

BENEFICIOS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE SEGUNDO GRADO: CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE SUS SOCIOS

POR

NARCISO ARCAS LARIO*, JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN**
y MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO**

RESUMEN

Para alcanzar sus metas y hacer frente a la globalización de los mercados y el consiguiente incremento de la competencia, las organizaciones tienden a implicarse en relaciones estables que se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. En el ámbito agroalimentario este comportamiento es seguido por las cooperativas agrarias, las cuales encuentran en su incorporación a cooperativas de segundo grado una alternativa que les ofrece importantes beneficios. En este contexto, el propósito de este estudio es conocer en qué medida las cooperativas de segundo grado contribuyen a que las cooperativas agrarias que las integran alcancen sus objetivos. Para ello se plantea un marco teórico que permita evaluar esta contribución y se realiza un estudio empírico con la información obtenida de una encuesta a 190 cooperativas hortofrutícolas españolas que comercializan toda, o parte, de su producción a través de una cooperativa de segundo grado. Los resultados obtenidos muestran que los objetivos que en mayor medida se consiguen son los de imagen y prestigio, crecimiento en ventas y beneficios. Además, la contribución de la cooperativa de segundo grado a la consecución de los objetivos de la cooperativa de primer grado es mayor conforme aumenta el número de servicios que aquélla presta a ésta y cuanto menor es la dimensión de la cooperativa de primer grado y la distancia entre ambas cooperativas.

* Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Área de Economía, Sociología y Política Agraria. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica. Universidad Politécnica de Cartagena. ** Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Murcia.

ABSTRACT

The establishment of long-term relationships is common practice among those companies that strive to attain their objectives in industries with increasing globalisation and competition. In the agro food sector this behaviour is been followed by the agricultural cooperatives, which with their integration in second-order marketing cooperatives have found an alternative to reach important benefits. In this context, the purpose of this study is to figure out how the second-order cooperatives contribute to their first-order partners' objectives. We offer a theoretical model and empirically test it over a sample of 190 first-order cooperatives that are integrated in second-order partnerships. The results show that the first-order cooperatives' objectives of image, and growth in sales and profits are those that are better achieved with the integration in second-order relationships. Moreover, the second-order cooperatives' contribution to their first-order partners' objectives is positively influenced by the number of services the second-order cooperatives perform for their partners, and negatively affected by the size of the first-order cooperative and the distance between the two partners.

1. INTRODUCCIÓN

La práctica empresarial pone de relieve las transformaciones importantes que están experimentando las relaciones de intercambio entre las organizaciones. De esta forma, las relaciones a largo plazo basadas en la interdependencia, la confianza, el compromiso y la cooperación van adquiriendo un mayor protagonismo en detrimento de los intercambios tradicionales basados en transacciones puntuales, la independencia, la competencia y el conflicto. Estos cambios se van produciendo conforme las empresas entienden que, en un entorno tan complejo, dinámico y competitivo como el actual, el logro de sus objetivos se ve favorecido por su participación en alianzas estratégicas o redes de empresas, pues como señalan MORGAN y HUNT (1994) «*en una economía global, ser un competidor efectivo requiere ser un cooperador confiado en una red*».

Un claro exponente de este tipo de relaciones en el sector agroalimentario lo constituyen las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, empresas que 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, de manera que más de la mitad de la producción agraria de la UE se estima que es puesta en el mercado por estas figuras (HIND, 1999). En España hay 4.350 cooperativas agrarias, de las cuales 3.092, es decir, el 70%, están asocia-

das 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 empresas agroalimentarias españolas por volumen de facturación, como es el caso de ANECOOP, SDAD. COOP., que con unas ventas de 334 millones de pesetas se sitúa en el primer puesto de las empresas hortofrutícolas españolas (ALIMARKET, 2001).

El interés y la necesidad de crear cooperativas de segundo grado es tal que la *«intercooperación»* ya 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: *«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»* (MARTÍNEZ, 1990; 23). Este pronunciamiento ha tenido su reflejo en las sucesivas legislaciones sobre cooperativas, de forma que en la Exposición de Motivos de la 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).

