



REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos

ISSN: 1135-6618

revesco@ccee.ucm.es

Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales  
España

Arcas Lario, Narciso

Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, núm. 73, 2001, pp. 7-24

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36707301>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO**

POR  
NARCISO ARCAS LARIO\*

## **RESUMEN**

La importancia socioeconómica de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, el papel que desempeñan en la eficiencia del sistema agroalimentario y los problemas asociados a su creación y desarrollo, aconsejan conocer las fases por las que atraviesan al objeto de aproximarnos a sus factores de éxito. Sin embargo, estas apreciaciones contrastan con la escasa atención prestada por los investigadores al conocimiento de estas etapas, de forma que en la literatura sobre cooperativas no encontramos referencias a las mismas. De aquí la necesidad de apoyarnos en disciplinas que, como la del marketing, nos provén de investigaciones que nos permiten profundizar en la evolución de estas relaciones. En este sentido, el objetivo de este trabajo es conocer el proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, mediante la identificación de las diferentes fases que integran su ciclo de vida, poniendo de relieve asimismo los aspectos que prevalecen en cada una de ellas. Esto nos ayudará a comprender la naturaleza de estas relaciones, a la vez que conocer y explicar su funcionamiento adecuado, realizando así una contribución importante al estudio de la intercooperación en el ámbito agrario.

## **ABSTRACT**

The socioeconomic importance of first and second order marketing cooperatives, the role they play in the fruit and vegetable channel, and the pro-

---

\* Área de Economía, Sociología y Política Agraria. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica. Universidad Politécnica de Cartagena. Paseo Alfonso XIII, 52. 30203 Cartagena. Murcia. Tel. 968-325785 e-mail: arcas.lario@upct.es

blems associated with their establishment and development, justify the efforts to know the phases which they go through in order to find out their success factors. However, little attention has been paid to this topic by researchers in the agro food sector. Therefore it is necessary to use marketing discipline that provides us with useful research to know the evolution of these relationships. Thus, the purpose of this article is to know the formation process and development of the relationship between first and second order marketing cooperatives in the agricultural sector, by the identification of the different phases that integrate its life cycle, identifying likewise the aspects that prevail in each one of them. This will help us to understand the nature of these relationships, at the same time as knowing and explaining their appropriate working, so providing an important contribution to the study of interorganizational cooperation in the agrarian field.

## 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 empresariales (ARCAS *et al.*, 2000a). 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 (ARCAS y RUIZ, 1997; HERNÁNDEZ y MUÑERA, 1997; JULIÁ, 1999; PLANELLS y MIR, 2000).

Así pues, parece interesante que las empresas agroalimentarias mantengan relaciones estables con proveedores y clientes basadas en la especialización, la interdependencia y la cooperación. Por ello, la selección del socio adecuado en estas relaciones que complementen las habilidades, recursos y competencias se convierte en una decisión estratégica para conseguir ventajas competitivas (KAMANN y STRIJKER, 1992; KLEIN y KERR, 1995; GRUNERT *et al.*, 1996), posibilitando a las empresas centrarse en sus competencias distintivas y aprovechar las habilidades de otras en determinadas áreas específicas. Esto ha 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 (KRISTENSEN, 1992; HUGHES, 1994), siendo éstas últimas una forma de concentración empresarial sin vinculación patrimonial entre cooperativas de primer grado (BEL, 1997). El principal objetivo de estas asociaciones es responder de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno (GREEN y DOS SANTOS, 1992; SHAW y GIBBS, 1995), a través de la coordinación de las actividades que lleve a la eficiencia de los intercambios y, por ende, del sistema agroalimentario (ABBOT, 1996).

Esto ha propiciado que las cooperativas agrarias adquieran 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 (MUNUERA *et al.*, 1997; ARCAS y MUNUERA, 1998), de forma que las ventas de las cooperativas agrarias españolas representan el 40% de la producción final agraria (MAPA, 2001).

