

CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE SEGUNDO GRADO A LOS OBJETIVOS DE SUS COOPERATIVAS ASOCIADAS: UN ESTUDIO EMPÍRICO¹

Narciso Arcas Lario

Dpto. de Organización de Empresas y Comercialización
Universidad Politécnica de Cartagena
Paseo Alfonso XIII, 52. 30203. Cartagena. Murcia
Tel. 968-325785 e-mail: arcas.lario@upct.es

José Luis Munuera Alemán

Miguel Hernández Espallardo

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Murcia
Campus Universitario de Espinardo. 30100. Murcia

RESUMEN

Una de las reacciones más comunes de las empresas agrarias para hacer frente a la creciente competencia y elevado poder de negociación de los clientes ha sido el establecimiento de relaciones estables que se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. En lo que respecta a las cooperativas agrarias de primer grado, éstas tienden cada vez más a integrarse en cooperativas de segundo grado para lograr sus fines empresariales. 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 aquella presta a ésta, y cuanto menor es la dimensión de la cooperativa de primer grado y la distancia entre ambas cooperativas. Conocer estos aspectos es de gran importancia ya que determinan la calidad de las relaciones actuales, así como las posibilidades de una mayor generalización del fenómeno de la integración cooperativa.

PALABRAS CLAVE: Marketing agrario, cooperativas agrarias de primer y segundo grado, resultados de las relaciones interorganizaciones.

¹ La recogida de información para esta investigación ha sido financiada por ANECOOP, Sdad. Coop.

**CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE SEGUNDO
GRADO A LOS OBJETIVOS DE SUS COOPERATIVAS ASOCIADAS: UN
ESTUDIO EMPÍRICO**

1.- INTRODUCCIÓN

Debido a la escasez de recursos y a la especialización funcional de las organizaciones, éstas buscan reducir la incertidumbre de los intercambios creando entornos negociados mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo que le ayuden a lograr sus objetivos (Arcas et al., 2001). En este sentido, Easton y Araujo (1994; 73) sostienen que: *“una característica de los mercados organizacionales es que muchos intercambios se realizan en el contexto de relaciones ricas y estables”*, que se concretan en la creación de alianzas o asociaciones. Esta apreciación es especialmente manifiesta en las empresas del sistema agroalimentario por los elevados niveles de incertidumbre en los que realizan sus intercambios debido, entre otros factores, a: 1) la globalización de los mercados y el consiguiente incremento de la competencia; 2) la elevada concentración de la industria y de la distribución; y 3) la volatilidad y las elevadas exigencias de la demanda de los consumidores (Hernández y Munuera, 1997; Arcas y Munuera, 1998; Juliá, 1999; Planells y Mir, 2000).

Estos condicionantes han llevado a las empresas agroalimentarias a establecer de forma progresiva diferentes tipos de asociaciones, tanto horizontales como verticales, entre las que se encuentran las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. Éstas propician que las empresas se centren en sus competencias distintivas y aprovechen las

habilidades de otras en determinadas áreas específicas, respondiendo así de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno (Arcas et al., 2000).

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; Hind, 1999).

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).

El interés y la necesidad de crear cooperativas de segundo grado es tal que la “*intercooperación*” fue considerada como el sexto principio cooperativo en el XXIII Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, celebrado en Viena en 1966, bajo el siguiente enunciado (Martínez, 1990; 23): “*las cooperativas para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios*

con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional". Este pronunciamiento ha tenido su reflejo en las sucesivas legislaciones sobre cooperativas, de forma que en la exposición de motivos de la 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).

Las cooperativas de segundo grado han favorecido el desarrollo cooperativo, como consecuencia de una mayor eficacia proveniente de las economías de escala 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).

Estas ventajas de las cooperativas de segundo grado y la necesidad que tienen las de primero de integrarse en ellas para lograr sus objetivos y responder a los cambios del sistema agroalimentario han sido destacadas en el plano teórico por diversos autores (Vargas, 1995; Juliá et al., 1996; Bel, 1997; Arcas, 1999; Montero, 1999; Server y Meliá, 1999). En cambio, no encontramos trabajos empíricos que analicen la contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a los objetivos de las de primero. Sin embargo, pensamos que el conocimiento exhaustivo de este aspecto es importante por varias razones. En primer lugar para las relaciones actuales se comprueba en qué medida la cooperativa de primer grado percibe que obtiene buenos resultados de la relación y, en consecuencia, mostrará 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 las carencias percibidas por la cooperativa de primer grado. Por último, para las cooperativas de segundo grado el conocimiento de los niveles de satisfacción de sus cooperativas asociadas les permitirá desarrollar acciones apropiadas con respecto a las mismas, así como marcar las líneas para la consecución de nuevos socios.