Los beneficios que las cooperativas de segundo grado reportan a sus socios, y la necesidad que tienen las de primer grado de integrarse en ellas para responder a los cambios del entorno y lograr sus objetivos, han sido destacados en el plano teórico por diversos autores (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1992; VARGAS, 1995; JULIÁ *et al.*, 1996; BEL, 1997; BUENDÍA, 1999; JULIÁ, 1999; MONTERO, 1999; SERVER y MELIÁ, 1999; ARCAS *et al.*, 2000; CABALEIRO, 2001). Entre estos beneficios destacan los que, en el ámbito de la administración, la producción y la comercialización, aparecen resumidos en la Tabla 1.

En cambio, la literatura adolece de trabajos empíricos que analicen en qué medida estas ventajas de las cooperativas de segundo grado se traducen en una contribución real al logro de los objetivos de las de primer grado, y ello a pesar de que existen varias razones que dotan de especial interés el conocimiento exhaustivo de este importante aspecto. En primer lugar, para las relaciones actuales se comprueba la intensidad con que las cooperativas de primer grado perciben que obtienen buenos resultados de la relación y, en consecuencia, muestran una adecuada disposición a colaborar y a mantenerla. En segundo lugar, las cooperativas no integradas en cooperativas de segundo grado conocerán los objetivos que mejor se satisfacen en las relaciones actuales, por lo que se podrán plantear la decisión de integración si complementa alguna de sus carencias. Por último, para las cooperativas de segundo grado, el conocimiento de los niveles de sa-

TABLA 1
BENEFICIOS QUE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE SEGUNDO GRADO REPORTAN A SUS SOCIOS

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

FUENTE: ARCAS (1999).

tisfacción de sus cooperativas asociadas les permitirá desarrollar acciones apropiadas con respecto a las mismas, así como marcar las líneas para la captación de nuevos socios.

Por tanto, para contribuir a llenar el vacío detectado en la literatura, este trabajo se plantea conocer en qué medida las cooperativas de segundo grado contribuyen a que las cooperativas agrarias que las integran alcancen sus objetivos empresariales. Asimismo, se analizan las variaciones de los resultados en función de las características de las cooperativas de primer grado y las de la relación que mantienen con las de segundo grado.

Para lograr este propósito, en primer lugar se establece un marco teórico que permita estudiar de forma sistemática los objetivos que las cooperativas de primer grado pueden mejorar a través de sus relaciones con las de segundo grado. Posteriormente se describe la metodología seguida en la realización del estudio empírico y los resultados obtenidos. El trabajo finaliza con las conclusiones que se derivan de estos resultados.

2. MARCO TEÓRICO

Como señalan SHENHAV *et al.* (1994), a partir de la década de los ochenta el índice dominante en los trabajos destinados a evaluar los resultados obtenidos por las organizaciones ha sido el «desempeño», definido por GASKIN y NEVIN (1985) en el ámbito de las relaciones interorganizacionales como el grado en que la relación ayuda a las partes implicadas a lograr sus objetivos. Por ello, desde el punto de vista conceptual, 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 aquéllas para evaluarlas debe estar relacionado con el desempeño o «la medida en que la relación que mantiene con la cooperativa de segundo grado contribuye a lograr sus propios objetivos».

Sin embargo, la medición de este concepto resulta bastante controvertida, siendo uno de sus principales problemas la elección del criterio más apropiado para su evaluación. Esto ha propiciado que en la literatura encontremos diferentes indicadores del mismo, entre los que destacan: las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la rentabilidad, los cuales han sido utilizados de forma individual o combinados según el propósito de la investigación (KUMAR *et al.*, 1992).

Esta problemática tiene especial incidencia en las empresas que adoptan la forma cooperativa, lo que unido a la importancia de esta fórmula empresarial en el sector agrario ha hecho de la evaluación de su desempeño un aspecto de gran interés para la economía agraria (LERMANT y PARLIAMENT, 1991). Frente a las empresas capitalistas, las cooperativas tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones. Por ello, el desempeño de las cooperativas no puede ser evaluado atendiendo solamente a medidas basadas en ratios financieros (solventía, eficiencia, liquidez y rentabilidad), toda vez que éstas no capturan los beneficios adicionales a sus socios (LERMANT y PARLIAMENT, 1991; PRATT, 1998; HIND, 1998).

