



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa  
Centro Internacional de Investigación Inform. sobre la Economía Pública Social y Cooperativa  
ciriec@uv.es  
ISSN (Versión impresa): 0213-8093  
ESPAÑA

2000

Narciso Arcas Lario / Miguel Hernández Espallardo / José Luis Munuera Alemán  
LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO  
GRADO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING DE RELACIONES Y REDES:  
PROPUESTA DE UN MODELO PARA SU ESTUDIO

*CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, diciembre,  
número 036

Centro Internacional de Investigación Inform. sobre la Economía Pública Social y  
Cooperativa  
Valencia, España  
pp. 179-202





**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 36, diciembre 2000, pp. 179-202**

**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**

**Narciso Arcas Lario**

Universidad Politécnica de Cartagena

**Miguel Hernández Espallardo**

**José Luis Munuera Alemán**

Universidad de Murcia

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

ISSN: 0213-8093. © 2000 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# 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

**Narciso Arcas Lario**

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

**Miguel Hernández Espallardo  
José Luis Munuera Alemán**

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Murcia

## RESUMEN

*La importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, el papel que desempeñan en la vertebración del sistema agroalimentario y los problemas asociados a su creación y desarrollo, aconsejan conocer los factores de éxito de las relaciones entre ambas. Sin embargo, estas apreciaciones contrastan con la escasa atención prestada por los investigadores, de forma que en la literatura apenas si encontramos referencias a los aspectos directamente vinculados a las relaciones entre este tipo de cooperativas. De aquí, la necesidad de apoyarnos en disciplinas que, como la del marketing, nos provén de investigaciones y de un cuerpo teórico que nos permite profundizar en el conocimiento de estas relaciones. En este sentido, el objetivo de este trabajo es plantear un marco de análisis de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado que, desde la perspectiva del marketing de relaciones y de redes, sirva como referente para la realización de estudios empíricos dirigidos a explicar su funcionamiento.*

**PALABRAS CLAVE:** marketing agrario, cooperativas agrarias de primer y segundo grado, sistema agroalimentario, marketing de relaciones y redes, relaciones interorganizaciones.

## RÉSUMÉ

L'importance socioéconomique des coopératives agricoles de premier et deuxième degré, le rôle qu'elles jouent dans la structure du système agroalimentaire et les problèmes liés à leur création et à leur développement, nous incitent à découvrir les facteurs de réussite de leurs relations mutuelles. Cependant, ces constatations contrastent avec le peu d'attention que leur apportent les chercheurs, de telle sorte que c'est à peine si, dans la littérature, nous trouvons des références aux aspects directement liés aux relations mutuelles de ces types de coopératives. D'où la nécessité de nous appuyer sur des disciplines qui, telles que le marketing, nous apportent des recherches et une théorie qui nous permettent d'approfondir notre connaissance de ces relations. En ce sens, l'objectif de cette étude est l'établissement d'un schéma d'analyse des relations entre les coopératives de premier et deuxième degré qui, depuis la perspective du marketing des relations et des réseaux, serve de point de référence pour la réalisation d'études empiriques destinées à expliquer leur fonctionnement.

MOTS CLÉ: Marketing agricole, coopératives agricoles, système agroalimentaire, marketing des relations et des réseaux, relation entre organisations.

## ABSTRACT

The socioeconomic importance of first and second order marketing cooperatives, the role they play in the fruit and vegetable channel, and the problems associated with their establishment and development, justify the efforts to discover the success factors of the relationship between them. However, little attention has been paid to this topic by researchers in the agro food sector. Therefore it is necessary to use the marketing disciplines that provide us with a theoretical body of knowledge that can be applied to the study of the relationship between first and second order marketing cooperatives in the agricultural sector. Thus, the purpose of this article is to develop a framework that can be used for empirically analyzing this type of relationships from the perspective of the relational and network marketing.

KEY WORDS: Agricultural marketing, marketing cooperatives, agricultural marketing channel, relational and network marketing, interorganizational relationships.

## 1.- Introducción

La práctica empresarial evidencia que 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”*.

Un claro exponente de estas relaciones en el sector agroalimentario lo constituyen las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, empresas del ámbito de la economía social con una gran importancia socioeconómica. Sin embargo, las relaciones entre ellas no están exentas de dificultades, como lo demuestra el hecho de que más de una sexta parte (35 cooperativas) de las 210 cooperativas de segundo grado creadas hasta 1997 han desaparecido (Montero, 1994; 1999). Esta situación genera graves problemas a las cooperativas implicadas, por los elevados costes asociados a la ruptura de esta relación y la incertidumbre que conlleva el inicio de otras. De aquí el interés que, para los responsables de dirigir las mismas, tiene el conocer los factores de éxito de las mismas, lo que contrasta con la escasa atención prestada por los estudiosos.

La disciplina del marketing se ha referido a este tipo de relaciones interorganizacionales utilizando diferentes términos, entre otros cabe señalar: *“el marketing de relaciones”*, *“las alianzas estratégicas”*, *“las alianzas de co-marketing”*, *“las asociaciones de distribución”* y *“las redes de marketing”*. Además, esta disciplina nos aporta abundante literatura que analiza estas relaciones valiéndose de teorías distintas, pero complementarias. Entre éstas, destacan las teorías de corte economicista y las de comportamiento, integradas posteriormente en la de Economía Política (Stern y Reve, 1980), y ampliadas recientemente con los enfoques de Marketing de Relaciones (Morgan y Hunt, 1994) y de Redes (Anderson et al., 1994).

