



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 41, agosto 2002, pp. 139-161

Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación

Narciso Arcas Lario
Universidad Politécnica de Cartagena

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación

Narciso Arcas Lario

Dpto. de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad Politécnica de Cartagena

RESUMEN

Este trabajo analiza en qué medida las cooperativas de segundo grado contribuyen a que las cooperativas agrarias que las integran se orienten al mercado y consigan sus objetivos empresariales. Para ello, se plantea un marco teórico que permita evaluar estas contribuciones, y se realiza un estudio empírico con la información obtenida de una encuesta a 190 cooperativas hortofrutícolas españolas que comercializan sus productos a través de una cooperativa de segundo grado. En el estudio se concluye que la relación con las cooperativas de segundo grado facilita que las de primero se orienten hacia el mercado, lo que a su vez favorece la contribución de aquellas al logro de los objetivos de las últimas. Estos hallazgos son de gran interés ya que ayudan a explicar los motivos que llevan a las cooperativas agrarias a implicarse en procesos de integración, así como los factores que determinan el éxito de los mismos.

PALABRAS CLAVE: Marketing agrario, cooperativas agrarias de primer y segundo grado, objetivos empresariales, orientación al mercado.

CLAVES ECONLIT: M410, P130, Q130.

Contribution des coopératives agricoles de second degré a une orientation vers le marché de leurs coopératives associées: effets dans l'exercice de la relation

RÉSUMÉ: Ce travail analyse dans quelle mesure les coopératives de second degré contribuent à ce que les coopératives agricoles qui en font partie s'orientent vers le marché et atteignent leurs objectifs d'entreprise. Pour cela, on met en place un cadre théorique qui permettra d'évaluer ces contributions et on réalise une étude empirique en s'appuyant sur les informations obtenues dans une enquête concernant 190 coopératives horticoles espagnoles qui commercialisent la totalité ou une partie de leurs produits à travers une coopérative de second degré. L'étude apporte comme conclusion que la relation avec les coopératives de second degré facilite l'orientation des coopératives de premier degré vers le marché, ce qui favorise alors la contribution de celles-là à l'obtention des objectifs des dernières. Ces découvertes sont d'un grand intérêt puisqu'elles aident à expliquer les motifs qui conduisent les coopératives agricoles à s'impliquer dans des processus d'intégration, ainsi que les facteurs qui déterminent le succès de ces processus.

MOTS CLÉ: Marketing agricole, coopératives agricoles de premier et second degré, objectifs d'entreprise, orientation vers le marché.

The Contribution of Second Level Agricultural Co-operatives to the Market Orientation of Member Co-operatives: Effects on the Development of the Relationship

ABSTRACT: This study analyses the degree in which second level co-operatives contribute to their member co-operatives' market orientation and achievement of their business objectives. To do this, a theoretic framework is proposed enabling us to evaluate this contribution and an empirical study is carried out with the information obtained from a survey of 190 Spanish fruit producer co-operatives who market all or a part of their products through a second level co-operative. In the study, we conclude that the relationship with a second level co-operative facilitates first level co-operatives' market orientation, which in turn favours the second level contribution to achievement of the first level objectives. These findings are of great interest as they help explain the motives leading agricultural co-operatives to become involved in mergers, as well as the determinant factors for successful merger.

KEY WORDS: Agricultural marketing, first and second level agricultural co-operatives, business objectives, market orientation.

1.- Introducción¹

En la actualidad las empresas agroalimentarias están siendo sometidas a una gran presión competitiva por la coincidencia de una serie de factores con efectos sinérgicos. Entre estos factores destacan: 1) el exceso de oferta de productos agrarios; 2) la liberalización y la globalización de los mercados agrarios -Acuerdos del GATT y Reforma de la PAC-; 3) la concentración de la industria y de la distribución agroalimentaria; 4) la volatilidad y las elevadas exigencias de la demanda de los consumidores; 5) la reducción del ciclo de vida de los productos; y 6) los rápidos cambios tecnológicos (Arcas, 2001).

En este contexto altamente competitivo, para lograr sobrevivir en el mercado, las empresas agroalimentarias deben alcanzar mejores resultados que sus competidores a través del logro de ventajas competitivas entre las que destacan la orientación al mercado (Grunert et al., 1996). Como señala Day (1994), existe un 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; Pelham y Wilson, 1996; Bhuián, 1998), lo que lleva a considerarlo como un comportamiento que cada vez más adoptan las empresas para conseguir una ventaja competitiva (Liu, 1995).

En el mismo sentido, 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, que permite alcanzar resultados superiores en los negocios.