Por lo tanto, para contribuir a llenar el vacío percibido en la literatura, este trabajo se plantea como finalidad el 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 alcanzar 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 la discusión de los principales aspectos que se derivan de estos resultados.

2.- MARCO TEÓRICO PARA EVALUAR LA CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO A LOS OBJETIVOS DE LAS DE PRIMERO

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

Aunque 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*” (Shenhav et al., 1994), sin embargo su medición resulta bastante controvertida, siendo uno de sus principales problemas la elección del criterio apropiado para su evaluación. Esto ha propiciado que en la literatura encontremos diferentes medidas del desempeño entre las que destacan las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la rentabilidad, las cuales han sido utilizadas de forma individual o combinadas 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 de todos los países ha hecho de la evaluación de su desempeño un tópico 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 como medios la planificación y el establecimiento de objetivos, adoptando una estructura basada en el control, y un enfoque externo. Atendiendo al modelo de las *relaciones humanas* la empresa persigue el desarrollo de los recursos humanos a partir de su cohesión y moral, mediante una estructura flexible y centrada en su ámbito interno. Según el modelo del *proceso interno*, se pretende 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 1).

Estos cuatro modelos han sido utilizados por Kumar et al. (1992) 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 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 1 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 las ventas –eficacia–, menores costes productivos y beneficios –eficiencia–.

TABLA 1
VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA RELACIÓN

Modelo de resultados	Objetivo perseguido por la organización	Contribución de la otra parte a:	Contribución de la coop. de segundo grado a la mejora de:
Objetivo racional	. Productividad . Eficiencia	. El crecimiento de las ventas . Los beneficios	. Las ventas . Los beneficios . Los menores costes productivos
Relaciones humanas	. Desarrollo de los recursos humanos	. La aptitud en el desempeño del rol (competencia o desempeño)	. El aprendizaje de nuevos procesos, 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).

2. Conforme al modelo de *relaciones humanas*, la cooperativa de primer grado valora la relación con la de segundo en la medida en que ésta favorece el desarrollo de sus recursos humanos mediante actividades que favorezcan su aprendizaje, entre otros, el relacionado con nuevos procesos.
3. Según el modelo del *proceso interno*, la cooperativa de primer grado valora la relación por su contribución a su estabilidad, lo que va depender en gran medida de la satisfacción de sus socios de base.
4. Atendiendo al *modelo de los sistemas abiertos*, la cooperativa de primer grado valora la relación con la de segundo por su contribución al éxito en el lanzamiento

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

Al establecer estas dimensiones para el desempeño estamos considerando tanto los resultados a corto plazo como a largo plazo, pues la importancia de ambos así lo aconseja, como pone de relieve Veliyath (1992; 87) al afirmar que “*debe mantenerse un equilibrio entre la efectividad necesaria para anticipar y preparar la empresa para el futuro, y la eficiencia requerida para competir en el presente*”. Además, con ellas también tenemos en cuenta la problemática sobre la medida de los resultados en las empresas cooperativas, expuesta al inicio de este apartado, derivada de las peculiaridades de las mismas.

3.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

3.1.- Población y recogida de información

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 –CCA– 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.

Debido a que la población se encuentra geográficamente dispersa, para la recogida de información 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 una falta de respuesta.

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 tipo de encuesta para obtener la información.

Las personas que han respondido el cuestionario son aquellas que tienen un conocimiento profundo de la relación que su cooperativa mantiene con la cooperativa de segundo grado. En la mayoría de los casos se corresponde con el gerente –63,1%–, seguido del presidente –10,2%– y del director –4,8%–, salvo en las cooperativas de menor tamaño en que suele responder otra persona –21,9%–, por lo general, la encargada de la administración (tabla 2).