Apoyándonos en esta literatura, el objetivo que nos planteamos con este trabajo es el de establecer un marco de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, que nos permita delimitar cuáles son sus factores de éxito. Para lograr este propósito, en primer lugar se aborda la importancia de estas relaciones y el contexto en el que se desarrollan, para posteriormente conceptualizar a las cooperativas agrarias de primer y segundo grado como organizaciones de coordinación del sistema agroalimentario. Continuamos con el análisis de la relación que

mantiene estas cooperativas desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes, para concluir con la propuesta de un modelo para su estudio.

## 2.- Importancia y contexto de las relaciones entre las cooperativas agrarias

Las cooperativas agrarias tienen una gran importancia socioeconómica tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Así, son fundamentales para la aplicación de las Organizaciones Comunes de Mercado que desarrollan la Política Agraria Común por su capacidad para regular la oferta y orientarla al mercado. Además, tienen una importante contribución económica tanto en número de empresas como en generación de empleo y nivel de facturación, de forma que más de la mitad de la producción agraria de la U.E. se estima que es puesta en el mercado por estas figuras (Juliá et al., 1996; Munuera et al., 1997; Arcas y Munuera, 1998).

En España hay 4.350 cooperativas agrarias, de las cuales 3.092, es decir, el 70%, pertenecen a una de las 175 cooperativas agrarias de segundo grado existentes (Montero, 1999). Algunas de estas cooperativas se encuentran dentro del ranking de las primeras 50 empresas agroalimentarias españolas por volumen de facturación, como es el caso de COREN en el sector cárnico y ANECOOP en el hortofrutícola, con unas ventas en torno a 80.000 y 48.000 millones de pesetas, respectivamente (Alimarket, 1999).

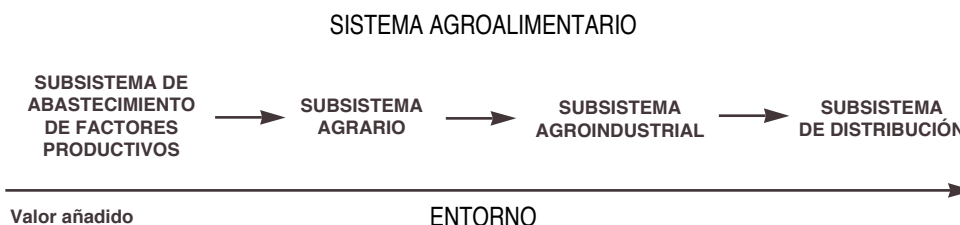
También cabe destacar la existencia en España, al igual que sucede en el resto de países de Europa, de sociedades instrumentales o holding participadas de forma mayoritaria por cooperativas agrarias, dirigidas a complementar y diversificar su cartera de negocios. Así, en 1996, de los 1,6 billones de pesetas que facturaron las cien primeras empresas agroalimentarias con capital español, el 31% correspondía a grupos con base cooperativa (Vargas y Pelayo, 1998), de forma que los diez mayores grupos empresariales cooperativos agroindustriales (Agropecuaria de Guissona, Anecoop, Agropecuaria de Navarra, Coren, Leyma, Acor, Acorex, Copaga, Coplaca y Covap) facturaron unos 0,3 billones de pesetas y asociaban, a través de sus cooperativas de base, a 180.000 agricultores y ganaderos (Chaves, 1999)<sup>1</sup>.

1.- 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).

Esta importancia de las cooperativas agrarias y de las relaciones que establecen es congruente con el consenso existente entre los investigadores al señalar que, en la actualidad, una serie de circunstancias 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 el elevado nivel de incertidumbre en el que realizan sus intercambios debido entre otros factores a: 1) la globalización de los mercados y el consiguiente incremento de la competencia; 2) la concentración de la industria y de la distribución; y 3) la volatilidad y las elevadas exigencias de la demanda de los consumidores (Arcas y Ruiz, 1997; Hernández y Munuera, 1997; Juliá, 1999; Planells y Mir, 2000).

Es precisamente la satisfacción de las cada vez más exigentes demandas alimenticias de los consumidores, la que requiere de la coordinación de las múltiples funciones generadoras de valor que desarrollan el entramado de empresas especializadas pertenecientes a los subsistemas de abastecimiento de factores productivos, agrario, y agroindustrial, y que, junto al de distribución, conforman lo que se conoce como "sistema agroalimentario" (figura 1). 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".

**Figura 1: Subsistemas del sistema agroalimentario**



Fuente: Elaboración propia.

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, para dirigir el flujo de bienes y servicios a lo largo de la cadena de valor de los productos agroalimentarios, al objeto de aportar un valor superior para el cliente al menor coste posible" (41).

Para conseguir la coordinación de los agentes implicados en la creación de valor, las empresas 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 de primer y segundo grado (Kristensen, 1992; Hughes, 1994). El principal objetivo de estas aso-

ciaciones 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 mejore la eficiencia de los intercambios y, por ende, del sistema agroalimentario (Abbot, 1996).