Sin embargo, esta necesidad de las empresas agroalimentarias por orientarse al mercado contrasta con el reducido número de trabajos dedicados a conocer en qué medida estas empresas presentan dicha orientación y la incidencia de ésta sobre el desempeño o los resultados alcanzados, correspondiendo algunos de ellos a investigadores españoles (Llonch, 1993; Calvo et al, 1996; Varela et al., 1996; Trespalcios et al., 1997).

1.- Este trabajo está basado en la Tesis Doctoral del autor titulada: "La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Comercialización de Primer y Segundo Grado: Un Modelo Explicativo de sus Características y Resultados". La recogida de información para su realización ha sido financiada por ANECOOP, Sdad. Coop., empresa a la que el autor agradece la ayuda prestada.

De los trabajos anteriores se deduce que no todas las empresas presentan el mismo grado de orientación al mercado porque, como señalan Liu (1995) y Verhees (1998), 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, asociados a su reducido tamaño. De aquí que las pequeñas empresas, como es el caso de la mayoría de las cooperativas agrarias, se vean en la necesidad de adoptar las medidas adecuadas que les permitan acceder a una mayor orientación al mercado y, con ello, a una mayor rentabilidad. Además, la preocupación de las cooperativas por la comercialización de los productos aportados por sus socios y su ubicación al inicio de la cadena agroalimentaria y, por tanto, alejadas de las señales que emite el consumidor final, propicia que las cooperativas agrarias adopten una orientación mucho más próxima a la producción que a la necesaria orientación al mercado (Schoreder et al., 1993; Arcas, 1999; Kyriakopoulos y Van Bakkum, 1999).

Para superar estas limitaciones, las cooperativas agrarias deben adoptar las estrategias que les acerquen al consumidor y les orienten al mercado. Para ello, una de las medidas que estas empresas pueden implantar, además del crecimiento mediante fusiones o absorciones, pasa por el establecimiento de aquellas relaciones que les permitan acceder a los recursos y habilidades necesarios para alcanzar esta orientación (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 (1997) denomina “*asociaciones agroalimentarias de creación de valor*”, dentro de las cuales conceptuamos a las cooperativas agrarias. Estas asociaciones pueden ser definidas como una relación estratégica entre empresas especializadas con un alto nivel de interdependencia, que comparten objetivos compatibles y persiguen el beneficio mutuo dirigiendo 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 (Mohr y Spekman, 1994; Wierenga, 1997).

Las cooperativas agrarias de segundo grado son las especialistas del mercado ya que, a través de su red comercial, asumen las funciones de contacto con el mismo y con las cadenas de distribución que operan en él, mientras que las cooperativas de primer grado se centran en la manipulación o acondicionamiento de sus productos. De esta forma, y por medio de su asociación con las cooperativas de segundo grado, las de primero complementan sus recursos y capacidades con los de aquellas (Powell, 1987), produciéndose un desarrollo de los mismos y una mejora de la competitividad de la relación (Hunt, 1997). Por ello, la relación con la cooperativa de segundo grado, en tanto que ésta es un especialista en el mercado, puede permitir a las cooperativas de primer grado mejorar su nivel de orientación al mercado, favoreciendo también la contribución de la cooperativa de segundo grado al logro de los objetivos empresariales de las de primer grado (Arcas et al., 2000).

En este contexto, el presente estudio se centra en conocer en qué medida las cooperativas de segundo grado contribuyen a mejorar la orientación al mercado de las cooperativas agrarias que la integran. Asimismo, se analiza la influencia que la contribución de las cooperativas de segundo grado a la orientación al mercado de las de primero tiene sobre el desempeño de la relación.

Para lograr estos objetivos, en los dos epígrafes siguientes se conceptúan la orientación al mercado y el desempeño bajo el enfoque de estudio adoptado. Posteriormente se describe la metodología seguida en la realización del estudio empírico y los resultados obtenidos, para finalizar con las conclusiones del trabajo.

2.- La orientación al mercado

Para caracterizar lo que se entiende como “orientación al mercado”, la revisión de la literatura muestra las siguientes perspectivas de estudio (Hernández, 2001):

1. Como *filosofía de los negocios*, la empresa orientada al mercado considera que éste es el principal causante de su éxito o fracaso. Va a ser la valoración que el mercado haga de la oferta de la empresa la que, si es suficientemente alta, le permitirá pagar los costes asumidos en su generación y, por tanto, subsistir en el corto plazo y desarrollarse en el largo (Anderson, 1982). Puesto que dicha valoración es realizada por los clientes teniendo en cuenta las ofertas competidoras, Narver y Slater (1990) proponen la orientación al consumidor y a la competencia como los dos principales puntos de interés.
2. Como *adquisición de conocimiento e inteligencia*, la orientación al mercado consiste en la obtención, procesamiento y transmisión de información del mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993).
3. Además, como *acción*, la empresa orientada al mercado coordina las distintas funciones empresariales para la creación de valor a partir de la información recogida y diseminada por toda la organización acerca del comprador, de la competencia y del entorno (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990).
4. Por último, en tiempos más recientes Tuominen y Möller (1996) añaden una cuarta dimensión, la de la orientación al mercado como *f fuente de aprendizaje organizacional*, en la medida en que permite a la empresa mejorar sus habilidades competitivas.

