

# **COSTES DE TRANSACCIÓN EN LA RELACIÓN SOCIO-COOPERATIVA: IMPLICACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN<sup>1</sup>**

---

MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO\*

NARCISO ARCAS LARIO\*\*

GUSTAVO MARCOS MATÁS\*

[migher@um.es](mailto:migher@um.es), [arcas.lario@upct.es](mailto:arcas.lario@upct.es), [gustavo.marcos@um.es](mailto:gustavo.marcos@um.es)

\*Universidad de Murcia, \*\*Universidad Politécnica de Cartagena, \*Universidad de Murcia

## **RESUMEN**

*En las cooperativas agrarias de comercialización, el hecho de que además de propietario y controlador, el socio también sea su proveedor, hace que los costes de transacción en la relación socio-cooperativa jueguen un papel de primer orden en la competitividad de la fórmula cooperativa frente a otras alternativas (Hind, 1994). El presente trabajo pretende comprobar en qué medida el gobierno de la relación socio-cooperativa orientado a la reducción de los costes de transacción es un factor que influye en la competitividad de las cooperativas agrarias de comercialización (Bijman, 2002). Para ello se indaga en los problemas que generan costes de transacción, en las distintas estrategias para su gestión, y en sus efectos sobre la competitividad. Sobre una muestra de cooperativas, se recoge información que permite determinar qué mecanismos de gobierno de la relación socio-cooperativa son más efectivos en la reducción de los costes de transacción y en la generación de una mayor competitividad para la cooperativa.*

**PALABRAS CLAVE:** Teoría de los Costes de transacción; resultados; cooperativas agrarias; salvaguardia; evaluación del desempeño; adaptación

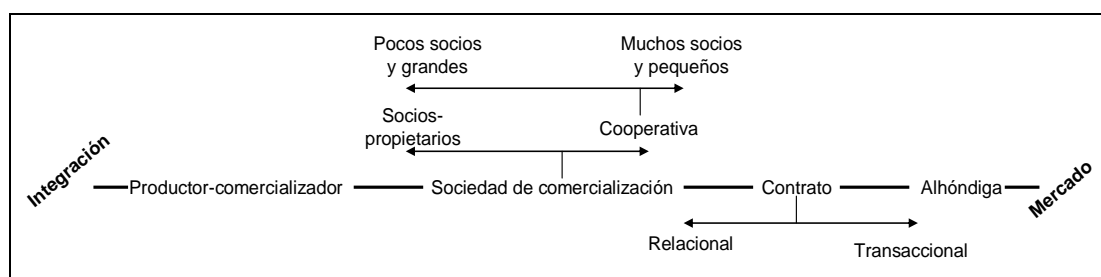
---

<sup>1</sup> Este trabajo es resultado del proyecto de investigación 05708/PHCS/07 financiado con cargo al Programa de Generación de Conocimiento Científico de Excelencia de la Fundación Séneca, Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia, en colaboración con Cooperativas Agro-alimentarias y la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM).

## 1. Introducción

Las cooperativas agrarias de comercialización de frutas y hortalizas en fresco, como agente comercializador que opera en origen, tienen que competir con otras fórmulas en origen en unos mercados caracterizados, primero, por una gran presión de la demanda, lo que es consecuencia del alto poder de negociación de los distribuidores, así como, segundo, por un exceso de oferta en la mayoría de las producciones (Arcas y Hernández, 2008). Frente a esas otras fórmulas que representan distintos niveles de integración en origen (ver Figura 1), la cooperativa agraria tiene una peculiar forma de aprovisionarse ya que, situada en un nivel intermedio de integración, se abastece de forma casi exclusiva de sus socios que, no sólo son sus proveedores, sino también sus propietarios, usuarios de sus servicios y supervisores de una organización que distribuye el beneficio de forma igualitaria sobre la base del uso o volumen comercializado por el agricultor (Barton, 1989).

