Por medio de estos contactos, la cooperativa de segundo grado puede intercambiar información con sus cooperativas asociadas y exteriorizar comportamientos que le permitan ganarse su confianza.

TABLA 6.6
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN Y LA FRECUENCIA DE LAS INTERACCIONES

| Variable Independiente | Variable Dependiente | | |
|-------------------------------|----------------------------|--------------|------------|
| Frecuencia | Confianza | | |
| | Fiabilidad | Benevolencia | Integridad |
| Social | 0,341*** | 0,186** | 0,340*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,112 | 0,029 | 0,111 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H₆ | | |

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

De las hipótesis relativas al efecto de la frecuencia de las interacciones se concluye que, la frecuencia de los intercambios económicos favorece: 1) la formalización y participación de la relación; y 2) el control de resultados y de procesos que ejerce la cooperativa de segundo grado. A su vez, la frecuencia de las interacciones sociales favorece: 1) la fluidez y el contenido indirecto de la comunicación que la cooperativa de segundo grado mantiene con la de primero; 2) el grado de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo; y 3) la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo. De aquí la importancia de la frecuencia de las interacciones entre ambas cooperativas para el desarrollo de los procesos deseados y la generación de una atmósfera de confianza.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN (H₇ a H₁₂)

En este apartado se contrastan las hipótesis que relacionan las variables que integran la estructura –formalización y participación–, los procesos –control, comunicación y cooperación– y la atmósfera –confianza, compromiso y justicia–, y que definen lo que en el modelo denominamos “características de las relaciones”.

3.1.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos estructurales y los de proceso (H₇)

Para medir la influencia de los aspectos estructurales –formalización y participación– en los de proceso –control, comunicación y cooperación– se establecieron cuatro hipótesis. La primera de ellas se refiere a la influencia de la formalización y participación sobre el control que ejerce la cooperativa de segundo grado, planteada como sigue:

H_{7.1} *La formalización de la relación se correlaciona de forma positiva con el control de resultados y la participación con el control de inputs y de procesos.*

La tabla 6.7 presenta los resultados correspondientes a los coeficientes de correlación de Pearson entre los diferentes tipos de control y los aspectos estructurales. El signo y las correlaciones significativas ofrecen apoyo a la hipótesis H_{7.1}. De esta forma se demuestra que, frente a la correlación positiva de la formalización y el control de resultados, la participación se asocia con mayores niveles de control de inputs y de procesos. Esto corrobora el carácter complementario de las diferentes dimensiones de la estructura y el control en la coordinación de las actividades que realizan las cooperativas de primer y segundo grado. Así, en la medida en que la formalización garantiza un cierto desarrollo de las actividades al hacerlas explícitas, se complementa con el control de resultados. En cambio, la participación se asocia con el control de inputs y de procesos, ya que la misma podría facilitar la implantación de estos mecanismos de control, a la vez que el control de inputs y de procesos propician una mayor participación.

TABLA 6.7
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE
EL CONTROL Y LA ESTRUCTURA DE LA RELACIÓN

| Estructura | Control | | |
|------------------------|------------------------------|------------|----------|
| | Inputs | Resultados | Procesos |
| Formalización | n.s. | 0,400*** | n.s. |
| Participación | 0,299*** | n.s. | 0,364*** |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{7.1} | | |

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

En cuanto a los efectos de los aspectos estructurales de la relación sobre la comunicación de la cooperativa de segundo grado, en primer lugar, se estudia la

influencia sobre la fluidez de la comunicación, concretada en la hipótesis H_{7.2.1}, que fue formulada de la siguiente forma:

H_{7.2.1} *La formalización y la participación aumentan la fluidez de la comunicación de la cooperativa de segundo grado.*

Los resultados de la regresión donde la fluidez de la comunicación es la variable dependiente y los aspectos estructurales la variable independiente, se muestran en la tabla 6.8. Estos datos, nos permiten no rechazar la hipótesis **H_{7.2.1}**. Como se había propuesto, la formalización y la participación de la relación facilitan una comunicación más fluida de la cooperativa de segundo grado. Esto es así, pues ambas pueden propiciar el desarrollo de normas relacionales que favorecen el flujo de información.

TABLA 6.8
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE
LOS ASPECTOS DE PROCESO DE LA RELACIÓN Y LA ESTRUCTURA

| Variable Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | Comunicación | | | Cooperación |
| Estructura | Fluidez | Indirecta | Directa | |
| Formalización | 0,260** | -0,175** | -0,194*** | 0,361*** |
| Participación | 0,346*** | 0,175** | n.s. | 0,262*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,174 | 0,052 | 0,032 | 0,199 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{7.2.1} | Apoyo H_{7.2.2} | Apoyo H_{7.2.3} | Apoyo H_{7.3} |

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

Por otro lado, las hipótesis H_{7.2.2} y H_{7.2.3} analizan el efecto distinto que la formalización y la participación tienen sobre el contenido de la comunicación, redactadas en los siguientes términos:

H_{7.2.2} *La formalización influye de forma negativa en el contenido de la comunicación –indirecta y directa–.*

H_{7.2.3} *La participación afecta de forma positiva a la comunicación indirecta.*

Los resultados de las regresiones de la tabla 6.8 ofrecen apoyo a las hipótesis **H_{7.2.2}** y **H_{7.2.3}**. De un lado, el signo negativo y significativo de los coeficientes de regresión de la formalización sobre la comunicación indirecta y directa confirma el menor recurso a la comunicación con la intención de influir en la otra parte, cuando

las tareas se encuentran altamente formalizadas. Por otro lado, el hecho de que sólo el coeficiente de regresión entre la participación y la comunicación indirecta tenga una elevada significación, nos permite aceptar la influencia positiva de la participación en la comunicación indirecta. En este caso, la cooperativa de primer grado participa en el proceso de toma de decisiones, lo que hace que sea más efectivo para la cooperativa de segundo grado la utilización de comunicación indirecta con la intención de influir sobre las actitudes de aquella, y con ello lograr los objetivos deseados.

La última hipótesis de este bloque ($H_{7.3}$) se refiere a la incidencia que la formalización y la participación tienen en la cooperación de la cooperativa de primer grado, formulada como sigue:

H_{7.3} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo.*

Esta hipótesis $H_{7.3}$ es apoyada a partir de los resultados que aparecen en la tabla 6.8, correspondientes a la regresión entre la cooperación y la estructura de la relación. Se confirma que, al formalizar las actividades implicadas en la relación y, con ello, reducir la ambigüedad en su desarrollo, se favorece la cooperación de la cooperativa de primer grado. En cuanto a la participación, en la medida en que posibilita establecer rutinas para resolver problemas de forma conjunta, también propicia mayores niveles de cooperación de la cooperativa de primer grado.

Del contraste de las hipótesis de este bloque se concluye que los aspectos estructurales de las relaciones –formalización y participación– influyen de forma positiva en los procesos que acontecen en las mismas. En concreto, la formalización favorece: 1) el control de resultados que ejerce la cooperativa de segundo grado; 2) la fluidez de la comunicación que mantiene la cooperativa de segundo grado; y 3) la cooperación de la cooperativa de primer grado. En cambio, dicha formalización influye de forma negativa en el contenido de la información. En cuanto a la participación, ésta propicia: 1) el control de inputs y de procesos de la cooperativa de segundo grado; 2) la fluidez y el contenido indirecto de su comunicación; y 3) la cooperación de la cooperativa de primer grado.

3.2.- Hipótesis relativas a las relaciones entre la estructura y la atmósfera de la relación (H₈)

En este bloque se plantea la influencia de la formalización y la participación en la confianza –hipótesis H_{8.1}–, en el compromiso –hipótesis H_{8.2}–, y en la justicia de procedimiento –hipótesis H_{8.3}–. Estas hipótesis fueron establecidas en los siguientes términos:

H_{8.1} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo.*

H_{8.2} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación.*

H_{8.3} *La formalización y la participación influyen de forma positiva en la justicia de procedimiento percibida por la cooperativa de primer grado.*

Los resultados de las regresiones de la tabla 6.9 permiten aceptar las hipótesis **H_{8.1}**, **H_{8.2}** y **H_{8.3}** con pequeñas matizaciones. Así, se pone de manifiesto la influencia positiva de los aspectos estructurales en la atmósfera de la relación. Si la cooperativa de primer grado participa en la toma de decisiones interactúa con la de segundo grado, puede tener un mayor conocimiento de ella y exponer sus puntos de vista, defendiendo sus intereses y argumentando la forma de lograrlos. Esto mejora la confianza y el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación y la justicia de procedimiento que percibe en la misma.

TABLA 6.9
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN Y LA ESTRUCTURA

| Variable Independiente | Variable Dependiente | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------|------------|------------------------------|----------|------------------------------|
| | Confianza | | | Compromiso | | Justicia |
| | Fiabilidad | Benevolencia | Integridad | Disposición a invertir | Afectivo | Procedimiento |
| Formalización | 0,271*** | n.s. | 0,386*** | 0,511*** | n.s. | 0,243*** |
| Participación | 0,228*** | 0,391*** | 0,273*** | 0,260*** | 0,329*** | 0,430*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,112 | 0,148 | 0,208 | 0,316 | 0,104 | 0,242 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{8.1} | | | Apoyo H_{8.2} | | Apoyo H_{8.3} |

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

En cuanto a la formalización, la existencia de normas y procedimientos que disminuyen la ambigüedad de las tareas a realizar y hacen más explícitos los objetivos y la forma de lograrlos, mejoran las dimensiones de la atmósfera con una carga menos afectiva y más cognitiva. Por ello, favorecen la percepción de la fiabilidad y la integridad como dimensiones de la confianza, la disposición a invertir como dimensión del compromiso y la justicia de procedimiento. En cambio, no influyen en la dimensión benevolencia de la confianza ni en el compromiso afectivo, dada la carga más afectiva de estas dimensiones, siendo afectadas en mayor medida por variables relacionadas con la interacción de las partes como es el caso de la participación.

3.3.- Hipótesis relativas a las relaciones entre los aspectos de proceso y la atmósfera (H₉ y H₁₀)

En primer lugar, se plantea la relación entre el control ejercido por la cooperativa de segundo grado y la confianza que en ella tiene la cooperativa de primero. La hipótesis H_{9,1} mantiene que:

H_{9,1} *El uso del control de inputs y de procesos por la cooperativa de segundo grado está positivamente correlacionado con la confianza que la cooperativa de primer grado tiene en ella, mientras que el control de resultados se correlaciona de forma negativa.*

Los resultados de las correlaciones entre las dimensiones de la confianza y las del control (tabla 6.10) demuestran que los controles de inputs y de resultados se asocian positivamente con las dimensiones de fiabilidad y benevolencia de la confianza.

TABLA 6.10
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE
LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN Y EL CONTROL

| Control | Confianza | | |
|------------------------|--------------------------------------|--------------|------------|
| | Fiabilidad | Benevolencia | Integridad |
| Inputs | 0,249*** | 0,250*** | n.s. |
| Resultados | n.s. | n.s. | 0,209*** |
| Procesos | 0,195*** | 0,213*** | n.s. |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo parcial H_{9,1} | | |

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

Sin embargo, el control de resultados, en contra de lo esperado, se relaciona de forma positiva con la dimensión integridad. Por ello la hipótesis $H_{9,1}$ recibe un apoyo parcial, que puede ser explicado si consideramos que la aceptación del control de resultados por la cooperativa de primer grado será mayor conforme aumenta la integridad percibida en la de segundo, lo que llevará a aquella a asumir que ésta fijará un estándar de resultados y realizará una evaluación de los mismos, que no irá en contra de sus intereses.

En cuanto al control de inputs y de procesos, su ejercicio por parte de la cooperativa de segundo grado supone que ésta tiene un gran conocimiento de las tareas a desarrollar y cómo realizarlas, lo que genera confianza de la cooperativa de primer grado en ella. Por otro lado, la cooperativa de primer grado sólo admitirá estos tipos de control si percibe que la de segundo tiene conocimientos suficientes –fiabilidad– y ayudará en caso de acontecer algún problema o circunstancia no prevista –benevolencia–.

Respecto a la relación entre la comunicación de la cooperativa de segundo grado y la atmósfera de la relación, se analiza su influencia sobre la confianza –hipótesis $H_{9,2}$ –, el compromiso –hipótesis $H_{9,3}$ –, y la justicia de procedimiento –hipótesis $H_{9,4}$ –. Recordamos que estas hipótesis fueron redactadas en los siguientes términos:

$H_{9,2}$ Una comunicación fluida e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo, mientras que la comunicación directa influye de manera negativa.

$H_{9,3}$ Una comunicación fluida e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación, mientras que una comunicación directa influye de manera negativa.

$H_{9,4}$ Una comunicación fluida e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en la justicia de procedimiento percibida por la cooperativa de primer grado, mientras que una comunicación directa influye de manera negativa.

Los coeficientes estandarizados de las regresiones entre las dimensiones de la comunicación y las de la confianza, compromiso y justicia de procedimiento (tabla 6.11) dan un fuerte apoyo a la hipótesis $H_{9,2}$, y un apoyo parcial a la $H_{9,3}$ y $H_{9,4}$.

TABLA 6.11
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

| Variable Independiente | Variable Dependiente | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|---|----------------------|---|
| | Confianza | | | Compromiso | | Justicia |
| Comunicación | Fiabilidad | Benevolencia | Integridad | Disposición a invertir | Afectivo | Procedimiento |
| Fluidez | 0,375 ^{***} | 0,267 ^{***} | 0,316 ^{***} | 0,231 ^{***} | 0,394 ^{***} | 0,327 ^{***} |
| Indirecta | 0,327 ^{***} | 0,195 ^{***} | n.s. | n.s. | 0,261 ^{***} | n.s. |
| Directa | n.s. | n.s. | -0,225 ^{***} | n.s. | n.s. | -0,222 ^{***} |
| <i>R² ajustada</i> | 0,135 | 0,100 | 0,154 | 0,048 | 0,217 | 0,147 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo $H_{9,2}$ | | | Apoyo parcial $H_{9,3}$ | | Apoyo parcial $H_{9,4}$ |

^{***}p<0,01; ^{**}p<0,05; ^{*}p<0,1 . n.s.= no significativo

En relación a la hipótesis $H_{9,2}$, la fluidez de la comunicación incide de forma positiva en todas las dimensiones de la confianza, la comunicación indirecta influye positivamente en la fiabilidad y la benevolencia, mientras que la comunicación directa incide negativamente en la integridad. Se confirma así que una comunicación fluida e indirecta de la cooperativa de segundo grado le permite ganarse la confianza de la cooperativa de primer grado. Esto obedece a que, por medio de esta comunicación, se transmiten expectativas y conocimientos que generan credibilidad y actitudes positivas en la parte que los recibe. En cambio, los castigos y las amenazas asociados a la comunicación directa influyen de forma negativa en la dimensión integridad de la confianza, ya que la cooperativa de primer grado percibe que la de segundo estaría dispuesta a emprender acciones que le pueden perjudicar.

En cuanto a la hipótesis $H_{9,3}$, las dos dimensiones del compromiso se ven favorecidas por la fluidez de la comunicación, la comunicación indirecta favorece el compromiso afectivo y, en contra de lo esperado, la comunicación directa no presenta influencia significativa alguna. De esta forma se demuestra que el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación aumenta a partir de las actitudes positivas que le genera la comunicación fluida y de contenido indirecto de la cooperativa de segundo grado.

Por último, la justicia de procedimiento aumenta con la fluidez de la comunicación, mientras que disminuye con la comunicación directa y, en contra de lo propuesto, no se ve afectada por la comunicación indirecta, confirmando así la hipótesis H_{9,4} de forma parcial. La justicia de procedimiento se ve favorecida por una comunicación fluida cuya finalidad no es influir, sino, transmitir conocimientos y expectativas, mientras que disminuye con las penalizaciones y amenazas de la comunicación directa. Sin embargo, no se encuentra que la comunicación indirecta, más sutil como mecanismo de influencia, ejerza un efecto positivo sobre la justicia de procedimiento.

La hipótesis H₁₀ plantea una influencia positiva de la atmósfera de la relación sobre el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo. Su redacción es:

H₁₀ *El nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo se ve favorecido por su confianza, compromiso y justicia percibida en la relación.*

Los resultados de las regresiones que aparecen en la tabla 6.12 entre la cooperación y las dimensiones de la confianza, del compromiso y de la justicia apoyan la hipótesis H₁₀. Como se observa, todas las dimensiones excepto la benevolencia favorecen la cooperación de la cooperativa de primer grado con la de segundo. Por lo tanto, se comprueba que si la relación entre la cooperativa de primer y segundo grado se desarrolla en una atmósfera positiva en términos de confianza, compromiso y justicia, aquella mostrará una mayor disposición a cooperar.

TABLA 6.12
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA COOPERACIÓN Y LA ATMÓSFERA DE LA RELACIÓN

| V. Dependiente | Variable Independiente | | | | | | |
|-------------------------|------------------------|--------------|------------|------------------------|----------|------------|---------------|
| | Confianza | | | Compromiso | | Justicia | |
| Cooperación | Fiabilidad | Benevolencia | Integridad | Disposición a invertir | Afectivo | Resultados | Procedimiento |
| Cooperación | 0,147** | n.s. | 0,271*** | 0,348*** | 0,256*** | 0,308*** | 0,210*** |
| R ² ajustada | 0,093 | | | 0,179 | | 0,132 | |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H ₁₀ | | | | | | |

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

Del contraste de las hipótesis que relacionan los aspectos de proceso y la atmósfera de la relación se puede extrae alguna conclusión de interés. En primer

lugar, se pone de relieve que los diferentes tipos de control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la de primero se relacionan de forma positiva con la confianza de ésta en la relación. Sin embargo, mientras que el control de inputs y de procesos se asocian con las dimensiones fiabilidad y benevolencia de la confianza, el control de resultados se relaciona con la integridad.

En segundo lugar, la comunicación de la cooperativa de segundo grado con un contenido indirecto y, sobre todo frecuente e informal, favorece la confianza y el compromiso de la cooperativa de primer grado, así como la justicia de procedimiento que percibe de la relación. En cambio, la comunicación de la cooperativa de segundo grado con un contenido directo disminuye la percepción de integridad y de justicia de procedimiento que la cooperativa de primer grado tiene de la de segundo. Por último, se demuestra que la cooperación de la entidad asociativa de primer grado con la de segundo se ve favorecida cuando existe una atmósfera presidida por elevados niveles de confianza, compromiso y justicia.

3.4.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de proceso (H₁₁)

En este bloque se analizan las hipótesis que tratan la influencia del control que ejerce la cooperativa de segundo grado sobre la comunicación que mantiene con la cooperativa de primer grado –hipótesis H_{11.1}–, y sobre el nivel de cooperación de ésta –hipótesis H_{11.2}–. Asimismo, se contrasta la hipótesis H_{11.3} que relaciona la comunicación de la cooperativa de segundo grado con la cooperación de la de primero. Estas hipótesis establecen que:

H_{11.1} *El control ejercido por la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva sobre la comunicación que mantiene con la de primer grado.*

H_{11.2} *El uso del control de inputs y de procesos por la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva sobre el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado, mientras que el control de resultados influye de forma negativa.*

H_{11.3} *Una comunicación fluida e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en el nivel de cooperación de la cooperativa de primer grado, mientras que la comunicación directa influye de manera negativa.*

Los resultados de las regresiones de la tabla 6.13 tan sólo ofrecen apoyo total a la hipótesis $H_{11.1}$. Se observa que el control de inputs y de resultados que ejerce la cooperativa de segundo grado conlleva una mayor fluidez de su comunicación, mientras que el control de procesos, además, se asocia con el contenido indirecto y directo. Se confirma por lo tanto, que la cooperativa de segundo grado, para ejercer cualquier tipo de control sobre la de primero, tiene que mantener con ésta una comunicación fluida al objeto de transmitirle los conocimientos –control de inputs–, los resultados a conseguir –control de resultados– y la forma de realizar las actividades –control de procesos–. Además, cuando la cooperativa de segundo grado implanta un control de procesos, utiliza comunicación de cualquier contenido –directo e indirecto– al objeto de lograr la influencia deseada, por la implicación y los elevados costes que conlleva este tipo de control.

TABLA 6.13
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES
ENTRE LAS VARIABLES DE PROCESO DE LA RELACIÓN

| Variable Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------|----------|--|
| | Comunicación | | | Cooperación |
| Control | Fluidez | Indirecta | Directa | |
| Inputs | 0,177** | n.s. | n.s. | 0,249*** |
| Resultados | 0,173** | n.s. | n.s. | 0,274*** |
| Procesos | 0,282*** | 0,252*** | 0,152*** | n.s. |
| <i>R² ajustada</i> | 0,131 | 0,058 | 0,018 | 0,135 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo $H_{11.1}$ | | | Apoyo parcial $H_{11.2}$ |

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

En cuanto a la hipótesis $H_{11.2}$, los resultados demuestran que el control de inputs que ejerce la cooperativa de segundo grado favorece la cooperación de la de primero. Sin embargo, el control de procesos no muestra influencia alguna y el de resultados no disminuye la cooperación como se había establecido. Por ello, esta hipótesis se confirma sólo de forma parcial. Se verifica pues, que conforme la cooperativa de segundo grado transmite conocimiento a la de primero –control de inputs–, ésta coopera con ella en mayor medida.

De otro lado, la influencia positiva del control de resultados sobre la cooperación, contraria a la esperada, la podríamos justificar por el deseo de la cooperativa de primer grado de ceder el control a la de segundo, al entender que obtendrá mejores resultados si sigue sus directrices (Bucklin, 1973, Anand y Stern, 1985; Gassenheimer y Scandura, 1993). De esta forma, el control de resultados

ejercido por la cooperativa de segundo grado y aceptado por la de primero en base a sus competencias, llevaría a la cooperativa de primer grado a cooperar con la de segundo para lograr los resultados establecidos. Por último, la falta de relación entre el control de procesos y la cooperación, podría obedecer a la dificultad de la cooperativa de primer grado para realizar las actividades conforme a las indicaciones de la cooperativa de segundo grado, encontrando de esta forma obstáculos para cooperar.

De forma similar, la hipótesis $H_{11.3}$ se confirma sólo parcialmente, ya que el único coeficiente de regresión entre la cooperación y las dimensiones de la comunicación que tiene significación es el correspondiente a la fluidez de la comunicación (tabla 6.14). Esto confirma que una comunicación fluida de la cooperativa de segundo grado genera en la de primero sensaciones positivas que le llevan a cooperar.

TABLA 6.14
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LAS
VARIABLES DE PROCESO DE LA RELACIÓN

| Variable Independiente | Variable Dependiente |
|-------------------------------|--|
| Comunicación | Cooperación |
| Frecuencia | 0,233*** |
| Indirecta | n.s. |
| Directa | n.s. |
| <i>R² ajustada</i> | 0,049 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo parcial $H_{11.3}$ |

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

En cambio, no se observa la influencia positiva de la comunicación indirecta sobre la cooperación, ni el efecto negativo de la comunicación directa sobre ella, conforme se contempla en la hipótesis $H_{11.3}$. La comunicación directa e indirecta son distintos tipos de acciones de influencia que, per se, parecen no ejercer ningún efecto directo sobre la cooperación, más explicada por tanto a partir de otras variables.

De estas argumentaciones se desprende la importancia que el ejercicio del control y la comunicación de la cooperativa de segundo grado tiene para el buen desarrollo de la relación. Esto se explica por la relación positiva del control y la comunicación, y los efectos positivos de ambos sobre la cooperación de la cooperativa de primer grado.

3.5.- Hipótesis relativas a las relaciones entre las variables de la atmósfera (H₁₂)

En el último bloque de hipótesis de este apartado se analizan aquellas que vinculan a las variables de la atmósfera de la relación. En concreto, el efecto que la justicia percibida por la cooperativa de primer grado tiene sobre su confianza en la de segundo –hipótesis H_{12.2}– y sobre su grado de compromiso –hipótesis H_{12.2}–. Asimismo, se estudia la influencia que la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo tiene sobre su grado de compromiso –hipótesis H_{12.3}–. Estas hipótesis fueron redactadas en los siguientes términos:

H_{12.1} *La justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación favorece su grado de confianza en la cooperativa de segundo grado.*

H_{12.2} *La justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación favorece su compromiso con ella.*

H_{12.3} *La confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo influye de forma positiva en el compromiso de la primera con la relación.*

Los coeficientes estandarizados de las regresiones entre las dimensiones de la justicia y las de la confianza y el compromiso (tabla 6.15) apoyan las hipótesis H_{12.1} y H_{12.2}. Se observa que tanto la justicia de resultados como la de procedimiento afectan de forma positiva a todas las dimensiones de la confianza y del compromiso. En consecuencia, queda demostrado que la justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación genera en ésta percepciones –confianza– y actitudes –compromiso– positivas que mejoran la calidad de la relación.

TABLA 6.15
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA JUSTICIA PERCIBIDA, LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO

| Variable Independiente | Variable Dependiente | | | | |
|-------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------|
| | Confianza | | | Compromiso | |
| Justicia percibida | Fiabilidad | Benevolencia | Integridad | Disposición a invertir | Afectivo |
| Resultados | 0,402*** | 0,214*** | 0,239*** | 0,323*** | 0,219*** |
| Procedimiento | 0,246*** | 0,347*** | 0,456*** | 0,396*** | 0,199*** |
| R ² ajustada | 0,219 | 0,161 | 0,263 | 0,254 | 0,078 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H _{12.1} | | | Apoyo H _{12.2} | |

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

En cuanto a la hipótesis $H_{12.3}$ (ver tabla 6.16), las tres dimensiones de la confianza afectan a la disposición a invertir y al compromiso afectivo, a excepción de la fiabilidad en el último caso. Se ratifica por lo tanto, que la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo es uno de los factores que determinan su nivel de compromiso con la relación. El hecho de que la fiabilidad no influya en el compromiso afectivo podría obedecer al carácter netamente económico de la primera frente al carácter más afectivo del compromiso. Estos resultados nos permiten aceptar la hipótesis $H_{12.3}$.

TABLA 6.16
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE EL
COMPROMISO Y LA CONFIANZA

| V. Independiente | Variable Dependiente | |
|-------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Confianza | Compromiso | |
| | Disposición a invertir | Afectivo |
| Fiabilidad | 0,213 ^{***} | n.s. |
| Benevolencia | 0,261 ^{***} | 0,398 ^{***} |
| Integridad | 0,353 ^{***} | 0,229 ^{**} |
| <i>R² ajustada</i> | 0,217 | 0,188 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo $H_{12.3}$ | |

^{***}p<0,01; ^{**}p<0,05; ^{*}p<0,1 . n.s.= no significativo

Lo que acabamos de exponer revela la importancia de la justicia que la cooperativa de primer grado percibe de la relación y de su confianza en la cooperativa de segundo grado, para reforzar la calidad de la atmósfera que preside la relación. Conforme se ha puesto de relieve, la justicia fomenta la confianza y el compromiso de la cooperativa de primer grado, siendo este último, además, favorecido por la confianza.

4.- HIPÓTESIS RELATIVAS AL EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS (H_{13} a H_{17})

Este apartado lo dedicamos a contrastar las hipótesis que asocian las variables que caracterizan a las relaciones –estructura, procesos y atmósfera– con sus consecuencias o resultados.

4.1.- Efectos sobre los resultados económicos (H₁₃ a H₁₅)

En este primer bloque se analizan las hipótesis relativas a la influencia de la estructura –formalización y participación–, los procesos –control, comunicación y cooperación– y la atmósfera –compromiso– sobre los resultados económicos –contribución al desempeño y a la orientación al mercado–.

La hipótesis H₁₃ se refiere al efecto de la formalización y la participación sobre la contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado. Su enunciado es:

H₁₃ *La formalización y la participación de la relación aumentan la contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.*

Los resultados de los coeficientes estandarizados de las regresiones que aparecen en la tabla 6.17 apoyan la hipótesis H₁₃ y nos permiten hacer las siguientes matizaciones: 1) la participación tiene una influencia mayor que la formalización sobre la contribución al desempeño; y 2) la participación influye sobre la dimensión “*diseminación de la información*”, mientras que ésta no se ve afectada por la formalización. Esto demuestra la importancia de la formalización y, sobre todo de la participación, para que la relación que mantiene la cooperativa de primer grado con la de segundo le permita mejorar su desempeño.

TABLA 6.17
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y LA ESTRUCTURA

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--|----------------------|----------------------|
| | Contribución al desempeño | Contribución a la orientación al mercado | | |
| | | Generación | Respuesta | Diseminación |
| Formalización | 0,233 ^{***} | 0,423 ^{***} | 0,228 ^{***} | n.s. |
| Participación | 0,663 ^{***} | 0,242 ^{***} | 0,311 ^{***} | 0,473 ^{***} |
| <i>R² ajustada</i> | 0,485 | 0,224 | 0,136 | 0,219 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H₁₃ | | | |

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

De otro lado, el mayor efecto de la participación sobre el desempeño, se justifica por el carácter complementario de las actividades que realizan las cooperativas de primer y segundo grado, y la filosofía participativa de este tipo de

relaciones para lograr los objetivos deseados. De esta forma, las aportaciones de cada cooperativa a partir de sus conocimientos y habilidades específicas resultan de gran interés para la consecución de unos mejores resultados.

La influencia del control que ejerce la cooperativa de segundo grado sobre su contribución al desempeño y a la orientación al mercado de la de primero, se recoge en la hipótesis $H_{14.1}$ como sigue:

$H_{14.1}$ *El control que la cooperativa de segundo grado ejerce sobre la relación influye de forma positiva en su contribución al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.*

Los datos que aparecen en la tabla 6.18 correspondientes a los coeficientes estandarizados de las regresiones entre el control –como variable independiente– y los resultados económicos –variable dependiente– permiten aceptar la hipótesis $H_{14.1}$. Esto pone de manifiesto la conveniencia de que la cooperativa de segundo grado controle las actividades que se desarrollan en la relación al objeto de disminuir la ambigüedad de las mismas y, con ello, mejorar su contribución a los resultados de las cooperativas que la integran.