Aunando la mayoría de las perspectivas anteriores, la orientación al mercado de las cooperativas agrarias de primer grado puede ser considerada como un recurso intangible o habilidad superior 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 (Kohli y Jaworski, 1990; Hunt y Morgan, 1995; Narver y Slater, 1990). Son, por tanto, tres las dimensiones que se pueden

distinguir en el concepto de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990): 1) *generación de la inteligencia de mercado*, consistente en la recogida 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; 2) *diseminación de la inteligencia -información-* a través de todos los departamentos de la organización al objeto de responder de manera efectiva a las necesidades y deseos del mercado; y 3) *diseño e implantación de la respuesta* a dicha información, mediante la programación y ejecución de las acciones que permitan generar valor para el mercado.

Por ello, a los efectos de este trabajo, la contribución de la cooperativa de segundo grado a la mejora de la orientación al mercado de las cooperativas agrarias que integra presenta como dimensiones “*la medida en que la cooperativa de segundo grado contribuye a que la de primero: 1) adquiera inteligencia de mercado; 2) disemine esta inteligencia a través de todos sus departamentos; y 3) diseñe e implante la respuesta de toda la organización a esa inteligencia*”.

3.- El desempeño

Si las relaciones que las cooperativas agrarias de primer grado mantienen con las de segundo son consideradas como un instrumento para lograr sus fines, entonces, el criterio utilizado por aquellas para evaluarlas debe estar relacionado con el desempeño o forma en que las cooperativas de segundo grado le ayudan a conseguir sus objetivos (Kumar et al., 1992). Por ello, y siguiendo a Gaski y Nevin (1995), definimos el desempeño, desde el punto de vista de la cooperativa de primer grado, como “*la medida en que la relación que mantiene con la cooperativa de segundo grado contribuye a lograr sus propios objetivos*”.

La medición del desempeño resulta bastante controvertida por la falta de criterios para elegir las medidas más adecuadas (Kumar et al., 1992). Esta cuestión tiene especial incidencia en las empresas que adoptan la forma cooperativa, por las características específicas de las mismas asociadas, fundamentalmente, a la problemática de la relación socio-cooperativa (Juliá y Del Campo, 1999). Frente a las empresas capitalistas, las cooperativas tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones. Por ello, el desempeño de las cooperativas no puede ser evaluado atendiendo solamente a medidas basadas en ratios financieros (solvencia, eficiencia, liquidez y rentabilidad), toda vez que éstas no capturan los beneficios adicionales a sus socios (Lermant y Parliament, 1991; Pratt, 1998; Hind, 1998).

Partiendo de estas consideraciones y a fin de determinar las dimensiones que configuran el concepto “*desempeño*” en el ámbito de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado de comercialización, adoptamos la propuesta de Arcas et al. (2001). Ésta armoniza los trabajos de Quinn y Rohrbaugh (1983) y Kumar et al. (1992) y plantea como medidas del desempeño de la relación, desde el punto de vista de las cooperativas de primer grado que son las que evalúan la contribución de la cooperativa de segundo grado al logro de sus objetivos, las dimensiones que aparecen en la última columna de la tabla 1 y que a modo de resumen se concretan en:

Tabla 1. Valoración de los resultados de una relación

Modelo de resultados	Objetivo perseguido por la organización	Contribución de la otra parte a:	Contribución de la coop. de segundo grado a la mejora de:
Objetivo racional	- Productividad - Eficiencia	- El crecimiento de las ventas - Los beneficios	- Las ventas - Los beneficios - Los menores costes productivos
Relaciones humanas	- Desarrollo de los recursos humanos	- La aptitud en el desempeño del rol (competencia o desempeño)	- El aprendizaje de nuevos procesos
Proceso interno	- Estabilidad - Control	- La lealtad - La conformidad	- La satisfacción de sus socios
Sistemas abiertos	- Crecimiento - Adaptación - Legitimación externa	- La contribución al crecimiento - La adaptabilidad - La satisfacción del cliente	- El lanzamiento de nuevos productos - La imagen y el prestigio

Fuente: Arcas et al. (2001).

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. Conforme al modelo de *relaciones humanas*, la cooperativa de primer grado valora la relación con la de segundo en la medida en que ésta favorece el desarrollo de sus recursos humanos mediante actividades que favorezcan su aprendizaje, entre otros, el relacionado con nuevos procesos.
3. 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.