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

Según el modelo de los *objetivos racionales* la organización tiene como finalidad el logro de la eficiencia y la productividad, utilizando para ello la planificación y el establecimiento de objetivos, adoptando una estructura basada en el control y un enfoque externo. Atendiendo al modelo de las *relaciones humanas* la empresa persigue el desarrollo de los recursos humanos a partir de su cohesión y moral, mediante una estructura flexible y centrada en su ámbito interno. Según el modelo del *proceso interno*, se pretende la estabilidad y el control por medio de la gestión de la información y la comunicación, por lo que se adopta una orientación interna y una estructura basada en el control. Por último, el modelo de *sistemas abiertos* plantea como objetivo de una organización el crecimiento y la obtención de recursos del entorno a partir de su disposición al cambio, adoptando una estructura flexible y centrada en el ámbito externo (Tabla 2).

Estos cuatro modelos han sido utilizados por KUMAR *et al.* (1992) en un contexto de relaciones en los canales de distribución para establecer los objetivos perseguidos por una organización y los aspectos en los que la otra parte con la que se relaciona contribuye al logro de los mismos. De esta forma, la valoración de la relación se realizará a partir de la aportación de la empresa socia al logro de los objetivos derivados de cada uno de los cuatro modelos de resultados. A partir de estas aportaciones, consideramos que el desempeño de la relación, desde el punto de vista de las cooperativas de primer grado, que son

TABLA 2
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, etc.
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: Elaboración propia a partir de KUMAR *et al.* (1992).

las que evalúan la contribución de la cooperativa de segundo grado al logro de sus objetivos, está formado por las dimensiones que aparecen en la última columna de la Tabla 2 y que a modo de resumen se concretan en:

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 sus 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 la contribución a su estabilidad, lo que va a 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 expre-

sión 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 ya expuesta sobre la medida de los resultados en las empresas cooperativas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Recogida de información¹ y medidas utilizadas

La población objeto de análisis está formada por las cooperativas agrarias españolas que tienen como actividad principal la manipulación de productos hortofrutícolas y cuya producción es comercializada, en su totalidad 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. Dado que la población no era excesiva, nos dirigimos a todas las cooperativas para solicitarles información, y puesto que la población se encuentra geográficamente dispersa, para su recogida se ha utilizado a partes iguales la encuesta telefónica y la personal. Este sistema nos ha permitido alcanzar un elevado índice de respuesta, garantizarnos que responde la persona adecuada y reducir el error por falta de respuesta.

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.

¹ La recogida de información para esta investigación ha sido financiada por ANECOOP, Sdad. Coop., empresa a la que los autores agradecen la ayuda prestada.

Finalmente 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 las relaciones interorganizacionales y que han utilizado el mismo método de trabajo para obtener la información.

Las personas que han respondido el cuestionario son aquellas que tienen un mayor conocimiento de la relación que su cooperativa mantiene con la cooperativa de segundo grado. En la mayoría de los casos se corresponde con el gerente —63,1%—, seguido del presidente —10,2%— y del director —4,8%—, salvo en las cooperativas de menor tamaño donde la persona que responde —21,9%—, por lo general, ha sido la encargada de la administración. 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 coop. agrarias hortofrutícolas que comercializan sus productos a través de una coop. de 2º grado
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida de información	Encuesta telefónica y personal
Procedimiento de muestreo	Selección de la totalidad de la población
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

En cuanto a las medidas utilizadas, la elevada correlación —contrastada de forma empírica— entre las respuestas subjetivas y las medidas objetivas del desempeño (GREENLY, 1995), unido a la mayor facilidad para obtener medidas subjetivas, nos lleva al empleo de éstas. En concreto, nos valemos de las medidas de desempeño relativas al grado en que la relación de la cooperativa de primer grado con la de segundo contribuye a que la primera logre una serie de objetivos congruentes con el desarrollo teórico realizado anteriormente (Tabla 4).

TABLA 4
ÍTEMS UTILIZADOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO

<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>	
Objetivo	Ítems
Productividad y eficiencia	Crecimiento de las ventas.
	Beneficios.
	Menores costes productivos.
Desarrollo de los recursos humanos	Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc.
	Satisfacción de sus socios.
Estabilidad	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos.
Adaptación y legitimación	Imagen y prestigio.

3.2. Caracterización de la muestra

El cuestionario utilizado para recoger la información 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 grado que nos permiten realizar la caracterización que aparece en la Tabla 5. Del análisis de esta información se deduce una elevada dispersión para la mayoría de las variables.