En España hay 4.350 cooperativas agrarias, de las cuales 3.092, es decir, el 70%, están integradas en 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). 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 (ARCAS *et al.*, 2000b).

Esta situación genera graves problemas a las cooperativas implicadas por los elevados costes asociados a la ruptura de la relación y la incertidumbre que conlleva el inicio de otras. De aquí el interés que para los responsables de administrarlas tiene el conocer su proceso de formación y desarrollo. Esto les proporcionará una mayor comprensión de las actitudes y los comportamientos que las partes adoptan a lo largo del mismo, así como de los factores que contribuyen a su desarrollo y de los peligros potenciales que pueden dificultar su continuidad. De esta forma, los directivos de las cooperativas de primer y segundo grado estarán en mejores condiciones de dirigir el proceso mediante la adopción de aquellas medidas que permitan avanzar en el mismo y lograr el éxito de la relación.

En este contexto, la finalidad de este trabajo es conocer el proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, mediante la identificación de las diferentes fases que integran su ciclo de vida, poniendo de relieve, asimismo, los aspectos que prevalecen en cada una de ellas. Para lograr este objetivo, en primer lugar se conceptúa la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, para posteriormente analizar su proceso de formación y desarrollo a partir de la literatura que aporta la disciplina del marketing.

Antes de pasar a conceptuar la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, conviene indicar que ésta pueden ser de distinta naturaleza —producción, marketing, suministro, etc.— (ARCAS y MUNUERA, 1998; ARCAS, 1999), siendo las que tienen por objetivo principal la comercialización de los productos las que han alcanzado un mayor desarrollo (VARGAS, 1995), motivo por el que serán objeto de este trabajo y que pasamos a caracterizar.

## **2. LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO**

La relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado puede ser considerada como una «*asociación de distribución*», conforme a la terminología que MOHR y SPEKMAN (1994) utilizan 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. Las cooperativas de segundo grado son las especialistas en el mercado en base a sus capacidades distintivas (conocimiento del mercado, cartera de productos diversificada, etc.), encargándose de comercializar la totalidad o parte de los productos confeccionados por las primeras. 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).

Siguiendo a HÅKANSSON y SNEHOTA (1995) consideraremos 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.

Los lazos entre las dos partes conectan sus recursos tecnológicos, materiales, de conocimiento y otros intangibles. Son el resultado del

desarrollo de la relación, a la vez que ésta representa un recurso en sí para las empresas. La conexión de actividades se refiere a las acciones técnicas, administrativas, comerciales y demás funciones empresariales que se pueden vincular de distinta forma en el desarrollo de una relación. Por último, los vínculos entre los actores afectan a la forma en que ambas partes se perciben e identifican mutuamente, estableciéndose en la interacción y reflejando el propio proceso de aprendizaje mutuo y de formación de la confianza y del compromiso (HÅKANSSON y SNEHOTA, 1995).

En cuanto a las interacciones a corto plazo, éstas se manifiestan por medio de episodios de intercambio de productos y servicios, de información, financieros y sociales entre las partes. En cambio, las interacciones a largo plazo se producen mediante modificaciones institucionales y adaptaciones que afectan a la conexión de las actividades, a los vínculos personales y a los lazos entre recursos de la relación.

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

Además, consideramos que la relación entre las cooperativas agrarias de comercialización cumple con todos los postulados de los intercambios relacionales recogidos en la Tabla 1, frente a los intercambios transaccionales. De aquí que entre sus características principales podamos incluir las siguientes: 1) el tener 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. Esto hace que cada intercambio no tenga que estar perfectamente equilibrado, ya que se podrá compensar con otros posteriores, favoreciéndose de esta manera la realización de adaptaciones e inversiones específicas; 3) estas adap-

taciones, unidas a la especialización funcional de las cooperativas implicadas en la relación, conllevan una alta interdependencia entre ellas; 4) se produce una intensa interacción entre ambas cooperativas, con presencia de relaciones personales y una comunicación fluida, y 5) están presididas por sentimientos 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.