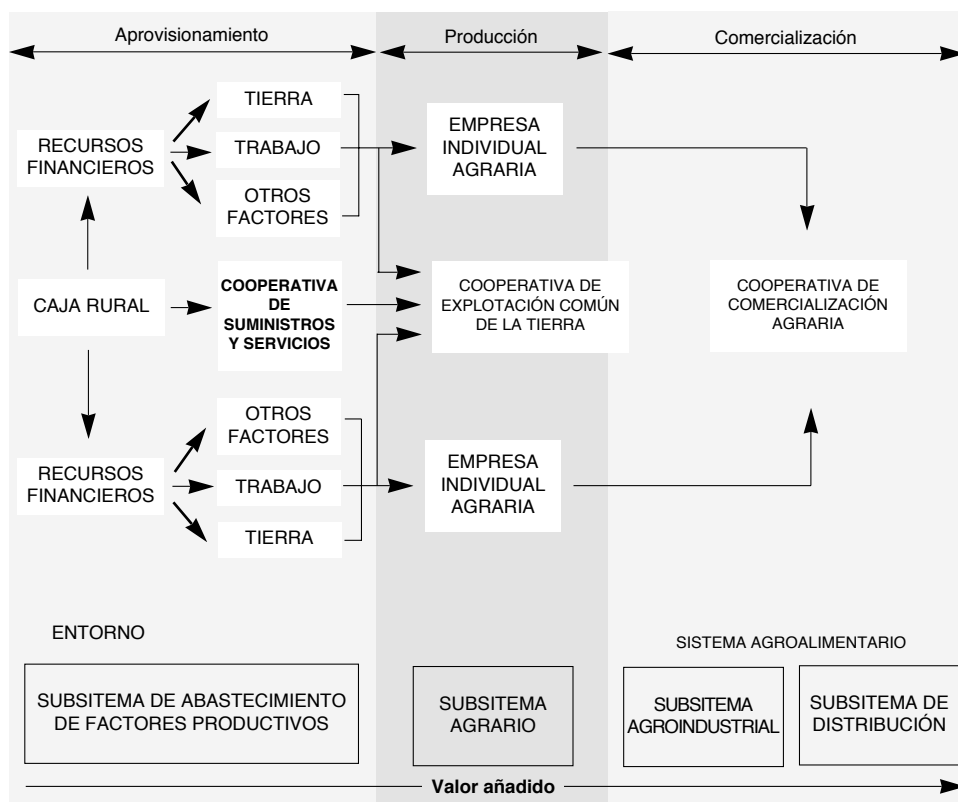
### **3.- Las cooperativas agrarias de primer y segundo grado como organizaciones coordinadoras del sistema agroalimentario**

Para una aproximación a la empresa cooperativa agraria nos apoyamos en la definición recogida en 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 socios .....cualquier 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 estas actividades, se deduce que las cooperativas agrarias 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; 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 (figura 2).



**Figura 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 producción* coincide con la cooperativa 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*". Ésta tiene por objeto reducir los costes de producción mediante el desarrollo en común de la actividad agraria por parte de los socios.

Presenta 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 último, la *cooperativa de comercialización* 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 tras un proceso de manipulación y transformación.

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).

Estas cooperativas de segundo grado son un claro ejemplo de lo que Chaves (1999) y Server y Meliá (1999) denominan *“grupo por coordinación externo”*. Este término es utilizado por estos autores para referirse a la creación de una entidad jurídicamente independiente a partir de entidades de base, que en el caso que nos ocupa serían las cooperativas de primer grado. Estas empresas son las que deciden crear el grupo, fijando las funciones a desempeñar por él, el grado de cooperación y de compromiso con el grupo, así como el nivel de participación en las decisiones que emanan de un *“centro de decisión plural”*.

En general, las cooperativas agrarias de segundo grado estarán formadas por cooperativas agrarias de primer grado, pudiendo desarrollar también cualquier actividad del sistema agroalimentario. Para ello, al igual que sucede 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<sup>2</sup>.

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 expo-

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.

sición 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)<sup>3</sup>.

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 mayor 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 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.

**Tabla 1: Ventajas de las cooperativas agrarias de segundo grado**

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

Fuente: Arcas (1999).

3.- En el capítulo IX de esta Ley se desarrolla lo relativo a las cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos y otras formas de colaboración económica.

Lo que acabamos de exponer muestra que en la práctica empresarial, las cooperativas agrarias conforman un entramado de relaciones organizacionales dirigidas a coordinar las funciones generadoras de valor para el mercado a lo largo del sistema agroalimentario. De aquí que se pueda aplicar a su análisis los aprendizajes de disciplinas como la del marketing de relaciones y redes, aspecto que pasamos a desarrollar a continuación.

#### **4.- Las cooperativas agrarias desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes**

En una primera fase, las empresas agrarias establecen relaciones horizontales creando cooperativas agrarias de primer grado. A su vez, estas cooperativas llevan a cabo 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 verticales de distinta naturaleza, 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*”.

Para Arcas (1999), las 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*”, para referirse a las relaciones entre empresas independientes situadas a distinto nivel en el canal de distribución, que comparten objetivos compatibles, trabajan por el beneficio mutuo, y presentan un alto nivel de interdependencia. De esta forma, las cooperativas de primer y segundo grado, a través de la asociación que establecen, complementan sus recursos y capacidades, produciéndose un desarrollo de los mismos y una mejora de la competitividad de la relación (Powell, 1987).