TABLA 6.18
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y EL CONTROL

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|--|-----------|--------------|
| | Contribución al desempeño | Contribución a la orientación al mercado | | |
| | | Generación | Respuesta | Diseminación |
| Inputs | 0,256*** | 0,302*** | n.s. | 0,324*** |
| Resultados | 0,262*** | 0,276*** | 0,224*** | n.s. |
| Procesos | 0,434*** | n.s. | 0,218*** | 0,440*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,306 | 0,155 | 0,084 | 0,294 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo $H_{14.1}$ | | | |

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

Por otra parte, la influencia de cada tipo de control sobre la contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado varía según la dimensión de que se trate. Así, el control de inputs, al basarse en la transmisión de conocimientos favorece la generación de inteligencia y su diseminación. En cambio, el control de procesos en la medida en que se fundamenta en el establecimiento y supervisión de la forma en que se desarrollan las funciones, incide sobre la

diseminación de la inteligencia y la respuesta de la cooperativa de primer grado al mercado. Por último, el control de resultados al fijar un estándar de objetivos y supervisar su consecución, contribuye tan sólo a la respuesta de la empresa.

Respecto a la influencia de la comunicación de la cooperativa de segundo grado sobre los resultados económicos, la hipótesis $H_{14.2}$ expresa que:

$H_{14.2}$ *Una comunicación fluida, directa e indirecta, por parte de la cooperativa de segundo grado, influye de forma positiva en su contribución al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.*

Los datos de la tabla 6.19 permiten no rechazar la hipótesis $H_{14.2}$, con el matiz de que la comunicación de tipo indirecto favorece la contribución al desempeño, mientras que la de tipo directo no presenta ninguna influencia significativa. Además, la fluidez de la comunicación favorece todas las dimensiones de la contribución a la orientación al mercado, mientras que el contenido, directo o indirecto, tan sólo favorece a la diseminación de la información. De aquí se deduce que la fluidez de la comunicación de la cooperativa de segundo grado, al clarificar las posturas y facilitar la coordinación de las funciones favorece su contribución al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado.

TABLA 6.19
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y LA COMUNICACIÓN

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|--|-----------|--------------|
| | Contribución al desempeño | Contribución a la orientación al mercado | | |
| | | Generación | Respuesta | Diseminación |
| Fluidez | 0,405*** | 0,202** | 0,271*** | 0,346*** |
| Indirecta | 0,152** | n.s. | n.s. | 0,183*** |
| Directa | n.s. | n.s. | n.s. | 0,205*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,178 | 0,035 | 0,068 | 0,186 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo $H_{14.2}$ | | | |

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

En cuanto al contenido de la información, la de tipo indirecto, al estar orientada al cambio en la actitud de la cooperativa de primer grado, en la medida en que los objetivos son interiorizados, genera sentimientos positivos en la parte que la recibe, atribuyendo los resultados a la contribución de la cooperativa de segundo grado. Por el contrario, la comunicación directa, de corte más coercitivo, en tanto

que tiene en cuenta fundamentalmente los intereses de la cooperativa de segundo grado, no ejerce ningún efecto sobre el desempeño que la de primer grado atribuye a la de segundo.

Por otro lado, se observa que ambos tipos de comunicación influyen de forma positiva en la diseminación de la información por la cooperativa de primer grado, sin incidir en las otras dos dimensiones de la orientación al mercado. La explicación de esta circunstancia estaría en la menor propensión de las cooperativas de primer grado a distribuir la información del mercado en toda su organización, en comparación con el mayor interés por obtener información del mercado y responder al mismo de una manera adecuada. Por ello, cuando la cooperativa de segundo grado les persuade de la importancia de diseminar esta información a través de mensajes de contenido directo o indirecto, las cooperativas de primer grado la llevan a cabo en mayor medida.

La influencia de la cooperación de la entidad asociativa de primer grado en los resultados económicos la recoge la hipótesis $H_{14.3}$ bajo el enunciado:

H_{14.3} *La cooperación de la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en la contribución de la cooperativa de segundo grado a su desempeño y orientación al mercado.*

Los coeficientes de las regresiones entre la cooperación y la contribución al desempeño y a la orientación al mercado aparecen en la tabla 6.20 y dan un fuerte apoyo a la hipótesis **H_{14.3}**. Además, ponen de manifiesto una influencia similar para las distintas dimensiones de la contribución a la orientación al mercado y para la contribución al desempeño. Esto refuerza la idea de la importancia de la cooperación de la cooperativa de primer grado para coordinar las actividades, resolver los problemas de forma conjunta y conseguir las sinergias con la cooperativa de segundo grado que favorezcan la contribución de ésta a su desempeño.

TABLA 6.20
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS
RESULTADOS ECONÓMICOS Y LA COOPERACIÓN

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--|----------------------|----------------------|
| | Contribución al desempeño | Contribución a la orientación al mercado | | |
| | | Generación | Respuesta | Diseminación |
| Cooperación | 0,344 ^{***} | 0,320 ^{***} | 0,336 ^{***} | 0,228 ^{***} |
| <i>R² ajustada</i> | 0,114 | 0,097 | 0,108 | 0,047 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{14,3} | | | |

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

La hipótesis última de este bloque –hipótesis H₁₅– plantea una influencia positiva del compromiso de la cooperativa de primer grado sobre los resultados económicos que alcanza en la relación. Su redacción es:

H₁₅ *El compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación influye de forma positiva en la contribución de la cooperativa de segundo grado a su desempeño y orientación al mercado.*

Los coeficientes estandarizados de las regresiones entre las dimensiones del compromiso y las de la contribución al desempeño y a la orientación al mercado (tabla 6.21) apoyan la hipótesis H₁₅. Se observa que las dos dimensiones del compromiso favorecen la contribución al desempeño y todas las dimensiones de la contribución a la orientación al mercado, a excepción del compromiso afectivo que no presenta efecto significativo sobre la generación de información. De esta forma, se corrobora la valoración positiva que la cooperativa de segundo grado hace de los esfuerzos que la de primer grado realiza y de los valores que comparten, lo que le lleva a adoptar comportamientos recíprocos que contribuyen al logro de los objetivos de la cooperativa de primer grado.

TABLA 6.21
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LOS
RESULTADOS ECONÓMICOS Y EL COMPROMISO

| V. Independiente | Variable Dependiente | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--|----------------------|----------------------|
| | Contribución al desempeño | Contribución a la orientación al mercado | | |
| | | Generación | Respuesta | Diseminación |
| Disposición a invertir | 0,410 ^{***} | 0,421 ^{***} | 0,205 ^{***} | 0,242 ^{***} |
| Compromiso afectivo | 0,357 | n.s. | 0,287 | 0,178 |
| <i>R² ajustada</i> | 0,289 | 0,173 | 0,109 | 0,076 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H₁₅ | | | |

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

A modo de resumen de este bloque, se puede concluir que la contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño de sus asociadas se ve favorecida por: 1) la formalización de la relación y la participación de la cooperativa de primer grado; 2) el control que la cooperativa de segundo grado ejerce en la relación; 3) la fluidez de la comunicación que la cooperativa de segundo grado mantiene con la de primero y, en menor medida su contenido indirecto; y 4) la cooperación y el compromiso que la cooperativa de primer grado mantiene con la de segundo.

De aquí la importancia de los aspectos estructurales –formalización y participación– y de proceso –control, comunicación y cooperación– para que la cooperativa de primer grado mejore sus resultados a partir de la relación que mantiene con la de segundo.

4.2.- Efectos sobre los resultados políticos (H_{16} y H_{17})

Respecto a los antecedentes de la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación, en este bloque se analiza la influencia de la comunicación de la cooperativa de segundo grado, la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo, y la justicia que la cooperativa de primer grado percibe de la relación.

El efecto de la comunicación de la cooperativa de segundo grado sobre la satisfacción de la cooperativa de primer grado se recoge en la hipótesis H_{16} bajo el siguiente enunciado:

H_{16} *Una comunicación fluida e indirecta por parte de la cooperativa de segundo grado influye de forma positiva en la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación, mientras que la comunicación directa influye de forma negativa.*

En la tabla 6.22 aparecen los coeficientes estandarizados de la regresión entre la satisfacción y las dimensiones de la comunicación. El signo positivo del coeficiente estandarizado correspondiente a la fluidez de la comunicación y el negativo de la comunicación directa corroboran la influencia planteada en la hipótesis H_{16} . Sin embargo, la falta de influencia de la comunicación indirecta sobre la satisfacción, tan sólo nos permite aceptarla de forma parcial.

TABLA 6.22
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LA REGRESIÓN
ENTRE LA SATISFACCIÓN Y LA COMUNICACIÓN

| Variable Independiente | Variable Dependiente |
|------------------------|-------------------------------|
| Comunicación | Satisfacción |
| Fluidez | 0,447*** |
| Indirecta | n.s. |
| Directa | -0,179*** |
| R^2 ajustada | 0,223 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo parcial H ₁₆ |

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

Esto demuestra que las sensaciones positivas que la cooperativa de primer grado experimenta cuando la de segundo se comunica con ella de manera fluida, se traducen en una mayor satisfacción con la relación. En cambio, su satisfacción disminuye si la comunicación de la cooperativa de segundo grado se basa en insinuaciones negativas –contenido directo–, por las actitudes negativas que generan en la parte que las recibe.

Por otra parte, el que la comunicación indirecta de la cooperativa de segundo grado no afecte de forma positiva a la satisfacción de la cooperativa de primer grado, como se propuso, puede obedecer a que, aun cuando no tenga un carácter coercitivo como sucede con la comunicación directa, sin embargo, con ella la parte que la emite intenta influir sobre la otra y, como sostienen Anderson y Narus (1990; 46), “*una firma podría percibir baja satisfacción con la relación si percibe que es influida por su socio*”. No obstante, los efectos de la influencia coercitiva –comunicación directa– son negativos, mientras que los de la indirecta simplemente no significativos.

La influencia que la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo tiene sobre su grado de satisfacción con la relación se contempla en la hipótesis H_{17.1} en los siguientes términos:

H_{17.1} *La confianza que la cooperativa de segundo grado inspira a la de primero afecta de forma positiva al nivel de satisfacción de ésta con la relación.*

Los coeficientes estandarizados de la regresión entre las dimensiones de la confianza y la satisfacción (tabla 6.23) ofrecen un gran respaldo a la hipótesis H_{17.1}. Se observa que todas las dimensiones de la confianza influyen de forma positiva en

la satisfacción, presentando una elevada capacidad explicativa del grado de satisfacción en la medida en que recogen el 55,7% de su varianza. Se ratifica así, el carácter determinante que tiene la confianza de la cooperativa de primer grado en la de segundo, sobre su grado de satisfacción, por la seguridad que le inspira la misma.

TABLA 6.23
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES
ENTRE LA SATISFACCIÓN Y LA CONFIANZA

| Variable Independiente | Variable Dependiente |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Confianza | Satisfacción |
| Fiabilidad | 0,390 ^{***} |
| Benevolencia | 0,414 ^{***} |
| Integridad | 0,528 ^{***} |
| <i>R² ajustada</i> | 0,557 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{17.1} |

^{***}p<0,01; ^{**}p<0,05; ^{*}p<0,1 . n.s.= no significativo

La última hipótesis de este bloque que analiza los antecedentes de la satisfacción –hipótesis H_{17.2}–, establece que la justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación favorece su grado de satisfacción con la misma. Su redacción es:

H_{17.2} *La justicia percibida por la cooperativa de primer grado en la relación influye de forma positiva en su satisfacción con la misma.*

Los coeficientes estandarizados de la regresión de las dimensiones de la justicia percibida –como variable independiente– y la satisfacción –variable dependiente– que aparecen en la tabla 6.24, dan un gran apoyo a la hipótesis H_{17.2}. Puesto que la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación es un estado afectivo fruto de la valoración conjunta de la relación, se confirma el importante efecto positivo que sobre ella ejerce la evaluación moral de los resultados y procesos de la relación a partir de principios normativos como la equidad. El alto valor de la R² ajustada es buena prueba de ello.

TABLA 6.24
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES
ENTRE LA SATISFACCIÓN Y LA JUSTICIA PERCIBIDA

| Variable Independiente | Variable Dependiente |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Justicia percibida | Satisfacción |
| Resultados | 0,537 ^{***} |
| Procedimiento | 0,642 ^{**} |
| <i>R² ajustada</i> | 0,702 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H_{17.2} |

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

A partir de las dos hipótesis de este bloque, se extraen resultados concluyentes acerca de las características de la relación que determinan el nivel de satisfacción de la cooperativa de primer grado con la misma. Se pone de relieve la influencia positiva de la comunicación fluida de la cooperativa de segundo grado, de la confianza que la cooperativa de primer grado tiene en la de segundo y de la justicia de la relación. Asimismo, ha quedado patente el efecto negativo que, sobre la satisfacción de la cooperativa de primer grado, ejerce la comunicación de la cooperativa de segundo grado de contenido directo.

5.- HIPÓTESIS RELATIVAS A LAS RELACIONES ENTRE LOS RESULTADOS (H₁₈ a H₂₀)

En este último apartado se analizan aquellas hipótesis que relacionan lo que en el modelo denominamos consecuencias o resultados de las relaciones.

5.1.- Relación entre los resultados económicos (H₁₈)

La hipótesis H₁₈ recoge la relación entre las dos medidas de los resultados económicos en los siguientes términos:

H₁₈ *La contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en la contribución de la primera al desempeño de la segunda.*

El apoyo a esta hipótesis H₁₈ se deduce de los coeficientes estandarizados de la regresión entre las dimensiones de la contribución a la orientación al mercado y la contribución al desempeño (tabla 6.25). Todas las dimensiones de la variable

independiente influyen de forma positiva en la variable dependiente, presentando asimismo una elevada capacidad explicativa al recoger el 63,6% de su varianza. Esto demuestra la importancia de que las actuaciones que se desarrollan en la relación se enfoquen a la mejora de la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado, como vía para mejorar su desempeño.

TABLA 6.25
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES
ENTRE LA CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO Y LA
CONTRIBUCIÓN A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

| Variable Independiente | Variable Dependiente |
|--|---------------------------|
| Contribución a la orientación al mercado | Contribución al desempeño |
| Generación | 0,388*** |
| Respuesta | 0,472** |
| Diseminación | 0,520*** |
| R^2 ajustada | 0,636 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H ₁₈ |

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

5.2.- Relación entre los resultados económicos y los políticos (H₁₉)

La relación entre los resultados económicos y los políticos es contemplada en la hipótesis H₁₉ bajo el siguiente enunciado:

H₁₉ *La contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño y a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado influye de forma positiva en la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación.*

Los coeficientes estandarizados de las regresiones entre la satisfacción y la contribución al desempeño y a la orientación al mercado que aparecen en la tabla 6.26 apoyan la hipótesis H₁₉. Se observa que la contribución al desempeño y todas las dimensiones de la contribución a la orientación al mercado influyen de forma positiva en la satisfacción de la cooperativa de primer grado. Además, ambas variables presentan una elevada capacidad explicativa, ya que cada una de ellas casi recoge el 50% de la varianza. Por lo tanto, queda demostrado que la cooperativa de primer grado estará satisfecha con la relación que mantiene con la de segundo grado en la medida en que ésta contribuya a mejorar sus resultados.

TABLA 6.26
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA
SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO

| Variable Independiente | Variable Dependiente | Variable Independiente | Variable Dependiente |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|----------------------|
| Contribución al Desempeño | Satisfacción | Contribución a la orientación al mercado | Satisfacción |
| | 0,707*** | Generación | 0,433*** |
| | | Respuesta | 0,351*** |
| | | Diseminación | 0,430*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,497 | <i>R² ajustada</i> | 0,491 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H₁₉ | | |

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

5.3.- Relación entre los resultados políticos (H₂₀)

La última hipótesis a contrastar –hipótesis H₂₀– recoge en qué medida el deseo de la cooperativa de primer grado por continuar la relación depende de su nivel de satisfacción con la misma. Su enunciado es:

H₂₀ *La satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación favorece su deseo de continuarla.*

El coeficiente estandarizado de la regresión entre la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación –variable independiente– y su deseo de continuarla –variable dependiente– (0,775) ofrece un gran respaldo a la hipótesis **H₂₀**. Además, se comprueba que la satisfacción recoge gran parte de la varianza (59,9%) del deseo de continuidad, lo que demuestra la elevada capacidad que tiene la satisfacción para predecir la estabilidad de la relación (tabla 6.27). Por ello, se puede afirmar de manera inequívoca que la cooperativa de primer grado mostrará un interés mayor en mantener la relación con la de segundo conforme aumenta su nivel de satisfacción con la relación.

TABLA 6.27
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LA REGRESIÓN
ENTRE EL DESEO DE CONTINUIDAD Y LA SATISFACCIÓN

| Variable Independiente | Variable Dependiente |
|-------------------------------|-----------------------------|
| | Deseo de continuidad |
| Satisfacción | 0,775*** |
| <i>R² ajustada</i> | 0,599 |
| Apoyo Hipótesis | Apoyo H₂₀ |

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

A modo de resumen, en la tabla 6.28 aparecen los resultados del estudio empírico. Se observa que todas las hipótesis son confirmadas en su totalidad, a excepción de la **H_{2,2}**, **H_{9,1}**, **H_{9,3}**, **H_{9,4}**, **H_{11,2}** , **H_{11,3}** y **H₁₆** que tan sólo reciben apoyo parcial.

TABLA 6.28
RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

| Hipótesis | Variable Dependiente | Variable Independiente (influencia) | Resultados | |
|------------------|--|---|--|---|
| H ₁ | Estructura Formalización y participación | Dependencia (+) | Confirmada | |
| H ₂ | Procesos Control Comunicación -fluidez y contenido directo- Cooperación | | Confirmada | |
| | | | Confirmada parcialmente ¹ | |
| | | | Confirmada | |
| H ₃ | Atmósfera Confianza Compromiso | | Confirmada | |
| | | | Confirmada | |
| H ₄ | Estructura Formalización y participación | Frecuencia Económica (+) Social (+) | Confirmada | |
| H ₅ | Procesos Control Comunicación -fluidez y contenido indirecto- Cooperación | | Confirmada | |
| | | | Confirmada | |
| | | | Confirmada | |
| H ₆ | Atmósfera Confianza | Confirmada | | |
| H ₇ | H _{7.1} | Correlaciones entre la estructura y el control: la formalización se correlaciona de forma positiva con el control de resultados y la participación con el control de inputs y de procesos | | |
| | H _{7.2} | Procesos | Fluidez de la comunicación | Estructura Formalización y Participación (+) Confirmada |
| | | | Contenido de la comunicación | Formalización (-) Confirmada |
| | | | Comunicación indirecta | Participación (+) Confirmada |
| H _{7.3} | Cooperación | Confirmada | | |
| H ₈ | Atmósfera | Confianza | Formalización y Participación (+) Confirmada | |
| | | Compromiso | | |
| | | Justicia de procedimiento | | |
| H ₉ | H _{9.1} | Correlación positiva de la confianza con los controles de inputs y de procesos, y negativa con el de resultados | | |
| | H _{9.2} | Atmósfera Confianza | Comunicación Fluidez e indirecta (+), directa (-) Confirmada | |
| | H _{9.3} | Compromiso | Fluidez e indirecta (+), directa (-) Confirmada parcialmente ³ | |
| | H _{9.4} | Justicia de procedimiento | Fluidez e indirecta (+), directa (-) Confirmada parcialmente ⁴ | |

(1) La dependencia influye sobre la fluidez de la comunicación pero no sobre el contenido directo. (2) La confianza se correlaciona positivamente con el control de resultados. (3) La comunicación directa no influye sobre el compromiso. (4) La justicia de procedimiento no se ve afectada por la comunicación indirecta.

| Hipótesis | | Variable Dependiente | Variable Independiente (influencia) | Resultados | |
|-----------------|-------------------|--|--|---|---|
| H ₁₀ | | Cooperación | Atmósfera Confianza (+), compromiso (+) y justicia (+) | Confirmada | |
| H ₁₁ | H _{11.1} | Procesos Comunicación -fluidez- | Procesos Control (+) | Confirmada | |
| | H _{11.2} | | | Control de inputs y de procesos (+), resultados (-) | Confirmada parcialmente ⁵ |
| | H _{11.3} | | | Comunicación fluida e indirecta (+), directa (-) | Confirmada parcialmente ⁶ |
| H ₁₂ | H _{12.1} | Atmósfera Confianza | Atmósfera Justicia (+) | Confirmada | |
| | H _{12.2} | | | Compromiso | Confirmada |
| | H _{12.3} | | | Confianza (+) | Confirmada |
| H ₁₃ | | Resultados Contribución al desempeño y a la orientación al mercado | Estructura Formalización y participación (+) | Confirmada | |
| H ₁₄ | H _{14.1} | | Procesos Control (+) | Confirmada | |
| | H _{14.2} | | | Comunicación (+) | Confirmada |
| | H _{14.3} | | | Cooperación (+) | Confirmada |
| H ₁₅ | | Atmósfera Compromiso (+) | Confirmada | | |
| H ₁₆ | | Procesos Satisfacción | Procesos Comunicación fluida e indirecta (+), directa (-) | Confirmada parcialmente ⁷ | |
| H ₁₇ | H _{17.1} | Atmósfera Confianza (+) | Atmósfera Justicia (+) | Confirmada | |
| | H _{17.2} | | | Confirmada | |
| H ₁₈ | | Resultados Contribución al desempeño | Resultados Contribución a la orientación al mercado (+) | Confirmada | |
| H ₁₉ | | Resultados Satisfacción | Resultados Contribución al desempeño y a la orientación al mercado (+) | Confirmada | |
| H ₂₀ | | Resultados Deseo de continuidad | Resultados Satisfacción (+) | Confirmada | |

(5) El control de procesos no influye positivamente sobre la cooperación y el de resultados no afecta de forma negativa. (6) La comunicación indirecta no influye positivamente sobre la cooperación y la directa no afecta negativamente. (7) La comunicación indirecta no favorece de forma positiva a la satisfacción.

**CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES
Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**

A lo largo de este trabajo de investigación se ha abordado el contexto en el que se realizan los intercambios de las empresas agroalimentarias en general, y de las cooperativas agrarias en particular. También se ha desarrollado el marco teórico de las relaciones de intercambio y se ha establecido un modelo explicativo de las características de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado y de los resultados obtenidos en las mismas. Tras conceptualizar las variables que lo integran y establecer sus dimensiones, hemos realizado un estudio empírico dirigido a contrastarlo, que se inició con el establecimiento y justificación de las hipótesis, continuó con la descripción de la metodología seguida para obtener la información y finalizó con la exposición y comentario de los resultados obtenidos.

Con esta perspectiva teórico-empírica seguida en el desarrollo del trabajo hemos tratado de aproximarnos a las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado a partir, sobre todo, de la literatura de marketing relativa a los intercambios entre organizaciones. Llegados a este punto, en esta última parte de la tesis vamos a ofrecer una síntesis de las principales conclusiones que podemos extraer y de sus implicaciones para la dirección de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado. Terminaremos indicando las limitaciones del estudio y las líneas de investigación futuras que nos permitan superarlas y profundizar en la relación objeto del trabajo.

1.- CONCLUSIONES

Las conclusiones han sido estructuradas en dos partes para un mejor seguimiento de las mismas, y para que en su exposición se refleje el enfoque teórico-empírico adoptado.

1.1.- Conclusiones de la parte teórica

De la revisión que hemos realizado de la literatura destacamos los siguientes aspectos:

- Existe una gran coincidencia entre los investigadores sobre que, en la actualidad, una serie de factores del entorno están llevando a las empresas a establecer relaciones estables en los negocios, que se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. Esta apreciación es especialmente

manifiesta en las empresas del sistema agroalimentario, por los elevados niveles de incertidumbre en que sus agentes realizan los intercambios, siendo uno de sus principales exponentes las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

- Las cooperativas agrarias de primer y segundo grado conforman un entramado de relaciones horizontales –alianza de co-marketing– y verticales –asociación de distribución– configurando lo que se denomina una red de empresas. Estas relaciones conectan recursos, actividades y personas, y se caracterizan por: 1) tener como objetivo el lograr una ventaja competitiva sostenible a través de crear y compartir valor; 2) una orientación a largo plazo; 3) una alta interdependencia entre las partes; 4) un elevado grado de interacción entre ellas con fuertes vínculos sociales e intensa comunicación; y 5) la presencia de principios éticos tales como la confianza, la justicia, el compromiso y la cooperación. Además, presentan una serie de motivaciones, ventajas, inconvenientes y fases evolutivas.

- En cuanto a las motivaciones que pueden llevar a las cooperativas de primer grado a incorporarse a una cooperativa de segundo grado destacan: 1) la especialización funcional y la escasez de recursos; 2) la incertidumbre del entorno asociada a los abastecimientos, al comportamiento de los clientes y a los nuevos productos y mercados; y 3) la concentración de la distribución detallista.

- Las ventajas que presenta la asociación son: 1) la reducción de la incertidumbre en los aprovisionamientos, en la venta de los productos, y en el acceso a nuevos mercados; 2) una mayor eficiencia de los intercambios por los procedimientos y rutinas existentes; 3) las economías de escala que se obtienen; 4) la especialidad y la complementariedad de los recursos; 5) el incremento del poder de negociación; 6) la colaboración para conseguir los objetivos; y 7) la mejora de la imagen corporativa. Pero también plantean algunos inconvenientes tales como la vulnerabilidad asociada a una dependencia excesiva y los costes: 1) para la resolución de conflictos; 2) de oportunidad al renunciar a otras alternativas; 3) de abandono de la relación.

- El establecimiento de estas relaciones sigue un proceso evolutivo que pasa por las siguientes etapas: 1) aparición de la necesidad o motivo para establecerla; 2) inicio de los contactos y selección del socio; 3) establecimiento del acuerdo; 4) implementación y desarrollo de la relación; 5) evaluación de la misma; y 6) mantenimiento o disolución de la relación.
- El principal papel de la disciplina de marketing en este contexto es el estudio de la forma en que las relaciones de intercambio, entendidas como la conexión de recursos, actividades y personas dirigidas a la creación e intercambio de valor para el mercado, son establecidas, desarrolladas y gobernadas.
- El estudio de estas relaciones se ha realizado bajo dos enfoques complementarios –el microeconómico y el del comportamiento–, integrados posteriormente en el de economía política. A partir de ellos se han derivado diferentes teorías –la de relaciones personales o intercambio social, la organizacional, la de agencia, la de los costes de transacción, la dependencia de los recursos y la del contrato relacional– que aportan distintos puntos de vista. Estas teorías presentan, individualmente, una serie de limitaciones para explicar las relaciones de intercambio y un carácter complementario que aconsejan su consideración desde planteamientos no excluyentes.
- Una de las últimas aportaciones al estudio de los intercambios es la perspectiva del marketing de relaciones y de redes. Ésta incorpora la dimensión relacional de los intercambios –orientación a largo plazo y contexto social–, a la vez que contempla todos los intercambios que la empresa mantiene en los diferentes mercados –suministradores, compradores, laterales e internos–. Sus aportaciones, sobre todo los conceptos de confianza, compromiso y cooperación, complementan el análisis transaccional a partir de las teorías economicistas y comportamentales basadas en las normas relacionales y en los conceptos de dependencia, poder y conflicto.
- Los investigadores han utilizado dos tipos de aproximaciones a las relaciones entre empresas. Por un lado, proliferan las de fácil contraste

empírico que se centran en aspectos parciales de la relación. Por otro, encontramos acercamientos más complejos y de difícil contraste empírico, en base a modelos que incluyen tanto los conceptos centrales de la interacción, sus antecedentes y sus consecuencias. En relación a estos modelos se observa una falta de consenso acerca de las variables que integran cada una de estas tres dimensiones.

- Uno de los esfuerzos por superar la confusión existente se debe a Robicheuaux y Coleman (1994), quienes plantean un modelo de estudio de las relaciones distinguiendo entre las características de las relaciones, sus antecedentes y sus consecuencias. Aunque no exento de problemas asociados a su dificultad para validarlo, nos parece adecuado como punto de partida para el estudio de las relaciones entre empresas. Por ello, tomándolo como referencia y considerando las aportaciones de las distintas teorías, proponemos un modelo de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.
- El modelo que presentamos sigue el esquema: 1) características de las relaciones, 2) antecedentes y 3) consecuencias. Dentro las características se incluyen aspectos estructurales –formalización y participación–, de proceso –control, comunicación y cooperación– y los sentimientos que integran la atmósfera de la relación –confianza, compromiso y justicia–. La estructura y los procesos conforman el gobierno de la relación, que junto a la atmósfera, permiten conocer cómo se lleva a cabo la coordinación de los actores, actividades y recursos implicados en la misma. En cuanto a los antecedentes, destacamos la dependencia y la frecuencia de las interacciones. Por último, en las consecuencias diferenciamos entre los resultados económicos –desempeño– y los políticos –satisfacción y deseo de continuidad–.

1.2.- Conclusiones del estudio empírico

A partir de los resultados obtenidos se pueden extraer una serie de conclusiones de interés tanto para los investigadores como para los directivos y los responsables de la gestión de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

Para facilitar la lectura y comprensión de las conclusiones, las exponemos desglosadas en cuatro epígrafes. En el primero, se resumen las relaciones entre los antecedentes –dependencia y frecuencia de las interacciones– y las características de la relación –estructura, procesos y atmósfera–. Posteriormente, describimos las relaciones entre las variables que integran las características de la relación. Continuamos con el efecto de las características de la relación en sus resultados. Por último, se exponen las relaciones entre los resultados de la relación.