TABLA 5
CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER GRADO Y DE LA RELACIÓN QUE MANTIENEN CON LAS DE SEGUNDO GRADO

Aspecto	Mínimo	Media	Máximo
Antigüedad de la cooperativa de primer grado (años)	1	29	98
Número de socios	2	448	5.247
Volumen de ventas en 1998 (millones de pesetas)	10	825	7.500
Número medio de empleados en almacén en 1998	1	67	1.800
Número de líneas de producto que confecciona la coop. de primer 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
Número de servicios que la coop. de segundo grado presta a las de primer grado	1	3,2	7

Las cooperativas de la muestra tienen de media una antigüedad próxima a los treinta 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 —825 millones de pesetas— y al número de empleados —67—

En cuanto a la cartera de productos de las cooperativas de primer grado, de las cinco líneas consideradas (hortalizas, frutas, cítricos, plátanos y otros) confeccionan una media de 1,5.

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 —once años de media— y a los servicios que la cooperativa de segundo grado presta a las de primer grado. De los siete servicios (suministro, formación, información, crédito, asesoramiento técnico, I+D y otros) considerados, además del de comercialización, las cooperativas de primer grado reciben una media de 3,2.

4. RESULTADOS

Los datos de la Tabla 6 ponen de manifiesto que, en general, las cooperativas de primer grado valoran por encima de la media (cinco puntos en una escala de diez) todos los ítemes que miden la contribución de la cooperativa de segundo grado a sus objetivos, 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 95%, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Las cooperativas de segundo grado contribuyen en mayor medida a que las de primer grado consigan sus objetivos relacionados con el crecimiento de sus ventas y de sus beneficios, así como a la mejora de su imagen y prestigio.
2. La menor contribución de las cooperativas de segundo grado corresponde a la disminución de los costes productivos de las de primer grado y a que éstas aprendan nuevos procesos productivos.
3. La contribución de las cooperativas de segundo grado al éxito en el lanzamiento de nuevos productos y a la satisfacción de los socios de las cooperativas de primer grado presenta un nivel intermedio al de los dos anteriores.

Para analizar las variaciones de los resultados en función de las características de las cooperativas de primer grado y las de la relación que mantienen con las de segundo grado, se ha utilizado el análisis

TABLA 6
CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO A LOS
OBJETIVOS DE SUS COOPERATIVAS ASOCIADAS

Ítemes	Media	d ₁	d ₂	d ₃	d ₄	d ₅	d ₆	d ₇
d ₁ : Crecimiento de las ventas	6,83	-	n.s.	1>3	1>4	1>5	1>6	n.s.
d ₂ : Beneficios	6,83		-	2>3	2>4	2>5	n.s.	n.s.
d ₃ : Menores costes productivos	6,00			-	n.s.	3<5	3<6	3<7
d ₄ : Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etcétera	6,07				-	n.s.	4<6	4<7
d ₅ : Satisfacción de sus socios	6,52					-	n.s.	5<7
d ₆ : Éxito en el lanzamiento de nuevos productos	6,61						-	n.s.
d ₇ : Imagen y prestigio	6,84							-

n.s.= no significativo.

de regresión. En él se han considerado como variables independientes las de caracterización de la muestra y como dependientes la contribución de las cooperativas de segundo grado a los diferentes objetivos de las de primer grado.

En la medida en que el número de socios, las ventas y el número de empleados de la cooperativa de primer grado nos permiten aproximarnos a su tamaño, y puesto que introducir las tres variables en la regresión sesgaría la influencia del tamaño sobre las variables dependientes y crearía problemas de multicolinealidad, se ha creado una nueva variable, suma de las tres anteriores tipificadas, a la que denominamos «dimensión». Además, y dado que este tipo de variables suele presentar problemas de heteroscedasticidad, se han transformado a su logaritmo antes de ser introducidas en la regresión. La transformación logarítmica de las variables descriptivas, tales como tamaño o distancia, es habitual en la literatura y comúnmente aceptada. En este sentido, la aplicación del logaritmo sobre las variables señaladas es una transformación monótona que no altera las características de la variable inicial, pero que suaviza su variabilidad.