Si además de las relaciones de comercialización, tanto horizontales como verticales, se consideran las que tienen como finalidad el suministro de inputs, la financiación, el asesoramiento técnico, la información, la 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

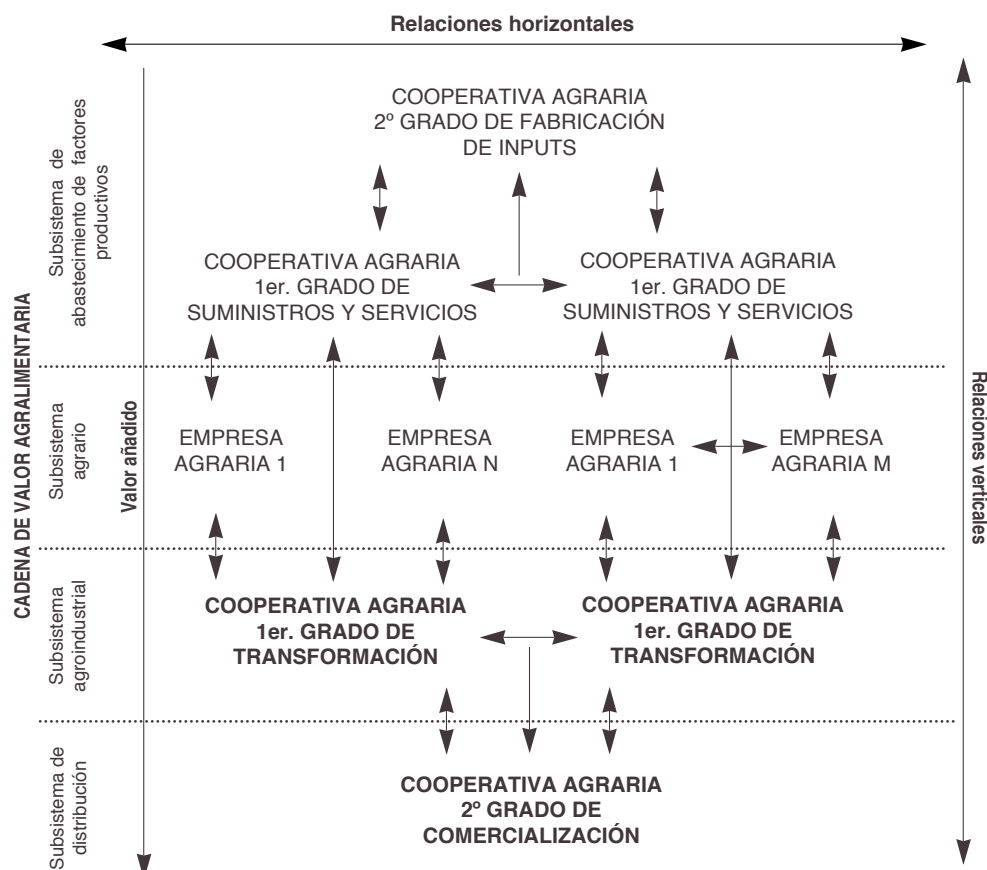
socios además de compartir recursos llevan a cabo relaciones de intercambio con la cooperativa, considerada ésta como "*empresa focal*" (Morgan y Hunt, 1994). En este caso, la cooperativa actúa como empresa líder (Sánchez, 1996) o donadora de órdenes (Green y Dos Santos, 1992) encargada de dirigir, coordinar y controlar el proceso de generación de valor para el mercado de todas las empresas participantes en la red y de su distribución entre ellas. Estaríamos según Kotler (1995) ante una "*red de marketing*", formada por una empresa y aquellas otras con las que establece 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 3), según la terminología utilizada por Miles y Snow (1986).

Aunque son escasos los trabajos que analizan el cooperativismo en general y, el agrario en particular, desde la perspectiva de las alianzas estratégicas y redes, hemos encontrado algunas referencias. Si bien las primeras aparecen en la literatura inglesa (Hughes, 1994; Hillier, 1996), recientemente están surgiendo también en publicaciones nacionales (Vargas y Pelayo, 1998; Arcas, 1999; Buendía, 1999). En este sentido, Buendía (1999) argumenta que las cooperativas gozan de ventajas, en comparación a otros agentes del canal de comercialización, para la creación de redes empresariales, debido a: 1) la configuración de la cooperativa como una red en sí misma, en la medida en que se trata de una empresa formada por empresarios; 2) su caracterización como sistema de distribución por el papel que desempeñan en los canales comerciales; y 3) la internalización de la filosofía de redes a través del principio cooperativo de intercooperación.

La conceptualización 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 y redes, configurándose éste como un enfoque válido para comprender y predecir su adecuado funcionamiento.

**Figura 3: El marketing de relaciones y redes de las cooperativas agrarias**



Fuente: Elaboración propia.

Aun siendo importante la totalidad de las relaciones expuestas, en el presente trabajo nos centraremos en las que tienen lugar entre las cooperativas de comercialización de primer y segundo grado. Estas últimas son las especialistas en el mercado en base a sus capacidades distintivas, encargándose 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", que cumple con todos los postulados de los intercambios relacionales recogidos en la tabla 2, frente a los intercambios transaccionales.