1) Relaciones entre los antecedentes –dependencia y frecuencia de las interacciones– y las características de la relación –estructura, procesos y atmósfera–.

- La dependencia de la cooperativa de primer grado respecto a la de segundo favorece la formalización de las actividades implicadas en la relación, su participación en la toma de decisiones, el control ejercido en la relación por la cooperativa de segundo grado y la comunicación mantenida por ésta. Esta dependencia también afecta de forma positiva a la confianza y al compromiso de la cooperativa de primer grado, sobre todo, la asociada a los mejores resultados que ésta obtiene en la relación en comparación a otras alternativas. En cambio, la dependencia fruto de la ausencia de alternativas no presenta influencia alguna en la atmósfera de la relación.
- La frecuencia de los intercambios económicos favorece la formalización de la relación, la participación de la cooperativa de primer grado en la toma de decisiones y el control por parte de la cooperativa de segundo grado. Por otro lado, la frecuencia de las interacciones sociales facilita la comunicación de la cooperativa de segundo grado, la cooperación de la cooperativa de primer grado y su confianza en la de segundo.

2) Relaciones entre las variables que integran las características de la relación –estructura, procesos y atmósfera–

- La estructura de la relación se asocia al control ejercido por la cooperativa de segundo grado. En concreto, la formalización se complementa con el control de resultados, mientras que la participación lo hace con el control de inputs y de procesos.

- La formalización y la participación de la relación aumentan la frecuencia e informalidad de la comunicación de la cooperativa de segundo grado. Además, la formalización disminuye el uso de la comunicación con la intención de influir en la cooperativa de primer grado, mientras que la participación favorece la comunicación indirecta –no coercitiva–.
- La cooperación, confianza, compromiso y justicia percibida por la cooperativa de primer grado mejoran con la formalización de la relación y con su participación en la toma de decisiones.
- El control que ejerce la cooperativa de segundo grado y, en especial el de procesos, favorece su comunicación y la confianza de la cooperativa de primer grado.
- La frecuencia e informalidad de la comunicación de la cooperativa de segundo grado incrementa la cooperación, el compromiso, la confianza y la justicia de procedimiento de la cooperativa de primer grado. Además, mientras que la comunicación indirecta aumenta la confianza y el compromiso, la directa disminuye la confianza y la justicia percibida.
- La justicia percibida por la cooperativa de primer grado favorece su confianza y compromiso en la relación. Este último también se ve favorecido por la confianza, y los tres promueven la cooperación de la cooperativa de primer grado.

3) Relaciones entre las características de la relación y sus resultados

- La contribución de la cooperativa de segundo grado al desempeño y a la orientación al mercado de la de primero se ve favorecida por la formalización de la relación, la participación de la cooperativa de primer grado en la toma de decisiones, el control ejercido por la cooperativa de segundo grado y la frecuencia e informalidad de su comunicación. A ello también contribuye la cooperación y el compromiso de la cooperativa de primer grado con la relación.

- La comunicación frecuente, informal e indirecta de la cooperativa de segundo grado incrementa el nivel de satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación, mientras que la comunicación directa la disminuye. Esta satisfacción de la cooperativa de primer grado también se ve favorecida por la confianza que tiene en la cooperativa de segundo grado y la justicia que percibe en la relación.

4) Relaciones entre los resultados

- La contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado de la cooperativa de primer grado facilita su contribución al desempeño de la última, y ambos favorecen la satisfacción de la cooperativa de primer grado. Precisamente esta satisfacción con la relación es la que le lleva a permanecer en la cooperativa de segundo grado.

2.- IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO

Al inicio de este trabajo resaltamos su importancia tanto académica como socioeconómica. Las aportaciones en el plano académico se han concretado en las conclusiones anteriores. Sin embargo, creemos necesario complementarlas con unas recomendaciones de utilidad para los responsables de administrar las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado. Esto obedece al interés de ambas en mantener la relación, debido a los beneficios que les reporta y a los costes asociados a su disolución. A modo de sugerencias resaltamos las siguientes implicaciones:

- Para garantizarse la continuidad de las cooperativas de primer grado como socios, la cooperativa de segundo grado debe realizar las acciones que conduzcan a la satisfacción de aquellas con la relación.
- Para lograr la necesaria satisfacción de la cooperativa de primer grado con la relación, la de segundo, además de procurarle buenos resultados económicos debe crear una atmósfera adecuada, adoptar determinados comportamientos y evitar otros. La atmósfera se fundamenta en la generación de confianza a la cooperativa de primer grado y en la justicia de

la relación. En cuanto a los comportamientos, la cooperativa de segundo grado debe procurar incrementar la comunicación con la cooperativa de primer grado, evitando la que tenga carácter coercitivo.

- La cooperativa de segundo grado mejorará su contribución al logro de los resultados económicos de la de primero si favorece el compromiso y la cooperación de ésta. A ello también coadyuva el desarrollo de acciones y el establecimiento de una estructura que propicie la coordinación de las actividades. Entre las acciones destaca la comunicación frecuente, informal y no coercitiva por parte de la cooperativa de segundo grado y el ejercicio del control por ésta. En cuanto a la estructura, resalta la formalización de las actividades y la participación de la cooperativa de primer grado en la toma de decisiones.
- Si la cooperativa de segundo grado quiere mejorar la cooperación, la confianza, y el compromiso de la cooperativa de primer grado es importante que aumente la dependencia de ésta y la frecuencia de las interacciones sociales. Para aumentar la dependencia deberá esforzarse, sobre todo, en proporcionarle unos resultados comerciales superiores a otras alternativas. Precisamente, son estos resultados y el elevado volumen de negocio que la cooperativa de primer grado mantiene con la de segundo, los que favorecen la confianza, el compromiso y la cooperación, y no la dependencia asociada a la falta de alternativas.
- Para desarrollar el control y la comunicación, e implantar una estructura deseable basada en la formalización y la participación, la cooperativa de segundo grado debe aumentar la dependencia de la cooperativa de primer grado y la frecuencia de las interacciones con ella.
- La cooperativa de segundo grado debe formalizar la relación, fomentar la participación de la cooperativa de primer grado e incrementar la comunicación con ésta. Con ello, además de mejorar los resultados de la cooperativa de primer grado, también favorece la cooperación, la confianza, el compromiso y la justicia percibida por ésta en la relación.
- La cooperativa de segundo grado debe propiciar un clima adecuado en la relación basado en la confianza, el compromiso y la justicia, tanto por su

efecto sobre la satisfacción y la cooperación de la cooperativa de primer grado, como por sus sinergias intrínsecas que refuerzan la propia atmósfera de la relación. Así, si la cooperativa de primer grado percibe la relación como justa confiará en ella y mostrará una disposición a comprometerse que se verá reforzada por la propia confianza.

En definitiva, existen una serie de factores que favorecen el éxito de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, destacando: la dependencia y la frecuencia de las interacciones como antecedentes, la estructura de la relación –formalización y participación–, los procesos –control, comunicación y cooperación– y la atmósfera –confianza, compromiso y justicia–. El desarrollo adecuado de estas variables llevará a las cooperativas agrarias implicadas a obtener los resultados deseados, a la satisfacción con la relación y al deseo de continuarla.

3.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Faltaríamos al rigor que todo trabajo de investigación exige si lo concluyéramos sin hacer mención a sus limitaciones. En primer lugar, sólo se ha recogido información de la cooperativa de primer grado, no contando con la opinión que tiene la cooperativa de segundo grado. Ésta puede ser importante, máxime, si tenemos en cuenta el carácter perceptivo de las relaciones que lleva a las partes a valorarlas de forma diferente (Camarero y Gutiérrez, 1999). Además, y como señala Múgica (1996), si el resultado de la relación entre dos organizaciones independientes debe beneficiar a las dos partes, entonces, el análisis de esta relación debe incorporar la perspectiva de ambas.

De otro lado, al contar sólo con datos transversales y no disponer de datos longitudinales, podemos conocer el estado de la relación en un momento concreto, pero no su evolución ni el efecto interactivo de las variables que integran el modelo.

Por último, la no utilización de una metodología de ecuaciones estructurales, a pesar de tener escalas apropiadas, nos impide examinar de forma simultánea las relaciones entre los diferentes constructos del modelo. La razón de optar por la regresión para estimar las influencias causales es la amplitud del modelo, que en este trabajo de investigación queríamos exponer en su totalidad.

4.- LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

A partir de las reflexiones realizadas en el presente estudio, consideramos que se deben abrir interesantes líneas de investigación que profundicen en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. Entre ellas sugerimos las siguientes:

- En primer lugar aquellas dirigidas a superar las limitaciones de este estudio. Así, trabajos posteriores deben contar con información de las dos partes, tanto de sus propios comportamientos y actitudes como de la percepción que tiene acerca de los de la otra parte.
- La obtención de datos en dos momentos distintos permitirá dar más consistencia al análisis contingente del tipo causa-efecto y conocer la evolución de las relaciones.
- La utilización de modelos parciales facilitaría la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales que nos permita contrastar de forma más precisa las relaciones de causalidad expuestas.
- Ampliar el nivel de estudio de las relaciones desde el enfoque diádico al de redes, de forma que para explicar la relación entre una cooperativa de primer y segundo grado se tenga en cuenta la posición de ésta en el conjunto de las relaciones en las que ambas se encuentran implicadas.
- Validar el modelo propuesto en las relaciones que las cooperativas de segundo grado mantienen con terceros no socios, y en las que llevan a cabo las cooperativas de primer grado con otras empresas a las que venden sus productos. Esto permitirá conocer el efecto de que la cooperativa de primer grado participe en la propiedad y en la toma de decisiones de la cooperativa de segundo grado, como característica diferencial de esta relación.
- El estudio realizado en el ámbito de las cooperativas agrarias de comercialización de productos hortofrutícolas debería ser ampliado a las cooperativas de otros subsectores agroalimentarios, así como a las relaciones comerciales entre otra tipología de empresas, al objeto de validar los hallazgos y permitir su generalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1988), *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Abbott, J. (1996), *Agricultural and Food Marketing in Developing Countries: Selected Readings*. New York: CAB International.
- Achrol, R. S. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55 (4), 77-93.
- Achrol, R. S. (1997), Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56-71.
- Achrol, R. S., Reve, T. y Stern, L. W. (1983), The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 47, 55-67.
- Achrol, R. S., Scheer, L. K. y Stern, L. W. (1990), Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances, Report N°. 90-118, September, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Achrol, R. S. y Stern L. W. (1988), Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 36-50.
- Adler, L. (1966), Symbiotic Marketing, *Harvard Business Review*, 44, 59-71.
- Ahmed, A. A. y Al-Motawa, A. A. (1997), Communication and Related Channel Phenomena in International Markets: The Saudi Car-Market, *Journal of Global Marketing*, 10 (3), 67-82.
- Aiken, M. y Hage, J. (1968), Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure, *American Sociological Review*, 33 (6), 912-30.
- Aksoy, S. y Kainak, E. (1994), Export Behavior of Fresh Produce Marketers: Towards a Co-Ordination with General Theory of Exporting, *International Marketing Review*, 2, 16-32.
- Alarcón, S., Alonso, R., María, J., Iruretagollena, M^a. T. y Serrano, A. (1995), Plan Estratégico de las Bodegas Cooperativas de Castilla-La Mancha: El Caso de la Zona de Quintanar de la Orden, *Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias*. Valencia.
- Alet, J. (1994), *Marketing Relacional. Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Alimarket (1994), Plataformas Hortofrutícolas. Línea Directa con Origen, *Alimarket*, 64, 48-52.

- Alimarket (1995), Empresas y Grupos. Ranking de Alimentación y Bebidas en 1994 según su Cifra de Facturación, *77*, 51-73.
- Alimarket (1998), Ranking por Facturación de las Mayores Empresas de Alimentación y Bebidas, *110*, 83-107.
- Anand, P. y Stern, L. W. (1985), A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control, *Journal of Marketing Research*, *22* (November), 365-76.
- Andaleeb, S. S. (1992), The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution, *Research in Marketing*, *11*, 1-34.
- 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*, *12*, 157-72.
- Andaleeb, S. S. (1996), An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, *Journal of Retailing*, *72*, 77-93.
- Anderson, P. F. (1982), Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, *46* (Spring), 15-26.
- Anderson, J. C. (1995), Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *23* (4), 346-50.
- Anderson, E. y Coughlan, A. T. (1987), International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, *51* (January), 71-82.
- Anderson, J. C., Håkansson, H. y Johanson, J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, *58* (4), 1-15.
- Anderson, J. C., Jain, D. C. y Chintagunta, P. K. (1993), Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study, *Journal of Business to Business Marketing*, *1* (1), 30-30.
- Anderson, E., Lodish, L. M. y Weitz, B. A. (1987), Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research*, *24* (February), 85-97.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1984), A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, *48* (4), 62-74.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, *54* (1), 42-58.

- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1991), Partnering as a Focused Market Strategy, *California Management Review*, 33 (Spring), 15-26.
- Anderson, E. y Oliver, R. L. (1987), Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, 51(October), 76-88.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-23.
- Anderson, J. C. y Weitz, B. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Anttila, M., Möller, K. y Rajala, A. (1995), Assessing Market Orientation of High Technology Companies: A Study in the Finnish Electrical and Electronics Industry, *24 TH EMAC Conference*, 1383-92.
- Arcas, N. (1999), *El Marketing de las Cooperativas Agrarias. Claves para el Desarrollo de las Empresas Agraria*. Valencia: Ciriéc-España.
- Arcas, N. y Munuera, J. L. (1998), El Cooperativismo como Estrategia para Mejorar la Competitividad de la Empresa Agroalimentaria, *Distribución y Consumo*, 42, 55-71.
- Arcas, N. y Ruiz, S. (1997a), La Comercialización de Frutas y Hortalizas en el Entorno Internacional. *Distribución y Consumo*, 35, 55-89.
- Arcas, N. y Ruiz, S. (1997b), Acciones de Marketing de las Cooperativas de Comercialización de Productos Hortofrutícolas. *Ponencia presentada en el IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, 31-35.
- Arcas, N., Ruiz, S. y Hernández, M. (1997), Los Compradores de Productos Hortofrutícolas: Identificación de Grupos a partir de los Beneficios Buscados, *Investigación Agraria. Economía*, 12 (1,2,3), 231-45.
- Arndt, J. (1979), Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 69-75.
- Arndt, J. (1983), The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 44-54.
- Arriaza, M. y Berbel, J. (1995), La Información y los Medios de Gestión de las Cooperativas Andaluzas, *Ciriéc- España*, 18, 41-56.
- Atuahene-Gima, K. (1995), An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 12 (4), 275-93.
- Atuahene-Gima, K. (1996), Market Orientation and Innovation, *Journal of Business*

- Research*, 35, 93-103.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. y Sahay, A. (1996), Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach, *Journal of International Business Studies*, 27 (5-Supplement), 1005-32.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A. y Gounaris, S. P. (1994), Assessing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results, *23 TH Conference EMAC*, 1199-1201.
- Axelsson, B. y Easton, G. (1992), *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge.
- Badaracco, J. L. (1992), *Alianzas Estratégicas. El Caso de la General Motor e IBM*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Baker, T. L., Simpson, P. M. y Siguaw, J. A. (1999), The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 50-57.
- Ballesteros, E. (1979), La Cooperativa ¿Puede Funcionar como una Sociedad Anónima?, *Agricultura y Sociedad*, 10, 217-242.
- Barea, J. y Monzón, J. L. (1992), *El Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Barney, J. B. y Hansen, M. H. (1994), Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 175-90.
- Beierlein, J. G. y Schrader, L. F. (1978), Patron Valuation of a Farmer Co-operative under Alternative Finance Policies, *American Journal of Agricultural Economics*, 60, 636-41.
- Bel Durán, P. (1997), *Las Cooperativas Agrarias en España. Análisis de los Flujos Financieros y de la Concentración Empresarial*. Valencia: Ciriec-España.
- Bello, D. C. y Gilliland, D. I. (1997), The Effect of Output Controls, Process Control, and Flexibility on Export Channel Performance, *Journal of Marketing*, 61 (January), 22-38.
- Bergen, M., Dutta, S. y Walker, O. C. (1992), Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24.
- Berry, L. L. (1995), Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-45.
- Bhuiyan, S. N. (1998), An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies, *Journal of Business Research*, 43, 13-25.
- Bialaszewski, D. y Giallourakis, M. (1985), Perceived Communication Skills and

- Resultant Trust Perceptions within the Channel of Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (Spring), 206-17.
- Biong, H. (1993), Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade, *European Journal of Marketing*, 27, (7), 21-38.
- Birgelen, M., Wetzels, M., y Ruyter, K. (1997), Commitment in Service Relationships. An Empirical Test of its Antecedents and Consequences, *26 TH EMAC Conference*, 1255-71.
- Blodgett, J. G., Hill, D. y Tax, S. S. (1997), The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Blomqvist, K. (1997), The Many Faces of Trust, *Scandinavian Journal Management*, 13 (3), 271-86.
- Borghgraef, S. y Verbeke, W. (1997), The Use of Organizational Control Systems as a Tool to Implement Market Orientation, *26TH EMAC Conference*, 1, 1479-85.
- Bowersox, D. J. (1990), The Strategic Benefits of Logistics Alliances, *Harvard Business Review*, July-August, 36-45.
- Bowersox, D. J. y Morash, E. A. (1988), The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution, *European Journal of Marketing*, 23 (2), 58-67.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A. y Simpson, J. T. (1992), Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures, *Journal of Marketing Research*, 29 (November), 462-73.
- Bradach, J. L. y Eccles, R. G. (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brown, J. R. (1981), A Cross-Channel Comparison of Supplier-Retailers Relations, *Journal of Retailing*, 57 (Winter), 3-18.
- Brown, R. E. (1995), UK Agricultural co-operatives. Responding to Change. The World of Co-Operative Enterprise, *Scottish Agricultural Organisation Society*, UK, 221-24.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. y Muehling, D. D. (1983), Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels, *Journal of Retailing*, 59 (4), 53-81.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. y Nicholson, C. Y. (1995), Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance, *Journal of Retailing*, 71 (4), 363-92.
- Buckley, P. J. y Casson, M. (1988), A Theory of Co-Operation in International Business, *Management International Review*, Special Issue, 19-37.

- Bucklin, L. P. (1973), A Theory of Channel Control, *Journal of Marketing*, 49 (January), 39-47.
- Bucklin, L. P., Ramaswamy, V. y Majumdar, S. K. (1996), Analysing Channel Structures of Business Markets Via the Structure-Output Paradigm, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), 73-87.
- Bucklin, L. P. y Sengupta, S. (1993), Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.
- Caballer, V. (1992), *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Caballer, V. (1995), El Asociacionismo y la Vertebración del Sistema Agroalimentario, *Revista Española de Economía Agraria*, 73, 281-311.
- Caballer, V., Juliá, J. F. y Segura, B. (1984), *Estructura Financiera de las Cooperativas Hortofrutícolas Valencianas*, Valencia: Generalitat de Valenciana.
- Caballer, V., Juliá, J. F. y Segura, B. (1987), *Las Cooperativas Agrarias Valencianas. Un Análisis Empresarial*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Cadogan, J. y Diamantopoulos, A. (1995), Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60.
- Calvo, A., Del Río, M. L. y Cerrato, M. C. (1996), Factores de la Empresa y del Cliente como Antecedentes Seleccionados de la Orientación al Mercado, *Ponencia presentada al X Congreso de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Granada, 129-39.
- Camarero, C. y Gutiérrez, J. (1999), Dimensiones Estructurales y Procesales de las Relaciones entre Empresas. Un Estudio Empírico, *Ponencia presentada en el XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, 227-32.
- Carlin, B. A., Dowling, M. J., Roering, W. D., Wyman, J., Kalinoglu, J. y Clyburn, G. (1994), Sleeping with the Enemy: Doing Business with Competitor, *Business Horizons*, September-October, 9-15.
- Carrasco, M. (1996), Estrategias para Sectores en Crisis: El Caso del Cooperativismo Vitivinícola del Condado Onubense, *Ciriec-España*, 24, 113-52.
- Caruana, A., Pitt, L. y Berthon, P. (1998), Excellence-Market Orientation Link: some Consequences for Service Firms, *Journal of Business Research*, 44, 5-15.
- Casado, C. y Puig, E. (1983), Comercialización Asociativa de Fruta en el Noroeste de España, *Revista de Estudios Agrosociales*, 125, 81-103.
- Caves, R. E. y Petersen, B. C. (1986), Co-operatives Tax "Advantages": Growth,

- Retained Earnings, and Equity Rotation, *American Journal of Agricultural Economics*, 68 (2), 207-13.
- Celly, K. S. y Frazier, G. L. (1996), Outcome-Based and Behavior-Based Co-ordination Efforts in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 33 (May), 200-10.
- Challagalla, G. N. y Shervani, T. A. (1996), Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60 (January), 89-105.
- Chatterjee, S. C., Hyvonen, S. y Anderson, E. (1995), Concentrated vs. Balanced Sourcing: An Examination of Retailer Purchasing Decisions in Closed Markets, *Journal of Retailing*, 71 (1), 23-46.
- Cheng, J. L. C. (1983), Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis, *Academy of Management Journal*, 26 (1), 156-2.
- Cheng, J. L. C. (1984), Organizational Coordination, Uncertainty, and Performance: An Integrative Study, *Human Relations*, 37 (10), 829-51.
- Choi, E. K. y Feinerman, E. (1993), Producer Cooperatives, Input Pricing and Land Allocation, *Journal of Agricultural Economics*, 44 (2), 230-44.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, P. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, London: Butterworth-Heinemann.
- Christopher, M., Payne A. y Ballantine, D. (1994), *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Chrysochoidis, G. M. (1998), The “What to do” Versus “How to do it” Dilemma in Export Channel Management and Performance, *27 EMAC Conference*, Stockholm, 1, 453-69.
- Churchill, G. A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- Clemente, M., Batista, F. y Reyes, T. (1993), *Análisis del Conflicto Interior de las Cooperativas Agrarias y Estrategias de Superación*. Madrid: Cuadernos del Banco de Crédito Agrícola, 6.
- Clopton, S. W. (1984), Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 21 (February), 39-53.
- Colom, A., Sabaté, P., Sáez, E. y Enciso, J. P. (1995), Análisis de Competitividad y Eficiencia Productiva del Sector Cooperativo Cerealista de la Provincia de

- Huesca, *Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias*. Valencia.
- Comisión Europea (1993), *La Situación de la Agricultura en la Unión Europea. Informe de 1992*. Comisión Europea: Bruselas.
- Comisión Europea (1998), *La Situación de la Agricultura en la Unión Europea. Informe de 1997*. Comisión Europea: Bruselas.
- Cook, K. (1977), Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relationships, *Sociological Quarterly*, 18 (Winter), 62-82.
- Cook, K. S. y Emerson, R. M. (1978), Power, Equity, Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, 43, October, 721-38.
- Cravens, D. W. y Piercy, N. F. (1994), Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 39-53.
- Cravens, D. W., Shipp, S. H. y Cravens, K. S. (1993), Analysis of Co-operative Interorganisational Relationships, Strategic Alliance Formation and Strategic Alliance Effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 55-70.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. y Cowles, D. (1990), Relationships Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing* 54 (3), 68-81.
- Cruz, P. (1983), Empresas Asociativas de Transformación y Comercialización de Productos Agrarios, *Papeles de Economía Española*, 16, 269-85.
- Cruz, I. y Cerviño, J. (1996), Las Alianzas de Marcas como Fenómeno de Marketing Estratégico: Un Modelo Conceptual de Evaluación y Análisis, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 6 (2), 317-43.
- Cunningham, M. T. y Homse, E. (1990), Controlling the Marketing-Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed.. London: Academic Press, 103-23.
- Dabholkar, P. A., Johnston, W. J., Cathey, A. S. (1994), The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationship, *Journal of Academy of Marketing Science*, 22 (2), 130-45.
- Dahlstrom, R., McNeilly, K. M. y Speh, T. W. (1996), Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), 110-24.
- Dahlstrom, R. y Nygaard, A. (1995), An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust

- in New Mature Market Economies, *Journal of Retailing*, 71 (4), 339-61.
- Damas, E. y Romero, C. (1997), Análisis no Paramétrico de la Eficiencia Relativa de las Almazaras Cooperativas en la Provincia de Jaén Durante el Período 1975-1993, *Revista Española de Economía Agraria*, 180, 279-304.
- Dant, R. P. y Schul, P. L. (1992), Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 56 (January), 38-54.
- Day, G. S. (1992), Marketing's Contribution to the Strategic Dialogue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 323-9.
- Day, G. S. (1994a), Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, 36 (4), 9-31.
- Day, G. S. (1994b), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, G. S. (1995), Advantageous Alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 297-300.
- Del Barrio, S., Maraver, G., Sánchez, J. y Sánchez, G. (1999), Interdependencia y Estabilidad en la Relación Fabricante-Distribuidor, *Ponencia presentada en el XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, 289-306.
- Del Pino, J. (1995), El Cooperativismo Agrario como Factor de Integración de la Agricultura de Andalucía en la Unión Europea, *Ciriec- España*, 18, 83-108.
- Desphande, R. Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-7.
- Doney, P. M. y Cannon. J. P. (1997), An Examination of the Nature of trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Driscoll, J. W. (1978), Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21 (March), 44-56.
- Duncan, D. P. (1995), Keep Score to Improve Performance, *Industrial Distribution*, September, 53.
- Dwyer, F. R. (1980), Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights, *Journal of Retailing*, 56 (Summer), 45-65.
- Dwyer, F. R. (1995), Presentación del *Journal of Retailing*, 71 (4).
- Dwyer, F. R. y Oh, S. (1987), Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347-58.
- Dwyer, F. R. y Oh, S. (1988), A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual

- Structure and Interchannel Competitive Strategies, *Journal of Marketing*, 52 (April), 21-34.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Dwyer, F. R. y Welsh, M. A. (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 22 (November), 397-414.
- Dyer, J. H. (1996), Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.
- Dyer, J. H. (1997), Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-556.
- Easton, G. (1992), Industrial Networks: A Review, en *Industrial Networks. A New View of Reality*, B. Axelsson y G. Easton, eds. London: Routledge, 3-27.
- Easton, G. y Araujo, L. (1994), Market Exchange, Social Structures and Time, *European Journal of Marketing*, 28 (3), 72-84.
- El-Ansary, A. I. y Robicheaux, R. A. (1974), A Theory of Channel Control. Revisited, *Journal of Marketing*, 38, (January), 2-7.
- El-Ansary, A. I. y Stern, L. W. (1972), Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, 9 (February), 47-52.
- Emerson, R. M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Etgar, M. (1976a), Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels, *Journal of Marketing Research*, 13 (August), 254-62.
- Etgar, M. (1976b), Effect of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems, *Journal of Marketing Research*, 13 (February), 12-24.
- Etgar, M. (1977), Channel Environment and Channel Leaderships, *Journal of Marketing Research*, 14, (February), 69-76.
- Etgar, M. (1978), Selection of an Effective Channel Control Mix, *Journal of Marketing*, 42 (July), 53-8.
- Etgar, M. y Valency, A. (1983), Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels, *Journal of Retailing*, 59 (Winter), 81-92.
- Fearne, A. (1994), Strategic Alliances in the European Food Industry, *European Business Review*, 94 (4), 30-6.