FIGURA 1  
Formas de gobierno competidoras en el primer eslabón de la comercialización en origen



Por ello, la fórmula cooperativa es un tipo de integración vertical que puede ser denominada como parcial debido a que hay elementos de mercado (una relación transaccional continua de compra-venta) y elementos de jerarquía (una relación de control) (Bijman y Hendrikse, 2003). Todo lo anterior confiere al análisis de la relación socio-cooperativa un papel muy relevante en el estudio de las cooperativas y sus posibilidades de competir en los mercados de destino (Nilsson, 2001).

Específicamente, en lo referido a las cooperativas agrarias de comercialización de frutas y hortalizas, este trabajo se basa en la premisa de que dicha relación, es decir, cómo se configura y qué características tiene, es un factor explicativo clave en el desempeño de la cooperativa en el mercado, y por tanto, en sus posibilidades de supervivencia como tipología empresarial (Bijman, 2002).

Entre los enfoques teóricos que se pueden utilizar para el análisis de la relación socio-cooperativa (ver por ejemplo Nilsson, 2001; Bijman, 2002; Ortmann y King, 2007), el proporcionado por la Teoría de los Costes de Transacción (TCT) es particularmente apropiado para explicar las relaciones de aprovisionamiento de las empresas (Lieberman, 1991; Masten, 1984) y los efectos sobre sus resultados o desempeño (Parkhe, 1993). La TCT provee de un marco conceptual bajo la premisa de que las empresas que realicen una adecuada elección de gobierno en relación a las características de la transacción, obtendrán un mejor desempeño que las que no lo hagan debido a unos menores costes de transacción (Noordewier, John y Nevin; 1990; Dahlstrom y Nygaard, 1999).

A pesar del aspecto normativo de la TCT, se ha prestado escaso interés y apoyo empírico a las proposiciones de la teoría referentes al desempeño (Noordewier, John y Nevin, 1990; Silverman, Nickelson y Freeman, 1997; David y Han, 2004). Muy pocos han sido los estudios que han examinado el desempeño como variable dependiente (ejemplos como Anderson 1988; Noordewier, John y Nevin, 1990 y Heide y John, 1998), y mucho más escaso es el estudio de las condiciones moderadoras en las que las formas de gobierno son más efectivas. Con respecto a esto último, David y Han (2004), en su meta-análisis sobre el apoyo empírico que recibe la TCT, subrayan que no pudieron encontrar ninguna prueba en la literatura sobre si las formas de gobierno tenían mejor desempeño dependiendo de sus niveles en las dimensiones de la transacción.

Así pues, el objetivo principal de este trabajo es el de comprobar empíricamente que la TCT aplicada a la relación cooperativa agraria-socio agricultor tiene relevancia en la explicación del desempeño de la cooperativa. En este sentido, se comprueba el poder explicativo de cada uno de los tres problemas

descritos en la TCT como generadores de costes de transacción (Rindfleish y Heide, 1997): 1) el problema de la salvaguardia; 2) el problema de la evaluación del desempeño; y 3) el problema de la adaptación. Para ello construimos tres modelos en los que el desempeño de la cooperativa se explica a partir de la dimensión transaccional correspondiente (inversión en activos específicos, incertidumbre comportamental e incertidumbre ambiental) de los mecanismos de gobierno de la transacción correspondientes (salvaguardias, evaluación del desempeño y adaptación) y de la interacción de ambos. La contrastación empírica de dichos modelos se realiza con la información obtenida mediante encuestas a una muestra de gerentes de cooperativas agrarias que recogen sus percepciones acerca de las variables objeto de estudio en este trabajo.

A continuación se presenta la propuesta realizada en este trabajo sobre la aplicación de la Teoría de los Costes de Transacción a la relación socio-cooperativa. Más tarde se indicará la metodología seguida para la contrastación de dicha propuesta. La presentación de resultados y su comentario será el contenido de los últimos epígrafes del presente trabajo.