4. 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, como expresión de su crecimiento y adaptación al entorno, y a su legitimación externa a través de la mejora de su imagen y prestigio.

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 requerida para competir en el presente”*. Además, con ellas también tenemos en cuenta la problemática sobre la medida de los resultados en las empresas cooperativas, expuesta al inicio de este apartado, derivada de las peculiaridades de las mismas.

4.- Metodología del estudio empírico

4.1.- Población y recogida de información

La población objeto de estudio 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.

A partir de la información facilitada por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España - CCAE- y las Federaciones de Cooperativas Agrarias de las distintas Comunidades Autónomas, 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 información.

Debido a que la población se encuentra geográficamente dispersa, para la recogida de información, y con independencia del puesto de la persona entrevistada, se han utilizado a partes iguales las encuestas telefónicas y las personales, empleando un cuestionario. Antes de realizar las encuestas se envió a los presidentes de todas las cooperativas a encuestar una carta de presentación del estudio firmada por el director general de la CCAE y el autor de este trabajo. Asimismo, para confeccionar el cuestionario se realizaron una serie de entrevistas previas a informadores clave -presidentes y gerentes de cooperativas de primer y segundo grado- que nos permitieron tener un mayor conocimiento de la problemática de las relaciones objeto de análisis. Posteriormente se realizó una primera versión del cuestionario que fue sometida a una prueba preliminar o pretest, la cual sirvió de base para la elaboración del cuestionario definitivo.

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 2).

Tabla 2. Cargo de las personas entrevistadas

Cargo	% de entrevistas
Gerente	63,1
Presidente	10,2
Director	4,8
Otro	21,9
Total	100

Se obtuvieron 190 cuestionarios completos, lo que supone un índice de respuesta del 68%. Este porcentaje se considera adecuado en comparación con el obtenido por otros trabajos que analizan este tipo de relaciones y que han utilizado el mismo tipo de encuesta para obtener la información (Brown, 1981; Dant y Schul, 1992; Chatterjee et al., 1995; Pelham y Wilson, 1996).

A partir de los datos expuestos anteriormente la ficha técnica de la investigación es la que aparece en la tabla 3.

Tabla 3. 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

4.2.- Caracterización de la muestra

El cuestionario incluye una serie de preguntas relativas a las cooperativas de primer grado que constituyen la muestra y de la relación que mantienen con las de segundo. Esta información nos permite realizar la caracterización que aparece en la tabla 4.

Tabla 4. Características de las coop. agrarias de primer grado que forman la muestra y de la relación que mantienen con las de 2º grado

Aspecto	Mínimo	Media	Máximo
Antigüedad de la cooperativa de primer grado (años)	1	29	98
Número de socios	3	448	5.247
Volumen de ventas en 1998 (millones de euros)	0,06	5	45
Número medio de empleados en almacén en 1998	1	67	1.800
Número de líneas de producto que confecciona la coop. de 1º grado	1	1,5	3
Distancia física a la sede de la cooperativa de segundo grado (km.)	0	79	600
Antigüedad como socio de la cooperativa de segundo grado (años)	1	11	39
% de sus ventas que realiza a través de la cooperativa de 2º grado	2	70	100
Número de servicios que la coop. de 2º grado presta a las de primero	1	3,2	7

Las cooperativas de la muestra tienen de media una antigüedad próxima a los 30 años y 448 socios. Otros aspectos relevantes que, junto al número de socios, permiten aproximarse al tamaño de las cooperativas de primer grado son los que hacen referencia a sus ventas -5 millones de euros- y al número de empleados -67-. En cuanto a la cartera de productos de las cooperativas de primer grado, de las cinco líneas consideradas (hortalizas, frutas, cítricos, plátanos y otros) confeccionan una media de 1,5 (tabla 4).

Entre las características de la relación destacan las que hacen referencia a la distancia media entre las sedes de las cooperativas -79 Km.-, a su antigüedad -11 años de media-, al porcentaje de sus ventas que realiza a través de la cooperativa de segundo grado -70%- y a los servicios que la cooperativa de segundo grado presta a las de primero. De los siete servicios (suministro, formación, información, crédito, asesoramiento técnico, I+D y otros) considerados, además del de comercialización, las cooperativas de primer grado reciben una media de 3,2 (tabla 4).

4.3.- Desarrollo de medidas

Las escalas utilizadas para medir la contribución de las cooperativas de segundo grado a la orientación al mercado y a los objetivos de las cooperativas de segundo grado son congruentes con la conceptualización y las dimensiones que hemos establecido en los epígrafes anteriores. Estas escalas

proceden de la literatura existente y han sido adaptadas a las particularidades de las cooperativas agrarias de nuestro estudio. Esta forma de proceder nos aproxima a la validez de contenido -el instrumento de medida recoge todo el significado o contenido del concepto-.