- Fernández, E. (1991), La Cooperación Empresarial, *Información Comercial Española*, 693, 25-38.
- Fernández, J. (1992), *Empresa Cooperativa y Economía Social*. Barcelona: PPU.
- Fernández, M. (1996), Estrategias Empresariales de las Cooperativas Agrarias. El Fenómeno Concentratorio. Cuaderno de Trabajo nº 27. Valencia: Ciriec-España.
- Ferradas, E., Marín, M^a. P. y Pizarro, A. (1995), Delimitación del Problema Estratégico en el Sector Cooperativo Fresero Onubense. *Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional y V Congreso Francés de AEDEM*. Toledo.
- Ferrier, G. D. y Porter, P. K. (1991), The Productive Efficiency of US Milk Processing Co-operatives, *Journal of Agricultural Economics*, 42 (2), 161-74.
- Fichman, M. y Goodman, P. (1996), Customer-Supplier Ties in Interorganizational Relations, *Research in Organizational Behavior*, 18, 285-329.
- Filser, M. (1992), Etat des Recherches sur les Canaux de Distribution, *Revue Française de Gestion*, Septiembre-Octobre, 67-76.
- Fisher, R. J., Maltz, E. y Jaworski, B. J. (1997), Enhancing Communication between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification, *Journal of Marketing*, (61) 3, 54-70.
- Fleming, E. (1992), Strategic Agricultural Export Marketing in South Pacific Island Nations: Some Implications for Strategy Selection in Small Developing Countries, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 4 (3), 77-105.
- Fontenot, R. J. y Wilson, E. J. (1997), Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities, *Journal of Business Research*, 39, 5-12.
- Ford, D. (1998), Two Decades of Interaction, Relationships and Networks, en *Network Dynamics in International Marketing*, P. Naudé y P. W. Turnbull, eds. Pergamon, 3-15.
- Ford, D. (1990a), The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London: Academic Press, 42-57.
- Ford, D. (1990b), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Academic Press.
- Ford, D. (1990c), Buyer/Seller Relationship in International Industrial Markets, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London: Academic Press, 58-77.
- Ford, D., McDowell, R. y Tomkins, C. (1998), Exploring Relationship Strategy, en

- Network Dynamics in International Marketing*, en P. Naudé, P. W. Turnbull, eds., Pergamon, 251-71.
- Ford, D. y Rosson, P. J. (1990), The Relationships between Export Manufacturers and their Overseas Distributors, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London: Academic Press, 191-203.
- Fraser, R. (1995), An Analysis of the Role of Uncertainty in the Marketing of Perishable Products, *Journal of Agricultural Economics*, 46 (2), 233-40.
- Frazier, G. L. (1983a), Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- Frazier, G. L. (1983b), On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, *Journal of Marketing Research*, 20 (May), 158-66.
- Frazier, G. L. y Antia, K. D. (1995), Exchange Relationship and Interfirm Power In Channels of Distribution, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4), 321-6.
- Frazier, G. L., Gill, J. D. y Kale, S. H. (1989), Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53 (January), 50-69.
- Frazier, G. L. y Rody, R. C. (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, (55) 1, 52-69.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E. y O'Neal, C. R. (1988), Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 52 (4), 52-67.
- Frazier, G. L. y Summers, J. O. (1984), Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43-55.
- Frazier, G. L. y Summers, J. O. (1986), Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 169-76.
- Frey, S. C. y Schlosser, M. M. (1993), ABB and Ford: Creating Value through Cupertino, *Sloan Management Review*, Fall, 65-72.
- Fritz, W. (1996), Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany, *European Journal of Marketing*, 30 (8), 59-74.
- Frost, T, Stimpson, D. V. y Maughan, M. R. C. (1978), Some Correlates of Trust, *The Journal of Psychology*, 99, 103-8.
- Fulton, M. E., Fulton, J. R., Clark, J. S. y Parliament, C. (1995), Cooperative Growth:

- Is it Constrained?, *Agribusiness*, 11 (3), 245-61.
- Ganesan, S. (1993), Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationship, *Journal of Marketing Research*, 30, 183-202.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Gaski, J. F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*. 48, 9-29.
- Gaski, J. F. (1989), The Impact of Environmental/Situational Forces on Industrial Channel Management, *European Journal of Marketing*, 23 (2), 15-30.
- Gaski, S. y Nevin, J. R. (1985), The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 130-42.
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S. y Davis, J. C. (1998), The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4), 322-37.
- Gassenheimer, J. B. y Ramsey, R. (1994), The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationship, *Journal of Retailing*, 70 (3), 253-66.
- Gassenheimer, J. B. y Scandura, T. A. (1993), External and Internal Supplier Influences: Buyer Perceptions of Channel Outcomes, *Journal o the Academy of Marketing Science*, 21 (2), 155-60.
- Gattorna, J. (1978), Channels of Distribution Conceptualizations: A State of the Art Review, *European Journal of Marketing*, 12 (7), 470-512.
- Geyskens, I., y Steenkamp, J. E. M. (1995), An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment, *24 TH EMAC Conference*, 351-71.
- Geyskens, I., y Steenkamp, J. E. M. (1996), Generalisations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis, *25 TH EMAC Conference*, 1695-702.
- Geyskens, I., y Steenkamp, J. E. M., y Kumar, N. (1998), Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 223-248.
- Geyskens, I., y Steenkamp, J. E. M., Scheer, L. y Kumar, N. (1996), The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study,

- International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 303-17.
- Gounaris, S. P., y Avlonitis, G. J. (1997), Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation, *26 TH EMAC Conference*, 536-55.
- Green, R. H. y Dos Santos, R. R. (1992), Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario, *Revista de Estudios Agrosociales*, 162, 37-61.
- Greenley, G. E. (1995), Forms of Market Orientation in UK Companies, *Journal of Management Studies*, 32 (1), 47-66.
- Grönroos, C. (1989), Defining Marketing: A Market- Oriented Approach, *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.
- Grönroos, C. (1994a), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Grönroos, C. (1994b), Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10, 347-60.
- Grönroos, C. (1995), Relationship Marketing: the Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 252-54.
- Grönroos, C. (1996), Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications, *Management Decision*, 34, (3), 5-14.
- Grunert, K. G., Harmsen, H., Larsen, H. H., Sorensen, E. y Bisp, S. (1997), New Areas in Agricultural and food Marketing, en *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, B. Wierenga, A. Van Tilburg, K. Grunert, J-B. E. M., Steenkamp y M. Wedel, eds. Boston: Kluwer Academic Publishers, 3-30.
- Grunert, K. G., Larsen, H. H., Madsen, T. K. y Baadsgaard, A. (1996), *Market Orientation in Food and Agriculture*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Guiltinan, J. P., Rejab, I. B. y Rodgers, W. C. (1980), Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel, *Journal of Retailing*, 56, (Fall), 41-58.
- Gulati, R. (1995), Does Familiarity Breed Trust?. The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.
- Gummesson, E. (1987), The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (1994), Is Relationship Marketing Operational?, *Proceedings of the 23rd. Conference of the Academy of Marketing Science*, Maastricht, 295-308.
- Gummesson, E. (1996), Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 31-44.

- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. y Mentzer, J. (1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59 (1), 78-92.
- Gundlach, G. T. y Cadotte, E. R. (1994), Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 516-32.
- Gundlach, G. T. y Murphy, P. E. (1993), Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 57 (4), 35-46.
- Hage, J. y Aiken, M. (1968), Relationship of Centralization to other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 7, 295-308.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999), *Análisis Multivariante*. Madrid. Prentice Hall.
- Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Håkansson, H. y Johanson, J. (1990), Formal and Informal Cupertino Strategies in International Industrial Networks, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London: Academic Press.
- Håkansson, H. y Snehota, I. (1989), No Business Is an Island, the Network Concept of Business Strategy, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London: Academic Press, 526-40.
- Håkansson, H. y Snehota, I. (1995), *Developing Relationship in Business Networks*. London: Routledge.
- Hall, R. H. (1962), Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hall, R. H., Haas, J. E. y Johnson, N. J. (1967), Organizational Size, Complexity, and Formalization, *American Sociological Review*, 32 (6), 903-12.
- Hallén, L., Johanson, J. y Mohamed, N. S. 1990), Relationship Strength and Stability in International and Domestic Industrial Marketing, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London: Academic Press, 178-90.
- Hallén, L., Johanson, J. y Mohamed, N. S. (1991), Inter-firm Adaptation in Business Relationships, *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Hallén, L. y Sandström, M. (1991), Relationship Atmosphere in International Business, en *New Perspectives on International Marketing*, J. P. Stanley, ed. London: Routledge, 108-25.
- Han, S-L, Wilson, D. T. y Dant, S. P. (1993), Buyer-Supplier Relationships Today, *Industrial Marketing Management*, 22, 331-8.

- Hanappi-Egger, E. (1996), Research Note: The Hidden trade-Off of Cooperative Work- An Empirical Study, *Organization Studies*, 17/6, 1011-1022.
- Hardwick, R. y Ford, D. (1990), Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationship, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed.. London: Academic Press, 279-300.
- Heide, J. B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- Heide, J. B. y John, G. (1988), The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
- Heide, J. B. y John, G. (1990), Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyers-Supplier Relationship, *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36.
- Heide, J. B. y John, G. (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing Research*, 56 (2), 32-44.
- Heide, J. B. y Miner, A. S. (1992), The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cupertino, *Academy of Management Journal*, 35 (2), 265-91.
- Hernández, F. (1994), Análisis Estratégico de las Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha, *Ciriec-España*, 16, 187-208.
- Hernández, F. (1995), ¿Son Competitivas las Cooperativas Agrarias?, *Ciriec- España*, 18, 9-40.
- Hernández, M. (1996), *Administración de la Relación en el Canal de Distribución*. Universidad de Murcia: Tesis Doctoral no publicada.
- Hernández, M. (1997), Recursos y Capacidades en las Relaciones Comprador-Vendedor en los Canales de Distribución, *Ponencia presentada en el IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, 227-32.
- Hernández, M., Bello, D. C. y Gilliland, D. I. (1998), Mecanismos de Control en la Relación Exportador-Distribuidor: Resultados sobre el Desempeño y la Satisfacción, *Ponencia presentada en el X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 363-70.
- Hernández, F. y Fernández-Cid, R. (1994), La Cadena de Valor de las Cooperativas Almazaras de la Comarca de la Jara Toledana, *Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Valencia.
- Hernández, M. y Munuera, J. L. (1997), Consideraciones sobre la Competitividad de la

- Empresa de Comercialización Hortofrutícola, *Distribución y Consumo*, 35, 92-108.
- 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*, 3 (1), 63-88.
- Hernando, J. y Server, R. (1996), Percepción y Valoración de los Principios y Prácticas Cooperativas en las Cooperativas de Cereales de Castilla y León, *Ciriec-España*, 24, 154-166.
- Hess, J. S. (1995), Construction and Assessment of a Scale to Measure Consumer Trust, en *American Marketing Association*, B. B. Ster, ed. Chicago, 6 (Summer), 20-6.
- Hind, A. M. (1994), Cooperatives-Under Performers by Nature?. An Exploratory Analysis of Cooperative and Non-Cooperative Companies in The Agri-Business Sector, *Journal of Agricultural Economics*, 2 (45), 213-19.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*: Sage Publications.
- Hogarth-Scott, S. y Parkinson, S. T. (1993), Retailers Supplier Relationships in the Food Channel, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 21 (8), 11-18.
- Holm, D. B., Eriksson, K. y Johanson, K. (1996), Business Networks and Cooperation in International Business Relationships, *Journal of International Business Studies*, Special Issues, 1033-53.
- Hooley, G., Cox T., Fahy, J. Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K. y Snoj, B. (1998), Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales, *27 TH EMAC Conference*, Stockholm, 5, 479-98.
- Hosmer, L. T. (1995), Trust: the Connecting Link between Organisational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hughes, D. (1994), *Breaking with Tradition: Building Partnerships and Alliances in the European Food Industry*. London: Wye College Press.
- Hunt, S. D. (1997), Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory, *Journal of Marketing Management*, 13, 431-45.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Hunt, S. D. y Nevin, J. (1974), Power in a Channel of Distribution: Sources and

- Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-93.
- Hutt, M. D. (1995), Cross- Functional Working Relationships in Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 351-7.
- Iglesias, V. (1996), *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.
- Iglesias, V., González, S. y Trespacios, J. A. (1998), Los Factores Determinantes del Éxito en las Relaciones Fabricantes Distribuidores, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2, 67-86.
- Iglesias, V. y Trespacios, J. A. (1997), Características de las Relaciones Fabricante-Distribuidor y Resultados Económicos Obtenidos. Un Estudio Empírico en el Sector de Bebidas, *Revista Asturiana de Economía*, 9, 95-114.
- Ingene, C. A. y Parry, M. E. (1995), Coordination and Manufacturer Profit Maximization: The Multiple Retailer channel, *Journal of Retailing*, 71 (29), 129-51.
- Izraeli, D. (1991), Intrachannel Co-ordination: Strategies and Mechanisms, *European Journal of Marketing*, 25 (8), 6-12.
- Jackson, B. B. (1985a), Build Customer Relationships that Last, *Harvard Business Review*, November-December, 120-8.
- Jackson, B. B. (1985b), *Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationship*. Lexington Books.
- Jaworski, B. J. (1988), Toward a Theory of Marketing Control. Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52 (2), 23-39.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Jaworski, B. J. y MacInnis, D. J. (1989), Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework, *Journal of Marketing Research*, 26 (November), 406-19.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V. Krishnan, H. S. (1993), Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 57 (January), 57-69.
- Jensen, M. C. y Mecking, W. H. (1976), Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Applied Corporate Finance*, 8 (2), 4-18.
- Johanson, J. y Mattson, L. G. (1990), Internationalisation in Industrial Systems. A Network Approach, en *Understanding Business Markets*, D. Ford, ed. London:

- Academic Press, 468-86.
- Johanson, J. y Mattson, L. G. (1994), The Markets-As-Networks Tradition in Sweden, en *Research Tradition in Marketing*, G. Laurent, G. L. Lilien y B. Pras, eds. Kluwer Academic Publishers, 321-342.
- John, G. (1984), An empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-89.
- Jonh, G y Reve, T. (1982), The Reliability and Validity of Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 517-24.
- Johnson, J. L. (1999), Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (1), 4-18.
- Johnson, J. L., Black, G. S. y Sakano, T. (1993b), The Consequences of Culture and Conflict in International Strategic Alliances, en *Marketing Theory and Applications*, R. Varadarajan y B. Jaworski, eds. Chicago: American Marketing Association, 4, 32-37.
- Johnson, C., y Mathews, B. (1997), Consequences of Post-Purchase Satisfaction: A Meta-Analysis, *26 TH EMAC Conference*, 627-42.
- Johnson, J. L., Sakano T., Cote J. A. y Onzo, N. (1993a), The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships, *Journal of Marketing*, 57 (2), 1-10.
- Johnston, R. y Lawrence, P. (1988), Beyond Vertical Integration. The Rise of the Value-Adding Partnership, *Harvard Business Review*, July-August, 94-101.
- Jorde, T. M. y Teece, D. J. (1989), Competition and Cupertino: Striking the Right Balance, *California Management Review*, 31 (3), 25-37.
- Juliá, J. F. (1991), El Cooperativismo Agrario ante el Reto Europeo, *Economía y Sociología del Trabajo*, 12, 25-37.
- Juliá, J. F. (1993), La Economía Social y el Cooperativismo Agrario. Sus Nuevas Estrategias Empresariales, *Ciriec- España*, 15, 43-68.
- Juliá, J. F. (1994), El Cooperativismo Agrario, *Papeles de Economía Española*, 60/61, 243-50.
- Juliá, J. F. (1999), La Concentración en el Cooperativismo Agroalimentario, *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 6, 27-33.
- Juliál, J. F. y Segura, B. (1987), El Cooperativismo Agrario en España y la Integración en las Comunidades Europeas, *Ciriec-España*, 2, 57-76.

- Juliá, J. F. y Server, R. J. (1991), La Práctica de los Principios Cooperativos. Una Referencia a las Sociedades Cooperativas Agrarias Españolas, *Ciriec-España*, 10, 105-20.
- Juliá, J. F., Server, R. y Fernández, M. (1996), Las Cooperativas Agrarias, en *Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*, J. Barea y J. L. Monzón, eds. Valencia: Ciriec-España, 17-75.
- Juttner, U. y Schlange, L. E. (1996), A Network Approach to Strategy, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 479-94.
- Kalwani, M. U. y Narayandas, N. (1995), Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-16.
- Kamann, D. F. y Strijker, D. (1992), Mechanisms of Coordination in the Dutch Horticultural Complex, *European Review of Agricultural Economics*, 19 (4), 393-416.
- Katz, J. P. (1997), Managerial Behaviour and Strategy Choices in Agribusiness Cooperatives, *Agribusiness*, 3 (5), 483-95.
- Kaufmann, P. J. y Stern, L. W. (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), 534-52.
- Keith, J. E., Jackson, D. W. y Crosby, L. A. (1990), Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under different Channel Dependence Structures, *Journal of Marketing*, 54 (3), 30-41.
- Kim, K. y Frazier, G. L. (1997), Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels Distribution, *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
- Klein, S. (1989), A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets, *Journal of Academy of Marketing Science*, 17 (3), 253-60.
- Klein, K. K., Kerr, W. A. (1995), The Globalisation of Agriculture: A View from the Farm Gate, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 43 (4), 551-63.
- Klein, S. y Roth, V. J. (1993), Satisfaction with International Marketing Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), 39-44.
- Knox, S. D. y White, H. F. M. (1991), Retail Buyers and Their Fresh Produce Suppliers: a Power or Dependency Scenario in the UK?, *European Journal of Marketing*, 25 (1), 40-52.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993), MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-77.
- Kotler, P. (1995), *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Krapfel, R. E., Salmond, Jr. D. y Spekman, R. (1991), A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 25, (9) 22-37.
- Kristensen, P. S. (1992), Product Development Strategy in the Danish Agricultural Complex: Global Interaction with Clusters of Marketing Excellence, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 4 (3), 107-18.
- Kumar, N. (1996), The Power of Trust in Manufacturer-Retailers Relationships, *Harvard Business Review*, 74 (6), 92-106.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Achrol, R. S. (1992), Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier, *Journal of Marketing Research*, 29 (May), 238-253.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J-B. E. M. (1995a), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-56.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J-B. E. M. (1995b), The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 54-65.
- Larzelere, R. E. y Huston, T. L. (1980), The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships, *Journal of Marriage and the Family*, August, 595-604.
- Lastovicka, J. L. y Thamodaran, K. (1991), Common Factor Score Estimates in Multiple Regression Problems, *Journal of Marketing Research*, 28 (February), 105-12.
- Leonidou, L. C. (1989), Behavioural Aspects for the Exporter-Importer Relationships: The Case of Cypriot Exporters and British Importers, *European Journal of Marketing*, 23 (7), 17-33.
- Lerman, Z. y Parliament, C. (1990), Comparative Performance of Food Processing Cooperatives and Investor Owned Firms, *Agribusiness*, 6 (6), 527-40.
- Lerman, Z. y Parliament, C. (1991), Size and Industry Effects in the Performance of Agricultural Cooperatives, *European Review of Agricultural Economics*, 6 (1), 15-29.
- Leuthesser, L. y Kohli, A. (1995), Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management, *Journal of Business Research*, 34,

- 221-33.
- Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas (1999), *Boletín Oficial del Estado*, 170, 27027-62.
- Li, Z. G. y Dant, R. P. (1997), An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (3), 201-13.
- Liu, H. (1995), Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, *European Journal of Marketing*, 29 (1), 57-71.
- Lundgren, A. (1992), Coordination and Mobilization Processes in Industrial Networks, en *Industrial Networks. A New View of Reality*, B. Axelsson y G. Easton, eds. London: Routledge, 144-65.
- Lusch, R. F. y Brown, J. R. (1982), A Modified Model of Power in the Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 312-23.
- Lusch, R. F. y Brown, J. R. (1996), Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60 (4), 19-38.
- Lyons, T. F., Drachenberg, A. R., y Henke, J. W. (1990), Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier relations?, *Sloan Management Review*, 31 (Spring), 29-36.
- Llonch, J. (1993), Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Macneil, I. R. (1980), *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.
- Malassis, L. (1979), *Economie Agro-alimentarie*. París. Cujas.
- Martín, M. (1985), *Las A.P.A. como Empresas Agrarias y su Incidencia en la Economía Hortofrutícola Murciana*. Universidad de Murcia: Tesis de Licenciatura no publicada.
- Martínez, A. (1990), *Análisis de la Integración Cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-34.
- McAllister, D. J. (1995), Affect and Cognitive-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cupertino in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- McKenna, R. (1994), *Marketing de Relaciones. Cómo Crear y Mantener un Vínculo Permanente entre la Empresa y sus Clientes*. Barcelona: Editorial Paidós.
- McNeilly, K. M. y Russ, F. A. (1992), Coordination in the Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 161-186

- Mengüç, B. (1996), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 277-91.
- Menguzzato, M. (1994), La Relevancia de las Alianzas Estratégicas en las Relaciones Interempresariales Este-Oeste, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (1), 9-14.
- Messinger, P. R. y Narasimhan, C. (1995), Has Power Shifted in the Grocery Channel, *Marketing Science*, 14 (2), 189-223.
- Metcalf, L. E. Frear, C. R. y Krisman, R. (1992), Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model, *European Journal of Marketing*, 26 (2), 27-46.
- Meulenbergh, M. (1993), *Food and Agribusiness Marketing in Europe*. New York: International Business Press.
- Michaels, J. W., Acock, A. C. y Edwards, J. N. (1986), Social Exchange and Equity Relationship Commitment, *Journal of Social and Personal Relationships*, 3, 161-175.
- Michaels, R. E., Cron, W. L, Dubinski, A. L. y Joachimsthaler, E. A. (1988), Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers, *Journal of Marketing Research*, 25 (November), 376-83.
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinski, A. L. y Joachimsthaler, E. A. (1996), The Effects of Organizational Formalization on Organizational Commitment and Work Alienation in US, Japanese and Korean Industrial Salesforces, *European Journal of Marketing*, 30 (7), 8-24.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1986), Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 28 (3), 62-73.
- Millán, J. A. (1986), Un Análisis Multivariante de la Estructura Financiera de las Cooperativas Olivareras de Jaen, *Investigación Agraria*, Junio-Diciembre, 25-38.
- Mjoen, H. y Tallman, S. (1997), Control and Performance in International Joint Ventures, *Organizations Science*, 8 (3), 257-274.
- Mohr, J. J., Fisher R. J., Nevin, J. R. (1996), Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 60 (3), 103-15.
- Mohr, J. y Nevin, J. R. (1990), Communication Strategies in Marketing Channels: A

- Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54 (October), 36-51.
- Mohr, J. y Sohi, R. S. (1995), Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 71 (4), 393-416.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-52.
- Molm, L. D. (1991), Affect and Social Exchange: Satisfaction in Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 56 (August), 475-93.
- Mollá, A. y Sánchez, M. (1995), El Control en el Canal de Comercialización, *Esic Market*, Abril-Junio, 27-47.
- Mollá, A. y Sánchez, P. (1996a), La Formación de Relaciones entre Compradores y Vendedores: Interacciones entre sus Determinantes, *Estudios Sobre Consumo*, 38,11-8.
- Mollá, A. y Sánchez, P. (1996b), El Conflicto en las Relaciones Comerciales entre Fabricantes y Distribuidores: Estimación y Medida, *Investigación y Marketing*, 52, 28-40.
- Mollá, A. y Sánchez, P. (1997), El Análisis del Conflicto en el Canal de Comercialización, *Dirección y Organización*, 18 (Junio),42-51.
- Möller, K y Wilson, D. (1995a), Interaction and Networks Approach to Business Marketing: A Review and Evaluation, en *Business Marketing: An Interaction and Network*, K. Möller y D. Wilson, eds. London: Academic Press, 587-613.
- Möller, K y Wilson, D. (1995b), Introduction: Interaction and Networks in Perspective, en *Business Marketing: An Interaction and Network*, K. Möller y D. Wilson, eds. London: Academic Press, 1-18.
- Möller, K y Wilson, D. (1995c), Business Relationship-An Interaction Perspective, en *Business Marketing: An Interaction and Network*, K. Möller y D. Wilson, eds. London: Academic Press, 24-52.
- Montero, A. (1994), Funciones Económicas de las Entidades Asociativas Agrarias, *El Boletín*,13, 43-53.
- Montero, A. (1999), *El Cooperativismo Agroalimentario y Formas de Integración*. Madrid. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Montoya, B., Domingo, J. y López, S. (1998), La Cooperativa Hortofrutícola Almeriense: Una Empresa a Potenciar ante el Nuevo Horizonte de la PAC. *Comunicación presentada en el III Congreso Nacional de Economía Agraria*.

- Lleida.
- Moorman, C., Deshpandé R. y Zaltman, G. (1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101.
- Moorman, C., Zaslman, G. Y Deshpande, R. (1992), Relationships Between Providers and User of Market Research, *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-28.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Morris, M. H., Brunyee, J. y Page, M. (1998), Relationship Marketing in Practice, *Industrial Marketing Management*, 27, 359-71.
- Moyano, J. (1995), *Las Almazaras Cooperativas Giennense: El Reto de la Calidad*. Cuaderno de Trabajo, nº. 22. Valencia: Ciriéc-España.
- Mozas, M. (1998), La Estructuración de las Almazaras Cooperativas: Situación y Retos ante un Entorno más Liberalizado. *Comunicación presentada en el III Congreso Nacional de Economía Agraria*. Lleida.
- Música, J. M. (1985), Análisis del Poder en los Canales de Comercialización: Una Revisión de las Líneas de Investigación, *Estudios Sobre Consumo*, Abril, 89-105.
- Música, J. M. (1986), Las Distintas Formas de Vinculación en los Canales de Comercialización como Instrumentos de Coordinación y Control del Proceso de Comercialización, *Estudios Sobre Consumo*, 9, 15-21.
- Música, J. M. (1996), Procesos de Integración Vertical y de Estabilización de las Relaciones en los Canales de Comercialización, *Distribución y Consumo*, 30, 31-41.
- Música, J. M. (1993), La Nueva Organización del Mercado, *Alfoz*, 97, 19-30.
- Munuera, J. L. (1987), *Estudio Económico-Empresarial sobre las Organizaciones de Productores Agrarios en la Región de Murcia*. Murcia: Secretaría Regional para las Relaciones con la Comunidad Europea.
- Munuera, J. L. (1992), Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing, *Información Comercial Española*, 700, 126-142.
- Munuera, J. L., Arcas, N., García, D., Hernández, M., Martín, M., Meroño, A. L. y Ruiz, S (1997), *Estudio sobre las Entidades Asociativas Agrarias de Comercialización de la Región de Murcia*. Murcia: Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia.
- Munuera, J. L. y Martín, M. (1989), Las Organizaciones de Productores de Frutas y

- Hortalizas, *Papeles de Economía Española*, 7, 188-201.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nevin, J. R. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 327-34.
- Nielson, C. C. (1998), An Empirical Examination of the Role of "Closeness" in Industrial Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 441-63.
- Nilsson, J. (1994), Co-operative Issues in Nordic Research, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65 (1), 149-77.
- Noordewier, T. G., John G. y Nevin, J. R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54 (4), 80-94.
- Oliver, R. L. (1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of marketing Research*, 17 (November), 460-9.
- Oliver, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15 (2), 214-65.
- Ollila, P. (1994), Farmers' Cooperatives as Market Co-ordinating Institutions, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65 (1), 81-102.
- Ouchi, W. G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management's Science*, 25 (9), 833-48.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25 (March), 129-41.
- Ouchi, W. G. y Maguirre (1975), Organizational Control: Two Functions, *Administrative Science Quarterly*, 20 (December), 559-69.
- Oustapassidis, K. (1992a), Diversification, Size and Growth of the Greek Co-Operative Marketing Unions, *European Review of Agricultural Economics*, 19 (1), 85-96.
- Oustapassidis, K. (1992b), Economies of Scale in Agricultural Marketing Cooperatives: the Case of the Greek Unions, *Journal of Rural Cooperation*, 20 (2), 127-38.
- Oustapassidis, K. (1995), The Impact of E.U. Accession on Exports by Greek Agricultural Co-operatives: An Approach Based on Pooling Time-Series and Cross-Sectional Data, *Oxford Agrarian Studies*, 23 (2), 197-205.
- Page, N., y Sharp, B. (1997), Relationships in Consumer Markets? A Typology of Transaction Types, *26 TH EMAC Conference*, 922-32.

- Paswan, A. K., Dant, R. P. y Lumpkin, J. R. (1998), An Empirical Investigation of the Linkages among Relationalism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization, *Journal of Business Research*, 43, 125-140.
- Payne, A. (1995), *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978), *The External Control Of Organizations*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pelham, A. M. y Wilson, D. T. (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Phillips, L. W. (1981), Assessing Measurement error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing, *Journal of Marketing Research*, 18 (November), 395-415.
- Phillips, L. W. (1982), Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis, *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 525-49.
- Piercy, N. F. y Cravens, D. W. (1995), The Network Paradigm and the Marketing Organization: Developing a New Management Agenda, *European Journal of Marketing*, 29, 3, 7-34.
- Pilling, B. K., Crosby, L. A. y Jackson, D. W. (1994), Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework, *Journal of Business Research*, 30, 237-51.
- Ping, R. A. (1993), The Effects of Satisfaction and Structural Constraint on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect, *Journal of Retailing*, 69 (3), 320-52.
- Ping, R. A. (1994), Does Satisfaction Moderate the Association between Alternative Attractiveness and exit Intention in a Marketing Channel, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (4), 364-71.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., y Prescott, J. E. (1993), Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cupertino, *Management Science*, 39 (10), 1281-97.
- Pitt, L., Caruana, A. y Berthon, P. R. (1996), Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence, *International Marketing Review*, (13) (1), 5-18.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1988), Coaliciones y Estrategia Global, *Información*

- Comercial Española*, 658, 101-20.
- Powell, W. W. (1987), Hybrid Organisational Arrangements: New Form or Transitional Development?, *California Management Review*, 30 (Fall), 67-87.
- Quesada, R. y Soler, J. (1993), *La Comercialización Cooperativa en la Región de Murcia. Período 87/90*. Murcia: Conesejería de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Región de Murcia.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (March), 363-77.
- Ramsey, R. P. y Sohi, R. S. (1997), Listening to your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (2), 127-37.
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996), The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.
- Rempel, J. R., Holmes, J. G. y Zanna, M. P. (1985), Trust in Close Relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (1), 95-112.
- Renn, R. W. (1998), Participation's Effect on Task Performance: Mediating Roles of Goal Acceptance and Procedural Justice, *Journal of Business Research*, 41, 115-125.
- Reve, T. y Stern, L. W. (1979), Interorganizational Relations in Marketing Channels, *Academy of Management Review*, 4, 405-16.
- Reve, T. y Stern, L. W. (1986), The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Performance in Vertical Interfirm Dyads, en *Marketing Channels. Relationships and Performance*. L. Pellegrini y S. K. Reddy, eds. New York University: Institute of retail Management, 75-102.
- Reynier, C. (1989), La Dinámica Socio-Organizativa: Cooperativas y Cooperativistas en las Zonas de Producción Hortofrutícolas Andaluzas, *Agricultura y Sociedad*, 50, 109-53.
- Richardson, L. D., Swan, J. E. y Hutton, J. D. (1995), The Effect of the Presence and Use of Channel Power Sources on Distributor Satisfaction, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (2), 185-201.
- Rindfleisch, A. y Heide, J. B. (1997), Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, *Journal of Marketing*, 61 (October), 30-54.
- Ring, P. S. y Van De Van, A. H. (1992), Structuring Cooperative Relationships Between Organisations, *Strategic Management Journal*, 13, 483-98.