TABLA 1  
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 — Éticos	Alta Baja	Baja Alta

FUENTE: ARCAS *et al.* (2000b).

A partir de la concepción que se ha realizado de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado y, sobre todo, teniendo en cuenta el contexto social y temporal en el que se ubican, podemos afirmar que estas relaciones no permanecen invariables. Consideramos que son el resultado de un proceso dinámico

de fortalecimiento de las conexiones entre las personas, las actividades y los recursos implicados en las mismas, que pasa por diferentes fases o etapas, aspecto que pasamos a estudiar a continuación.

### **3. PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO**

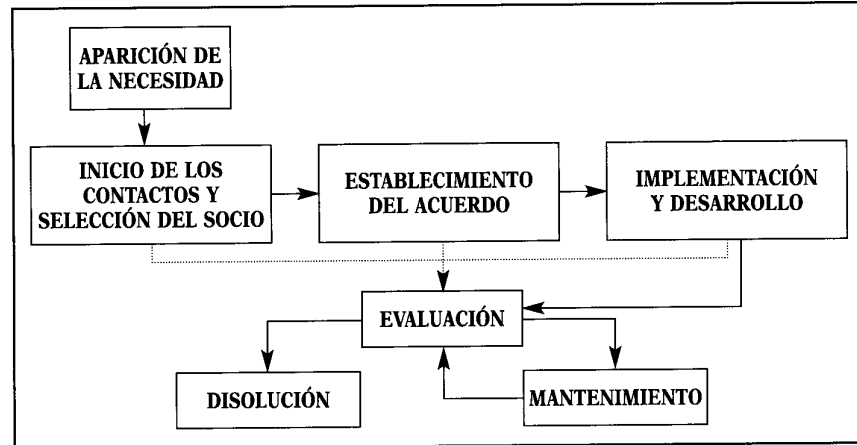
Las relaciones entre empresas se establecen y evolucionan de forma similar a como lo hacen las relaciones personales, pasando a lo largo del tiempo por una serie de etapas que han sido definidas por algunos investigadores como el ciclo de vida de la relación (DWYER *et al.*, 1987; FRAZIER, 1983; FORD, 1990; WILSON, 1995). En la literatura de marketing encontramos diferentes modelos sobre el proceso de formación y desarrollo de las relaciones entre comprador y vendedor en el ámbito de los mercados industriales (DWYER *et al.*, 1987; FORD, 1990; WILSON, 1995) y en los canales de distribución (FRAZIER, 1983).

Aunque estos modelos difieren en el enfoque de estudio y no existe una total coincidencia en las fases que establecen en el desarrollo de las relaciones, sin embargo nos parecen interesantes para el objeto de este trabajo por el carácter complementario de sus aportaciones. Así, DWYER *et al.* (1987) adoptan una perspectiva lineal en la que las distintas etapas se suceden unas a otras de manera secuencial. En cambio, FRAZIER (1983) propone un modelo interactivo en el que lo que acontece en una de las etapas tiene importantes implicaciones en las otras, a la vez que incorpora también una perspectiva comportamental al considerar las conductas que aparecen en las diferentes etapas. Este enfoque de comportamiento es seguido también por FORD (1990) y, sobre todo, por WILSON (1995).

A partir de estos modelos y de la conceptualización realizada anteriormente de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado, consideramos que ésta sigue un proceso evolutivo que pasa por las siguientes etapas: 1) aparición de la necesidad o motivo para establecerla; 2) inicio de los contactos y selección del socio; 3) establecimiento del acuerdo de la relación; 4) implementación y desarrollo de la relación; 5) evaluación de la relación, y 6) mantenimiento o disolución de la relación (Figura 1). Al final de cada una de estas fases las partes realizarán una evaluación de la relación que determinará si la misma se desarrolla pasando a la siguiente. Veamos seguidamente las principales características de estas etapas.



FIGURA 1  
EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS  
DE PRIMER Y SEGUNDO GRADO



FUENTE: ARCAS (2000).