## **2. La Teoría de los Costes de Transacción en la relación socio-cooperativa**

La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) se basa en la premisa básica de Coase (1937) de que empresa y mercado son diferentes alternativas de estructura de gobierno que difieren en sus costes de transacción. Esto es, que los costes de realizar los intercambios en el mercado pueden ser mayores que los costes de organizar las transacciones dentro de la empresa. Por tanto la empresa existe por su habilidad de incurrir en menos costes que recurriendo al mercado. En este contexto, los costes de transacción se definen como los costes de poner en marcha el sistema (Arrow, 1969), lo que incluiría los esfuerzos y costes de búsqueda de información, negociación, decisión y de hacer cumplir el contrato. Williamson (1975) se adentró en la precisión de la TCT, demostrando que era posible testar empíricamente la TCT asociando la eficacia relativa de las alternativas de estructura de gobierno con dimensiones de la transacción observables, concretamente, la inversión en activos específicos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 2006). De tal modo que se puede demostrar que dadas las características particulares de las transacciones en las que se encuentra inmersa la empresa, las distintas alternativas de gobierno entre integración y mercado tienen distinta eficacia. Para hablar de la eficacia relativa de las distintas estructuras organizacionales, la TCT se apoya en los distintos mecanismos que estas alternativas proveen para reducir los costes de transacción, concretamente: las salvaguardias sobre los activos específicos, la evaluación del desempeño y la adaptación (Rindfleish y Heide, 1997).

En las relaciones de negocios ya en marcha, como es la relación de aprovisionamiento de la cooperativa con los socios, la TCT es de aplicabilidad para estudiar la eficacia de estos mecanismos que la TCT reconoce como economizadores de costes de transacción. Bajo el punto de vista de la relación socio-agricultor y cooperativa agraria en la que se encuentra integrado y a la que aporta su producción, se puede establecer que estas características operacionales del intercambio relacional tendrán un efecto en los costes de transacción y en el desempeño en tanto que simulan la operación de la empresa integrada (Stinchcombe, 1985). Asimismo, de la TCT se desprende que una correcta alineación entre las características de las transacciones y el gobierno resultarán en mejoras del desempeño (Noordewier, John y Nevin, 1990), de tal forma que niveles distintos de especificidad de activos e incertidumbre, así como de salvaguardas, información y adaptación dará lugar a distintos niveles de desempeño en el aprovisionamiento y por tanto, en la competitividad de la cooperativa como empresa.

### **2. 1. El problema de las salvaguardias**

El problema de la salvaguardia es el resultante de la simultaneidad entre una dimensión de la transacción: especificidad de los activos invertidos en la relación, y de un supuesto sobre el comportamiento humano: el oportunismo.

La especificidad de los activos se refiere al grado en que las transacciones se apoyan en activos específicos. Los activos específicos son aquellas inversiones en activos que no tienen o pierden gran parte de su valor fuera de esa relación para alguna de las partes. Los activos específicos surgen en situaciones donde alguna actividad es única/específica y por tanto esos activos no tienen usos

alternativos aceptables (Tarziján, 2003). En cooperativas agrarias, la cooperativa realiza a menudo esfuerzos en formación, asesoramiento, e incluso instalaciones y equipos dedicados específicamente a un determinado productor. Este tipo de inversiones son necesarias para realizar una oferta adecuada al mercado si la misma ha de tener, asimismo unas características que se salen de la normalización habitual en el mercado (por ejemplo, requisitos productivos homologados, variedades productivas específicas, o calendarios especiales) (Bijman, 2006). Estas inversiones, por específicas, suelen ser más eficientes y efectivas que las no específicas, ya que están centradas en una relación de intercambio específica (Brown, Dev y Lee, 2000; Brown, Crosno y Dev, 2009). Este primer argumento da pie a plantear la primera hipótesis:

*H1: Las inversiones de la cooperativa en activos específicos con sus socios tienen un efecto positivo sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado.*

Williamson (1985) describe el oportunismo como “la búsqueda del interés propio con astucia” (47), lo que incluye comportamientos tales como engañar, hacer trampas, ocultar información u otras formas más sutiles de violar acuerdos. Las empresas dedican bastantes recursos en desarrollar mecanismos de gobierno que eliminen este oportunismo o lo mermen (Brown, Dev y Lee, 2000). El problema más grave del oportunismo es que disuade de realizar inversiones en activos específicos en relaciones interorganizacionales. La razón es que estos activos son proclives a comportamientos oportunistas si no se disponen de los mecanismos de gobierno adecuados que actúen como salvaguarda o garantía frente al oportunismo (Rokkan, Heide y Wathne, 2003).