- Rivera, J. (1995), La Orientación al Mercado: Una Estrategia Organizacional Competitiva, *Documento de Trabajo*, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III, Madrid.
- Robicheaux, R. A. y Coleman, J. E. (1994), The Structure of Marketing Channel Relationship, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 38-51.
- Robicheaux, R. A. y El-Ansary, A. I. (1975), A General Model for Understanding Channel Member Behavior, *Journal of Retailing*, 52 (Winter), 13-30.
- Rodríguez-Barrio, J., Rivera, L. M. y Olmeda, M. (1990), *Gestión Comercial de la Empresa Agroalimentaria*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Rosenberg, L. J. y Stern, L. W. (1971), Conflict Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 437-42.
- Ross, R. H. y Lusch, R. F. (1982), Similarities between Conflict and Cupertino in the Marketing Channel, *Journal of Business Research*, 10, 237-50.
- Rowe, W. G. y Barnes, J. G. (1998), Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 281-97.
- Ruekert, R. W. (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-45.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. y Roering, K. J. (1985), The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 13-25.
- Sánchez, M. (1995), *Análisis de las Relaciones Interorganizacionales en el Canal de Comercialización: Interacciones entre sus Procesos Comportamentales*. Universidad de Valencia: Tesis Doctoral no publicada.
- Sánchez, M. (1996a), El Liderazgo en el Canal de Comercialización: Un Proceso para la Gestión de las Relaciones Internas, *Esic-Market*, 94 (Octubre-Diciembre), 45-62.
- Sánchez, M. (1996b), La Dependencia en el Canal de Comercialización: Una Jerarquización de sus Componentes, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (2), 107-18.
- Sánchez, M., Iniesta, M^a. A. y Sáez, E. (1999), La Confianza del Consumidor en el Minorista, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 3 (1), 161-182.
- Santos, L. y Vázquez, R. (1997), La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología, *Revista Asturiana de Economía*, 9, 25-51.
- Scheer, L. K. y Stern, L. W. (1992), The Effect of Influence Type and Performance

- Outcomes on Attitude Toward the Influence, *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 128-42.
- Schul, P. y Babakus, E. (1988), An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure, *Journal of Retailing*, 64 (4), 381-405.
- Schurr, P. H y Ozanne, J. L. (1985), Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Research*, 11 (March), 939-53.
- Segura, B. y Oltra, M. J. (1995), Eficiencia en la Gestión de las Cooperativas Agrarias de Comercialización, *Investigación Agraria: Economía*, 10 (2), 217-32.
- Segura, B. y Piquer, R. (1995), Eficiencia en la Gestión de las Cooperativas Hortofrutícolas de la Comunidad Valenciana, *Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias*. Valencia.
- Segura, B., Vidal, F y Martínez-Carrasco, L. (1998), Evolución de la Estructura Empresarial de las Cooperativas Hortofrutícolas de Comercialización en la Comunidad Valenciana. *Comunicación presentada en el III Congreso Nacional de Economía Agraria*. Lleida.
- Selnes, F. (1998), Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), 306-22.
- Server, R. J. (1993), Las Secciones de Crédito de las Cooperativas Agrarias en la Provincia de Valencia. Análisis Económico-Financiero, *Investigación Agraria*, 8 (2), 253-74.
- Server, R. J. y Segura, B. (1990), Situación Económico-Financiera de las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) en la Comunidad Valenciana, *Investigación Agraria: Economía*, 5 (1), 19-36.
- Shamdasani, P. N. y Sheth, J. N. (1995), An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, 29 (4), 6-23.
- Shapiro, B. P. (1988), What the Hell is Market-Oriented?. *Harvard Business Review*, November-December, 66, 119-25.
- Sharma, A. y Sheth, J. N. (1997), Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry, *Industrial Marketing Management*, 26, 87-9.
- Shaw, S. A. (1994), Competitiveness, Relationships and the Strathclyde University Food Project, *Journal of Marketing Management*, 10, 391-407.
- Shaw, S. A. y Gibbs, J. (1995), Retailer-Supplier Relationships and the Evolution of

- Marketing: Two Food Industry Cases Studies, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23 (7), 7-17.
- Shenhav, Y., Shrum, W. y Alon, S. (1994), "Goodness" Concepts in the Study of Organizations: A Longitudinal Survey of Four Leading Journals, *Organization Studies*, 15 (5), 753-76.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, N. (1995a), The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995b), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-71.
- Siguaw, J. A., Brown, G. y Widing, R. E. (1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31, 106-16.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1998), Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, 62 (July), 99-111.
- Simón, K. (1995), La Situación del Cooperativismo Agrario en Navarra: Un Estudio Económico, *Ponencia presentada en el II Congreso Nacional de Economía y Sociología Agrarias*, Valencia.
- Simón, K. y Alonso, R. (1995), Caracterización Económico-Financiera de las Cooperativas Agrarias de la Comunidad de Navarra, *Investigación Agraria: Economía*, 10 (3), 405-33.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B. y Kelley, S. W. (1992), Co-operation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 68 (2), 174-193.
- Skinner, S. J. y Gultinan, J. P. (1985), Perceptions of Channel Control, *Journal of Retailing*, 61 (4), 65-88.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market-Orientation-Performance Relationships?, *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995), Market Orientation and the Learning Organisations, *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Smith, J. B. (1997), Selling Alliances, *Industrial Marketing Management*, 26, 149-61.
- Smith, J. B. y Barclay, D. W. (1997), The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, *Journal of Marketing*, 61 (1), 3-21.

- Smith, K. G., Carroll, S. J. y Ashford, S. J. (1995), Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-23.
- Spekman, R. E. (1988), Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships, *Business Horizons*, July/August, 75-81.
- Spekman, R. E. y Celly, K. S. (1995), Towards an Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances, en *Business Marketing: An Interaction and Network*, K. Möller y D. Wilson, D. eds. London: Academic Press, 157-91.
- Spekman, R. E. y Sawhney, K. (1990), Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances, Report N°. 90-114, August, Cambridge: Marketing Science Institute.
- Spekman, R. E. y Stern, L. W. (1979), Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 43 (Spring), 54-64.
- Spreng, R. A., Mackenzie, S. B., y Olshavsky, R. W. (1996), A Re-examination of the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60 (July), 15-32.
- Spriggs, M. T. (1994), A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance, *Journal of Retailing*, 70 (4), 327-43.
- Sriram, V., Krapfel, R. y Spekman, R. (1992), Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from the Buyer's Perspective, *Journal of Business Research*, 25, 303-20.
- Stern, L. W. y Reve, T. (1980), Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. T. y Cruz, I. (1998), *Canales de Comercialización*. Madrid: Prentice Hall.
- Sullivan, J. y Peterson, R. B. (1982), Factors Associated with Trust in Japanese American Joint Ventures, *Management International Review*, 22, 30-40.
- Swan, J. E., Bowers, M. R. y Richardson, L. D. (1999), Customer Trust in the Salesperson: An integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature, *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- Takala, T. y Uusitalo, O. (1996), An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis, *European Journal of Marketing*, 30 (2) 45-60.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959), *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Thorelli, H. B. (1986), Networks, Between Markets and Hierarchies, *Strategic*

- Management Journal*, 7, 37-51.
- Tomás, J. A. y Monzón, J. L. (1998), *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Ciriec-España.
- Torres, F. J. y Parras, M. (1998), La Integración Cooperativa como Solución a los Problemas de Marketing de los Productores de Aceites de Oliva. Un Estudio Comparado, *Ponencia presentada en el XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Málaga, 1019-25.
- Trespalacios, J. A., Del Rio, A. B., Iglesias, V. y Sanzo, M. J. (1997), Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario, *Ponencia presentada en el IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, 428-43.
- Tuominen, M. y Moller, K. (1996), Market Orientation: A State-of-the-Art Review, *25 TH EMAC Conference*, 1161-81.
- Van Bruggen, G. H. y Bucklin, L. P. (1997), The Impact of Changes in the Power and Information Balance Upon the Quality of Supplier-Reseller relationships in Food Marketing Channel, en *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, B. Wierenga, B., A. Van Tilburg, K. Grunet, J-B. E. M. Steenkamp y M. Wedel, eds. Moston: Kluwer Academic Publishers, 109-123.
- Van de Ven, A. H. (1976), On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations, *Academy of Management Review*, 1 (October), 24-36.
- Van de Ven, A. H. y Walker, G. B. M. (1980), A Longitudinal Examination of Coordination Among Organizations, en *Academy of Management Proceedings*, C. Richard, ed., 141-145.
- Van Dijk, G. y Mackel, C. (1993), A New Era for Cooperatives in the European Agrofoods Industry, *Confederation European de L'Agriculture*, 69-86.
- Varadarajan, P. R. y Cunningham, M. H. (1995), Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 282-96.
- Varadarajan, P. R. y Rajaratnam, D. (1986), Symbiotic Marketing Revisited, *Journal of Marketing*, 50 (1), 7-17.
- Varela, J. A., Benito, L. y Calvo, A. (1996), Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica, *Ponencia presentada en el VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, 302-10.
- Vargas, A. (1995), *Claves para el Desarrollo del Cooperativismo Agrario:*

- Concentración Empresarial y Asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Vargas, A. y Pelayo, Y. (1998), Los Grupos Cooperativos en la Industria de la Alimentación en España, *Ponencia presentada al XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Málaga, 1309-17.
- Vázquez, R. (1993), El Marco Actual de las Relaciones Fabricante-Distribuidor: Negociación y Cooperación, *Información Comercial Española*, 713, 89-7.
- Vázquez, R., Santos, L. y Trespalacios, J. A. (1998), *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales*. Madrid: Civitas, S. A.
- Veliyath, R. (1992), Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance and Longer Term Prospects, *Long Range Planning*, 25 (3), 86-97.
- Venard, B. (1992), L'Application de la Théorie des Coûts de Transaction á la Gestion d'un Réseau de Distribution, *Revue Française du Marketing*, 140, 5-13.
- Venieris, G. J. (1989), Agricultural Cooperatives V.S. Public Companies in the Greek Wine Industry, *European Review of Agricultural Economics*, 16 (1), 129-35.
- Verhees, F. (1998), Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The Case of Small Independent Companies, *27 TH EMAC Conference*, Stockholm, 3, 139-53.
- Wagner III, J. (1995), Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Group, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 152-72.
- Walkert, O. C. (1997), The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (1), 75-82.
- Webster, F. E. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizon*, May-June, 29-33.
- Webster, F. E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, (4), 1-17.
- Weitz, B. A. y Jap, S. D. (1995), Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-20.
- West, D. y Vaughan, O. (1995), Globalization and the Food and Beverage Processing Industry, *Canadian Journal Agricultural Economic*, 4, 565-78.
- Wierenga, B. (1997), Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel, en *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, B. Wierenga, A. Van Tilburg, K. Grunet, J-B. E. M. Steenkamp y M. Wedel, eds. Boston: Kluwer Academic Publishers, 31-55.
- Wilkinson, I. F. (1979), Power and Satisfaction in Channels of Distribution, *Journal of Retailing*, 55 (Summer), 79-94.

- Wilkinson, I. F. (1981), Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels. An Empirical Study, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 11 (7), 20-30.
- Wilson, D. T. (1995), A Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-45.
- Wilson, D. T. y Möller, K. (1995), Dynamics of Relationship Development, en *Business Marketing: An Interaction and Network*, K. Möller y D. Wilson, D. eds. London: Academic Press, 53-69.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Wills, R. L. (1985), Evaluating Price Enhancement by Processing Cooperatives, *American Journal of Agricultural Economics*, 67 (2), 183-92.
- Wray, B., Palmer, A. y Bejou, D. (1994), Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 28 (10), 32-48.
- Young, L. C. y Wilkinson, I. F. (1989), The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channels: A Preliminary Study, *European Journal of Marketing*, 23 (2), 109-22.
- Zaheer, A., McEvily, B. y Perrone, V. (1998), Does Trust Matter?. Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organizations Science*, 9 (2), 141-159.
- Zaheer, A. y Venkatraman, N. (1995), Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, 16, 373-92.

Anexo 1

RESUMEN DE LOS TRABAJOS SOBRE LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES

TABLA 1
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA DEPENDENCIA

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|----------------------------|--|---|------------------------------|---|
| Frazier y Summers (1984) | Relaciones entre fabricantes-distribuidores de automóviles 184 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional (interdependencia) | | Mayor uso de comunicación indirecta y menor uso de comunicación directa |
| Aiken y Hage (1968) | Relaciones entre organizaciones asistenciales 60 encuestas en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional (número de programas conjuntos) | | Centralización (-) Formalización (-0) Complejidad (+) Comunicación (+) |
| Etgar (1976a) | Relación aseguradora-agente de seguros 113 encuestas postales a agentes en USA Análisis de correlación canónica | Unidimensional | | Poder de la aseguradora (+) |
| Van de Ven y Walker (1980) | Relaciones entre agencias asistenciales a niños 34 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional (interdependencia) Necesidad de las partes de trabajar juntas) | Resultados (efectividad) (+) | Comunicación (+) |
| Cheng (1983) | Relaciones en empresas de investigación 111 encuestas postales y personales en Bélgica Análisis de regresión | Unidimensional (interdependencia, necesidad de las partes de trabajar juntas) | | Coordinación (+) Relación más fuerte entre coordinación y desempeño organizacional (+) |
| Etgar y Valency (1983) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes de consumo 217 encuestas personales a distribuidores en Israel Análisis discriminante | Unidimensional (dependencia del distribuidor) | | Formalización (+) |
| Anderson y Narus (1984) | Relaciones fabricante-distribuidor de componentes electrónicos 153 encuestas personales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional (resultados respecto al nivel de comparación de alternativas) | | Control del fabricante (+) |
| Skinner y Guiltinan (1985) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos para granjas 103 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Dependencia del distribuidor de los recursos del fabricante Grado de satisfacción del distribuidor con el desempeño del fabricante | | Control del fabricante (+) |
| Young y Wilkinson (1989) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 35 encuestas personales a fabricantes y distribuidores en Australia Estudio exploratorio | Interdependencia | | Confianza (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---|
| | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional (dependencia relativa) | Comunicación. (0+) Resultados respecto al nivel de comparación (+) | Control del distribuidor (+) Control del fabricante (-0) Comunicación (0+) Resultados respecto al nivel de comparación (+) |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales en USA Lisrel | Dependencia (dependencia relativa) | Resultados respecto al nivel de comparación (+0) | Control del distribuidor (+) Control del fabricante (-) Resultados respecto al nivel de comparación (+) |
| Hardwick y Ford (1990) | Relaciones proveedores-fabricantes en sector eléctrico. 35 encuestas personales a fabricantes en U.K. Análisis de componentes principales | Dependencia del mercado Dependencia de información Dependencia de la relación | Recursos del fabricante (-) | |
| Keith et al. (1990) | Relaciones fabricante-broker en el sector agroalimentario 232 encuestas postales a brokers en USA Análisis de la varianza y regresión | Unidimensional | | Cooperación (+) |
| Hallén et al. (1991) | Relaciones proveedor-cliente de productos industriales 237 encuestas postales a proveedores en USA y otros países europeos Lisrel | Dependencia del proveedor Importancia del cliente Concentración del comprador Dependencia del cliente Importancia del proveedor Cuota de mercado Complejidad del producto | | Adaptaciones del proveedor (+proveedor) Adaptaciones del cliente (+cliente) |
| Dant y Schul (1992) | Relación franquiciador-franquiciado en sector de restaurantes 176 encuestas personales a franquiciados en USA Análisis discriminante | Unidimensional | | Utilización de políticas y negociación para resolver conflictos en detrimento de la resolución de problemas y la persuasión (+) |
| Skinner et al (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de equipos para granjas 226 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | | Cooperación (+) Conflicto (-0) |
| Sriram et al. (1992) | Relaciones proveedor-comprador en el sector del automóvil 65 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Importancia de la transacción (+) Activos específicos del proveedor (-) | Cooperación (+) Costes de transacción (+) |
| Jaworski et al. (1993) | Relaciones superior-subordinado en el departamento de marketing 379 encuestas postales a superiores en USA Lisrel | Interdependencia | | Control tipo clan (+0) |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|---------------------------|--|---|---|--|
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 52 encuestas postales a proveedores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (dependencia del proveedor) (percepción del proveedor de la dependencia del detallista) | Activos específicos del detallista (+d) Activos específicos del detallista (-0p) Activos específicos del proveedor (+0p) Activos específicos del proveedor (-0d) | Orientación a largo plazo del proveedor (+0p) Orientación a largo plazo del proveedor (-+d) |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 124 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (dependencia del detallista) (percepción del detallista de la dependencia del proveedor) | Activos específicos del proveedor (+p) Activos específicos del proveedor (-+d) Activos específicos del detallista (+d) Activos específicos del detallista (-+p) | Orientación a largo plazo del detallista (+d) Orientación a largo plazo del detallista (-p) |
| Gundlach y Cadotte (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores Experimento con 179 participantes en USA Análisis de regresión | Interdependencia Magnitud Asimetría | | Influencia coercitiva (-magnitud) Influencia no coercitiva (+magnitud) Conflicto (-magnitud,+asimetría) Desempeño del compañero (+magnitud, +asimetría) |
| Heide (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 124 encuestas postales a detallistas en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Gobierno bilateral (+dependencia alta y simétrica) Gobierno bilateral (-dependencia unilateral) |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (interdependencia) | | Satisfacción con apoyo del fabricante (+0) Satisfacción con beneficios (+0) Resultados (ventas) (+0) Cooperación (+) Control del distribuidor.(+0) |
| Andaleeb (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Experimento factorial . Análisis de la varianza | Unidimensional | | Confianza (+interdependencia total, -asimetría) Compromiso (+interdependencia total, -asimetría) Conflicto (-interdependencia total, +asimetría) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|---|--|--|--|
| Sánchez (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 55 encuestas postales a distribuidores en España Lisrel | Ventas y beneficios del distribuidor Actuación del fabricante Inversiones específicas del distribuidor Inversiones compensatorias del distribuidor Reemplazabilidad del distribuidor | | Influencia coercitiva del fabricante (+) Influencia no coercitiva del fabricante (+) Frecuencia (+) Conflicto (+0) |
| Andaleeb (1996) | Relación fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | | Compromiso (+) |
| Geyskens et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de automóviles 417 encuestas postales a distribuidores en USA y 289 en Holanda Análisis de regresión | Interdependencia total Interdependencia asimétrica | | Compromiso afectivo (+interdependencia, -0asimetría) Compromiso calculado (+interdependencia, +asimetría parte más dependiente, -asimetría parte menos dependiente) |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 145 encuestas postales a fabricantes en España Análisis de regresión | Dependencia del fabricante Dependencia del mayorista | | Control del fabricante sobre aspectos económicos (-parcial fabricante, +parcial mayorista) Resultados (+0) |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 235 encuestas postales a mayoristas en España Análisis de regresión | Dependencia del fabricante Dependencia del mayorista | | Control del mayorista sobre aspectos económicos (-parcial mayorista, +parcial fabricante) Resultados (+0) |
| Lusch y Brown (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de varios sectores 454 encuestas postales a mayoristas en USA Análisis de ecuaciones estructurales | Dependencia bilateral Dependencia unilateral | | Contrato explícito (+0unilateral mayorista, +unilateral fabricante, -bilateral) Contrato normativo (-0unilateral mayorista, -0unilateral fabricante, +bilateral) Orientación a largo plazo del mayorista (+0bilateral, +unilateral mayorista, -0unilateral fabricante) Comportamiento relacional (+bilateral) |

(continúa)

| | | | | (continuación) |
|--------------------------|--|---|--|---|
| Birgelen et al. (1997) | Relaciones fabricante-cliente de equipos de oficina 572 encuestas postales a clientes en Holanda Lisrel | Unidimensional | | Compromiso afectivo (-0) Compromiso calculado (+) |
| Smith (1997) | Relaciones empresa-representante de ventas varios sectores 175 encuestas postales a representantes en Canadá Análisis de la varianza | Unidimensional (interdependencia) | | Desempeño (+) |
| Geyskens et al. (1998) | Metaanálisis a partir de 24 estudios empíricos | | | Confianza (+) |
| Johnson (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 160 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | | Cooperación (+) |
| Del Barrio et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor en sector de alimentación 85 encuestas personales a distribuidores en España Lisrel | Interdependencia total Interdependencia asimétrica | | Compromiso (+0interdependencia total) Compromiso (-0interdependencia asimétrica) Confianza (+interdependencia total) Confianza (-interdependencia asimétrica) Conflicto (-0interdependencia total) Conflicto (+0interdependencia asimétrica) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 2
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA FRECUENCIA

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|----------------------------|---|--|---|---|
| Sullivan y Peterson (1982) | Relaciones en Joint Ventures Japon-USA 60 encuestas postales a empresas en Japón. Diseño experimental factorial | Unidimensional (frecuencia de las interacciones personales) | | Confianza (+) |
| Klein (1989) | Relaciones exportador-importador 338 encuestas postales a exportadores en Canadá Análisis de regresión | Unidimensional (frecuencia de pedidos –económica-) | | Control del exportador (+) (centralización y formalización) |
| Crosby et al. (1990) | Relaciones agencia de seguros-cliente 151 encuestas postales a clientes en USA Lisrel | Comportamiento relacional formado por la cooperación de la agencia y la frecuencia de las interacciones –económica y social- | | Calidad de la relación formada por la confianza y la satisfacción (+) |
| Noordewier et al. (1990) | Relaciones proveedor-cliente de cojinetes 140 encuestas postales a clientes en USA Lisrel | Unidimensional (frecuencia de pedidos –económica-) | | Desempeño (+0) |
| Heide y Miner (1992) | Relación proveedor.-fabricante de maquinaria 155 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Unidimensional (frecuencia de entregas –económica-) | | Cooperación (+) |
| McNeilly y Russ (1992) | Relaciones proveedor-distribuidor de equipos electrónicos 145 encuestas postales a distribuidores en USA y Canadá Análisis de regresión | Unidimensional (frecuencia de pedidos y entregas –económica-) | | Coordinación: formalización (+), participación (+) Dificultad de coordinación (+0) |
| Bucklin y Sengupta (1993) | Relaciones entre miembros de alianzas de co-marketing en el sector de electrónica 98 encuestas postales en USA Lisrel | Unidimensional (frecuencia de interacciones sociales –social-) | | Desequilibrio de poder (+) |
| Pinto et al. (1993) | Relaciones entre personal de distintas áreas en hospitales 273 encuestas postales en USA Análisis de regresión | Unidimensional (frecuencia social) | Objetivos comunes (+) Formalización (+) Accesibilidad (+) Proximidad física (+0) | Desempeño (+) |
| Pilling et al. (1994) | Relaciones proveedor-fabricante de los sectores aeroespacial, defensa y electrónico 229 encuestas personales a fabricantes en USA Experimento factorial y análisis de la varianza | Unidimensional (frecuencia de pedidos –económica-) | | Costes desarrollo de la relación (+0) Costes de control (+) Costes contra comportamientos oportunistas (+0) |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|
| McAllister (1995) | Relaciones directivo-trabajador de empresas de varios sectores 175 encuestas personales en empresas de USA Lisrel | Unidimensional (frecuencia de interacciones sociales –social-) | | Confianza afectiva (+) |
| Sánchez (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 55 encuestas postales a distribuidores en España Lisrel | Unidimensional (frecuencia de interacciones sociales –social-) | Dependencia (+) | Cooperación (+) Conflicto (-) Satisfacción (+) Confianza (+) |
| Doney y Canon (1997) | Relaciones vendedor-comprador en sector industrial 210 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Frecuencia de contactos de negocios (frecuencia social) Frecuencia de contactos sociales (frecuencia social) | | Confianza (+cn) Confianza (+0cs) |
| Nielson (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Frecuencia de contactos personales y de trabajo (frecuencia social) | Confianza (+) Activos específicos (+) Compromiso (+0) | Cooperación (+) Comunicación (+) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 3
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------------|---|---|--|---|
| Aiken y Hage (1968) | Relaciones entre organizaciones asistenciales 60 encuestas en USA Análisis de correlaciones | Centralización . Formalización Complejidad . Comunicación | Interdependencia (-centralización, - 0formalización, +complejidad, +comunicación) | |
| Etgar (1976b) | Relaciones empresa-agente de seguros 63 encuestas postales a empresas y 53 agentes en USA Análisis de regresión y discriminante | Centralización | | Mejor comunicación por menor ruido (+) |
| Driscoll (1978) | Personal docente en una escuela de arte 109 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Participación | | Satisfacción (+) |
| Spekman y Stern (1979) | Relaciones proveedor-fabricante en varios sectores 322 encuestas postales y personales a fabricantes en USA Análisis de Regresión | Centralización . Formalización Participación . Especialización | Incertidumbre del entorno (+0centralización, +0formalización, +participación, +0especialización) | |
| Guiltinan et al. (1980) | Relación franquiciador-franquiciado en el sector de alimentación 154 encuestas postales a franquiciados en USA Análisis de regresión | Participación | | Cooperación (+) |
| Van de Ven y Walker (1980) | Relaciones entre agencias asistenciales a niños 34 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Formalización | | Flujo de recursos: . flujo de dinero (+) . flujo de clientes (+0) . flujo de tecnología (+0) |
| Brown (1981) | Relación proveedor.-detallista en varios sectores. 131 encuestas personales a detallistas en USA Análisis discriminante y MANOVA | Formalización | Recursos comprometidos (+) | Estandarización de procedimientos (+0) . Cooperación (0) . Comunicación (+) |
| Phillips (1982) | Relaciones fabricante-filial de ventas 294 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Formalización . Centralización | | Pérdida de control (- formalización, +0centralización) |
| Etgar y Valency (1983) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes de consumo 217 encuestas personales a distribuidores en Israel Análisis discriminante | Formalización | Aversión al riesgo (+0) Incertidumbre (+) Dependencia del distribuidor (+) | |
| John (1984) | Relaciones fabricante-distribuidor de petróleo 151 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Formalización . Centralización Control | | Oportunismo (+) . Actitud hacia la relación (-) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|--|--|---|--|
| Dwyer y Welsh (1985) | Relaciones fabricante-detallista en varios sectores 451 encuestas postales a detallistas en USA Lisrel | Complejidad . Centralización Participación . Formalización Especialización | Heterogeneidad del entorno (+0 complejidad, -centralización, +participación, -formalización, +0 especialización) | |
| Reve y Stern (1986) | Relaciones mayorista.-detallista en varios sectores. 99 encuestas postales a mayoristas en Noruega Análisis de correlaciones y regresión | Interacción Vertical . Formalización Centralización | | . Clima relacional (+parcial interacción, +parcial formalización, -parcial centralización) . Desempeño (+interacción, +0) |
| Reve y Stern (1986) | Relaciones mayorista-detallista en varios sectores. 140 encuestas postales a detallistas en Noruega Análisis de correlaciones y regresión | Interacción Vertical . Formalización Centralización | | . Clima relacional (+parcial interacción, +parcial formalización, -parcial centralización) . Desempeño (+interacción, +centralización) |
| Dwyer y Oh (1987) | Relaciones fabricante-distribuidor de automóviles 167 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Formalización . Centralización Participación | Abundancia de la demanda (- formalización, -centralización, +0 participación) | . Satisfacción (- centralización, +participación, - +formalización) . Confianza (-centralización, +participación, - +formalización) . Menor oportunismo (- centralización, +participación, - +formalización) |
| Schul y Babakus (1988) | Relaciones franquiciador-franquiciado del sector inmobiliario 106 encuestas postales a franquiciados en USA Lisrel | Formalización . Participación | Poder coercitivo (-) Poder de recompensa (+) | . Conflicto (-) |
| Michaels et al. (1988) | Personal de empresas de materiales de construcción 215 encuestas postales a personal de ventas y 335 a personal de compras en USA Análisis de regresión | Formalización (las consecuencias se refieren al personal de ventas y de compras) | | . Ambigüedad en el papel (-) Conflicto (+-) Compromiso (+0) |
| Klein (1989) | Relaciones exportador-importador 338 encuestas postales a exportadores en Canadá Análisis de regresión | Centralización . Formalización | Volumen de ventas (+) Frecuencia de las transacciones (+) Activos específicos (+) Entorno complejo (+) Entorno dinámico (-) | |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|----------------------------|--|---|---|--|
| McNeilly y Russ (1992) | Relaciones proveedor-distribuidor de equipos electrónicos 145 encuestas postales a distribuidores en USA y Canadá Análisis de regresión | Formalización . Participación | Amenazas del entorno (+0) Interdependencia (+) Presencia de un líder (+0) | Desempeño (rentabilidad, ventas y satisfacción) (+) |
| Bucklin y Sengupta (1993) | Relaciones entre miembros de alianzas de co-marketing en el sector de electrónica 98 encuestas postales en USA Lisrel | Formalización | | Desequilibrio de poder (-) |
| Klein y Roth (1993) | Relaciones exportador.-importador en varios sectores 329 encuestas postales a exportadores en Canadá Análisis de regresión | Formalización . Centralización | | Satisfacción (+0) |
| Moorman et al. (1993) | Relaciones usuarios-agencias de investigación de mercado. 779 encuestas postales a usuarios en USA Análisis de regresión | Formalización . Centralización Complejidad por parte de los usuarios | | Confianza (-formalización, - 0centralización, - 0complejidad) |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Participación | | Satisfacción (+) Incremento de las ventas (+) |
| Dahlstrom y Nygaard (1995) | Relaciones franquiciador-franquiciado del sector de gasolineras 285 encuestas postales a franquiciados en Polonia, Noruega y Alemania Análisis de regresión | Centralización . Formalización | | Confianza (-0centralización, +formalización) |
| Dahlstrom et al. (1996) | Relaciones mayorista de servicios logísticos-fabricante 189 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis discriminante | Formalización . Participación | | Desempeño en intercambios de mercado (+formalización), bilaterales (+participación) y unilaterales (+formalización, +participación) Intercambio de información en intercambios bilaterales (+participación) y unilaterales (+formalización, +participación) |
| Michaels et al. (1996) | Relación empresa-personal de venta de empresas de productos electrónicos 218 encuestas postales a personal de ventas en USA, 220 en Japón y 156 en Korea Análisis de regresión | Formalización | | Ambigüedad en el papel (-) Conflicto (-) Compromiso (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|---|--|---|--|
| Pelham y Wilson (1996) | Relaciones entre pequeñas empresas fabricantes, mayoristas, de la construcción y de servicios 68 encuestas telefónicas a empresas en USA Lisrel | Centralización . Formalización Coordinación . Control | | Orientación al mercado (-) 0centralización, +formalización, +coordinación, +0control) |
| Paswan et al. (1998) | Relaciones fabricante-mayorista en la industria farmacéutica. 58 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Centralización . Formalización Participación | Incertidumbre del entorno (+) Relacionalismo (+) | Relacionalismo (+) Incertidumbre de entorno (+) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 4
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA COOPERACIÓN