TABLA 2**CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS**

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

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

TABLA 3**FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Universo de población	278 cooperativas agrarias hortofrutícolas que comercializan sus productos a través de una cooperativa de segundo grado
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida de información	Encuesta telefónica y personal
Procedimiento de muestreo	Selección de la totalidad de la población al objeto de entrevistarla
Tamaño de la muestra	190 cooperativas agrarias de primer grado
Error muestral	± 4%
Nivel de confianza	95%. $p = q = 50\%$
Fecha de realización del trabajo de campo	De abril a junio de 1999

3.2.- Caracterización de la muestra

El cuestionario incluye una serie de preguntas relativas a las cooperativas de primer grado que constituyen la muestra y de la relación que mantienen con las de segundo que nos permiten realizar la caracterización que aparece en la tabla 4. Del análisis de esta información se deduce una elevada dispersión para la mayoría de las variables.

TABLA 4
CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER GRADO QUE FORMAN LA MUESTRA 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 1 ^{er} 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 2 ^o grado presta a las de primero	1	3,2	7

Las cooperativas de la muestra tienen de media una antigüedad próxima a los 30 años y 448 socios. Otros aspectos relevantes que, junto al número de socios, permiten aproximarse al tamaño de las cooperativas de primer grado son los que hacen referencia a sus ventas –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 –11 años de media– y a los servicios que la cooperativa de segundo grado presta a las de primero. De los siete servicios (suministro, formación, información, crédito, asesoramiento técnico, I+D y otros) considerados, además del de comercialización, las cooperativas de primer grado reciben una media de 3,2.

3.3.- Desarrollo de medidas

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 5).

TABLA 5
ÍTEMES 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	Ítemes
Productividad y eficiencia	Crecimiento de las ventas
	Beneficios
	Menores costes productivos
Desarrollo de los recursos humanos	Aprendizaje de nuevos procesos productivos, etc.
Estabilidad	Satisfacción de sus socios
Adaptación y legitimación	Éxito en el lanzamiento de nuevos productos
	Imagen y prestigio

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 ítems 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 primero 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 primero 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 entre los anteriores.

TABLA 6
CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO A LOS OBJETIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE PRIMER GRADO

<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>								
Ítems	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, etc.	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

Para conocer la influencia que las características de las cooperativas de primer grado y las de la relación que mantienen con las de segundo tiene sobre la contribución de éstas a los objetivos de las primeras se ha realizado un análisis de regresión.

Dado 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 mucho 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”. Por otra parte, todas las variables 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. Este tipo de variables suele presentar problemas de heteroscedasticidad. 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.

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

1. La contribución de las cooperativas de segundo grado a la productividad y eficiencia de su socia de primer grado (contribución al crecimiento de las ventas, a los beneficios y a la obtención de menores costes productivos) aumenta conforme prestan un mayor número de servicios, y disminuye al aumentar el tamaño de las cooperativas de primer grado y la distancia entre las cooperativas. Esto pone de manifiesto la extraordinaria importancia que tiene la cantidad y calidad de los servicios prestados por las cooperativas de segundo grado (suministro, formación, información, crédito, asesoramiento técnico, etc.) para transferir información, conocimientos y recursos a las cooperativas de primer grado que les ayude a

disminuir la incertidumbre del proceso productivo, liberarlas de determinadas tareas y facilitarles el acceso a inputs y servicios en mejores condiciones económicas. De esta forma, las cooperativas de primer grado se podrán 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.

TABLA 7
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS REGRESIONES ENTRE LA CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO A LOS OBJETIVOS DE LAS DE PRIMER GRADO Y LAS VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE						
	Productividad y eficiencia			Desarrollo de los recursos humanos	Estabilidad	Adaptación y legitimación externa	
	Crecimiento de las ventas	Beneficios	Menores costes productivos	Aprendizaje nuevos procesos, etc.	Satisfacción de sus socios	Éxito de nuevos productos	Imagen y prestigio
Antigüedad de la cooperativa de 1 ^{er} grado	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,174*	n.s.	0,220**
Nº de productos de la cooperativa de 1 ^{er} grado	n.s.	n.s.	n.s.	0,164**	n.s.	0,139*	n.s.
Dimensión de la cooperativa de 1 ^{er} grado	- 0,165*	- 0,216**	- 0,380***	- 0,209**	- 0,343***	- 0,180*	- 0,347***
Antigüedad de la Relación	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Distancia entre las cooperativas	- 0,267***	- 0,202**	n.s.	- 0,179**	- 0,196**	- 0,144*	n.s.
Nº de servicios que presta la cooperativa de 2 ^a 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