**Tabla 2: 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 a partir de Dwyer et al. (1987) y Gundlach y Murphy (1993).

Siguiendo a Håkansson y Snehota (1995) consideramos la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado como "*una conexión de recursos, actividades y personas, en un constante proceso de interacción a corto y a largo plazo*", entre cuyas principales características figuran: 1) tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva sostenible a través de crear y compartir valor para el mercado; 2) presenta una orientación a largo plazo y por tanto más allá de los intercambios puntuales; 3) la especialización funcional de las cooperativas implicadas en la relación conlleva una cierta interdependencia entre ellas; 4) se produce una intensa interacción entre ambas cooperativas, con presencia de relaciones personales y una comunicación fluida, y 5) está presi-

didada por sentimientos tales como la confianza, la justicia y el compromiso, principios éticos que adquieren gran importancia en el gobierno de la relación frente a los principios legales.

En consecuencia, la relación entre las cooperativas de comercialización de primer y segundo grado puede ser analizada desde la perspectiva del Marketing de Relaciones y Redes, aspecto que tratamos a continuación.

## **5.- Marco de análisis de la relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado**

En la literatura encontramos un gran número de reflexiones teóricas (Munuera y Martín, 1989; Planells, 1992; Vargas, 1995; Juliá et al., 1996; Bel, 1997; Montero, 1999; Server y Meliá, 1999) que destacan las ventajas de las cooperativas agrarias de segundo grado y la necesidad que tienen las cooperativas de primer grado de integrarse en ellas para responder a los cambios del sistema agroalimentario, consiguiendo sobrevivir y crecer como empresas. En cambio, no encontramos trabajos que analicen los factores de éxito de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. De aquí que, para establecer el marco de análisis de estas relaciones, que constituye el objetivo de este trabajo, nos apoyemos en la literatura sobre marketing relativa, sobre todo, a las relaciones entre empresas en el canal de distribución.

De esta literatura se deduce que el estudio de las relaciones interorganizacionales, como la que acabamos de caracterizar entre las cooperativas de primer y segundo grado, se ha realizado bajo dos enfoques complementarios: el microeconómico, en el que priman los aspectos relacionados con la eficiencia a la hora de estructurar las relaciones, y el del comportamiento. A partir de estos enfoques se han derivado diferentes teorías que aportan distintos puntos de vista: la Teoría de Agencia y la de los Costes de Transacción dentro del enfoque microeconómico, y la Teoría del Intercambio Social, la Teoría Organizacional, la Teoría de la Dependencia de los Recursos y la del Contrato Relacional bajo el enfoque comportamental.

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, lo que llevó a Stern y Reve (1980) a integrarlas en el enfoque de Economía Política. Esta línea de pensamiento analiza los intercambios 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).



A partir del enfoque de Economía Política e incorporando también la perspectiva de estudio de los intercambios del Marketing de Relaciones y Redes, Robicheaux y Coleman (1994) plantean un modelo de estudio de las relaciones distinguiendo entre sus **características**, sus **antecedentes** y sus **consecuencias**, esquema que nos sirve como punto de partida del marco que nosotros proponemos para el estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado (figura 4).

**Figura 4: Marco de estudio de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado**



Fuente: Arcas (2000).

CIRIEC-ESPAÑA N°36/2000

## 5.1.- Consecuencias

Las consecuencias de las relación entre las cooperativas de primer y segundo grado se configuran como una medida de su éxito. En ellas cabe distinguir entre los **resultados económicos** o nivel de desempeño y los **políticos**. Como resultados económicos tenemos el grado en que la relación permite a las cooperativas lograr sus objetivos relacionados con la eficacia, la eficiencia y la orientación al mercado conforme a la Teoría de los Costes de Transacción. Los resultados políticos se fundamentan en la Teoría del Intercambio Relacional y en el Marketing de Relaciones, considerando la **satisfacción** de las cooperativas con la relación o estado afectivo positivo resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la misma (Anderson y Narus, 1990), y el **deseo de continuidad** o grado en que las cooperativas, una vez evaluada la relación, desean mantenerla (Morgan y Hunt, 1994).

El deseo de las cooperativas agrarias por continuar la relación es una importante dimensión a evaluar, ya que frente a los efectos negativos de la inestabilidad, el deseo de continuidad tiene consecuencias muy positivas para la relación. Si ésta se va a mantener en el futuro, cada intercambio no tendrá que estar perfectamente equilibrado pues se podrá compensar con otros posteriores, favoreciéndose de esta manera la realización de adaptaciones e inversiones específicas que mejoren la competitividad de la relación y, por extensión, de las cooperativas implicadas.

En cuanto a la satisfacción con la relación, ésta es una de las principales variables que explican la calidad de la misma, por su efecto directo sobre el deseo de continuidad. Si las cooperativas están satisfechas con la relación mostrarán interés en mantenerla, resistiendo, incluso, al encanto de otras alternativas por la incertidumbre que conlleva el inicio de una nueva relación. En caso contrario procederán a su disolución, máxime si tienen la posibilidad de iniciar otra con cierto atractivo.