Para medir estos dos conceptos y, ante el consenso general de que las percepciones y actitudes no pueden ser medidas de forma directa (Lastovicka y Thamodaran, 1991), utilizamos escalas multi-ítem de clasificación por categorías de diez puntos, ampliamente aceptadas por los investigadores para evaluar conceptos como los que nos ocupan. En concreto, la escala de la contribución a la orientación al mercado se basa en Kohli et al. (1993), Varela et al. (1996), Gounaris y Avlonitis (1997), Bhuiyan (1998), Caruana et al. (1998) y Siguaw et al. (1998), y la correspondiente a los objetivos en Arcas et al. (2001).

En las tablas 1 y 2 del Anexo 1 aparecen las dimensiones de cada concepto y los ítemes utilizados para medir cada dimensión.

Para determinar la bondad de las escalas utilizadas comprobamos si éstas satisfacen los criterios de fiabilidad y validez. Dentro de la validez nos centramos en 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, desechamos aquellos ítemes 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 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 ítemes 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 ítemes que satisfacen el resto de las condiciones de fiabilidad y validez. Así, podemos comprobar que los ítemes 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 1 y 2 del Anexo 1 aparecen los ítemes utilizados para medir las distintas dimensiones de los conceptos que integran el modelo, con indicación de su media y desviación típica (s). Las tablas también recogen los valores correspondientes a 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 las tablas 3 y 4 del Anexo 1, en las que evitamos la media y la varianza que aparecen en las tablas anteriores.

La escala que se propone 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, se elimina 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 a 0,90. De otro lado, se deduce la existencia de validez convergente y discriminante puesto que, en los análisis factoriales realizados, todos los ítems que se proponen para medir cada una de las tres dimensiones, se agrupan en el factor apropiado (tabla 1 del Anexo 1).

Una vez eliminado el ítem indicado, nos quedamos con los que aparecen en la tabla 3 del Anexo 1, de manera que nos permiten obtener elevados niveles de fiabilidad como lo corroboran las correlaciones ítem/total mayores de 0,60 y Alphas de Cronbach iguales o superiores a 0,90. Asimismo, se verifica el cumplimiento del criterio de validez convergente y discriminante, en cuanto que en el análisis factorial que se realiza con todos los ítems, éstos cargan con mayor fuerza en el factor correspondiente.

En cuanto al desempeño, los datos que aparecen en la tabla 2 del Anexo 1 también aconsejan su purificación. Se elimina el ítem en cursiva "*menores costes productivos*" al no cumplir el criterio de fiabilidad, dada su baja correlación ítem/total. Asimismo, se debe eliminar el ítem en negrita "*imagen y prestigio*" para que la escala cumpla el criterio de validez discriminante. De esta forma, los ítems que utilizamos para medir el desempeño son los que recoge la tabla 4 del Anexo 1. Éstos 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 factor apropiado.

5.- Resultados

En la tabla 5 aparecen las medias de las tres dimensiones de la contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado de la de primero, obtenidas a partir de la suma de las puntuaciones obtenidas en los ítemes utilizados para medirlas. Estos datos ponen de manifiesto que las cooperativas de primer grado valoran por encima de la media (cinco puntos en una escala de diez) las tres dimensiones que miden la contribución de la cooperativa de segundo grado a su orientación al mercado, aunque no con la misma intensidad. Así, de la interpretación de los resultados correspondientes a la “prueba t para muestras relacionadas”, que nos permite comprobar si existen diferencias significativas en la valoración de los distintos ítemes con una probabilidad igual o superior al 99%, podemos extraer las siguientes conclusiones (tabla 5):

1. Las cooperativas de segundo grado contribuyen en mayor medida a que las de primero consigan la inteligencia de mercado.
2. La menor contribución de las cooperativas de segundo grado corresponde a la diseminación de la inteligencia.
3. La contribución de las cooperativas de segundo grado a la respuesta de toda la empresa a la inteligencia del mercado presenta un nivel intermedio entre los dos anteriores.

Tabla 5. Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado las cooperativas asociadas

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:

Ítemes	Media	d ₁	d ₂	d ₃
d ₁ : Generación de inteligencia	7,12	-	1>2	1>3
d ₂ : Respuesta de toda la empresa	6,89		-	2>3
d ₃ : Diseminación de la inteligencia	6,08			-

Estos resultados demuestran que las cooperativas agrarias de primer grado pueden mejorar su orientación al mercado mediante su integración en cooperativas de segundo grado. Éstas les ayudarán a mejorar todas las dimensiones de esta orientación, pero sobre todo a obtener información útil

del mercado y, en menor medida, a dar una respuesta a esa información en forma de productos que satisfagan a sus clientes en mejores condiciones que la competencia. Aunque éstas son las dos contribuciones más importantes de las cooperativas de segundo grado, no se debe olvidar que también favorecen que toda la organización de las cooperativas de primer grado asociadas se impliquen en el conocimiento del mercado y en la respuesta al mismo.