En cuanto a la influencia negativa del tamaño y de la distancia, la primera se explica por la mayor autonomía de las cooperativas de primer grado para lograr de forma individual sus objetivos relacionados con las ventas, los beneficios y los menores costes productivos, por las mayores economías de escala que presentan. Respecto a la distancia, al aumentar se dificulta la comunicación y las relaciones

personales entre ambas cooperativas, lo que incide de forma negativa en la coordinación de las actividades y, por consiguiente, en la contribución de la cooperativa de segundo grado a la mejora de las ventas y de los beneficios de la de primer grado.

2. Las cooperativas de segundo grado mejoran en mayor medida el aprendizaje de nuevos procesos de las de primero conforme aumenta el número de productos que las últimas manipulan, y disminuye con el tamaño y la distancia. El efecto negativo de los dos últimos vendría explicado por lo ya indicado en el punto anterior, mientras que la confección de un mayor número de productos por las cooperativas de primer grado precisa del aprendizaje de diferentes procesos que es facilitado por las cooperativas de segundo grado.
3. La aportación de las cooperativas de segundo grado a la satisfacción de los socios de las de primero aumenta con la antigüedad de éstas y con el número de servicios que recibe, y disminuye con el tamaño y la distancia. 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. Por otra parte, el mayor número de servicios que las cooperativas de primer grado reciben de las de segundo tendrá un efecto indirecto en la satisfacción de sus socios a través de la mejora de sus ventas, de sus beneficios y de los menores costes, lo que incidirá de forma positiva en las liquidaciones que reciben de la cooperativa. Además, se producirá un efecto directo asociado a la mayor probabilidad de que las cooperativas trasladen estos servicios a sus socios, respondiendo así a las expectativas y necesidades de los mismos y, con ello, a su satisfacción.

4. La contribución de las cooperativas de segundo grado al éxito de los nuevos productos de las de primer grado se explica por las mismas variables que afectan a la mejora del aprendizaje de nuevos procesos. Al aumentar el número de productos confeccionados por la cooperativa de primer grado y con ello la complejidad del proceso comercial, ésta le otorga a la de segundo una mayor contribución al éxito de los mismos en el mercado. En cambio, el tamaño y la distancia tienen un efecto negativo. En el primer caso, por la mayor autosuficiencia de las cooperativas más grandes para afrontar el proceso de lanzamiento de nuevos productos de forma individual y, en el segundo, por las mayores dificultades para coordinar este proceso conforme aumenta la distancia entre las cooperativas.

5. Las cooperativas de segundo grado contribuyen más a la mejora de la imagen y al prestigio de las de primero conforme aumenta la antigüedad de la cooperativa de primer grado y el número de servicios que les presta la de segundo, mientras que disminuye con el tamaño. Estos resultados confirman que conforme las cooperativas de primer grado alcanzan una mayor madurez, 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. Además, en la medida en que reciben un mayor número de servicios de la cooperativa de segundo grado, también mejoran su imagen y prestigio ya que adquieren conocimientos y recursos que les ayudan a mejorar la relación que mantienen con sus socios y con otros clientes. En cambio, al aumentar el tamaño de las cooperativas de primer grado, éstas alcanzan cuotas de imagen y prestigio que no precisan mejorar a través de su incorporación a una cooperativa de segundo grado.

5.- DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el estudio empírico confirman las afirmaciones que, desde una perspectiva teórica, vienen manteniendo los estudiosos del cooperativismo agrario acerca de la importancia de la integración de las cooperativas agrarias de primer grado en cooperativas de segundo grado para lograr sus diferentes objetivos.