### 3.1. Aparición de la necesidad o motivo para establecerla

Como ya indicamos anteriormente, la especialización funcional y la escasez de recursos lleva a las empresas a establecer aquellas relaciones que le permitan reducir la incertidumbre del entorno y lograr sus objetivos. De forma más precisa, OLIVER (1990), a partir de la literatura interorganizacional, considera que existen una serie de factores o motivaciones que incrementan la posibilidad de formación de relaciones entre empresas y unas condiciones que dificultan o facilitan que estas motivaciones las originen.

Como determinantes, OLIVER (1990) establece seis factores y sus correspondientes interacciones: 1) la necesidad asociada a imperativos legales o regulaciones; 2) la asimetría o potencial para ejercer control sobre otra organización o sus recursos; 3) la reciprocidad, que enfatiza en la cooperación, la colaboración y la coordinación entre las organizaciones más que en el poder o el control y que les lleva a establecer relaciones con el propósito de alcanzar beneficios mutuos; 4) la eficiencia, que lleva a las organizaciones a mejorar el ratio input/output; 5) la estabilidad a partir de la adaptación a la incertidumbre del entorno, y 6) la legitimidad para incrementar su imagen y reputación.

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

Aplicando el modelo de Oliver (1990) al cooperativismo agrario se ha confeccionado la Tabla 2, donde se recogen las razones que originan la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado y las condiciones que las facilitan.

TABLA 2  
RAZONES Y CONDICIONES QUE DETERMINAN LAS RELACIONES  
ENTRE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE PRIMER Y SEGUNDO  
GRADO

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

FUENTE: ARCAS (2000).

Cada una de las razones expuestas en la Tabla 2 puede llevar al establecimiento de relaciones entre las cooperativas de primer y segundo grado. Sin embargo, cabe esperar que éstas sean el resultado de la interacción de varias razones, entre las cuales la reciprocidad adquiere gran relevancia. Así, ésta y la asimetría llevan a las entidades de

primer grado a establecer relaciones con las de segundo al objeto de ejercer poder y control sobre otros agentes del canal (MOLLÁ y SÁNCHEZ, 1996). La interacción entre la reciprocidad y la eficiencia lleva a las cooperativas a pensar que la relación será más eficiente si beneficia a ambas. La reciprocidad también interacciona con la estabilidad y la legitimidad, en la medida en que las cooperativas entienden que la estabilidad de su relación pasa por la coordinación entre ambas, lo que a su vez se puede traducir en una mayor legitimidad asociada a la mejora de la imagen y la reputación.

### 3.2. Inicio de los contactos y selección del socio

Una vez que las cooperativas agrarias de primer y segundo grado experimentan la necesidad de establecer relaciones, iniciarán contactos para conocer los beneficios y los costes de la posible relación a través de un proceso de comunicación. A través de la comunicación las cooperativas intercambian información acerca de sus recursos, necesidades, deseos, prioridades, objetivos, etc., lo que facilitará el conocimiento mutuo y generará unas expectativas de recompensas extrínsecas —incremento de la cuota de mercado, volumen de ventas o beneficios, acceso a nuevos mercados— e intrínsecas —satisfacción psicológica de establecer relaciones con una determinada compañía—. Además, las cooperativas evaluarán las inversiones necesarias en tiempo, esfuerzo y dinero de las diferentes alternativas. Para ello, considerarán los beneficios que deberían obtener de la relación de intercambio por su participación e implicación de forma que, si las expectativas de recompensas son inferiores a las recompensas merecidas, buscarán otros miembros para mantener la relación de intercambio (FRAZIER, 1983).