El grado de satisfacción de las entidades asociativas con la relación, vendrá condicionada, entre otros factores, por los resultados económicos que obtiene en ella. Por la importancia que tienen los resultados a corto y a largo plazo en el desarrollo de la empresa, consideramos oportuno utilizar medidas de ambos. Los primeros están asociados a la eficiencia (obtención de beneficios, reducción de gastos, etc.) necesaria para competir en el presente, y los segundos a la eficacia (crecimiento de las ventas, orientación al mercado, etc.) dirigida a preparar la cooperativa para el futuro.

## 5.2.- Características

Las consecuencias que acabamos de describir de las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado, son el resultado de una serie de aspectos que determinan la forma de **gobierno** de la relación y que junto a la **atmósfera** conforman sus características y nos permiten conocer cómo se lleva a cabo la coordinación de los actores, actividades y recursos implicados en la misma.

El gobierno de la relación se fundamenta en una serie de **aspectos estructurales** y de **proceso** que tendrán un efecto directo sobre los resultados económicos antes expuestos. La estructura se refiere a la forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones, destacando la **formalización** y la **participación** atendiendo a la Teoría Organizacional (Modelo Burocrático). Siguiendo a Dwyer y Welsh (1987) la formalización la definimos como el grado en que las cooperativas siguen normas y procedimientos explícitos para el desarrollo de sus responsabilidades en la relación, y la participación como el grado en que las cooperativas están involucradas en la toma de decisiones inherentes a la relación.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, el artículo 26 de la Ley de Cooperativas 27/1999 establece que 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.

Junto a esta participación en la toma de decisiones, 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.

Como procesos y conforme a la Teoría de Agencia y a la Teoría del Contrato Relacional incluimos el **control**, la **comunicación** y la **cooperación**. El control consiste en las directrices de las cooperativas dirigidas a influir en el socio para que lleve a cabo las acciones que les permitan conseguir sus objetivos (Bello y Guilliland, 1997). La comunicación se define como el flujo de información entre las partes (Bowersox y Morash, 1989) y la cooperación como el grado en que las cooperativas se esfuerzan en cumplir ciertas especificaciones para lograr determinados objetivos (Skinner et al., 1992).

En la medida en que la cooperativa de segundo grado es la especialista en el mercado en base a sus competencias distintivas, asumirá el liderazgo de la relación y la responsabilidad de coordinar las funciones generadoras de valor. Para conseguir esta coordinación, la cooperativa de segundo grado ejercerá el control de las actividades implicadas en la relación y llevará a cabo acciones de comunicación con la finalidad de influir en las cooperativas de primer grado, reclamando de éstas la cooperación que permita lograr la necesaria coordinación.

La **atmósfera** está formada por los sentimientos que presiden las relaciones, en concreto las percepciones y las actitudes. Atendiendo a la Teoría del Intercambio Relacional y al Marketing de Relaciones, destacamos la **confianza** o percepción de las cooperativas de que las intenciones y las competencias de la parte con la que se relacionan le llevarán a adoptar comportamientos que le permitirán conseguir los resultados previstos (Ganesan, 1994), y la **justicia** o percepción de las cooperativas acerca de la equidad de la relación y del trato que reciben en ella (Kumar et al., 1995). Entre las actitudes consideramos el **compromiso** con la relación o disposición de las cooperativas a mantenerla y a realizar esfuerzos para ello (Anderson y Weitz, 1992).

Si los aspectos estructurales y de proceso, en la medida en que facilitan la coordinación, influyen de forma positiva, fundamentalmente, en los resultados económicos de la relación, en cambio, la atmósfera favorecerá, sobre todo, a la satisfacción. La cooperativa que confía en otra percibe que las acciones de ésta le reportarán resultados positivos, lo que se traduce en un mayor sentimiento de seguridad y, por consiguiente, de satisfacción con la relación. Asimismo, la justicia también favorecerá a la satisfacción, puesto que ésta se deriva de la comparación que la cooperativa hace de los resultados actuales con los esperados y con los justos, basados en principios normativos como la equidad.

### 5.3.- Antecedentes

Las características de la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado vienen afectadas por unos antecedentes que, junto a ellas, se configuran como los factores que conducen al éxito de la relación. Siguiendo las Teorías de los Costes de Transacción, la de la Dependencia de los Recursos y la de las Relaciones Personales consideramos como antecedentes la dependencia, o medida de la necesidad que tienen las cooperativas de mantener la relación para lograr sus objetivos (Frazier, 1983) y la frecuencia, tanto de los intercambios económicos (Heide y Miner, 1992) como de los contactos entre el personal de ambas cooperativas (Sánchez, 1995).

La dependencia es una de las características más importantes de las relaciones de intercambio, ya que permite conocer los fundamentos de una parte para influir en el comportamiento de la otra. Su existencia se deriva de la división de las actividades para lograr las ventajas de la especialización. En este sentido, en las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado se produce una especialización de funciones a partir de sus competencias distintivas. 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: 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.

A partir de estas consideraciones, se deduce la existencia de una cierta 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 ésta de incorporar a otras, del porcentaje de la producción que las cooperativas de primer grado están obligadas a comercializar a través de la de segundo, del nivel de especialización de las cooperativas y de las inversiones específicas asociadas a la relación.