La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) plantea que una importante especificidad en los activos incrementa los costes de salvaguarda de los acuerdos entre agentes debido a probabilidad de comportamientos oportunistas de las partes (Pilling, Crosby y Jackson, 1994; Bubik y Andersen, 2002). Crosno y Dahlstrom (2008) dan cuenta en su meta-análisis sobre el oportunismo que existe una relación positiva entre las inversiones en activos específicos y el oportunismo, luego se puede esperar que los esfuerzos de salvaguarda sean mayores con alta especificidad de los activos. Estos costes de salvaguarda son los esfuerzos realizados para frenar el oportunismo, como los son los esfuerzos de control, supervisión, de implantar normas relacionales, costes de contratos o garantías y de la integración vertical.

Por ejemplo, cuando la cooperativa, para mejorar sus posibilidades de competir en los mercados de destino (Dyer y Singh, 1998), dedica tiempo y recursos a la mejora de las explotaciones individuales o al entrenamiento de los agricultores socios (o sus empleados), está haciendo una inversión con el riesgo de que el agricultor se aproveche de ella para ser más competitivo sacando el producto mejorado a otros compradores potenciales que podrían ofrecer un mayor precio al no tener que hacer frente a los gastos derivados de dicha formación o entrenamiento (Bijman, 2002). Este comportamiento del socio sería un comportamiento oportunista ya que busca el interés propio con menosprecio del de la cooperativa y por tanto del de todos sus socios (Williamson, 1985).

Sin las adecuadas salvaguardias, las empresas se enfrentan al riesgo de expropiación (*ex post*), o de pérdidas de productividad por no invertir en activos específicos (*ex ante*) (Rindfleisch y Heide, 1997). Las estructuras de gobierno en una relación limitan la probabilidad de que aparezcan comportamientos oportunistas (Vázquez, Iglesias y Rodríguez-del-Bosque, 2007) y las distintas alternativas de gobierno no atajan el oportunismo del mismo modo (Williamson, 1985). De ese modo, la creación de valor puede verse coartada debido a la ausencia de unas adecuadas salvaguardias, o lo que es lo mismo, una estructura de gobierno inferior (Zajac y Olsen 1993; Rindfleisch and Heide 1997). Además, cuando el riesgo de oportunismo en una relación es elevado, muchos recursos son comprometidos para controlar y supervisar, los cuales podrían haber sido empleados más productivamente en otros menesteres (Wathne y Heide, 2000). Por esta razón, la decisión del modelo de gobierno no solo afecta al nivel de costes, sino que también es un determinante del valor (Zajac and Olsen 1993; Foss and Foss 2005).

Dada esta situación en la relación socio-cooperativa, donde existe el riesgo oportunista por parte del socio y que son necesarias inversiones específicas para mejorar la competitividad de la cooperativa en el mercado, la cooperativa se enfrenta al problema de salvaguardia. Se espera que las inversiones de la cooperativa en sus socios proveedores estén salvaguardadas en la medida que el gobierno de la relación se dote de mecanismos que actúan como salvaguardias frente el oportunismo del socio

(Wathne y Heide, 2000), así como sea capaz de implantar garantías sobre la obtención de una tasa de retorno de las inversiones (Dyer y Singh, 1998). Estos mecanismos de gobierno para salvaguardar las inversiones tendrán un efecto en el desempeño y serán más eficientes cuando la relación se base en importantes inversiones específicas. De acuerdo a esto, se plantean las siguientes hipótesis:

*H2: a) Las salvaguardias presentes en la relación con los socios tendrán un efecto positivo sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado.*

*b) El efecto de las salvaguardias sobre el desempeño de la cooperativa estará positivamente moderado por las inversiones en activos específicos.*