Tras realizar estas consideraciones se han efectuado las siguientes regresiones lineales múltiples:

$$D_i = \beta_1 I_1 + \beta_2 I_2 + \beta_3 I_3 + \beta_4 I_4 + \beta_5 I_5 + \beta_6 I_6 \quad \square 1 \leq i \leq 7$$

Donde D_i son las distintas medidas de desempeño o contribución de las cooperativas de segundo grado a los diferentes objetivos de las cooperativas que integra:

- D_1 = Contribución al crecimiento de las ventas.
- D_2 = Contribución a los beneficios.
- D_3 = Contribución a los menores costes productivos.
- D_4 = Contribución al aprendizaje de nuevos procesos, etc.
- D_5 = Contribución a la satisfacción de sus socios.
- D_6 = Contribución al éxito de nuevos productos.
- D_7 = Contribución a la imagen y prestigio.

e, I_j son las variables de caracterización de la muestra:

- I_1 = Antigüedad de la cooperativa de primer grado.
- I_2 = Número de productos que comercializa la cooperativa de primer grado.
- I_3 = Dimensión de la cooperativa de primer grado.
- I_4 = Antigüedad de la relación.
- I_5 = Distancia entre las cooperativas.
- I_6 = Número de servicios que la cooperativa de segundo grado presta a la de primer grado.

Los resultados de las regresiones que aparecen en la Tabla 7 ponen de relieve los siguientes extremos:

1. El tamaño de las cooperativas de primer grado influye de forma negativa en la percepción que ésta tiene de la contribución de la cooperativa de segundo grado al logro de cada uno de sus objetivos analizados. Esto se explica porque conforme aumenta el tamaño de las cooperativas de primer grado, éstas tienen mayor capacidad y autonomía para lograr de forma individual cualquiera de sus objetivos, por las mayores economías de escala que presentan, en congruencia con lo indicado por el profesor CABALLER (1982). Éste manifestaba que las cooperativas de menor dimensión mostraban una mayor disposición a integrarse en cooperativas de segundo grado ya que, para que sus socios alcanzaran lo que él denominaba «ganancia suficiente», debían acceder a la ganancia cooperativa asociada a la integración, aunque perdieran «libertad empresarial».

2. El número de servicios que las cooperativas de segundo grado prestan a las de primer grado y la distancia entre ambas, también influyen en casi todas las variables de resultados, la primera de forma positiva y la segunda de manera negativa. Así, al aumentar el número de servicios que las cooperativas de segundo grado prestan a las de primer grado (suministro, formación, información, crédito, asesora-

TABLA 7
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE						
	Productividad y eficiencia			Desarrollo de recursos humanos	Estabilidad	Adaptación y legitimación externa	
	D ₁ : Crecimiento de las ventas	D ₂ : Beneficios	D ₃ : Menores costes productivos	D ₄ : Apren. de nuevos procesos, etc	D ₅ : Satisfacción de sus socios	D ₆ : Éxito de nuevos productos	D ₇ : Imagen y prestigio
I ₁ : Antigüedad de la cooperativa de 1.º grado	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,174*	n.s.	0,220**
I ₂ : Nº de productos de la cooperativa de 1.º grado	n.s.	n.s.	n.s.	0,164**	n.s.	0,139*	n.s.
I ₃ : Dimensión de la cooperativa de 1.º grado	-0,165*	-0,216**	-0,380***	-0,209**	-0,343***	-0,180*	-0,347***
I ₄ : Antigüedad de la relación	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
I ₅ : Log. distancia entre las cooperativas	-0,267***	-0,202**	n.s.	-0,179**	-0,196**	-0,144*	n.s.
I ₆ : Nº de servicios que presta la cooperativa de 2.º grado	0,198**	0,162*	0,162*	n.s.	0,182**	n.s.	0,186**
R ₂ ajustada	0,108	0,079	0,125	0,090	0,156	0,063	0,101
Significación de la F	0,001	0,005	0,000	0,003	0,000	0,015	0,001

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

miento técnico, etc.) mayor es su contribución para que las cooperativas asociadas alcancen sus objetivos de productividad y eficiencia, estabilidad e imagen y prestigio. Esto obedece a que con la prestación de estos servicios la cooperativa de segundo grado transfiere a las de primer grado información, conocimientos y recursos que les ayudan a disminuir la incertidumbre del proceso productivo, liberarlas de determinadas tareas y facilitarles el acceso a recursos y servicios en mejores condiciones económicas. De esta forma, las cooperativas de primer grado se pueden concentrar en la manipulación de los productos como actividad básica y distintiva que les permita generar valor para el mercado, con el consiguiente efecto favorable sobre las ventas, a la vez que verán incrementados sus beneficios y reducidos sus costes de producción. Esto incidirá de forma positiva en las liquidaciones que los socios de base reciben de su cooperativa y, por consiguiente, en su grado de satisfacción. A su vez, estos conocimientos y recursos que las cooperativas de primer grado adquieren de las de segundo por medio de los servicios que éstas les prestan, les ayudan a mejorar la relación que mantienen con otros clientes y por lo tanto su imagen y prestigio.