| Autor | Estudio Empírico | Conceptuación/Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------|---|---|---|---|
| Dwyer (1980) | Simulación en laboratorio de una relación entre A y B 80 estudiantes en USA Análisis de correlaciones | Percepción de A de la cooperación de B | Percepción de B de las bases de poder de A (+) | Satisfacción de A (+) . Percepción de B de la cooperación de A (+) |
| Guiltinan et al. (1980) | Relación franquiciador-franquiciado en el sector de alimentación 154 encuestas postales a franquiciados en USA Análisis de regresión | Acción conjunta | Participación (+) . Comunicación (+) | |
| Brown (1981) | Relación proveedor.-detallista en varios sectores. 131 encuestas personales a detallistas en USA Análisis discriminante y MANOVA | Esfuerzo conjunto | Formalización (0) | |
| Ross y Lusch (1982) | Relaciones brokers-mayoristas del sector agroalimentario 54 encuestas postales a la diada en USA Análisis de correlaciones | Disposición a coordinar las actividades | Desacuerdo en el dominio (-) Incongruencia perceptual (-) | |
| Anderson y Narus (1984) | Relaciones fabricante-distribuidor de componentes electrónicos 153 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Opuesto al conflicto | Resultados respecto al nivel de comparación (+) Control del fabricante (-) | |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Acciones coordinadas para lograr los objetivos con reciprocidad en el tiempo | Comunicación del distribuidor (+) Resultados respecto al nivel de comparación (+) . Confianza (+0) | Confianza (+) . Satisfacción (+0) |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales en USA Lisrel | Acciones coordinadas para lograr los objetivos con reciprocidad en el tiempo | Comunicación del fabricante (+) Resultados respecto al nivel de comparación (+) . Confianza (+0) | Confianza (+) . Conflicto funcional (+) Satisfacción (+0) |
| Crosby et al. (1990) | Relaciones agencia de seguros-cliente 151 encuestas postales a clientes en USA Lisrel | Comportamiento relacional formado por la cooperación de la agencia y la frecuencia de las interacciones | | Calidad de la relación formada por la confianza y la satisfacción (+) |
| Heide y John (1990) | Relaciones proveedor.-fabricante en el sector de maquinaria 155 encuestas a fabricantes en USA Lisrel | Acción conjunta | Inversiones del fabricante (+) Inversiones del proveedor (+) Continuidad (+) . Verificación de la cualificación del proveedor (+) | |
| Keith et al. (1990) | Relaciones fabricante-broker en el sector agroalimentario 232 encuestas postales a brokers en USA Análisis de la varianza y regresión | Disposición a responder | Dependencia del broker (+) Poder coercitivo del fabricante (+0) Poder no coercitivo del fabricante (-0) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|---|
| Heide y Miner (1992) | Relación proveedor.-fabricante de maquinaria 155 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Flexibilidad, intenciones de informar, resolver problemas de forma conjunta, restricción en el uso de poder | Continuidad (+) . Frecuencia (+) Ambigüedad en el desempeño (-0) | |
| Metcalf et al (1992) | Relaciones proveedor-fabricante sector aeronáutico 68 encuestas a fabricantes de empresas multinacionales de USA y Francia Lisrel | Coordinación de las actividades | Intercambio de información (+) Intercambio social (+) | Adaptación (+) |
| Skinner et al (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de equipos para granjas 226 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Esfuerzo conjunto | Dependencia del comprador (+) Poder coercitivo del fabricante (-) Poder no coercitivo del fabricante (+) Conflicto (-) | Satisfacción (+) |
| Sriram et al. (1992) | Relaciones proveedor-comprador en el sector del automóvil 65 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Propensión a colaborar | Dependencia del comprador (+) Costes de las transacciones (+) | |
| Johnson et al. (1993b) | Relaciones exportador.-importador de manufacturas 74 encuestas postales a importadores de USA y Japón Análisis factorial confirmatorio | Calidad de la relación formada por la satisfacción, la cooperación -acción conjunta- y la continuidad | Poder coercitivo del exportador (-0) Poder no coercitivo del exportador (+0) Poder coercitivo del importador (+) | |
| Morgan y Hunt (1994) | Relaciones fabricante.-distribuidor de neumáticos 204 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Esfuerzo conjunto | Confianza (+) Compromiso (+) | |
| Andaleeb (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Experimento factorial . Análisis de la varianza | Esfuerzo conjunto | Dependencia del distribuidor (+) Confianza (+) si el distribuidor depende del fabricantes, (0) si no existe dependencia | |
| Sánchez (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 55 encuestas postales a distribuidores en España Lisrel | Ayuda mutua | Frecuencia (+) | Confianza (+) |
| Zaheer y Venkatraman (1995) | Relaciones empresa-agencia de seguros 329 encuestas postales a agencias en USA Análisis de regresión | Acción conjunta | Confianza (+) . Cuasi-integración (+) | |
| Hernández (1996) | Relación fabricante-distribuidor en sector agroalimentario 43 encuestas personales a fabricantes en España Análisis de regresión | Estrategia cooperativa | Orientación a largo plazo de la otra parte (+) | Confianza (+) . Adaptación (+) Comunicación (+) |
| Holm et al. (1996) | Relaciones proveedor-comprador de bienes de equipo 136 encuestas personales a proveedores de varios países Lisrel | Coordinación de actividades | | Compromiso del comprador (+) Rentabilidad (+0) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Van Bruggen y Bucklin (1997) | Relaciones proveedor-comprador en sector agroalimentario 166 encuestas telefónicas y postales a compradores de Holanda y Bélgica Análisis de regresión | Resolución de problemas de forma conjunta | Conflicto (-) Compromiso del comprador (+) | Intercambio de información (+0) |
| Nielson (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Decisiones y solución de problemas de forma conjunta | Relaciones interpersonales (+) | Desempeño (beneficios) (+) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 179 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Acción conjunta | Orientación al mercado del distribuidor (+) Orientación al mercado del fabricante (+0) Confianza (+) | Satisfacción con el desempeño (+-) Compromiso (+) |
| Zaheer et al. (1998) | Relaciones proveedor-comprador de equipos electrónicos 205 encuestas personales a compradores en USA Lisrel | Acción conjunta | Activos específicos del comprador (+) Incertidumbre entorno (-) | Desempeño (+) |
| Baker et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 380 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de correlaciones | Acción conjunta | Orientación al mercado del distribuidor (+) | |
| Johnson (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 160 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Integración estratégica | Dependencia del distribuidor (+) Calidad (+0) Continuidad (+) Antigüedad (+) | Desempeño (+) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 5
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL CONTROL

| Autor | Estudio Empírico | Conceptuación/Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|----------------------------|--|--|---|---|
| Etgar (1976a) | Relación aseguradora-agente de seguros 113 encuestas postales a agentes en USA Análisis de correlación canónica | Poder de la aseguradora como habilidad para controlar las decisiones del agente | Dependencia del agente (+) Fuentes de poder de la aseguradora (+) | |
| Etgar (1977) | Relación fabricante-distribuidor en diversos sectores 99 encuestas personales a distribuidores en USA Análisis factorial y correlación canónica | Poder como grado de control del fabricante | Declive de la demanda (+) Inestabilidad de la de la demanda (+0) Importancia venta personal y servicio postventa (+0) . Competencia (+) | |
| Etgar (1978) | Relaciones mayorista-detallista de varios sectores 99 encuestas personales en USA Análisis de regresión | Poder como grado de control del mayorista de las actividades del detallista | Fuentes de poder coercitivas (+) Fuentes de poder no coercitivas (-) | |
| Wilkinson (1979) | Relaciones vendedor-comprador de bienes de consumo duradero 121 encuestas personales a vendedores y compradores en Australia Análisis de correlaciones | Poder de la empresa vendedora como habilidad para controlar (influir en la otra parte) Poder coercitivo . Poder no coercitivo | | Satisfacción (+) del vendedor cuando el control es bajo y (-) cuando es elevado Satisfacción (+) del vendedor si el aspecto controlado es importante para ella Satisfacción del comprador (-0) Satisfacción del comprador (+) si el poder no coercitivo es mayor que el coercitivo |
| Dwyer (1980) | Simulación en laboratorio de una relación entre A y B 80 estudiantes en USA Análisis de correlaciones | Opuesto a la percepción de las fuentes de poder de la otra parte | | Satisfacción A (+) ante el control que ella misma percibe que ejerce |
| Wilkinson (1981) | Relaciones proveedor de cerveza-hotel 60 encuestas personales a hoteles en Australia Análisis de regresión | Poder del proveedor como grado de influencia en las decisiones del comprador | | Conflicto (+) . Satisfacción (-) Poder coercitivo (+) |
| Phillips (1982) | Relaciones fabricante-filial de ventas 294 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Pérdida de control del fabricante | Formalización (-) . Centralización (+0) | |
| Sullivan y Peterson (1982) | Relaciones en Joint Ventures Japon-USA 60 encuestas postales a empresas en Japón. Diseño experimental factorial | Control de las decisiones por parte de la empresa japonesa | | Confianza (+) |
| Anderson y Narus (1984) | Relaciones fabricante-distribuidor de componentes electrónicos 153 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Poder del fabricante como habilidad para controlar las decisiones del distribuidor. | Dependencia del distribuidor (+-) | Cooperación del distribuidor (-) Satisfacción (-) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| Skinner y Guiltinan (1985) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos para granjas 103 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Grado en que el fabricante influye en las decisiones del distribuidor | Dependencia del distribuidor (+) Poder del distribuidor (-0) | |
| Jaworski y MacInnis (1989) | Relaciones superior-subordinado en el departamento de marketing 379 encuestas postales a superiores en USA Lisrel | Control formal C. de resultados . C. de proceso Control informal C. social . Autocontrol | Conocimiento del proceso (+control de proceso -0control de resultados, -0control social) Facilidad para medir los resultados (+control de resultados, +control social, +autocontrol) | . Tensión en el trabajo (-control de proceso, +0control de resultados) . Comportamiento disfuncional (-autocontrol, -0control de social) . Información asimétrica (-control de resultados, -control de proceso) |
| Anderson y Narus (1990) | . Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Influencia sobre el distribuidor Influencia del distribuidor | Dependencia relativa del fabricante (- influencia sobre el distribuidor, +influencia del distribuidor) | . Satisfacción (+0influencia sobre el distribuidor, -0influencia del distribuidor) . Conflicto (-0influencia sobre el distribuidor, +influencia del distribuidor) |
| Anderson y Narus (1990) | . Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Influencia sobre el fabricante Influencia del fabricante | Dependencia relativa del distribuidor (- influencia sobre el fabricante, +influencia del fabricante) | . Satisfacción (+0influencia sobre el fabricante, -0influencia del fabricante) . Conflicto (-0influencia sobre el fabricante, +0influencia del fabricante) |
| Heide y John (1992) | Relaciones proveedor-fabricante de varios sectores 155 encuestas postales a fabricantes y 60 a proveedores en USA Análisis de regresión | Control del fabricante de las decisiones del proveedor | Activos específicos del fabricante (-) Activos específicos del fabricante y presencia de normas relacionales (+) Concentración de las compras (+) | |
| Gassenheimer y Scandura (1993) | Relaciones fabricante-distribuidor de muebles 324 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Cesión del control del distribuidor al fabricante | Posición del fabricante (+) Poder coercitivo del fabricante (+) Desempeño del rol del fabricante (+0) | |
| Jaworski et al. (1993) | Relaciones superior-subordinado en el departamento de marketing 379 encuestas postales a superiores en USA Lisrel | Intento de influencia Control formal e informal Sistema burocrático . Sistema de control bajo . Sistema clan . Sistema de control alto | Tamaño (+sistema burocrático) Interdependencia (+0sistema clan) Rutinización (+0sistema burocrático) | . Satisfacción con el trabajo (+sistema clan) . Conflicto (+0sistema burocrático) . Ambigüedad del rol (-sistema de control alto) . Desempeño (+0sistema clan) |

(continúa)

| | | | | (continuación) |
|--------------------------|---|--|---|---|
| Klein y Roth (1993) | Relaciones exportador.-importador en varios sectores 329 encuestas postales a exportadores en Canadá Análisis de regresión | Dificultad del exportador para comprobar el comportamiento del importador | | Satisfacción (-) |
| Pilling et al. (1994) | Relaciones proveedor-fabricante de los sectores aeroespacial, defensa y electrónico 229 encuestas personales a fabricantes en USA Experimento factorial y análisis de la varianza | Comprobación y supervisión del fabricante | | Costes de transacción de la relación (+) |
| Andaleeb (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Experimento factorial . Análisis de la varianza | Inclinación del distribuidor a influir en las decisiones de otros mediante la fijación de roles, procedimientos o sanciones | Confianza del distribuidor (-) Dependencia del distribuidor (+0) | |
| Chatterjee et al. (1995) | Relaciones mayorista-detallista del sector de alimentación 236 encuestas personales a distribuidores en Finlandia Análisis de regresión | Grado en que el mayorista influye en las decisiones del detallista | | Deseo de concentrar las compras del distribuidor (-0) |
| Aulakh (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor en mercados internacionales de distintos sectores 181 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Supervisión del fabricante Control de resultados . Control de procesos . Control social | | Desempeño (-control de resultados) Confianza (-0control de resultados) Desempeño (+0control de procesos) Confianza (+0control de procesos) Desempeño (+control social) Confianza (+control social) |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 145 encuestas postales a fabricantes en España Análisis de regresión | Control del fabricante sobre las decisiones del mayorista Control sobre variables de marketing Control sobre aspectos económicos | Dependencia del fabricante (-parcial control aspectos económicos) Dependencia del mayorista (+parcial control aspectos económicos) | Resultados (+0) |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 235 encuestas postales a mayoristas en España Análisis de regresión | Control del mayorista sobre las decisiones del fabricante Control sobre variables de marketing Control sobre aspectos económicos | Dependencia del mayorista (-parcial control aspectos económicos) Dependencia del fabricante (+parcial control aspectos económicos) | Resultados (+parcial) Satisfacción (+parcial) |
| Mohr et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 125 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Influencia alcanzada por el fabricante sobre el distribuidor | | Influencia de la comunicación sobre la satisfacción, coordinación y compromiso (-) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|
| Pelham y Wilson (1996) | Relaciones entre pequeñas empresas fabricantes, mayoristas, de la construcción y de servicios 68 encuestas telefónicas a empresas en USA Lisrel | Evaluación de la implementación de planes | | Orientación al mercado (+0) |
| Ahmed y Al-Motawa (1997) | Relaciones fabricante-distribuidor del sector del automóvil 20 encuestas personales a distribuidores de Arabia Saudita Análisis de correlaciones | Control del fabricante | | Comunicación (+0) |
| Bello y Gilliland (1997) | Relaciones exportador-importador de varios sectores 160 encuestas postales a exportadores en USA Lisrel | Acciones del exportador para influir en el importador Control de proceso Control de resultados | Distancia física (-control de resultados) Recursos inadecuados exportador (-) Complejidad del producto (+) | Desempeño (+0control de proceso, +control de resultados) |
| Mjoen y Tallman (1997) | Relaciones en Joint Ventures internacionales de varios sectores 102 encuestas postales y personales en Noruega Lisrel | Control específico de una parte Control general de una parte | Poder de negociación (+control específico de la otra parte, +control general de la otra parte) Control específico (+control general) | Desempeño (+control general) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 6
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|------------------------------------|--|---|--|---|
| Aiken y Hage (1968) | Relaciones entre organizaciones asistenciales 60 encuestas en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional | Cooperación (+) | |
| Etgar (1976b) | Relaciones empresa-agente de seguros 63 encuestas postales a empresas y 53 agentes en USA Análisis de regresión y discriminante | Unidimensional (ruido en la comunicación.) | Centralización (-) | |
| Guiltinan et al. (1980) | Relación franquiciador-franquiciado en el sector de alimentación 154 encuestas postales a franquiciados en USA Análisis de regresión | Impresa Personal | | Cooperación (+) |
| Van de Ven y Walker (1980) | Relaciones entre agencias asistenciales a niños 34 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional | Dependencia (+) | Efectividad (+) |
| Brown (1981) | Relación proveedor.-detallista en varios sectores. 131 encuestas personales a detallistas en USA Análisis discriminante y MANOVA | Unidimensional (frecuencia de comunicación) | Formalización (+) | |
| Bialaszewski y Giallourakis (1985) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 31 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | | Confianza (+) |
| Anderson et al. (1987) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos electrónicos 71 encuestas postales a distribuidores Análisis Logit | Unidimensional | | Asignación de recursos del distribuidor al fabricante (+) |
| Anderson y Weitz (1989) | Relaciones fabricante-agente de productos electrónicos 690 encuestas postales a agentes en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Confianza (+) Antigüedad (-) Competencia del fabricante (+) Similitud cultural (+0) | Confianza (+) Continuidad (+0) Importancia Actividad (+0) |
| Jaworski y MacInnis (1989) | Relaciones superior-subordinado en el departamento de marketing 379 encuestas postales a superiores en USA Lisrel | Información asimétrica | Control de resultados y de proceso (-) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---|
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional | Resultados respecto al nivel de comparación (+) Dependencia relativa (0+) | Confianza (+) Resultados respecto al nivel de comparación (+) Dependencia relativa (0+) Cooperación (0+) |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | Resultados respecto al nivel de comparación (+) Dependencia relativa (0+) | Confianza (+0) Resultados respecto al nivel de comparación (+) Cooperación (0+) |
| Anderson y Weitz (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos industriales 378 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Compromiso (+) |
| Anderson y Weitz (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos industriales 378 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Inversiones específicas distribuidor (+) Comunicación (+) Compromiso del fabricante (+) Reputación del fabricante (+) | Compromiso (+) |
| Metcalf et al. (1992) | Relaciones proveedor-fabricante sector aeronáutico 68 encuestas a fabricantes de empresas multinacionales de USA y Francia Lisrel | Unidimensional (intercambio de información) | | Cooperación (+) Adaptación (+) |
| Pinto et al. (1993) | Relaciones entre personal de distintas áreas en hospitales 273 encuestas postales en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Objetivos comunes (+) Formalización (+) Accesibilidad (+) Proximidad física (+0) | Desempeño (+) |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Calidad Participación Compartir información | | Satisfacción con el apoyo del fabricante (+calidad) Satisfacción con beneficios (+compartir información) Resultados (ventas) (+participación) |
| Morgan y Hunt (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de neumáticos 204 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | | Confianza (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Pilling et al. (1994) | Relaciones proveedor-fabricante de los sectores aeroespacial, defensa y electrónico 229 encuestas personales a fabricantes en USA Experimento factorial y análisis de la varianza | Intercambio de información | | Costes desarrollo de la relación (+) Costes de control (+0) Costes contra comportamiento oportunistas (+0) |
| Leuthesser y Kohli (1995) | Relaciones proveedor-comprador de varios sectores 454 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Inicio . Comunicación Revelación . Frecuencia Riqueza . Distribución lateral Distribución vertical | | Satisfacción (+inicio, +comunicación, +revelación, +frecuencia, +Riqueza, +0distribución lateral, +0distribución vertical) |
| Van Bruggen y Bucklin (1997) | Relaciones proveedor-comprador en sector agroalimentario 166 encuestas telefónicas y postales a compradores de Holanda y Bélgica Análisis de regresión | Intercambio de información | | Compromiso (+) Conflicto (-0) Cooperación (+0) |
| Aulakh (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor en mercados internacionales de distintos sectores 181 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Norma de intercambio de información | | Confianza (+) |
| Dahlstrom et al. (1996) | Relaciones mayorista de servicios logísticos-fabricante 189 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis discriminante | Norma de intercambio de información | Participación en intercambios bilaterales y unilaterales (+) Formalización en intercambios unilaterales (+) | Desempeño en intercambios bilaterales (+0) Desempeño en intercambios unilaterales (+) |
| Hernández (1996) | Relación fabricante-distribuidor en sector agroalimentario 43 encuestas personales a fabricantes en España Análisis de regresión | Inversión en comunicación | Estrategia cooperativa (+) | |
| Mohr et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 125 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Comunicación colaborativa Frecuencia Bidireccionalidad Formalidad Influencia no coercitiva | Efecto positivo mayor sobre satisfacción, compromiso y coordinación en relaciones de mercado que en otras más integradas Efecto positivo mayor sobre satisfacción, compromiso y coordinación con bajo control del fabricante que con elevado | |
| Ahmed y Al-Motawa (1997) | Relaciones fabricante-distribuidor del sector del automóvil 20 encuestas personales a distribuidores de Arabia Saudita Análisis de correlaciones | Unidimensional | Control del fabricante (+0) | Desempeño del fabricante en calidad de servicio (+) Conflicto (-0) Satisfacción (+) |
| Doney y Canon (1997) | Relaciones vendedor-comprador en sector industrial 210 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (el vendedor comparte información confidencial) | | Confianza (+0) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Li y Dant (1997) | Relaciones fabricante-distribuidor de fotocopiadoras 462 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | Distribución exclusiva (+) | |
| Smith (1997) | Relaciones empresa-representante de ventas varios sectores 175 encuestas postales a representantes en Canadá Análisis de la varianza | Unidimensional | | Desempeño (+) |
| Smith y Barclay (1997) | Relación fabricante-vendedor de ordenadores 103 encuestas postales a vendedores en Canadá Lisrel | Unidimensional | Confianza (+) | Satisfacción (+) Desempeño (+) |
| Geyskens et al. (1998) | Metaanálisis a partir de 24 estudios empíricos | | | Confianza (+) |
| Nielson (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Compartir información | Relaciones personales (+) | Desempeño (beneficios) (+) |
| Selnes (1998) | Relaciones proveedor-restaurante 177 encuestas postales a restaurantes en Noruega Lisrel | Unidimensional | | Confianza (+) Satisfacción (+) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 7
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| Driscoll (1978) | Personal docente en una escuela de arte 109 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional | | Satisfacción (+) |
| Sullivan y Peterson (1982) | Relaciones en Joint Ventures Japon-USA 60 encuestas postales a empresas en Japón. Diseño experimental factorial | Unidimensional | Poder empresa japonesa (+) Relaciones interpersonales (+) Rentabilidad (+) Control empresa japonesa (+) | |
| Bialaszewski y Giallourakis (1985) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 31 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | Comunicación del fabricante (+) | |
| Anderson et al. (1987) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos electrónicos 71 encuestas postales a distribuidores Análisis Logit | Unidimensional (competencia y benevolencia) | | Asignación de recursos del distribuidor al fabricante (+) |
| Dwyer y Oh (1987) | Relaciones fabricante-distribuidor de automóviles 167 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional (honestidad y benevolencia) | Centralización (-) . Formalización (-+) Participación (+) | |
| Anderson y Weitz (1989) | Relaciones fabricante-agente de productos electrónicos 690 encuestas postales a agentes en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Antigüedad (+) . Comunicación del fabricante (+) . Cultura similar (+0) Congruencia de objetivos (+) Poder asimétrico (-) Reputación del fabricante (+) Servicios prestados por el fabricante (+) | Continuidad (+) . Comunicación (+) |
| Young y Wilkinson (1989) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 35 encuestas personales a fabricantes y distribuidores en Australia Estudio exploratorio | Unidimensional | Duración (+) . Interdependencia. (+) Cambios en la demanda (-) Competencia (-) . Conflicto (-) | Cooperación (+0) . Duración (+) |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional | Comunicación del distribuidor (+) Cooperación (ayuda mutua) (+) Resultados respecto al nivel de comparación (+0) | Satisfacción (+) . Conflicto (-) Cooperación (ayuda mutua) (+0) Conflicto funcional (+0) |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|-------------------------|---|---|---|--|
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales en USA Lisrel | Unidimensional | Comunicación del fabricante (+0) Cooperación (ayuda mutua) (+) Resultados respecto al nivel de comparación (+0) | Satisfacción (+0) . Conflicto (-0) Cooperación (ayuda mutua) (+0) Conflicto funcional (+0) |
| Crosby et al. (1990) | Relaciones agencia de seguros-cliente 151 encuestas postales a clientes en USA Lisrel | Unidimensional (Honestidad y Benevolencia) | Pericia de la agencia (+) Similitud (+0) Comportamiento relacional formado por la frecuencia de las interacciones y la cooperación de la agencia (+) | Anticipación de futuras interacciones (+) |
| Moorman et al. (1992) | Relaciones usuarios-agencias de investigación de mercado. 779 encuestas postales a usuarios en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Calidad de la relación (productividad) (+) Compromiso (+) |
| Scheer y Stern (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de equipos de medicina Experimento con 233 alumnos (distribuidores) en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | Atribución del resultado al fabricante (+) Influencia negativa del fabricante (-) | |
| Moorman et al. (1993) | Relaciones usuarios-agencias de investigación de mercado. 779 encuestas postales a usuarios en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Pericia de la agencia. (+) Características interpersonales (+) Formalización del usuario (-) Centralización del usuario (-0) Complejidad del usuario (-0) Poder de la agencia. (+) Poder del usuario (-0) | |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 52 encuestas postales a proveedores en USA Análisis de regresión | Credibilidad Benevolencia | Reputación detallista (+0credibilidad) Satisfacción (+) . Antigüedad (+0) Activos específicos del distribuidor (+credibilidad, +0benevolencia) | Orientación a largo plazo (+credibilidad,+0benevolencia) |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 124 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Credibilidad Benevolencia | Reputación del proveedor (+0credibilidad) . Satisfacción (+0) Antigüedad (+0) Activos específicos del proveedor (+credibilidad, +0benevolencia) | Orientación a largo plazo (+credibilidad,+0benevolencia) |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Satisfacción (+) . Ventas (+) |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|--|
| Morgan y Hunt (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de neumáticos 204 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional (honestidad) | Comunicación del fabricante (+) Oportunismo del fabricante (-) Valores compartidos (+) | Compromiso (+) Cooperación (+) Incertidumbre en la toma de decisiones (-) Funcionalidad del conflicto (+) |
| Andaleeb (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Experimento factorial . Análisis de la varianza | Unidimensional. (honestidad y benevolencia) | | Cooperación si existe dependencia (+) Control (-) Estrategias de influencia fuertes (-) |
| Dahlstrom y Nygaard (1995) | Relaciones franquiciador-franquiciado del sector de gasolineras 285 encuestas postales a franquiciados en Polonia, Noruega y Alemania Análisis de regresión | Unidimensional (benevolencia) | Centralización (-0,-0,-0) Formalización (+0,+,+) | Desempeño (+, +,-) |
| Kumar et al. (1995a) | Relaciones fabricante-detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Honestidad Benevolencia | Interdependencia total (+) Asimetría interdependencia (-) | |
| Kumar et al. (1995b) | Relaciones fabricante-detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a detallistas de USA y 289 de Holanda Análisis de regresión | Honestidad Benevolencia | Antigüedad (+0) Justicia distributiva (+) Justicia de procedimiento (+) Incertidumbre del entorno (-) Resultados comparados con otras alternativas (+) | |
| Sánchez (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 55 encuestas postales a distribuidores en España Lisrel | Unidimensional | Cooperación (ayuda mutua) (+) | Conflicto (-) . Satisfacción (+0) |
| Zaheer y Venkatraman (1995) | Relaciones empresa-agencia de seguros 329 encuestas postales a agencias en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Acción conjunta (+) Cuasi-integración (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|--|---|---|--|
| Aulakh (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor en mercados internacionales de distintos sectores 181 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Expectativas de continuidad (+) Flexibilidad (+) Intercambio de información (+) Control de resultados del fabricante (-0) Control de proceso del fabricante (+0) Control social (+) | |
| Andaleeb (1996) | Relación fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Análisis de la varianza | Unidimensional. (honestidad y benevolencia) | | Satisfacción (+) Influencia sobre la satisfacción en caso de dependencia (+0) Compromiso (+) Influencia en el compromiso en caso de dependencia (+) |
| Geyskens et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de automóviles 417 encuestas postales a distribuidores en USA y 289 en Holanda Análisis de regresión | Honestidad Benevolencia | | Compromiso afectivo (+,+) Compromiso calculativo (-,-) |
| Hernández (1996) | Relación fabricante-distribuidor en sector agroalimentario 43 encuestas personales a fabricantes en España Análisis de regresión | Unidimensional | Estrategia cooperativa (+) | |
| Birgelen et al. (1997) | Relaciones fabricante-cliente de equipos de oficina 572 encuestas postales a clientes en Holanda Lisrel | Honestidad Benevolencia | | Compromiso afectivo (+benevolencia) Compromiso calculativo (-0benevolencia) Compromiso afectivo (+honestidad) Compromiso calculativo (+honestidad) |
| Ramsey y Sohi (1997) | Relaciones vendedor-comprador del sector del automóvil 173 encuestas postales a compradores en USA Análisis de ecuaciones estructurales | Unidimensional (honestidad) | | Satisfacción (+) Continuidad (+) |
| Doney y Canon (1997) | Relaciones vendedor-comprador en sector industrial 210 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (honestidad y benevolencia) | Tamaño vendedor (+) Reputación del vendedor (+0) Inversiones específicas del vendedor (+) Información confidencial del vendedor (+0) Antigüedad (+0) Frecuencia de los contactos (+) | Continuidad (+) |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|--------------------------|--|--|---|---|
| Smith (1997) | Relaciones empresa-representante de ventas varios sectores 175 encuestas postales a representantes en Canadá Análisis de la varianza | Unidimensional (honestidad, competencia....) | | Desempeño (+) |
| Geyskens et al. (1998) | Metaanálisis a partir de 24 estudios empíricos | | Incertidumbre del entorno (-) Dependencia (+) Poder coercitivo (-) Comunicación (+) Resultados económicos (+) | Orientación al largo plazo (+) |
| Iglesias (1998) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 235 encuestas postales a mayoristas en España Análisis de ecuaciones estructurales | Unidimensional | | Influencia de las acciones del mayorista en la satisfacción (+) Influencia de las actitudes del mayorista en la satisfacción (+) Satisfacción (+) |
| Nielson (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional | | Activos específicos del fabricante (+) Relaciones personales (+) Compromiso (+) |
| Selnes (1998) | Relaciones proveedor-restaurante 177 encuestas postales a restaurantes en Noruega Lisrel | Unidimensional (honestidad) | Competencia del proveedor (+0) Comunicación del proveedor (+) Satisfacción (+) | Alcance de la relación (+) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Credibilidad Benevolencia | Orientación al mercado del distribuidor (+) | Satisfacción con el desempeño (+) Cooperación (+) Compromiso (+0) |
| Zaheer et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 179 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | Confianza interpersonal (+) | Costes de negociación (-) Conflicto (-) Desempeño del proveedor (+) |
| Baker et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de vario sectores 380 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de correlaciones | Credibilidad Benevolencia | Orientación al mercado del distribuidor (+) | |
| Del Barrio et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor en sector de alimentación 85 encuestas personales en España Lisrel | Credibilidad | Interdependencia total (+) Interdependencia asimétrica (-) | Compromiso (+) |
| Swan et al. (1999) | Metaanálisis relativo a la relación personal de ventas-cliente | | | Satisfacción (+) Actitud positiva (+) Intenciones (+) Compra (+) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 8
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO

| Autor | Estudio Empírico | Dimerdnsiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Michaels et al. (1986) | Relaciones entre alumnos universitarios 273 encuestas personales en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Injusticia (-) Outcomes/CL (+) Outcomes/Clalt. (+) Satisfacción (+) Antigüedad (+) | |
| Michaels et al. (1988) | Personal de empresas de materiales de construcción 215 encuestas postales a personal de ventas y 335 a personal de compras en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Formalización. (+0) | |
| Hardwick y Ford (1990) | Relaciones proveedores-fabricantes en sector eléctrico. 35 encuestas personales a fabricantes en U.K. Análisis de componentes principales | Compromiso desarrollado Lealtad del fabricante Compromiso de continuar | Recursos del fabricante (-) | |
| Anderson y Weitz (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos industriales 378 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Inversiones específicas del fabricante (+) Comunicación (+) Compromiso del distribuidor (+) Reputación del distribuidor (+) | |
| Anderson y Weitz (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos industriales 378 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Inversiones específicas del distribuidor (+) Comunicación (+) Compromiso del fabricante (+) Reputación del fabricante (+0) | |
| Moorman et al. (1992) | Relaciones usuarios-agencias de investigación de mercado. 779 encuestas postales a usuarios en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Confianza (+) Calidad de la relación (productividad) (+) | |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Satisfacción (+) Ventas (+) |
| Morgan y Hunt (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de neumáticos 204 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | Costes de terminación (+) Beneficios de la relación (+0) Valores compartidos (+) Confianza (+) | Conformidad (+) Propensión a salir (-) Cooperación (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|
| Siguaw et al. (1994) | Relaciones empresa-fuerza de ventas en varios sectores 278 encuestas postales a fuerza de ventas en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Orientación al mercado e (+cf) Conflicto (-) Ambigüedad (-) | |
| Brown et al. (1995) | Relaciones proveedor-detallista equipos de granja 203 encuestas postales a detallistas en USA Lisrel | Compromiso normativo Compromiso instrumental | Poder coercitivo (+instrumental) Poder coercitivo (-normativo) Poder no coercitivo (+normativo) Poder no coercitivo (-0instrumental) | Desempeño del proveedor (+normativo) Desempeño del proveedor (-0instrumental) |
| Gundlach et al. (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores Experimento con 130 alumnos en USA Análisis de regresión | Credibilidad Actitud temporal | Normas relacionales (+) Credibilidad (+actitud temporal) | Normas relacionales (+credibilidad) Oportunismo (-0actitud temporal) Actitud temporal (+credibilidad) |
| Kumar et al. (1995a) | Relaciones fabricante-detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Compromiso afectivo Expectativas de continuidad Disposición a invertir | Interdependencia total (+) Asimetría interdependencia (-) | |
| Kumar et al. (1995b) | Relaciones fabricante-detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a detallistas de USA y 289 de Holanda Análisis de regresión | Compromiso afectivo Expectativas de continuidad Disposición a invertir | Antigüedad (+0) Justicia distributiva (+) Justicia de procedimiento (+) Incertidumbre del entorno (-) Resultados comparados otras alternativas (+) | |
| Andaleeb (1996) | Relación fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Análisis de la varianza | Unidimensional. | Confianza (+) Dependencia (+) | |
| Geyskens et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de automóviles 417 encuestas postales a distribuidores en USA y 289 en Holanda Análisis de regresión | Compromiso afectivo Compromiso calculativo | Confianza (+afectivo) Confianza (-calculativo) Interdependencia (+) | |
| Holm et al. (1996) | Relaciones proveedor-comprador de bienes de equipo 136 encuestas personales a proveedores de varios países Lisrel | Unidimensional | Cooperación (+) Conexión a redes (+) | Rentabilidad (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------------|--|--|---|--|
| Mohr et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 125 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Comunicación en relaciones de mercado respecto a otras más integradas (+) | |
| Birgelen et al. (1997) | Relaciones fabricante-cliente de equipos de oficina 572 encuestas postales a clientes en Holanda Lisrel | Compromiso afectivo Compromiso calculativo | Satisfacción (+) Confianza (benevolencia) (+afectivo) Confianza (benevolencia) (-0calculativo) Confianza (honestidad) (+afectivo) Confianza (honestidad) (-calculativo) Dependencia (-0afectivo) Dependencia (+calculativo) | Continuidad (+) |
| Van Bruggen y Bucklin (1997) | Relaciones proveedor-comprador en sector agroalimentario 166 encuestas telefónicas y postales a compradores de Holanda y Bélgica Análisis de regresión | Unidimensional | | Cooperación (+) Conflicto (-) |
| Nielson (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional | Confianza (+) | Relaciones personales (+0) |
| Selnes (1998) | Relaciones proveedor-restaurante 177 encuestas postales a restaurantes en Noruega Lisrel | Unidimensional | | Satisfacción (+compromiso del proveedor) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional | Orientación mercado distribuidor (+) Cooperación (+) Confianza (+0) | Satisfacción con el desempeño (+) |
| Baker et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 380 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional | Orientación mercado distribuidor (+) | |
| Del Barrio et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor en sector de alimentación 85 encuestas personales en España Lisrel | Compromiso afectivo Expectativas de continuidad Disposición a invertir | Interdependencia total (+0) Interdependencia asimétrica (-0) Confianza (+) Conflicto (-) | |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 9
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA JUSTICIA

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------|---|---|---------------------------------|--|
| Michaels et al. (1986) | Relaciones entre alumnos universitarios 273 encuestas personales en USA Análisis de regresión | Unidimensional (injusticia) | | Compromiso (-) |
| Anderson y Weitz (1989) | Relaciones fabricante-agente de productos electrónicos 690 encuestas postales a agentes en USA Análisis de regresión | Unidimensional (juego limpio) | | Confianza (+) Continuidad (+) |
| Anderson y Weitz (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos industriales 378 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | |
| Anderson y Weitz (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de productos industriales 378 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Compromiso (+0f) |
| Kumar et al. (1995b) | Relaciones fabricante- detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a detallistas de USA y 289 de Holanda Análisis de regresión | Justicia distributiva Justicia de procedimiento | | Confianza (+) Compromiso (+) Conflicto (-) Continuidad (+) |
| Blodgett et al (1997) | Relación detallista -cliente Experimento con 265 alumnos de USA y Canadá Análisis de la varianza | Justicia distributiva Justicia procedimiento Justicia interaccional | | Intención de compras futuras (+d,+0p,+i) Habla de forma negativa (-d,-0p,-i) |
| Renn (1998) | Empleados de una organización 200 encuestas postales en USA. Lisrel | Justicia de procedimiento | Participación (+) | Desempeño (+0) |
| Chryssochoidis (1999) | Relación exportador-importador de bienes industriales 157 encuestas postales a exportadores en U.K. Análisis de regresión | Justicia de procedimiento | | Continuidad (+) Desempeño (+0) |
| Johnson (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 160 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Calidad de la relación (confianza y justicia) | Expectativas de continuidad (+) | Cooperación (+0) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 10
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|----------------------------|---|--|---|---|
| Van de Ven y Walker (1980) | Relaciones entre agencias asistenciales a niños 34 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Efectividad | Comunicación (+) | Dependencia (+) |
| Anderson y Narus (1984) | Relaciones fabricante-distribuidor de componentes electrónicos 153 encuestas personales a distribuidores en USA Lisrel | Resultados respecto al nivel de comparación de alternativas Resultados respecto al nivel de comparación | | Control del fabricante (+-ca) Cooperación (+c) Satisfacción (+c) |
| Cheng (1984) | Relaciones en empresas de investigación 111 encuestas postales y personales en Bélgica Análisis de regresión | Desempeño de outputs Calidad Cantidad | Coordinación (+) | |
| Gaski y Nevin (1985) | Relación fabricante-distribuidor de maquinaria 238 encuestas postales a distribuidores en USA y Canadá Análisis de regresión | Desempeño (objetivos de ventas generales y comparados con otras alternativas) | Poder coercitivo (-0) Poder no coercitivo (+) | |
| Reve y Stern (1986) | Relaciones mayorista.-detallista en varios sectores. 99 encuestas postales a mayoristas en Noruega Análisis de correlaciones y regresión | Desempeño (beneficios, ventas, ROI) | Integración vertical (+) Centralización (+0) | |
| Reve y Stern (1986) | Relaciones mayorista-detallista en varios sectores. 140 encuestas postales a detallistas en Noruega Análisis de correlaciones y regresión | Desempeño (beneficios, ventas, ROI) | Integración vertical (+) Centralización (+) | |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Resultados respecto al nivel de comparación | Comunicación del distribuidor (+) Dependencia relativa (+) | Confianza (+0) Satisfacción (+) Comunicación (+) Dependencia relativa (0+) Cooperación (0+) |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales en USA Lisrel | Resultados respecto al nivel de comparación | Comunicación del fabricante (+) Dependencia relativa (+0) | Confianza (+0) Satisfacción (+0) Comunicación (+) Cooperación (0+) |
| Meneilly y Russ (1992) | Relaciones proveedor-distribuidor de equipos electrónicos 145 encuestas postales a distribuidores en USA y Canadá Análisis de regresión | Desempeño (rentabilidad, ventas y satisfacción con ingresos) | Formalización (+) Participación (+) | |
| Jaworski et al. (1993) | Relaciones superior-subordinado en el departamento de marketing 379 encuestas postales a superiores en USA Lisrel | Desempeño del trabajador | Control tipo clan (+0) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Pinto et al. (1993) | Relaciones entre personal de distintas áreas en hospitales 273 encuestas postales en USA Análisis de regresión | Desempeño de las actividades Desempeño psicosocial | Comunicación (+) Relaciones personales (+) | |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Ventas | Participación (+) | |
| Brown et al. (1995) | Relaciones proveedor-detallista equipos de granja 203 encuestas postales a detallistas en USA Lisrel | Desempeño (ventas nuevos productos y ROI) | Desempeño pr. (+) | |
| Dahlstrom y Nygaard (1995) | Relaciones franquiciador-franquiciado del sector de gasolineras 285 encuestas postales a franquiciados en Polonia, Noruega y Alemania Análisis de regresión | Desempeño en varias actividades | Confianza (+,+,-) Centraliza. (-0 con incertidumbre alta) Formaliza. (-con incertidumbre alta) | |
| Kumar et al. (1995b) | Relaciones fabricante- detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a detallistas de USA y 289 de Holanda Análisis de regresión | Resultados respecto al nivel de comparación de alternativas | Efecto moderador sobre la influencia de la justicia sobre la calidad. Conforme aumentan incrementa la importancia de la justicia de procedimiento. Disminuye y aumenta la de la justicia distributiva | Calidad de la relación (confianza, compromiso y continuidad) (+) |
| Aulakh (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor en mercados internacionales de distintos sectores 181 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Desempeño Crecimiento ventas Cuota de mercado | Control resultados (-) Control procedimiento (+0) Control social (+) Intercambio de información (+0) Confianza (+0) | |
| Dahlstrom et al. (1996) | Relaciones mayorista de servicios logísticos-fabricante 189 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis discriminante | Desempeño de varios aspecto de la relación | Formalización en intercambio de mercado y unilateral (+) Participación en intercambio bilateral y unilateral (+) | |
| Holm et al. (1996) | Relaciones proveedor-comprador de bienes de equipo 136 encuestas personales a proveedores de varios países Lisrel | Rentabilidad | Cooperación (+0) Compromiso (+) | |
| Lusch y Brown (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de varios sectores 454 encuestas postales a mayoristas en USA Análisis de ecuaciones estructurales | Desempeño (ventas, beneficios, rentabilidad, liquidez, productividad, cash flow) | Dependencia mayorista (-0) Dependencia fabricante (+) Dependencia bilateral (+0) Comportamiento relacional (+0) Contrato explícito (+0) Contrato normativo (+) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|--------------------------|--|---|--|------------------------------------|
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 145 encuestas postales a fabricantes en España Análisis de regresión | Resultados económicos (ventas, clientes atraídos, reducción de costes, beneficios) | Aportación m. (+) Dependencia del fabricante (+0) Control del fabricante (+0) | Satisfacción (+) |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 235 encuestas postales a mayoristas en España Análisis de regresión | Resultados económicos (ventas, clientes atraídos, reducción de costes, beneficios) | Aportación del fabricante (+) Dependencia del mayorista (+0) Control del mayorista (+parcial) | Satisfacción (+) |
| Pelham y Wilson (1996) | Relaciones entre pequeñas empresas fabricantes, mayoristas, de la construcción y de servicios. 68 encuestas telefónicas a empresas en USA Lisrel | Desempeño Calidad producto Éxito nuevos productos Cuota de mercado Rentabilidad | Orientación al mercado (+c,+e, +0c, +r) | |
| Bello y Gilliland (1997) | Relaciones exportador-importador de varios sectores 160 encuestas postales a exportadores en USA Lisrel | Desempeño del canal Estratégico Ventas Económico | Control proceso del exportador (+0) Control de resulta. del exportador (+) | |
| Li y Dant (1997) | Relaciones fabricante-distribuidor de fotocopiadoras 462 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de la varianza | Desempeño (productividad, satisfacción, merecer la pena) | Distribución exclusiva (+) | |
| Mjoen y Tallman (1997) | Relaciones en Joint Ventures internacionales de varios sectores 102 encuestas postales y personales en Noruega Lisrel | Desempeño (satisfacción, eficacia, rentabilidad) | Control general (+) | |
| Smith (1997) | Relaciones empresa-representante de ventas varios sectores 175 encuestas postales a representantes en Canadá Análisis de la varianza | Desempeño (satisfacción, desempeño de las tareas...) | Interdependencia (+) Comunicación (+) Confianza (+) Duración (+0) Compatibilidad de objetivos (+0) | |
| Smith y Barclay (1997) | Relación fabricante-vendedor de ordenadores 103 encuestas postales a vendedores en Canadá Lisrel | Desempeño (efectividad y otros) | Inversiones (+) Comunicación (+) Compromiso (+) | Satisfacción (+) |
| Geyskens et al. (1998) | Metaanálisis a partir de 24 estudios empíricos | Resultados económicos | | Confianza (+) Satisfacción (+0) |
| Nielson (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Beneficios (cuota de mercado, ventas, beneficios) | Cooperación (+) Comunicación (+) | |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 163 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Satisfacción con el desempeño financiero (varios rátios financieros.) | Confianza (+) Cooperación (+-) Compromiso (+) Orientación al mercado (+) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|-----------------------|---|--|--------------------------------|--|
| Chryssochoidis (1999) | Relación exportador-importador de bienes industriales 157 encuestas postales a exportadores en U.K. Análisis de regresión | Desempeño general | Justicia de procedimiento (+0) | |
| Johnson (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 160 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Desempeño (ventas, cuota de mercado, crecimiento, relación) | Integración estratégica (+) | |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 11
ORIENTACIÓN DEL MERCADO

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------|--|---|--|---|
| Narver y Slater (1990) | Empresas de varios sectores 113 encuestas postales a directivos en USA Análisis de regresión | O. M. de la empresa Orientación al cliente Orientación a la competencia Coordinación interfuncional | | Desempeño (+ROA) |
| Ruekert (1992) | Empresas de alta tecnología 3.500 encuestas postales a directivos en USA Análisis discriminante y de correlaciones | O.M. de la empresa Uso de información Desarrollo de la estrategia Implementación de la estrategia | | Satisfacción con el trabajo (+) Confianza en la alta dirección (+) Compromiso con la organización (+) Desempeño financiero general (+) |
| Jaworski y Kohli (1993) | Empresas de varios sectores 222 encuestas postales a directivos en USA Análisis de regresión | O.M. de la empresa Generación de inteligencia Diseminación de la inteligencia Diseño de la respuesta Implementación de la respuesta | Interés de la alta dirección (+) Aversión al riesgo de la alta dirección (+0) Conflicto interdepartamental (-) Conexión entre departamentos (+) Formalización (-0) Centralización (-) Departamentalización (-0) Sistema de recompensas (+) | Desempeño general (+) Compromiso con la organización (+) Espíritu corporativo (+) |
| Jaworski y Kohli (1993) | Empresas de varios sectores 230 encuestas postales a directivos en USA Análisis de regresión | O.M. de la empresa Generación de inteligencia Diseminación de inteligencia Diseño de la respuesta Implementación de la respuesta | Interés de la alta dirección (+) Aversión al riesgo de la alta dirección (-0) Conflicto interdepartamental (-) Conexión entre departamentos (+) Formalización (-0) Centralización (-0) Departamentalización (-0) Sistema de recompensas (+) | Desempeño general (+) Compromiso con la organización (+) Espíritu corporativo (+) |
| Llonch (1993) | Empresas varios sectores 144 encuestas postales a directivos en España Análisis de correlaciones | O.M. de la empresa (Narver y Slater, 1990) Orientación a la clientela Orientación a la competencia Coordinación interfuncional | | Desempeño (+ROI, +0beneficio sobre ventas, +crecimiento de las ventas, +resultados globales) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|---|--|--|---|
| Siguaw et al. (1994) | Relaciones empresa-fuerza de ventas en varios sectores 278 encuestas postales a fuerza de ventas en USA Análisis de regresión | O. M. de la empresa (Narver y Slater, 1990) | | O. al cliente de la fuerza de ventas (+) Fuentes de conflicto (-) Ambigüedad del papel (-) Satisfacción del trabajo (+) Compromiso organizacional (+) |
| Slater y Narver (1994) | Empresas de varios sectores 113 encuestas postales a directivos en USA Análisis de regresión | O. M. de la empresa Orientación al cliente Orientación a la competencia Coordinación interfuncional | | Desempeño (+ROA, éxito de nuevos productos, crecimiento de ventas) |
| Atuahene-Gima (1995) | Empresas industriales y de servicios 275 encuestas postales en Australia Análisis de regresión | O.M. de la empresa 23 ítems a partir de Ruekert (1992) | | Desempeño de los nuevos productos (+) |
| Greenly (1995b) | Empresas industriales y de servicios de varios sectores 240 encuestas postales en U.K. Análisis de regresión | O.M. de la empresa 13 ítems a partir de Narver y Slater (1990) | | Desempeño (+ROI, éxito de nuevos productos, crecimiento de las ventas) |
| Atuahene-Gima (1996) | Empresas industriales y de servicios 275 encuestas postales en Australia Análisis de regresión | O.M. de la empresa 23 ítems a partir de Ruekert (1992) | | Grado de novedad del producto para el cliente (-) Grado de novedad del producto para la empresa (-0) Ajuste entre marketing e innovación (+) Ajuste entre tecnología e innovación (+0) Calidad del producto para el cliente (+) Trabajo en equipo durante el proceso de innovación (+) Éxito de la innovación en el mercado (+) Desempeño del impacto del proyecto (+) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|--|---|---|--|
| Fritz (1996) | Empresas de varios sectores 144 encuestas postales en Alemania Lisrel | O.M de la empresa | Elevada posición de los ejecutivos de marketing en la estructura organizativa (+) Mayor influencia institucional del departamento de marketing (+) Mayor nivel de cooperación entre los departamentos de marketing, producción e I+D. (+) | Éxito corporativo (+) |
| Mengüç (1996) | Relaciones empresa-fuerza de ventas en varios sectores 402 encuestas postales a fuerza de ventas en Turquía Análisis de regresión | O. M. de la empresa (Narver y Slater, 1990) | | Orientación de la fuerza de ventas al cliente (+) Fuentes de conflicto (-) Ambigüedad del papel (-) Satisfacción del trabajo (+) Compromiso organizacional (+) |
| Pelham y Wilson (1996) | Relaciones entre pequeñas empresas fabricantes, mayoristas, de la construcción y de servicios. 68 encuestas telefónicas a empresas en USA Lisrel | O. M. de la empresa 9 ítems a partir de Narver y Slater (1990) y Jaworski y Kohli (1993) | Formalización (+parcial) . Control (+0) Coordinación (+parcial). Descentralización (+0) Dinamismo del mercado (+0) Competencia (+parcial) Estrategia de diferenciación (+0) | Percepción de calidad del producto (+) Éxito lanzamiento nuevos productos (+) Crecimiento de las ventas (+0) Rentabilidad (+) |
| Pitt et al. (1996) | Empresas de servicios 204 encuestas personales a directivos en España Análisis de regresión | O.M. en la empresa 20 ítems a partir de Jaworski y Kohli (1993) | | Desempeño (+ROCE, crecimiento de las ventas, desempeño general) |
| Varela et al. (1996) | Empresas de varios sectores 161 encuestas postales a directivos en UK. Análisis de regresión | O.M. en la empresa 20 ítems a partir de Kohli et al. (1993) | Turbulencia del mercado (+0) Poder de compra de los clientes (-0) Intensidad competitiva (+) Turbulencia tecnológica (-) | Desempeño (+0crecimiento de las ventas) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Borghgraef y Verbeke (1997) | Fuerza de ventas de empresas de diversos sectores 223 encuestas personales en Dinamarca Análisis de la varianza | O.M. de la fuerza de ventas 11 ítems a partir de Narver y Slater (1990) | Sistemas de control elevados respecto a los formales, informales y bajos (+) | |
| Gounaris y Avlonitis (1997) | Empresas de varios sectores 444 encuestas postales en Grecia Análisis de correlación canónica | O.M de la empresa Generación de inteligencia Diseminación de la inteligencia Respuesta | Aversión al riesgo de la alta dirección (-) Formalización (-) Centralización (-) Importancia de la alta dirección a centrarse en el mercado como factor de éxito (+) Importancia de la alta dirección a las redes de distribución como factor de éxito (+) Importancia de la alta dirección a la diferenciación del mercado como factor de éxito (+) Incremento del poder del comprador (+) Fuertes barreras de entrada (-) Intensidad competitiva (+) Turbulencia tecnológica (+) Crecimiento futuro del mercado (+) | |
| Santos y Vázquez (1997) | Empresas de alta tecnología 78 encuestas postales a directivos en España Análisis de correlaciones y cluster | O.M. de la empresa (Rivera, 1995) | | Desempeño global (+) |
| Trespalacios et al. (1997) | Empresas agroalimentarias 164 encuestas personales a directivos en España | O.M. de la empresa 69 ítems de distintos autores | | Desempeño (+lealtad del cliente, +rentabilidad general) |
| Bhuiyan (1998) | Empresas de varios sectores 115 encuestas postales en Arabia Saudi Lisrel | O.M. de la empresa Generación de la inteligencia Diseminación de la inteligencia Respuesta | Enfasis de la alta dirección en las necesidades de los clientes (+) (+,+,+) Conflicto interdepartamentos (-) (-,-,-) Centralización (-) (-,-0,-0) Sistemas de recompensas basados en el mercado (+) (+0,+0,+0) | Desempeño general (+) |

(continúa)