Por último, también resulta relevante considerar la frecuencia de las interacciones, tanto de los intercambios económicos como de los contactos personales. Ambas, hacen que la relación entre las cooperativas sea más estrecha, lo que incidirá en el gobierno y la atmósfera de la relación.

Las variables incorporadas al modelo se justifican a partir de las características de la relación objeto de análisis, y de la revisión de la abundante literatura que trata los factores de éxito de las relaciones. Así, aparecen en las publicaciones de las relaciones verticales dentro de los canales de distribución (Anderson y Weitz, 1992; Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994), de las relaciones que se establecen entre empresas en los mercados industriales (Anderson et al., 1994; Ganesan, 1994; Kalwani y Narayandas, 1995) y de las alianzas estratégicas y redes de marketing (Shamdasani y Sheth, 1995). Asimismo, hay que resaltar que entre las variables del modelo cabe esperar una serie de interrelaciones que reflejan el carácter dinámico e interactivo de las relaciones.

## **6.- Conclusiones**

La importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, unida a la dificultad de su desarrollo y a los costes asociados a su disolución, aconseja conocer los factores de éxito de las relaciones que mantienen. Sin embargo, la revisión de la literatura sobre cooperativas agrarias pone de manifiesto el vacío de estudios que expliquen el funcionamiento adecuado de estas relaciones. Esto nos induce a indagar en otras disciplinas que, como la del marketing, nos aportan estudios y fundamentos teóricos válidos para establecer un marco adecuado de estudio de estas relaciones.

Basándonos en las investigaciones que en el ámbito del marketing abordan las relaciones de intercambio interorganizacionales, y apostando por un enfoque integrador de sus diferentes teorías de estudio, en este trabajo se ha planteado un marco de análisis que permite explicar las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado a través de la identificación de sus antecedentes, características y consecuencias, al objeto de averiguar sus factores de éxito.

Este modelo que proponemos debe de servir como referente y punto de partida para la realización de trabajos empíricos dirigidos a contrastar los efectos e interacciones entre sus diferentes variables. Sólo de esta forma podremos comprender la naturaleza de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, y conocer y explicar su funcionamiento adecuado, realizando así una contribución importante al cooperativismo agrario tanto en el plano académico como empresarial.

## 7.- Bibliografía

- ABBOTT, J. *Agricultural and Food Marketing in Developing Countries: Selected Readings*. New York: CAB International, 1996.
- ALIMARKET. Facturación de las Mayores Empresas de Alimentación y Bebidas. *Alimarket*, 1999, nº 121, pp. 105-136.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, nº 1, pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 1992, Vol. 29, February, pp. 18-34.
- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, nº 4, pp. 1-15.
- ARCAS, N. *El Marketing de las Cooperativas Agrarias. Claves para el Desarrollo de las Empresas Agraria*. Valencia: Ciriec-España editorial, 1999.
- ARCAS, N. *La Relación entre las Cooperativas Agrarias de Comercialización de Primer y Segundo Grado: Un Modelo Explicativo de sus Características y Resultados*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. Murcia, 2000.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L. El Cooperativismo como Estrategia para Mejorar la Competitividad de la Empresa Agroalimentaria, *Distribución y Consumo*, 1998, nº 42, pp. 55-71.
- ARCAS, N.; RUIZ, S. La Comercialización de Frutas y Hortalizas en el Entorno Internacional. *Distribución y Consumo*, 1997, nº 35, pp. 55-89.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. *El Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- BEL, P. *Las Cooperativas Agrarias en España. Análisis de los Flujos Financieros y de la Concentración Empresaria*. Valencia: Ciriec-España editorial, 1997.
- BELLO, D. C.; GILLILAND, D. I. The Effect of Output Controls, Process Control, and Flexibility on Export Channel Performance, *Journal of Marketing*, 1997, Vol. 60, January, pp. 22-38.
- BOWERSOX, D. J.; MORASH, E. A. The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution, *European Journal of Marketing*, 1989, Vol. 23, nº 2, pp. 58-67.
- BUENDÍA, I. Las Relaciones Comerciales Cooperativas: Un Análisis desde el Nuevo Marco Legal. *Revista de Estudios Cooperativos*, 1999, nº. 69, pp. 43-65.

- BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organising Successful Co-marketing Alliances, 1993, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, nº 2, pp. 32-46.
- CABALLER, V. *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*. Madrid: Mundi-Prensa, 1992.
- CHAVES, R. Los Grupos Empresariales en Economía Social. Un Análisis desde la Experiencia Española; en BAREA, J., JULIÁ, J. y MONZÓN, J. L. (dir.). *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*. Valencia: Cirioc-España editorial, 1999, pp. 67-98.
- DWYER, F. R.; WELSH, M. A. Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 1985, Vol. 22, November, pp. 397-414.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, nº 2, pp. 11-27.
- FRAZIER, G. L. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47, Fall, pp. 68-78.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, nº 2, pp. 1-19.
- GREEN, R. H.; DOS SANTOS, R. R. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario, *Revista de Estudios Agrosociales*, 1992, nº 162, pp. 37-61.
- GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, nº 4, pp. 35-46.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing Relationship in Business Networks*. London: Routledge, 1995.
- HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cupertino, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, nº 2, pp. 265-91.
- HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J. L. Consideraciones sobre la Competitividad de la Empresa de Comercialización Hortofrutícola, *Distribución y Consumo*, 1997, nº 35, pp. 92-108.
- HILLIER, L. Co-operatives and Strategic Alliances, The World of Co-operative Enterprise. *Plunkett Foundation*, 1996, pp. 49-55.
- HUGHES, D. *Breaking with Tradition: Building Partnerships and Alliances in the European Food Industry*. London: Wye College Press, 1994.
- JULIÁ, J. F. El Cooperativismo Agrario, *Papeles de Economía Española*, 1994, nº 60/61, pp. 243-50.
- JULIÁ, J. F. La Concentración en el Cooperativismo Agroalimentario, *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 1999, nº 6, pp. 27-33.