## **2. 2. El problema de la evaluación del desempeño**

El supuesto de racionalidad limitada es un supuesto comportamental que asume que los decisores tienen límites en sus capacidades cognitivas, de información o en sus habilidades comunicativas (Williamson, 1975). No quiere decir que los agentes actúen de forma no racional, sino que su capacidad racional es limitada, de modo que no podrán disponer ni procesar toda la información necesaria para tomar decisiones, así como que no serán capaces de prever todas las posibles implicaciones de sus decisiones. De acuerdo con la TCT, estas restricciones se convierten en problema en entornos con incertidumbre comportamental donde el comportamiento no puede ser fácilmente evaluado *ex post*. De la existencia de estos supuestos aparece el problema de la evaluación del desempeño que genera costes de transacción consecuencia de las dificultades para verificar que los comportamientos de una parte se ajustan a lo previsto (Rindfleisch y Heide, 1997). En el caso de la relación cooperativa-socio, existe asimetría de información a favor del socio en lo referido a la producción del producto agrario (cantidad, calidad, temporalidad, procedimientos de producción), lo que puede dar lugar a problemas de cantidad y calidad del suministro que perjudiquen una adecuada oferta de la cooperativa al mercado.

*H3: La incertidumbre comportamental tiene un efecto negativo sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado.*

El problema de evaluación del desempeño en relaciones de aprovisionamiento puede ser mitigado estableciendo mecanismos de gobierno adecuados (Rindfleisch y Heide, 1997). Un gobierno más relacional (Noordewier, John y Nevin, 1990) posee más mecanismos de control sobre el trabajo de sus integrantes. En tanto que el gobierno de la cooperativa disponga de estos mecanismos en su relación con los socios, será más eficiente para atajar el problema de la evaluación del desempeño. En este tipo de relación en las cooperativas agrarias, el problema de evaluación surgirá cuando la cooperativa sea incapaz de juzgar el cumplimiento de las obligaciones de sus socios. La eficacia de la cooperativa para tratar este problema dependerá de su habilidad para establecer mecanismos de supervisión, evaluación, disposición de información sobre la actividad de los socios o establecimiento de sistemas de socialización entre otros (Rindfleisch y Heide, 1997; Buvik y Andersen, 2002). De esta manera, el problema de la cooperativa se puede traducir en su dificultad para imponer procedimientos y metodologías de trabajo que permitan a la cooperativa hacer una oferta competitiva al mercado. Un problema similar se encontró por Hernández y Arcas (2003) entre las cooperativas de segundo grado y sus cooperativas proveedoras de primer grado. De ahí que el problema de la evaluación del desempeño se plantee como un asunto crítico para prever el comportamiento de los socios y ser capaz de generar una oferta competitiva.

*H4: a) Las medidas utilizadas por la cooperativa para evaluar el desempeño de sus socios tienen un efecto positivo sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado.*

*b) El efecto de la evaluación del desempeño del socio sobre el desempeño de la cooperativa estará positivamente moderado por la incertidumbre comportamental de los socios.*

## **2. 3. El problema de la adaptación**

El problema de la adaptación surge cuando los contratos que vinculan a las partes coartan la flexibilidad requerida para adaptarse a las circunstancias del entorno. La TCT conviene que la fuente de este problema se halla en la confluencia de dos supuestos, a saber, el de incertidumbre ambiental y la racionalidad limitada (Rindfleisch y Heide, 1997). De tal forma, la limitada capacidad humana para

predecir los acontecimientos futuros y de conocer toda la información causará un problema de adaptación en tanto que se tomarán acuerdos que no tendrán en cuenta los cambios en el entorno en el que se producen las transacciones.

*H5: La incertidumbre ambiental tiene un efecto negativo sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado.*