3. En cambio, conforme aumenta la distancia entre las cooperativas se dificulta la comunicación fluida y las relaciones personales entre ellas, lo que incide de manera negativa en la coordinación de las actividades y, en consecuencia, en la contribución de la cooperativa de segundo grado a la mejora de las ventas, de los beneficios, del aprendizaje de nuevos procesos, de la satisfacción de sus socios y del éxito en el lanzamiento de nuevos productos.

4. El número de productos que manipula la cooperativa de primer grado y su antigüedad influyen en un menor número de variables dependientes. En cuanto al número de productos, se observa que conforme aumenta también lo hace la contribución de la cooperativa de segundo grado al aprendizaje de nuevos procesos y al éxito de los nuevos productos. Esto se explica porque la confección de un mayor número de productos por las cooperativas de primer grado precisa del aprendizaje de diferentes procesos a la vez que hace más compleja su comercialización, procesos que son facilitados por la cooperativa de segundo grado.

5. Respecto a la antigüedad de la cooperativa de primer grado, ésta afecta de forma positiva a la contribución de la cooperativa de segundo grado a la satisfacción de los socios de base de las de primer grado, y a su imagen y prestigio. Esto se debe a que con el paso del tiempo los socios exigen nuevos retos a su cooperativa, cuya satisfacción se ve favorecida por su integración en una cooperativa de segundo grado. De otro lado, conforme alcanzan una mayor madurez,

las cooperativas de primer grado perciben que han llegado a los mayores niveles posibles de imagen y prestigio a su alcance de forma individual, por lo que para mejorarlos deben integrarse en una cooperativa de segundo grado.

Por último, de los resultados no se desprende influencia alguna de la antigüedad de la relación entre las cooperativas sobre la contribución de las de segundo grado al logro de los objetivos de sus cooperativas asociadas. El posible efecto que el mayor conocimiento mutuo, derivado de las interacciones pasadas, podría tener sobre las posibilidades para intercambiarse información y cooperar, generando unos mayores niveles de resultados, parece de escasa relevancia, al menos comparado con el efecto producido por las demás variables explicativas consideradas, y sobre todo por el tamaño de la cooperativa de primer grado, el número de servicios y la distancia.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el estudio empírico confirman las afirmaciones que, desde una perspectiva teórica, vienen manteniendo los estudiosos del cooperativismo agrario acerca de los beneficios que las cooperativas agrarias de segundo grado reportan a sus socios y la importancia que tienen para que éstos alcancen sus diferentes objetivos.

Esta integración está permitiendo a las cooperativas de primer grado mejorar, sobre todo, sus objetivos de imagen y prestigio, crecimiento en ventas y beneficios. Asimismo, favorece el éxito en el lanzamiento de nuevos productos y la estabilidad de las cooperativas de primer grado en la medida en que la integración contribuye a incrementar la satisfacción de sus socios.

Aunque en menor medida que con los objetivos mencionados, las cooperativas de segundo grado también contribuyen a que las de primer grado mejoren su aprendizaje, entre otros, el relacionado con nuevos procesos, así como a disminuir sus costes productivos.

Por otra parte, también se ha puesto de manifiesto la importancia de que las cooperativas de segundo grado presten un elevado número de servicios (suministro, formación, información, etc.) a sus cooperativas socias. De esta forma, éstas percibirán una mayor contribución de las cooperativas de segundo grado al logro de sus objetivos relacionados con la productividad, la eficiencia, la estabilidad, la adaptación y la legitimación externa. Asimismo, se aprecia una mayor contribución de la cooperativa de segundo grado a estos dos últimos objetivos conforme aumenta la antigüedad de la cooperativa de primer grado.

Por el contrario, se ha comprobado que a medida que aumenta la dimensión de la cooperativa de primer grado y su distancia a la cooperativa de segundo grado disminuye la valoración que aquella hace de la contribución de esta última al logro de la mayoría de sus objetivos. En el primer caso, porque la mayor dimensión permite a las cooperativas de primer grado alcanzar las economías de escala suficientes para lograr sus objetivos de una manera más autónoma y, en el segundo, por la dificultad de mantener una comunicación y unas relaciones fluidas que permitan lograr una coordinación adecuada de las actividades, conforme aumenta la distancia entre ambas cooperativas.