Las cooperativas se sentirán atraídas y contactarán principalmente con aquellas que: 1) presenten recursos y capacidades complementarios; 2) exista una mayor compatibilidad de objetivos; 3) gocen de mejor reputación en base al desempeño y la confianza que le inspiren en comparación con otras alternativas, y 4) presenten una menor distancia cultural y geográfica (FORD, 1990; WILSON, 1995). La confianza, entendida como la percepción de una cooperativa de que las competencias e intenciones de otra llevarán a ésta a adoptar comportamientos que permitirán a la primera conseguir sus objetivos (ARCAS *et al.*, 2000b), es precisamente una de las variables más importantes en las etapas iniciales de la relación, ya que las cooperativas elegirán entre aquellas alternativas que presenten alguna evidencia de ser dignas de confianza (ANDALEEB, 1992). Además, en esta fase las

partes pueden adoptar una actitud unilateral dirigida a incrementar el atractivo hacia la otra (DWYER *et al.*, 1987).

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

### 3.3. Establecimiento del acuerdo de la relación

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

La negociación se produce ante la dificultad de las partes para alcanzar un reparto de las obligaciones, los beneficios y los costes, así como para acordar la forma de tomar las decisiones y los mecanismos de control a adoptar para lograr la coordinación. A través de ella, las cooperativas reordenan sus preferencias acerca de las opciones que presentan los diferentes puntos objeto de discusión. Además, el deseo de negociar es un aspecto positivo que manifiesta atracción entre las partes por los posibles beneficios de la relación.

En cuanto al desarrollo y ejercicio del poder, éste será consecuencia de la autoridad y de la dependencia. La primera representa un derecho a influir o a especificar ciertos comportamientos que son aceptados por la otra firma, mientras que la dependencia se fundamenta en la necesidad que una cooperativa tiene de mantener la relación con otra para alcanzar sus objetivos. Resulta interesante distinguir entre fuentes de poder justas e injustas. El ejercicio de fuentes de poder injustas de una parte sobre otra —castigos o amenazas— implica que aquélla controla o influye en su propio beneficio en las acciones de la segunda y, en contra de su voluntad o sin su consentimiento, lo que llevaría a esta parte a terminar la relación. Por el contrario, la utilización de fuentes de poder justas por una parte —experiencia, legitimidad y referencia—, implicaría conformidad y aceptación de la otra, lo que puede llevar a poner en primer plano los intereses conjuntos frente a los individuales.

Las normas prescriben el comportamiento de las partes en la relación y, en el caso de las relaciones a largo plazo, inciden en el logro de objetivos colectivos. HEIDE y JOHN (1992; 34) las definen como *«expectativas sobre comportamientos que son al menos parcialmente*

*compartidas por las partes»,* destacando: 1) la solidaridad o propensión de las partes a realizar esfuerzos en preservar la relación; 2) la flexibilidad, entendida como las expectativas de las partes respecto a la realización de ajustes en la relación de acuerdo con los cambios en las circunstancias, y 3) el intercambio de información o expectativas que las partes tienen sobre compartir información mutuamente beneficiosa. El establecimiento de normas de comportamiento supone que las cooperativas empiezan a diseñar las reglas para los futuros intercambios. Por último, las expectativas de la relación en cuanto a objetivos, conflictos y perspectivas de la relación pueden aumentar o disminuir el interés en la misma.

En cuanto a los factores o comportamientos que favorecen el desarrollo de esta fase destacan: la congruencia entre los objetivos, el intercambio de información, los valores compartidos, los vínculos sociales, la dependencia y la confianza entre las cooperativas (WILSON, 1995). Por otra parte, los resultados de esta fase se concretan en el establecimiento de los objetivos y de las funciones a desempeñar por cada una de las cooperativas, así como la forma de gobierno a adoptar para lograr la necesaria coordinación entre las personas, los recursos y las actividades implicadas en la relación.

### **3.4. Implementación y desarrollo de la relación**

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

Los cuatro procesos establecidos en la fase anterior también actúan aquí y de forma más intensa (DWYER *et al.*, 1987). Así, cambios en el ámbito interno de las organizaciones y en el entorno pueden aconsejar revisar lo negociado para el buen desarrollo de la relación. Además, dado que cada cooperativa tendrá en cuenta los esfuerzos de la otra para lograr sus propios objetivos, intentará influir en la relación a través del ejercicio del poder o mediante diversas estrategias de influencia. Si las estrategias utilizadas permiten alcanzar metas comunes, sin perjudicar las propias, existirá una compatibilidad de objetivos, en caso contrario, se pueden producir conflictos (MOLLÁ y SÁNCHEZ, 1997).