Para conocer cómo la contribución de las cooperativas de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas de primer grado influye en el logro de sus objetivos empresariales, se ha realizado un análisis de regresión. Para ello, en el caso de las variables dependientes se ha utilizado la suma de las puntuaciones obtenidas para los ítems empleados para medirlas. En cambio, para las variables independientes y siguiendo a Lastovicka y Thamodaran (1991), se han usado las puntuaciones obtenidas en los análisis factoriales por componentes principales y rotación varimax, que permitieron comprobar la validez convergente y discriminante de las escalas utilizadas.

La adopción de este criterio seguido, entre otros, por Kumar et al. (1995) 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 al asegurarnos la no correlación de las dimensiones del concepto. De esta forma se hace un uso más correcto del análisis de regresión múltiple, alcanzando modelos estables y precisos.

Los resultados de las regresiones que aparecen en la tabla 6 ponen de manifiesto que todas las dimensiones de la variable independiente influyen de forma positiva en todas las de la variable dependiente. Esto confirma que, conforme las cooperativas de segundo grado contribuyen a la orientación al mercado de las cooperativas de primer grado que las integran, también mejora su contribución a las distintas dimensiones de los objetivos de las cooperativas de primer grado. Además, se demuestra que las tres dimensiones de la orientación al mercado favorecen a todas las dimensiones de los objetivos.

Tabla 6. Coeficientes estandarizados de las regresiones entre la contribución de las cooperativas de segundo grado a la orientación al mercado y al desempeño de las cooperativas asociadas

Variable Independiente	Variable Dependiente			
	Contribución al desempeño			
Contribución a la orientación al mercado	Productividad y eficiencia	Desarrollo de los recursos humanos	Estabilidad	Adaptación
Generación de inteligencia	0,344 ^{***}	0,236 ^{***}	0,326 ^{***}	0,335 ^{***}
Respuesta de toda la empresa	0,415 ^{***}	0,313 ^{***}	0,351 ^{***}	0,495 ^{***}
Diseminación de la inteligencia	0,485 ^{***}	0,457 ^{***}	0,517 ^{***}	0,441 ^{***}
<i>R² ajustada</i>	0,518	0,352	0,488	0,544
Significación de la F	0,000	0,000	0,000	0,000

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1.

Estos resultados ponen de relieve la importancia de que las actuaciones que se desarrollan en la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado se enfoquen a la mejora de la orientación al mercado de sus socios, como vía para mejorar el desempeño de la relación y, en consecuencia, tal y como pronostican Arcas et al. (2000), a incrementar la satisfacción de la cooperativa de primer grado con la misma y su disposición a continuarla.

6.- Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado en el ámbito de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado confirman las afirmaciones que, desde una perspectiva teórica, aparecen en la literatura acerca de la importancia de las relaciones cooperativas como estrategia para que las pequeñas empresas alcancen la necesaria orientación al mercado.

La integración en cooperativas de segundo grado va a permitir a las de primero, sobre todo, obtener información de las necesidades y preferencias actuales de los clientes y su posible evolución, así como de las variables externas -competencia, tecnología, regulaciones y otros factores del entorno que influyen en ellas. Asimismo, también les facilitará planificar y ejecutar las acciones dirigidas a ofrecer una respuesta a la información obtenida, adoptando aquellos comportamientos que generen valor para el mercado en mejores condiciones que la competencia. Por último, y aunque en menor medida que con las acciones descritas, las cooperativas de segundo grado también contribuyen a que las de primero difundan la información obtenida por toda la organización, al objeto de responder de manera conjunta y efectiva a las necesidades y deseos del mercado.

Por otra parte, también se ha puesto de manifiesto que conforme aumenta la contribución de la cooperativa de segundo grado a la orientación al mercado de las de primer grado, éstas perciben que aquellas les ayudan más a lograr sus diferentes objetivos empresariales. Entre ellos están los relacionados con la mejora de la productividad y la eficiencia, por medio del incremento de sus ventas y sus beneficios, y el desarrollo de sus recursos humanos mediante el aprendizaje. De igual forma, aumentará la estabilidad de las cooperativas de primer grado en la medida en que la integración contribuye a incrementar la satisfacción de sus socios, y la adaptación al entorno a través del éxito en el desarrollo de nuevos productos.