Estos hallazgos son de gran utilidad para los responsables de administrar las relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado, toda vez que nos acercan a los factores que explican el éxito de las mismas. Las cooperativas de segundo grado deberán prestar especial atención a los servicios que ofrecen a sus cooperativas socias y a la gestión adecuada del tamaño de las cooperativas de primer grado y de la distancia de éstas a las de segundo, para que estos dos últimos factores no interfieran en la evolución positiva de la relación. Por ello, la gestión de la relación adaptada a los condicionantes de la dimensión y la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación para superar las barreras derivadas de la distancia física, se convierten en instrumentos de especial interés para un desarrollo adecuado de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado.

Por último, cabe señalar algunas líneas futuras de investigación. En primer lugar, y puesto que sólo se ha recogido información de las cooperativas hortofrutícolas, sería interesante ampliar el estudio a las cooperativas de otros subsectores agroalimentarios al objeto de poder validar y generalizar los resultados obtenidos. Por otra parte, también se podría contar con la opinión de las cooperativas que no pertenecen a una de segundo grado. La percepción de estas entidades acerca de la ayuda que las cooperativas de segundo grado pueden prestarles para conseguir sus objetivos, además de poder diferir de las que sí pertenecen, es de gran interés para conocer lo atractivo que les resulta los procesos de integración y, por consiguiente, su disposición a incorporarse a una cooperativa de segundo grado.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALIMARKET. *Ranking 750*. Facturación de las mayores empresas y grupos de alimentación y bebidas. *Alimarket*, n.º 143, 2001, p. 113-143.

- ARCAS, N. *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia: CIRIEC-España, 1999.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J. L. 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. Valencia: *CIRIEC-España*, n.º 36, 2001, p. 179-202.
- BEL, P. *Las sociedades cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC-España, 1997.
- BUENDÍA, I. Las relaciones comerciales cooperativas: un análisis desde el nuevo marco legal. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 69, 1999, p. 43-65.
- CABALEIRO, M. J. Redes de empresas: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 74, 2001, p. 7-22.
- CABALLER, V. El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación y desarrollo de cooperativas agrarias. *Agricultura y Sociedad*, n.º 23, 1982, p. 192-215.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas. En: *Las empresas públicas, sociales y cooperativas en la nueva Europa*. XIX Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia: CIRIEC-España, 1992, p. 419-422.
- GASKIN, S.; NEVIN, J. R. The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, n.º 22 (May), 1985, p. 130-142.
- GREENLEY, G. E. Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, n.º 32 (1), 1995, p. 47-66.
- HIND, A. M. Assessment of co-operative performance. The World of Co-Operative Enterprise. *Scottish Agricultural Organisation Society*, UK, 1998, p. 9-18.
- Co-operative life cycle and goals. *Journal of Agricultural Economics*. n.º 50 (3), 1999, p. 536-548.
- JULIÁ, J. F. La concentración en el cooperativismo agroalimentario. *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, n.º 6, 1999, p. 27-33.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.; FERNÁNDEZ, M. Las cooperativas agrarias. En: BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (eds.) *Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*. Valencia: CIRIEC-España, 1996, p. 17-75.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; ACHROL, R. S. Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research*, n.º 29 (May), 1992, p. 238-53.
- LERMAN, Z.; PARLIAMENT, C. Size and industry effects in the performance of agricultural cooperatives. *European Review of Agricultural Economics*, n.º 6 (1), 1991, p. 15-29.
- LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 170, 1999, p. 27027-27062.
- MARTÍNEZ, A. *Análisis de la integración cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1990.

- MONTERO, A. *El cooperativismo agroalimentario y formas de Integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1999.
- 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, p. 1-8.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, n.º 29 (March), 1983, p. 363-377.
- SHENHAV, Y.; SHRUM, W.; ALON, S. "Goodness" concepts in the study of organizations: a longitudinal survey of four leading journals. *Organization Studies*, n.º 15 (5), 1994, p. 753-776.
- 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 (REVESCO)*, n.º 69, 1999, p. 199-216.
- VARGAS, A. *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva, 1995.
- VELIYATH, R. Strategic planning: balancing short-run performance and longer term prospects. *Long Range Planning*, 25 (3), 1992, p. 86-97.