Si la comunicación entre las partes es reducida o tiene un carácter coercitivo, ejerciendo una cooperativa presiones para que la otra desarrolle ciertas acciones, la segunda se puede sentir confundida en cuanto a las actividades que debe desarrollar —ambigüedad de rol— o puede discrepar sobre ellas, con lo que el nivel de acuerdo será bajo y la probabilidad de conflicto alta. En cambio, contactos personales intensos, una comunicación frecuente y la toma de decisiones participativa incrementará el compromiso y la cooperación de las empresas para el logro de los objetivos marcados, creándose vínculos sociales que refuerzan la relación. Además, conforme se van realizando intercambios y se desarrolla la relación, se van modificando o introduciendo nuevas normas de comportamiento o estándares de conducta que facilitan la coordinación e influyen en los intercambios futuros (FRAZIER, 1983).

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

### **3.5. Evaluación de la relación**

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

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

presas intentarán compensar la relación entre las recompensas y las aportaciones.

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

### **3.6. Mantenimiento o disolución de la relación**

En general, altos niveles de satisfacción de las cooperativas con la relación tendrán consecuencias positivas sobre ésta, contribuyendo a su mantenimiento. Cuando el nivel de satisfacción es elevado, las cooperativas tenderán a excluir a otras alternativas que podrían proporcionarle similares beneficios. De esta forma, se muestran leales y dispuestas a seguir cooperando y a realizar adaptaciones e inversiones en mantener la relación, estableciendo un compromiso o promesa implícita o explícita para continuarla e, incluso, extenderla más allá de lo acordado inicialmente, alcanzando así mayores niveles de interdependencia.

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

## **4. CONCLUSIONES**

La importancia socioeconómica de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado contrasta con la escasa atención prestada por los investigadores a su estudio, máxime si se tienen en cuenta las dificultades que, para su creación y desarrollo, demuestra la realidad empresarial. Por ello, resulta interesante conocer las fases por las que atraviesan este tipo de relaciones, así como los aspectos que caracterizan a cada una de ellas.

Basándonos en los modelos que la disciplina del marketing aporta al estudio de las relaciones interorganizativas, consideramos que la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado sigue un proceso dinámico e interactivo que evoluciona pasando por las siguientes etapas: 1) aparición de la necesidad o motivo para establecerla; 2) inicio de los contactos y selección del socio; 3) establecimiento del acuerdo de la relación; 4) implementación y desarrollo de la relación; 5) evaluación de la relación, y 6) mantenimiento o disolución de la relación.

Asimismo, sostenemos que cada una de estas etapas viene caracterizada por una serie de actitudes y comportamientos, entre los que se encuentran: la confianza, la comunicación, la negociación, la dependencia, las normas, las expectativas, el compromiso, la cooperación, la justicia y la satisfacción. La identificación de estas etapas y de las variables que prevalecen en las mismas facilita el análisis de la relación y de su evolución, proporcionando un mayor conocimiento de los aspectos principales a cuidar en cada momento para favorecer su desarrollo y lograr el éxito de la misma. De aquí la importancia que las cuestiones analizadas tienen para la administración de las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado tanto en el terreno investigador como en el de la práctica empresarial.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ABBOTT, J. *Agricultural and food marketing in developing countries: selected readings*. New York: CAB International, 1996.
- ALIMARKET. Ranking 750. Facturación de las mayores empresas de alimentación y bebidas. *Alimarket*, n.º 121, 1999, p. 105-136.
- ANDALEEB, S. S. The trust concept: research issues for channels of distribution. *Research in Marketing*, n.º 11, 1992, p. 1-34.
- ARCAS, N. *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia: CIRIEC-España, 1999.
- *La relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado: Un modelo explicativo de sus características y resultados*. Universidad de Murcia: Tesis Doctoral no publicada, 2000.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L. El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria. *Distribución y Consumo*, n.º 42, 1998, p. 55-71.
- ARCAS, N.; RUIZ, S. La comercialización de frutas y hortalizas en el entorno internacional. *Distribución y Consumo*, n.º 35, 1997, p. 55-89.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, A. Fundamentos teóricos de las relaciones de intercambio. *Cuadernos de Administración* (en imprenta), 2000a.