Los hallazgos de este estudio son de gran utilidad tanto para los responsables de dirigir los procesos de integración empresarial en el ámbito agrario, como para los encargados de administrar las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado, toda vez que nos acercan a los factores que explican los motivos para establecer estas relaciones y el éxito de las mismas. De un lado, las

cooperativas de primer grado que de forma individual no puedan acceder a la orientación al mercado, encuentran en la incorporación a una cooperativa de segundo grado el cauce para lograr esta deseada orientación. Por otra parte, las cooperativas de segundo grado deberán esforzarse en desarrollar aquellas acciones dirigidas a aumentar la orientación al mercado de las cooperativas de primer grado, como vía para mejorar el desempeño o resultado de la relación y, por extensión, el éxito de la misma.

7.- Bibliografía

- ANDERSON, P. F. Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, *Journal of Marketing*, 1982, Vol. 46, Spring, pp. 15-26.
- ARCAS, N. *El Marketing de las Cooperativas Agrarias. Claves para el Desarrollo de las Empresas Agraria*. Valencia: Ciriéc-España editorial, 1999.
- ARCAS, N. Proceso de Formación y Desarrollo de la Relación entre las Cooperativas Agrarias de Primer y Segundo Grado, *Revista de Estudios Cooperativos*, 2001, nº. 73, pp. 7-23.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, A. La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Primer y Segundo Grado desde la Perspectiva del Marketing de Relaciones y Redes: Propuesta de un Modelo para su Estudio. *Ciriéc-España*, 2000, nº. 36, pp. 179-202.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L.; HERNÁNDEZ, M. Contribución de las Cooperativas Agrarias de Segundo Grado a los Objetivos de sus Cooperativas Asociadas: Un Estudio Empírico. IV Congreso de Economía Agraria. Pamplona, 2001.
- ATUAHENE-GIMA, K. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance. A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 1995, Vol. 12, nº. 4, pp. 275-93.
- BHUIAN, S. N. An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies, *Journal of Business Research*, 1998, nº. 43, pp. 13-25.
- BROWN, J. R. A Cross-Channel Comparison of Supplier-Retailers Relations, *Journal of Retailing*, 1981, Vol. 57, Winter, pp. 3-18.
- CALVO, A.; DEL RIO, M. L.; CERRATO, M. C. 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, 1996, pp. 129-39.
- CARUANA, A.; PITT, L.; BERTHON, P. Excellence-Market Orientation Link: some Consequences for Service Firms, *Journal of Business Research*, 1998, nº. 44, pp. 5-15.

- CHATTERJEE, S. C.; HYVONEN, S.; ANDERSON, E. Concentrated vs. Balanced Sourcing: An Examination of Retailer Purchasing Decisions in Closed Markets, *Journal of Retailing*, 1995, Vol. 71, n.º. 1, pp. 23-46.
- CHURCHILL, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 1979, Vol. 16, February, pp. 64-73.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 1994, Vol. 5, n.º. 5, pp. 39-53.
- DANT, R. P. Y SCHUL, P. L. Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 1992, Vol. 56, n.º. January, pp. 38-54.
- DAY, G. S. Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, 1994, Vol. 36, n.º. 4, pp. 9-31.
- DESPHANDE, R.; FARLEY, J. U. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, n.º. 1, pp. 23-7.
- GASKI, S.; NEVIN, J. R. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 1985, Vol. 22, May, pp. 130-42.
- GOUNARIS, S. P.; Y AVLONITIS, G. J. Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation, *26 TH EMAC Conference*, 1997, pp. 536-55.
- GRUNERT, K. G., LARSEN, H. H., MADSEN, T. K. Y BAADSGAARD, A. *Market Orientation in Food and Agriculture*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, n.º. January, pp. 20-35.
- HERNÁNDEZ, M. El Nuevo Concepto de Marketing en la Empresa. *Revista Colombiana de Marketing*, 2001, Vol. 2, n.º. 2, pp. 7-21.
- HIND, A. M. Assessment of Co-operative Performance. *The World of Co-Operative Enterprise*, Scottish *Agricultural Organisation Society*, UK: 1998, pp. 9-18.
- HUNT, S. D. Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory, *Journal of Marketing Management*, 1997, n.º. 13, pp. 431-45.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 1995, Vol. 59, n.º. 2, pp. 1-15.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, n.º. 3, pp. 53-70.