Esta integración está permitiendo a las cooperativas de primer grado mejorar, sobre todo, los 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 primero 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 limitaciones del trabajo que pueden ser superadas en investigaciones posteriores. En primer lugar, sólo se ha recogido información de las cooperativas hortofrutícolas, por lo que 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, no se ha contado 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 (1999). Ranking 750. Facturación de las Mayores Empresas de Alimentación y Bebidas. *Alimarket*, 121: 105136.
- Arcas, N. (1999). *El Marketing de las Cooperativas Agrarias. Claves para la Competitividad de la Empresa Agraria*. CIRIEC-España, Valencia.
- Arcas, N. y Munuera, J. L. (1998). El Cooperativismo como Estrategia para Mejorar la Competitividad de la Empresa Agroalimentaria. *Distribución y Consumo*, 42: 55-71.
- Arcas, N.; Hernández, M. y Munuera, J. L. (2000). 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*, 36: 179-202.
- Arcas, N.; Hernández, M. y Munuera, J. L. (2001). Fundamentos Teóricos de las Relaciones de Intercambio. *Cuadernos de Administración* (en imprenta).
- Bel, P. (1997). *Las Sociedades Cooperativas Agrarias en España. Análisis de los Flujos Financieros y de la Concentración Empresarial*. CIRIEC-España, Valencia.
- Easton, G. y Araujo, L. (1994), Market Exchange, Social Structures and Time, *European Journal of Marketing*, 28 (3): 72-84.
- Gaski, S. y Nevin, J. R. (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22 (May): 130-42.

- Greenley, G. E. (1995). Forms of Market Orientation in UK Companies, *Journal of Management Studies*, 32 (1): 47-66.
- Hernández, M. y Munuera, J. L. (1997). Consideraciones sobre la Competitividad de la Empresa de Comercialización Hortofrutícola, *Distribución y Consumo*, 35: 92-107.
- Hind, A. M. (1998). Assessment of Co-operative Performance. The World of Co-operative Enterprise, *Scottish Agricultural Organisation Society*, UK: 9-18.
- Hind, A. M. (1999). Co-operative Life Cycle and Goals. *Journal of Agricultural Economics*, 50 (3): 536-548.
- Juliá, J. F. (1999). La Concentración en el Cooperativismo Agroalimentario. *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 6: 27-33.
- Juliá, J. F., Server, R. y Fernández, M. (1996). Las Cooperativas Agrarias. En: *Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*. J. Barea y J. L. Monzón, eds. Ciriec-España, Valencia: 17-75.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Achrol, R. S. (1992). Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier, *Journal of Marketing Research*, 29 (May): 238-253.
- Lerman, Z. y Parliament, C. (1991). Size and Industry Effects in the Performance of Agricultural Cooperatives, *European Review of Agricultural Economics*, 6 (1): 15-29.
- Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas (1999). *Boletín Oficial del Estado*, 170: 27027-62.
- Martínez, A. (1990). *Análisis de la Integración Cooperativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Montero, A. (1999). *El Cooperativismo Agroalimentario y Formas de Integración*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- Munuera, J. L., Arcas, N., García, D., Hernández, M., Martín, M., Meroño, A. L. y Ruiz, S (1997). *Estudio sobre las Entidades Asociativas Agrarias de Comercialización de la Región de Murcia*. Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia. Murcia.
- Planell, J. M^a. y Mir, J. (2000). Situación Actual de la Distribución Europea. *Levante Agrícola*, 1^{er} trimestre: 76-85.

- Pratt, G. (1998). The Need for Performance Measurement in Co-operatives: A Practitioners, View. *The World of Co-Operative Enterprise, Scottish Agricultural Organisation Society*, UK: 1-8.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (March): 363-77.
- Shenhav, Y., Shrum, W. y Alon, S. (1994). "Goodness" Concepts in the Study of Organizations: A Longitudinal Survey of Four Leading Journals, *Organization Studies*, 15 (5): 753-76.
- Server, R. J. y Meliá, E. (1999). Caracterización Empresarial de los Grupos y otras Formas de Integración Cooperativa al Amparo del Nuevo Marco Legislativo, *Revista de Estudios Cooperativos*, 69: 199-216.
- Vargas, A. (1995). *Claves para el Desarrollo del Cooperativismo Agrario. Concentración Empresarial y Asociacionismo*. Universidad de Huelva, Huelva.
- Veliyath, R. (1992). Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance and Longer Term Prospects, *Long Range Planning*, 25 (3): 86-97.