- 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*, n.º 36, 2000b.
- BEL DURÁN, P. *Las sociedades cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC-España, 1997.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, n.º 51 (2), 1987, p. 11-27.
- EASTON, G.; ARAÚJO, L. Market exchange, social structures and time. *European Journal of Marketing*, n.º 28 (3), 1994, p. 72-84.
- FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. En: *Network Dynamics in International Marketing*. P. Naudé y P. W. Turnbull, eds. Pergamon, 1998, p. 3-15.
- The development of buyer-seller relationship in industrial markets. En: *Understanding Business Markets*. D. Ford, ed. London: Academic Press, 1990, p. 42-57.
- FRAZIER, G. L. Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, n.º 47, 1983, p. 68-78.
- GREEN, R. H.; DOS SANTOS, R. R. Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. *Revista de Estudios Agrosociales*, n.º 162, 1992, p. 37-61.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, n.º 32 (2), 1994, p. 4-20.
- GRUNERT, K. G.; LARSEN, H. H.; MADSEN, T. K.; BAADSGAARD, A. *Market orientation in food and agriculture*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- GUMMESSON, E. The new marketing - developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, n.º 20 (4), 1987, p. 10-20.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing relationship in business networks*. London: Routledge, 1995.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing Research*, n.º 56 (2), 1992, p. 32-44.
- HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J. L. Consideraciones sobre la competitividad de la empresa de comercialización hortofrutícola. *Distribución y Consumo*, n.º 35, 1997, p. 92-108.
- HUGHES, D. *Breaking with tradition: Building partnerships and alliances in the european food industry*. London: Wye College Press, 1994.
- 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: *Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*. J. Barea y J. L. Monzón, eds. Valencia: CIRIEC-España, 1996, p. 17-75.
- KAMANN, D. F.; STRIJKER, D. Mechanisms of coordination in the dutch horticultural complex. *European Review of Agricultural Economics*, n.º 19 (4), 1992, p. 393-416.

- KLEIN, K. K.; KERR, W. A. The globalisation of agriculture: A view from the farm gate. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, n.º 43 (4), 1995, p. 551-63.
- 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*, n.º 4 (3), 1992, p. 107-18.
- MAPA (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN). *Hechos y cifras del sector agroalimentario español*. 2000. Madrid: Secretaría General Técnica del MAPA, 2001.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, n.º 15, 1994, p. 135-52.
- MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. La formación de relaciones entre compradores y vendedores: interacciones entre sus determinantes. *Estudios sobre Consumo*, n.º 38, 1996, p. 11-8.
- El análisis del conflicto en el canal de comercialización. *Dirección y Organización*, n.º 18 (Junio), 1997, p. 42-51.
- MONTERO, A. *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1999.
- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing Research*, n.º 17 (November), 1980, p. 460-9.
- PAYNE, A. *Advances in relationship marketing*. London: Kogan Page, 1995.
- PLANELL, J. M.ª; MIR, J. Situación actual de la distribución europea. *Levante Agrícola*, 1º trimestre, 2000, p. 76-85.
- POWELL, W. W. Hybrid organisational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, n.º 30 (Fall), 1987, p. 67-87.
- VARGAS, A. *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva, 1995.
- 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*, n.º 23 (7), 1995, p. 7-17.
- WILSON, D. T. A integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.º 23 (4), 1995, p. 335-45.