| (continuación) | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|
| Caruana et al. (1998) | Empresas de servicios 950 encuestas postales en UK Lisrel | Escala basada en Jaworski y Kohli (1993) | Excelencia (+) | Dirección de expectativas (+) Fiabilidad del servicio (+) Desempeño general (+0) |
| Hooley et al. (1998) | Empresas industriales y de servicios 1936 encuestas personales de Hungría, Polonia y Eslovenia Análisis de la Chi-cuadrado | O. M. de la empresa 14 ítems a partir de Kotli et al. (1993) | | Utilización de estrategias más agresivas y centradas externamente (+) Desempeño (+) Diferenciación vía calidad del producto (+) Diferenciación vía servicio (+) Diferenciación vía precios bajos (+0) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 179 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | O. M del fabricante 20 ítems a partir de Jaworski y Kohli (1993) | | O. M. del distribuidor (+) Confianza (+0) . Cooperación (+0) Compromiso (+) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 179 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | O. M del distribuidor 20 ítems a partir de Jaworski y Kohli (1993) | | Satisfacción (+0) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 179 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | O.M del distribuidor 20 ítems a partir de Jaworski y Kohli (1993) | | Confianza (+) . Cooperación (+) Compromiso (+0) |
| Siguaw et al. (1998) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 179 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | O.M del fabricante 20 ítems a partir de Jaworski y Kohli (1993) | Orientación al mercado del proveedor (+) | Confianza (+0) . Cooperación (+0) Compromiso (+) |
| Baker et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 380 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de correlaciones | Orientación al cliente del distribuidor 9 ítems a partir de Desphandé y Farley (1996) | | Confianza (+) . Compromiso (+) Normas cooperativas (+) Satisfacción (+) |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 12
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------|---|------------------------------------|--|----------------------|
| Hunt y Nevin (1974) | Relaciones franquiciador-franquiciado en el sector de restauración 815 encuestas postales a franquiciados en USA Análisis de clasificación múltiple | Unidimensional | Más poder no coercitivo y menos coercitivo (+) | |
| Driscoll (1978) | Personal docente en una escuela de arte 109 encuestas postales en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional | Participación (+) Confianza (+) | |
| Wilkinson (1979) | Relaciones vendedor- comprador de bienes de consumo duradero 121 encuestas personales a vendedores y compradores en Australia Análisis de correlaciones | Unidimensional | Control del vendedor (-) Poder no coercitivo mayor que coercitivo (+) | |
| Dwyer (1980) | Simulación en laboratorio de una relación entre A y B 80 estudiantes en USA Análisis de correlaciones | Unidimensional (Satisfacción de A) | Cooperación B (+) Control de A (+) Control de B (-0) | |
| Wilkinson (1981) | Relaciones proveedor de cerveza-hotel 60 encuestas personales a hoteles en Australia Análisis de regresión | Unidimensional | Poder del proveedor (-) Calidad asistencias del proveedor (+) | Conflicto (-) |
| Anderson y Narus (1984) | Relaciones fabricante-distribuidor de componentes electrónicos 153 encuestas personales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | Control del fabricante (-) Resultados respecto al nivel comparación (+) | |
| Gaski y Nevin (1985) | Relación fabricante-distribuidor de maquinaria 238 encuestas postales a distribuidores en USA y Canadá Análisis de regresión | Unidimensional | Poder coercitivo (-) Poder no coercitivo (+) | |
| Michaels et al. (1986) | Relaciones entre alumnos universitarios 273 encuestas personales en USA Análisis de regresión | Unidimensional | | Compromiso (-) |
| Dwyer y Oh (1987) | Relaciones fabricante-distribuidor de automóviles 167 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | | Centralización (-) Participación (+) Formalización (-+) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|--------------------------------|---|-----------------------------|--|---------------------------|
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 213 encuestas postales a fabricantes en USA Lisrel | Unidimensional | Control del distribuidor (+0) Control del fabricante (-0) Cooperación (+0) Conflicto (-) Resultados respecto al nivel de comparación (+) Confianza (0+) | |
| Anderson y Narus (1990) | Relaciones fabricante-distribuidor en varios sectores 249 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | Control del distribuidor (+0) Control del fabricante (-0) Cooperación (+0) Conflicto (-0) Resultados respecto al nivel de comparación (+0) | |
| Crosby et al. (1990) | Relaciones agencia de seguros-cliente 151 encuestas postales a clientes en USA Lisrel | Unidimensional | Cooperación de la agencia (+) Frecuencia de interacciones (+) Competencia de la agencia (+) Similitud (+) | Intención futura (+) |
| Keith et al. (1990) | Relaciones fabricante-broker en el sector agroalimentario 232 encuestas postales a brokers en USA Análisis de la varianza y regresión | Unidimensional | Uso de poder no coercitivo en mayor medida que coercitivo (+) | |
| Scheer y Stern (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de equipos de medicina Experimento con 233 alumnos (distribuidores) en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | Atribución del resultado al fabricante (+) Influencia negativa del fabricante (-) | |
| Skinner et al (1992) | Relaciones fabricante-distribuidor de equipos para granjas 226 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | Cooperación (+) Conflicto (-) | |
| Biong (1993) | Relaciones fabricante-distribuidor en sector agroalimentario 347 encuestas postales a distribuidores en Noruega Análisis de regresión | Unidimensional | Desempeño fuerza de ventas del f. (+) Mejor producto del fabricante (+0) Rentabilidad del producto del f. (+) Apoyo del fabricante (+0) | Continuidad (lealtad) (+) |
| Gassenheimer y Scandura (1993) | Relaciones fabricante-distribuidor de muebles 324 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Desempeño del fabricante (+) | |
| Jaworski et al. (1993) | Relaciones superior-subordinado en el departamento de marketing 379 encuestas postales a superiores en USA Lisrel | Satisfacción con el trabajo | Control clan (+) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|--|---|---|--|
| Johnson et al. (1993a) | Relaciones entre miembros de alianzas internacionales 155 encuestas postales de USA y Japón Análisis de regresión. | Unidimensional | Conflicto (-) | |
| Johnson et al. (1993b) | Relaciones exportador.-importador de manufacturas 74 encuestas postales a importadores de USA y Japón Análisis factorial confirmatorio | Calidad de la relación formada por la satisfacción, la cooperación -acción conjunta- y la continuidad | Poder coercitivo del exportador (-0) Poder no coercitivo (+0) Poder coercitivo del importador (+) | |
| Klein y Roth (1993) | Relaciones exportador.-importador en varios sectores 329 encuestas postales a exportadores en Canadá Análisis de regresión | Unidimensional | Formalización del exportador (+0) Centralización del exportador (+0) Antigüedad (+) Control (+0) | |
| Ping (1993) | Relaciones fabricante-detallista de ordenadores 222 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | | Lealtad (+0) Opiniones constructivas (+) Oportunismo (-0) Salida (-) Desatención (-) |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 52 encuestas postales a proveedores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (satisfacción con resultados pasados) | | Confianza (+) Orientación a largo plazo (+) |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 124 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional (satisfacción con resultados pasados) | | Confianza (+0) Orientación a largo plazo (+) |
| Mohr y Spekman (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 140 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Satisfacción con apoyo del fabricante Satisfacción con los beneficios | Calidad información (+a, +-b) | |
| Ping (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ordenadores 288 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Unidimensional | | Efecto moderador en la relación atractivo de otras alternativas y abandono, de forma que si la satisfacción es elevada no existe asociación entre ambas variables y si es baja se produce una relación positiva. |
| Siguaw et al. (1994) | Relaciones empresa-fuerza de ventas en varios sectores 278 encuestas postales a fuerza de ventas en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Orientación al mercado de la empresa (+) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|---------------------------|--|---|--|---|
| Leuthesser y Kohli (1995) | Relaciones proveedor-comprador de varios sectores 454 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Comunicación (+) Revelación (+) Frecuencia (+) Riqueza comunicación. (+) Lateralidad (+0) Verticalidad (+0) Calidad oferta del proveedor (+) | Cuota de negocio (+) |
| Sánchez (1995) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 55 encuestas postales a distribuidores en España Lisrel | Satisfacción con la con la representación comercial Satisfacción con la relación | Influencia coercitiva (-0) Influencia no coercitiva (+0) Conflicto (-0) Frecuencia (+) Cooperación (+0) Confianza (+0) | |
| Shamdasani y Sheth (1995) | Relaciones entre socios de alianzas de marketing en el sector de ordenadores 221 encuestas personales en USA Diseño experimental factorial y análisis de la varianza | Unidimensional | Compromiso (+) Competencia (+) Compatibilidad (+) | Continuidad (+) |
| Andaleeb (1996) | Relación fabricante-distribuidor Experimento con 120 alumnos y 72 ejecutivos (distribuidores) en USA Análisis de la varianza | Unidimensional | Confianza (+) | |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 145 encuestas postales a fabricantes en España Análisis de regresión | Unidimensional | Aportación del mayorista (+) Resultados económicos (+) Control del fabricante (+0) | |
| Iglesias (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 235 encuestas postales a mayoristas en España Análisis de regresión | Unidimensional | Aportación del fabricante (+) Resultados económicos (+) Control del mayorista (+parcial) | |
| Mohr et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor de ordenadores 125 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Unidimensional | Comunicación en relaciones de mercado respecto a otras más integradas (+) Influencia de la comunicación con bajos niveles de control del fabricante (+) | |
| Ahmed y Al-Motawa (1997) | Relaciones fabricante-distribuidor del sector del automóvil 20 encuestas personales a distribuidores de Arabia Saudita Análisis de correlaciones | Unidimensional | Comunicación (+) | |
| Birgelen et al. (1997) | Relaciones fabricante-cliente de equipos de oficina 572 encuestas postales a clientes en Holanda Lisrel | Unidimensional | | Compromiso afectivo (+) Compromiso calculativo (+) Continuidad (+0) |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|---|----------------|---|---|
| Ramsey y Sohi (1997) | Relaciones vendedor-comprador del sector del automóvil 173 encuestas postales a compradores en USA Análisis de ecuaciones estructurales | Unidimensional | Confianza (+) | Continuidad (+) |
| Smith y Barclay (1997) | Relación fabricante-vendedor de ordenadores 103 encuestas postales a vendedores en Canadá Lisrel | Unidimensional | Desempeño (+) Inversiones (+0) Comunicación (+) Compromiso (+0) | |
| Geyskens et al. (1998) | Metaanálisis a partir de 24 estudios empíricos | | Dependencia (+) Poder coercitivo de la otra parte (-) Comunicación (+) Confianza (+) Resultados económicos (+0) | |
| Iglesias (1998) | Relaciones fabricante-mayorista de bebidas 235 encuestas postales a mayoristas en España Análisis de ecuaciones estructurales | Unidimensional | Dependencia (-0) Aportación del fabricante (+0) Actitud del fabricante (+0) Resultados (+) Confianza (+) | Influencia de las acciones del mayorista en la satisfacción (+) Influencia de las actitudes del mayorista en la satisfacción (+) Satisfacción (+) |
| Selnes (1998) | Relaciones proveedor-restaurante 177 encuestas postales a restaurantes en Noruega Lisrel | Unidimensional | Comunicación del proveedor (+) Compromiso del proveedor (+) Conflicto constructivo. (+) | Confianza (+) Alcance de la relación (+) Continuidad (+) |
| Baker et al. (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de varios sectores 380 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de correlaciones | | Orientación al mercado del distribuidor (+) | |
| Swan et al. (1999) | Metaanálisis relativo a la relación personal de ventas-cliente | | Confianza (+) | |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

TABLA 13
ANTECEDENTES DEL DESEO DE CONTINUIDAD

| Autor | Estudio Empírico | Dimensiones | Antecedentes | Consecuencias |
|-------------------------|--|---|---|-----------------|
| Anderson y Weitz (1989) | Relaciones fabricante-agente de productos electrónicos 690 encuestas postales a agentes en USA Análisis de regresión | Expectativas de continuidad | Importancia de las actividades inv. (+) Antigüedad (+) Comunicación (+0) Poder asimétrica (-) Reputación del socio (+) | |
| Crosby et al. (1990) | Relaciones agencia de seguros-cliente 151 encuestas postales a clientes en USA Lisrel | Anticipación de interacciones futuras (expectativas de continuidad) | Calidad (satisfacción y confianza) (+) | |
| Heide y John (1990) | Relaciones proveedor.-fabricante en el sector de maquinaria 155 encuestas a fabricantes en USA Lisrel | Expectativas de continuidad (norma relacional) | Inversión del fabricante (+) Inversión del proveedor (+) | Cooperación (+) |
| Heide y Miner (1992) | Relación proveedor.-fabricante de maquinaria 155 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Extensividad (norma relacional) | | Cooperación (+) |
| Biong (1993) | Relaciones fabricante-distribuidor en sector agroalimentario 347 encuestas postales a distribuidores en Noruega Análisis de regresión | Lealtad (deseos de continuar) | Desempeño fuerza de ventas del f. (+) Mejor producto del fabricante (+) Rentabilidad del producto del f. (+) Apoyo del fabricante (+0) | |
| Ping (1993) | Relaciones fabricante-detallista de ordenadores 222 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Propensión a salir (opuesto a deseos de continuar) | Satisfacción (+0) Inversiones (+0) Alternativas Atractivas (-0) Costes de salida (+) | |
| Johnson et al. (1993b) | Relaciones exportador.-importador de manufacturas 74 encuestas postales a importadores de USA y Japón Análisis factorial confirmatorio | Estabilidad (deseo de continuar) | Poder coercitivo del exportador (-0) Poder no coercitivo del exportador (+0) Poder coercitivo del importador (+) | |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 52 encuestas postales a proveedores en USA Análisis de regresión | Orientación a largo plazo | Credibilidad del detallista (+) Benevolencia (+0) Satisfacción (+) Dependencia del proveedor (+0) Dependencia del detallista (-) | |
| Ganesan (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ropa 124 encuestas postales a distribuidores en USA Análisis de regresión | Orientación a largo plazo | Credibilidad (+) Benevolencia (+0) Satisfacción (+) Dependencia del detallista (+) Dependencia del proveedor (-) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|---------------------------|--|---|---|---|
| Morgan y Hunt (1994) | Relaciones fabricante-distribuidor de neumáticos 204 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Propensión a salir (opuesto a deseos de continuar) | Compromiso (-) | |
| Ping (1994) | Relaciones proveedor-detallista de ordenadores 288 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Intención de salir (opuesto a deseos de continuar) | Efecto moderador de la satisfacción en la relación atractivo de otras alternativas y abandono, de forma que si la satisfacción es elevada no existe asociación entre ambas variables y si es baja se produce una relación positiva. | |
| Kumar et al. (1995b) | Relaciones fabricante- detallista del sector del automóvil 417 encuestas postales a detallistas de USA y 289 de Holanda Análisis de regresión | Expectativas de continuidad | Justicia distributiva y de procedimiento (+) Mayor efecto de la justicia de procedimiento que la distributiva (+) Antigüedad (+) | Conforme aumentan los resultados la influencia de la justicia de procedimiento sobre la continuidad disminuye y aumenta la influencia de la distributiva Conforme aumentan la antigüedad la influencia de la justicia de procedimiento sobre la continuidad aumenta y disminuye la influencia de la distributiva |
| Shamdasani y Sheth (1995) | Relaciones entre socios de alianzas de marketing en el sector de ordenadores 221 encuestas personales en USA Diseño experimental factorial y análisis de la varianza | Continuidad (expectativas de continuidad) | Compromiso (+) Competencia (+) Compatibilidad (+) Satisfacción (+) | |
| Aulakh et al. (1996) | Relaciones fabricante-distribuidor en mercados internacionales de distintos sectores 181 encuestas postales a fabricantes en USA Análisis de regresión | Expectativas de continuidad (norma relacional) | | Confianza (+) Desempeño (+) |
| Lusch y Brown (1996) | Relaciones fabricante-mayorista de varios sectores 454 encuestas postales a mayoristas en USA Análisis de ecuaciones estructurales | Orientación a largo plazo (expectativas de continuidad) | Dependencia bilateral (+0) Dependencia del mayorista (+) Dependencia del fabricante (-0) Antigüedad (+0) | Comportamiento relacional (+) Expectativas de continuidad del fabricante (+0) |
| Hernández (1996) | Relación fabricante-distribuidor en sector agroalimentario 43 encuestas personales a fabricantes en España Análisis de regresión | Orientación a largo plazo | | Estrategia cooperativa de la otra parte (+) |
| Birgelen et al. (1997) | Relaciones fabricante-cliente de equipos de oficina 572 encuestas postales a clientes en Holanda Lisrel | Intención de continuar (expectativas de continuidad) | Compromiso (+) | |
| Blodgett et al (1997) | Relación detallista-cliente Experimento con 265 alumnos de USA y Canadá Análisis de la varianza | Intención de compras futuras (deseo de continuar) | Justicia distributiva (+) Justicia procedimiento (+0) Justicia de la interacción (+) | |
| Doney y Canon (1997) | Relaciones vendedor-comprador en sector industrial 210 encuestas postales a compradores en USA Análisis de regresión | Anticipación de interacciones futuras (expectativas de continuidad) | Confianza (+) | |

(continúa)

(continuación)

| | | | | |
|------------------------|---|---|--|--|
| Ramsey y Sohi (1997) | Relaciones vendedor-comprador del sector del automóvil 173 encuestas postales a compradores en USA Análisis de ecuaciones estructurales | Anticipación de interacciones futuras (expectativas de continuidad) | Confianza (+) Satisfacción (+) | |
| Geyskens et al. (1998) | Metaanálisis a partir de 24 estudios empíricos | Orientación a largo plazo (expectativas de continuidad) | Dependencia (+) Poder coercitivo (-) Comunicación (+) Resultados económicos (+0) Confianza (+) | |
| Selnes (1998) | Relaciones proveedor-restaurante 177 encuestas postales a restaurantes en Noruega Lisrel | Continuidad (deseo de continuar) | Satisfacción (+) | |
| Chrysochoidis (1999) | Relación exportador-importador de bienes industriales 157 encuestas postales a exportadores en U.K. Análisis de regresión | Continuidad (expectativas de continuidad) | Justicia de procedimiento (+) | |
| Johnson (1999) | Relaciones fabricante-distribuidor de bienes industriales 160 encuestas postales a distribuidores en USA Lisrel | Expectativas de continuidad (norma relacional) | | Integración estratégica (+) Calidad de la relación. (+) |
| Swan et al. (1999) | Metaanálisis relativo a la relación personal de ventas-cliente | Orientación a largo plazo y deseo de continuar | Confianza (+) | |

Fuente: Elaboración propia. Nota: Entre paréntesis aparecen los signos de la relación entre las variables consideradas. Cuando aparecen dos signos, el primero representa la influencia de la hipótesis propuesta y el segundo el de la relación que se obtiene en el contraste empírico. (-)= influencia negativa, (+)= influencia positiva, (0)= no existe influencia.

Anexo 2

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

DPTO. DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Murcia, 15 de Abril de 1999

Estimado Sr.:

Nos dirigimos a Ud. para comunicarle que el profesor D. Narciso Arcas Lario está realizando una tesis doctoral dirigida a **analizar los problemas de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.**

Para su realización, es imprescindible obtener información de las cooperativas de primer grado que, como la suya, están integradas en cooperativas de segundo grado de comercialización. Dada la enorme importancia que tiene este tema para el cooperativismo agrario, el estudio es de interés para la Confederación de Cooperativas Agrarias de España, que colabora en el mismo. Por ello, en los próximos días nos pondremos en contacto con Ud. para realizarle una encuesta de corta duración sobre esta problemática.

La información facilitada es confidencial y los datos de todos los cuestionarios recibidos serán tratados de forma anónima y conjunta. Si lo desea y colabora con nosotros, le remitiremos un resumen de los resultados una vez terminada la investigación.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, reciba un cordial saludo.

*Fdo: Francisco Marín García
Director de la Confederación de
Cooperativas Agrarias de España (CCAE)*

*Fdo: Narciso Arcas Lario
Profesor del Área de Comercialización
e Investigación de Mercados de la
Universidad de Murcia*

*Campus Universitario de Espinardo - 30100 Murcia
Teléfono - Fax 968 363 792*



UNIVERSIDAD DE MURCIA

DPTO. DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

CUESTIONARIO SOBRE LA RELACIÓN DE SU COOPERATIVA CON LA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO A LA QUE PERTENECE

El objetivo de este cuestionario es valorar la relación que su empresa cooperativa mantiene con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO que comercializa sus productos hortofrutícolas. Si su cooperativa comercializa estos productos a través de varias COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO debe considerar la relación con la que mantiene una cifra mayor de negocio.

EMPEZAMOS CON UNA SERIE DE PREGUNTAS RELATIVAS A LA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO A LA QUE PERTENECE SU EMPRESA

1.- En relación a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO que comercializa los productos hortofrutícolas de su empresa, indique:

| | | | |
|-----|--|-----|--|
| 1.1 | Antigüedad como socio.....(años) | 1.2 | Distancia física aproximada a la sede central.....(km) |
| 1.3 | 1.3.- % de las ventas que comercializa a través de ella, respecto a las ventas totales de su empresa..... | | |
| 1.4 | 1.4.- Los 4 productos que en mayor medida comercializan a través de ella..... | | |
| 1.5 | ¿Cuál de los siguientes servicios además del de comercialización le presta ? Suministro Formación Información Crédito Asesoramiento Técnico I+D Otros | | |

2.- Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones relativas a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO:

| | | |
|------|--|--|
| 2.1 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO tiene gran conocimiento del mercado | |
| 2.2 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO conoce bien la problemática productiva y comercial de vuestra empresa | |
| 2.3 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO está capacitada para hacer frente a las situaciones adversas que puedan surgir | |
| 2.4 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO dispone de personal y recursos para prestarles un buen servicio de comercialización | |
| 2.5 | Ante situaciones adversas, vuestra empresa puede contar con la ayuda de la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 2.6 | Cuando la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO toma decisiones importantes tiene en cuenta los intereses de vuestra empresa | |
| 2.7 | Cuando comparten sus problemas con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO, saben que será comprensiva | |
| 2.8 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO está dispuesta a prestarles ayuda incluso en aspectos no contemplados en la relación | |
| 2.9 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO hace todo lo posible por cumplir con sus promesas y acuerdos establecidos | |
| 2.10 | Cuando la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les aconseja, lo hace con su mejor intención | |
| 2.11 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO se muestra sincera en la relación con vuestra empresa | |
| 2.12 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO siempre les dice la verdad | |
| 2.13 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les merece confianza para tener relaciones comerciales con ella | |
| 2.14 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les proporciona formación | |
| 2.15 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO ejerce un control fuerte sobre la forma en que realizan las actividades | |
| 2.16 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO ejerce un control fuerte sobre los resultados de las actividades que realizan | |
| 2.17 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les facilita información de forma frecuente | |
| 2.18 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les transmite información de forma espontánea | |

AHORA PASAMOS A LAS ACCIONES DE INFLUENCIA QUE LES REALIZA LA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO

3.- Califique entre 1 (nunca) y 10 (siempre) la frecuencia con la que la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO intenta influir en las actitudes o comportamientos de su empresa utilizando los siguientes métodos:

| | | |
|-----|---|--|
| 3.1 | Les hace recomendaciones que se podrían traducir en buenos resultados para vuestra empresa | |
| 3.2 | Solicita que sigan sus indicaciones sin explicarles las consecuencias de vuestro rechazo o aceptación | |
| 3.3 | Discute la estrategia general de las operaciones sin hacer afirmaciones de lo que le gustaría que hicierais | |
| 3.4 | Les ofrece recompensas si cumplen con lo que les sugiere | |
| 3.5 | Insinúa consecuencias negativas si no siguen sus recomendaciones | |
| 3.6 | Utiliza su poder para que hagan lo que les indica | |

4.- Evalúe entre 1 (no proporciona nada) a 10 (proporciona mucha) la formación que la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO proporciona a su empresa sobre:

| | | |
|-----|--|--|
| 4.1 | La calidad de los productos procedentes del campo | |
| 4.2 | La calidad de los productos confeccionados | |
| 4.3 | Los aspectos sanitarios de los productos | |
| 4.4 | Los aspectos logísticos (almacenamiento frigorífico, transporte,...) | |
| 4.5 | Los procesos de manipulación | |

5.- 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

| | | |
|-----|---|--|
| 5.1 | La calidad de los productos procedentes del campo | |
| 5.2 | La calidad de los productos confeccionados | |
| 5.3 | La cantidad de producto que les suministran a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 5.4 | El estado sanitario de los productos confeccionados | |
| 5.5 | La normalización (clasificación) realizada con los productos | |
| 5.6 | La presentación del producto | |
| 5.7 | El cumplimiento de los plazos de entrega | |
| 5.8 | La gama de productos aportados (número y tipos de productos) | |

6.- Manifieste entre 1 (nada) a 10 (mucho) en qué medida la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO controla:

| | | |
|-----|--|--|
| 6.1 | La forma en que su empresa inspecciona la calidad de los productos procedentes del campo | |
| 6.2 | La forma en que su empresa comprueba la calidad de los productos manipulados | |
| 6.3 | La forma en que su empresa lleva a cabo la manipulación de los productos | |
| 6.4 | La forma en que su empresa realiza las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....) | |
| 6.5 | La forma en que se realiza la producción en el campo | |
| 6.6 | La forma en que su empresa lleva a cabo la planificación temporal de la producción | |

LAS DOS PREGUNTAS SIGUIENTES SE REFIEREN A LA IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN QUE SU EMPRESA MANTIENE CON LA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO

7.- Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones:

| | | |
|------|---|--|
| 7.1 | Si abandonan la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO tendrían problemas para comercializar sus productos | |
| 7.2 | Tendrían dificultades para sustituir a la COOPERATIVA DE 2º GRADO en la comercialización de sus productos | |
| 7.3 | No tienen una buena alternativa a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO para comercializar sus productos | |
| 7.4 | Realizan elevados volúmenes de ventas a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 7.5 | Comercializar a través de la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO es sumamente importante para la rentabilidad de su empresa | |
| 7.6 | Son muy dependientes de la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO para comercializar sus productos | |
| 7.7 | Realizan entregas de sus productos a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO durante todo el año | |
| 7.8 | Mantienen contactos frecuentes con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO mediante correo, teléfono, e-mail... | |
| 7.9 | Se producen visitas frecuentes del personal de una empresa a la otra | |
| 7.10 | Los contactos entre su empresa y la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO se mantienen entre personal de distinto nivel organizativo | |
| 7.11 | La relación de su empresa con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO es muy estrecha | |

8.- En comparación con el mejor comprador alternativo (actual o potencial), califique entre 1 (mucho peor) y 10 (mucho mejor) el atractivo de la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO en relación a los siguientes aspectos

| | | |
|-----|--|--|
| 8.1 | Nivel de precios conseguido | |
| 8.2 | Garantía de cobro | |
| 8.3 | Rapidez en realizar las liquidaciones de los productos | |
| 8.4 | Nivel de desempeño de sus funciones comerciales | |
| 8.5 | Nivel de asesoramiento comercial (presentación del producto, innovación, transporte, etc) | |
| 8.6 | Nivel de asesoramiento técnico a la producción (a nivel de la explotación agraria, innovación de procesos,...) | |
| 8.7 | Nivel de asesoramiento para reducir costes de producción | |

CONTINUAMOS CON LOS COMPORTAMIENTOS DE SU EMPRESA RESPECTO A LA RELACIÓN CON LA COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO

9.- Califique entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones:

| | | |
|-----|--|--|
| 9.1 | No les importa compartir información confidencial con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 9.2 | Están dispuestos a tomar decisiones que pueden beneficiar a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO (cantidad de producto aportado, manipulación de nuevos productos....) aunque para ustedes no supongan un beneficio inmediato | |
| 9.3 | Están dispuestos a dedicar más esfuerzos y recursos para afianzar la relación | |
| 9.4 | Su aprecio hacia la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO es una de las razones para continuar trabajando con ella | |
| 9.5 | Somos comprensivos con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO cuando comete errores que nos causan problemas | |
| 9.6 | Cooperamos con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO en todo aquello que nos solicita | |

10.- Evalúe entre 1 (nunca) y 10 (siempre) los siguientes aspectos de la relación entre su empresa y la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO

| | | |
|------|---|--|
| 10.1 | Hay normas y procedimientos estándares que hay que seguir | |
| 10.2 | Tenéis en cuenta las normas y procedimientos existentes | |
| 10.3 | Las tareas y responsabilidades de su empresa están claramente especificadas | |
| 10.4 | Participan en las decisiones relacionadas con la comercialización | |
| 10.5 | Se implican en el establecimiento de los objetivos comerciales de la relación | |
| 10.6 | Se tienen en cuenta las sugerencias de su empresa | |
| 10.7 | Cualquier decisión de la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO que les pueda afectar se les consulta previamente | |
| 10.8 | En general, su empresa desempeña un papel activo en la toma de decisiones | |

11.- Indique entre 1 (nunca) y 10 (siempre) en qué medida su empresa se esfuerza en cumplir las especificaciones que la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO le da en relación a:

| | | |
|------|---|--|
| 11.1 | La calidad de los productos procedentes del campo | |
| 11.2 | La calidad de los productos confeccionados | |
| 11.3 | La presentación de los productos | |
| 11.4 | Las condiciones de producción en el campo | |
| 11.5 | La planificación temporal de la producción | |
| 11.6 | Las condiciones de manipulación | |
| 11.7 | La gama de productos aportados (número y tipos de productos) | |
| 11.8 | Las actividades logísticas (almacenamiento frigorífico, transporte,.....) | |

PARA TERMINAR LE FORMULAMOS UNAS CUESTIONES RELATIVAS A LOS RESULTADOS DE LA RELACIÓN

12.- Evalúe entre 1 (total desacuerdo) a 10 (total acuerdo) en qué medida la pertenencia de su empresa a la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les facilita:

| | | |
|-------|--|--|
| 12.1 | Conocer con más exactitud los productos que los clientes demandarán en el futuro | |
| 12.2 | Acceder a información periódica sobre el mercado | |
| 12.3 | Detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes | |
| 12.4 | Conocer, al menos una vez al año la opinión de los clientes acerca de la calidad de sus productos | |
| 12.5 | Detectar con rapidez los cambios que se producen en el entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) | |
| 12.6 | Conocer periódicamente cómo afectan los cambios del entorno (competencia, tecnología, regulaciones, etc.) a los clientes | |
| 12.7 | Responder de forma rápida a la reducción de los precios de sus competidores | |
| 12.8 | Revisar periódicamente los productos para estar seguros de que están en línea con las necesidades de los clientes | |
| 12.9 | Planificar entre varios departamentos la respuesta a los cambios en el entorno (competencia, regulaciones, etc.) | |
| 12.10 | Responder con rapidez a las actuaciones agresivas de la competencia dirigidas a vuestros clientes | |
| 12.11 | Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de vuestra empresa. | |
| 12.12 | No ignorar los cambios en las necesidades de los clientes | |
| 12.13 | Atender las reclamaciones de los clientes | |
| 12.14 | Ejecutar a tiempo los planes de marketing | |
| 12.15 | Que los departamentos implicados hagan los esfuerzos necesarios para que vuestros productos se adapten a las necesidades de los clientes | |

13.- Manifieste entre 1 (nada) y 10 (mucho) en qué medida la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO alienta a que en su empresa:

| | | |
|------|---|--|
| 13.1 | Se celebren encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado | |
| 13.2 | El personal de marketing comunique a otras áreas funcionales las necesidades futuras de los clientes | |
| 13.3 | Toda la organización conozca en un período corto de tiempo las incidencias más importantes que ocurren con los principales clientes | |
| 13.4 | Se distribuya periódicamente a todos los niveles de la organización los datos sobre la satisfacción de los clientes | |
| 13.5 | Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente lo comunique a los demás departamentos | |

14.- 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:

| | | |
|------|--|--|
| 14.1 | Crecimiento de las ventas | |
| 14.2 | Beneficios | |
| 14.3 | Menores costes productivos | |
| 14.4 | Éxito en el lanzamiento de nuevos productos | |
| 14.5 | Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc. | |
| 14.6 | Satisfacción de sus socios | |
| 14.7 | Imagen y prestigio | |

15.- 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:

| | | |
|------|--|--|
| 15.1 | El esfuerzo e inversiones que su empresa ha realizado | |
| 15.2 | Las responsabilidades y funciones que la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO les ha asignado | |
| 15.3 | Lo que ganan otras empresas que también pertenecen a esta COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 15.4 | Las ganancias que obtiene la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |

16.- Evalúe entre 1 (total desacuerdo) y 10 (total acuerdo) las siguientes afirmaciones

| | | |
|-------|---|--|
| 16.1 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO promueve la comunicación entre las partes | |
| 16.2 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO no les discrimina, sino que les trata de forma similar a las demás cooperativas asociadas | |
| 16.3 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO siempre les explica las decisiones que les pueden afectar | |
| 16.4 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO se preocupa por conocer la problemática particular de su empresa | |
| 16.5 | La relación de su empresa con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO puede ser calificada como agradable | |
| 16.6 | Están muy contentos de su relación con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 16.7 | La COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO es una empresa buena para hacer negocios | |
| 16.8 | Están muy satisfechos con el conjunto de su relación con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 16.9 | Aunque pudieran cambiar a otro comprador, no abandonarían la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 16.10 | La relación de su empresa con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO es una alianza a largo plazo | |
| 16.11 | No cuestionan su continuidad en la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |
| 16.12 | Quieren continuar la relación con la COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO | |

17. Para terminar, por favor, indique en relación a su empresa:

| | | | |
|------|---|------|---|
| 17.1 | Número de socios | 17.2 | Año de constitución..... |
| 17.3 | Volumen de ventas en 1998(millones de ptas) | 17.4 | Número medio de empleados en almacén en 1998 |
| 17.4 | Cargo que usted ocupa en su cooperativa (presidente, gerente, etc.)..... | | |
| 17.5 | Número de cooperativas de segundo grado a las que pertenece según los siguientes tipos: Comerciali. Suministro Crédito Otras ① ② ③ ① ② ③ ① ② ③ ① ② ③ | | |

Comentarios que desee añadir:

¿Desea conocer los resultados de esta investigación?