- JULIA, J. F.; DEL CAMPO, F. J. Relationships Between Co-operatives and Their Members: Procedures, Principles and Practices in Spain. *The World of Co-Operative Enterprise*, Scottish *Agricultural Organisation Society*, UK: 1999, pp. 87-94.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, n°. 2, pp. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 1993, Vol. 30, November, pp. 467-77.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; ACHROL, R. S. Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier, *Journal of Marketing Research*, 1992, Vol. 29, May, pp. 238-253.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J-B. E. M. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 1999, Vol. 32, August, pp. 348-56.
- KYRIAKOPOULOS, K.; VAN BEKKUM, O-F. Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues. *IX European Congress of Agricultural Economists*, Warsaw, Poland, 1999, pp. 148-64.
- LASTOVICKA, J. L.; THAMODARAN, K. Common Factor Score Estimates in Multiple Regression Problems, *Journal of Marketing Research*, 1991, Vol. 28 February, pp. 105-12.
- LERMAN, Z.; PARLIAMENT, C. Size and Industry Effects in the Performance of Agricultural Cooperatives, *European Review of Agricultural Economics*, 1991, Vol. 6, n°. 1, pp. 15-29.
- LIU, H. Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, n°. 1, pp. 57-71.
- LLONCH, J. *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 1994, n° 15, pp. 135-52.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, n°. 4, pp. 20-35.
- POWELL, W. W. Hybrid Organisational Arrangements: New Form or Transitional Development?, *California Management Review*, 1987, Vol. 30, Fall, pp. 67-87.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. 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*, 1996, Vol. 4, n°. 1, pp. 27-43.
- PRATT, G. The Need for Performance Measurement in Co-operatives: A Practitioners, View. *The World of Co-Operative Enterprise*, Scottish *Agricultural Organisation Society*, UK: 1998, pp. 1-8.

- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 1983, Vol. 29, March, pp. 363-77.
- RUEKERT, R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, nº. 9, pp. 225-4.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; BAKER, T. L. Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62, July, pp. 99-111.
- SCHRODER, B.; WALLACE, T.; MAVONDO, F. Cooperatives, Statutory: Marketing Organisations, and Global Business Strategy, *Agribusiness*, 1993, Vol. 9, nº. 2, pp. 175-87.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate the Market-Orientation-Performance Relationships?, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, nº. 1, pp. 46-55.
- TRESPALACIOS, J. A.; DEL RIO, A. B.; IGLESIAS, V. ; SANZO, M. J. 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, 1997, pp. 428-43.
- TUOMINEN, M.; MOLLER, K. Market Orientation: A State-of-the-Art Review, *25 TH EMAC Conference*, 1996, pp. 1161-81.
- VARELA, J. A.; BENITO, L.; CALVO, A. 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, 1996, pp. 302-10.
- VELIYATH, R. Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance and Longer Term Prospects, *Long Range Planning*, 1992, Vol. 25, nº. 3, pp. 86-97.
- VERHEES, F. Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The Case of Small Independent Companies, *27 TH EMAC Conference*, Stockholm, 1998, Vol. 3, pp. 139-53.
- WIERENGA, B. Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel; En WIERENGA, B.; VAN TILBURG, A.; GRUNET, K.; STEENKAMP, J-B. E. M. ; WEDEL, M. (eds.). *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1997, pp. 31-55.

Anexo 1: Desarrollo de medidas

Tabla 1. Medidas de la contribución de las cooperativas de segundo grado a la orientación al mercado de las cooperativas de primer grado

Dim.	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		

CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE SEGUNDO GRADO A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE SUS COOPERATIVAS ASOCIADAS: EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE LA RELACIÓN (pp. 139-161)

159

Dim.	Ítems	Media	σ	C. I/T	α	KMO
<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		

Tabla 2. Medidas del desempeño de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado

Dimensión	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>						
Productividad y eficiencia	Crecimiento de las ventas	6,83	2,27	0,66	0,79	0,61
	Beneficios	6,83	2,02	0,68		
	Menores costes productivos	6,00	2,49	0,21		
Desarrollo de los recursos humanos	Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc.	6,07	2,48	-	-	-
Estabilidad	Satisfacción de sus socios	6,52	2,12	-	-	-
Adaptación y legitimación	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos	6,61	3,34	0,61	0,75	0,50
	Imagen y prestigio	6,84	2,15	0,61		

Tabla 3. Medidas depuradas de la contribución de las cooperativas de segundo grado a la orientación al mercado de las cooperativas de primer grado

Dim.	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			
	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		0,92
	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		

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.

Dim.	Ítemes	C. I/T	α	F ₁	F ₂	F ₃	KMO
Diseminación de la inteligencia	Se celebren encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado	0,77	0,93			0,76	0,92
	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.

Tabla 4. Medidas depuradas del desempeño de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado

Dimensión		C. I/T	α	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	KMO
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:								
Productividad y eficiencia	Crecimiento de las ventas	0,81	0,90	0,92				0,80
	Beneficios	0,81		0,83				
Desarrollo de los recursos humanos	Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc.	-	-		0,92			
Estabilidad	Satisfacción de sus socios	-	-			0,82		
Adaptación y legitimación	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos	-	-				0,86	

F₁= Carga factorial en la dimensión productividad y eficiencia. *F₂*= Carga factorial en la dimensión desarrollo de los recursos humanos. *F₃*= Carga factorial en la dimensión estabilidad. *F₄*= Carga factorial en la dimensión adaptación y legitimidad.