- JULIÁ, J. F.; SEGURA, B. El Cooperativismo Agrario en España y la Integración en las Comunidades Europeas, *Ciriec-España*, 1987, nº 2, pp. 57-76.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.; FERNÁNDEZ, M. Las Cooperativas Agrarias, en Barea, J.; Monzón, L. M. (eds). *Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*. Valencia: Ciriec-España ediciones, 1996, pp. 17-75.
- KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 1995, Vol. 59, nº 1, pp. 1-16.
- KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall, 1995.
- KRISTENSEN, P. S. Product Development Strategy in the Danish Agricultural Complex: Global Interaction with Clusters of Marketing Excellence, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 1992, Vol. 4, nº 3, pp. 107-18.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J-B. E. M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing Research*, 1995, Vol. 32, February, pp. 54-65.
- LEY 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, 1999, nº. 170, pp. 27027-62.
- MARTÍNEZ, A. *Análisis de la Integración Cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1990.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review*, 1986, Vol. 28, nº 3, pp. 62-73.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 1994, nº 15, pp. 135-52.
- MONTERO, A. Funciones Económicas de las Entidades Asociativas Agrarias, *El Boletín*, 1994, nº 13, pp. 43-53.
- MONTERO, A. *El Cooperativismo Agroalimentario y Formas de Integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1999.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, nº 3, 20-38.
- MUNUERA, J. L.; MARTÍN, M. Las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas, *Papeles de Economía Española*, 1989, nº. 7, pp. 188-201.
- MUNUERA, J. L.; ARCAS, N.; GARCÍA, D.; HERNÁNDEZ, M.; MARTÍN, M.; MEROÑO, A. L.; RUIZ, S. *Estudio sobre las Entidades Asociativas Agrarias de Comercialización de la Región de Murcia*. Murcia: Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia, 1997.
- OLLILA, P. Farmers' Cooperatives as Market Co-ordinating Institutions, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1994, nº 65, nº 1, pp. 81-102.



- PLANELLS, J. M<sup>a</sup>. La Alternativa Cooperativa en el Sector Hortofrutícola, *Distribución y Consumo*, 1992, nº 3, pp. 62-3.
- PLANELLS, J. M<sup>a</sup>.; MIR, J. Situación actual de la Distribución Europea, *Levante Agrícola*, 2000, 1er trimestre, pp. 76-85.
- POWELL, W. W. Hybrid Organisational Arrangements: New Form or Transitional Development?, *California Management Review*, 1987, Vol. 30, Fall, pp. 67-87.
- ROBICHEAUX, R. A.; COLEMAN, J. E. The Structure of Marketing Channel Relationship, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, Vol. 22, nº 1, pp. 38-51.
- RODRIGUEZ-BARRIO, J.; RIVERA, L. M.; OLMEDA, M. *Gestión Comercial de la Empresa Agroalimentaria*. Madrid: Mundi-Prensa, 1990.
- SÁNCHEZ, M. *Análisis de las Relaciones Interorganizacionales en el Canal de Comercialización: Interacciones entre sus Procesos Comportamentales*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Valencia, 1995.
- SÁNCHEZ, M. El Liderazgo en el Canal de Comercialización: Un Proceso para la Gestión de las Relaciones Internas, *Esic-Market*, 1996, Vol. 94, Octubre-Diciembre, pp. 45-62.
- SERVER, R. J.; MELIÁ, E. Caracterización Empresarial de los Grupos y otras Formas de Integración Cooperativa al Amparo del Nuevo Marco Legislativo, *Revista de Estudios Cooperativos*, 1999, nº. 69, pp.199-216.
- SHAMDASANI, P. N.; SHETH, J. N. An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, nº 4, pp. 6-23.
- SHAW, S. A.; GIBBS, J. Retailer-Supplier Relationships and the Evolution of Marketing: Two Food Industry Cases Studies, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 1995, Vol. 23, nº 7, pp. 7-17.
- SKINNER, S. J.; GASSENHEIMER, J. B.; KELLEY, S. W. Co-operation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 1992, Vol. 68, nº 2, pp. 174-193.
- STERN, L. W.; REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 1980, nº 44, Summer, pp. 52-64.
- VARADARAJAN, P. R.; RAJARATNAM, D. Symbiotic Marketing Revisited, *Journal of Marketing*, 1986, Vol. 50, nº 1, pp. 7-17.
- VARGAS, A. *Claves para el Desarrollo del Cooperativismo Agrario: Concentración Empresarial y Asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva, 1995.
- VARGAS, A.; PELAYO, Y. 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, 1998, pp. 1309-17.

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.