En el caso de las cooperativas este problema se traducirá en dificultades para adaptarse al mercado cuando haya cambios, debido a las rigideces para modificar el acuerdo entre cooperativa y socio, y en particular el comportamiento de estos últimos (Nilsson, 1999). Por ejemplo, si la cooperativa necesita realizar algún cambio en los productos por la competencia en el mercado, esta modificación tendrá que trasladarla también a sus socios proveedores. En la medida en que estén implantados mecanismos de gobierno que faciliten la adaptación, la cooperativa será más eficiente adaptándose al mercado que en el caso de que éstos sean débiles porque se tendrán que incurrir en mayores costes de transacción asociados a la renegociación de las condiciones (Rindfleisch y Heide, 1997). Este problema es especialmente relevante en entornos cambiantes como el que caracteriza la mayor parte de los mercados agrarios, donde la flexibilidad se convierte en una competencia clave para competir en el mercado (Bijman, 2006). Por tanto se espera que estos mecanismos sean más eficientes en entornos con alta incertidumbre ambiental. Se plantea por tanto la siguiente hipótesis:

*H6: a) La adaptación en la relación de la cooperativa con el socio tiene un efecto positivo sobre el desempeño de la cooperativa en el mercado.*

*b) El efecto de la adaptación del socio sobre el desempeño de la cooperativa estará positivamente moderado por la incertidumbre ambiental.*

### 3. Metodología

#### 3.1. Recogida de datos

Para la realización del estudio se ha considerado como población las cooperativas agrarias españolas. En España hay unas 4.000 empresas cooperativas agrarias que, en 2008, facturaron 18.900 millones de euros, lo que supone una parte muy importante de la actividad económica del sector agroalimentario español. De esta actividad económica se benefician cerca de un millón de socios en todo el territorio nacional, proporcionando empleo directo a 74.000 personas. De estas cooperativas, 2.840 están afiliadas a Cooperativas Agro-alimentarias, contribuyendo la Región de Murcia con 71 cooperativas agrarias, el 4,65% de la cifra de negocio total (Cooperativas Agro-alimentarias, 2010).

La recogida de información se llevó a cabo mediante encuestas a gerentes, obteniendo finalmente 153 cuestionarios. Los gerentes de las cooperativas agrarias murcianas fueron encuestados personalmente en entrevistas realizadas durante los meses de noviembre de 2008 a febrero 2009, obteniendo por este procedimiento un total de 35 cuestionarios. Las cooperativas cuya sede social se sitúa fuera de la Región de Murcia fueron encuestadas mediante correo electrónico. Por este procedimiento se enviaron 1.850 cuestionarios, obteniendo finalmente 118.

Los gerentes encuestados son mayoritariamente hombres (86,3%) y con una edad media de 43 años. Mayoritariamente tienen estudios universitarios (61,3%), el 19% formación profesional, y el 14,4% bachiller, mientras sólo el 3,9% tiene estudios primarios y menos del 1% no tienen estudios. El 28,1% de los gerentes son socios de la cooperativa, perteneciendo al Consejo Rector de la misma el 14,6%, y ocupando el cargo de presidente el 8,5%. La mayoría de los gerentes (79,7%) tienen ésta como única actividad profesional, que vienen desarrollando en la cooperativa actual una media de 10,69 años, y que complementan con una experiencia en tareas gerenciales de otras cooperativas de 3,36 años de media y de 3,48 años en labores de gerencia en empresas diferentes a cooperativas (Tabla 1).

TABLA 1  
Características de los gerentes de las cooperativas agrarias de la muestra

Aspecto		Media
% de gerentes hombres		86,3
% de gerentes mujeres		13,7
Edad		43
% de gerentes que son socios de la cooperativa		28,1
% de gerentes que son miembros del Consejo Rector de la cooperativa		14,6
% de gerentes que son presidentes de la cooperativa		8,5
% de gerentes que tienen los siguientes estudios:	Sin estudios	0,7
	Estudios primarios	3,9
	Bachiller	14,4
	Formación Profesional	19,0
	Estudios Universitarios	61,4
	Otros	0,7
% de gerentes cuya única actividad profesional es la de gerente de la cooperativa		79,7
Años que lleva ocupando el cargo de gerente en esta cooperativa		10,69
Años de experiencia en tareas directivas en otras cooperativas		3,36
Años de experiencia en tareas directivas en empresas diferentes a cooperativas		3,48

### 3.2. Escalas de medida

Para la medición de los conceptos hemos intentado utilizar medidas con múltiples enunciados que están inspiradas en la literatura. Sin embargo, como ninguna de las medidas había sido utilizada previamente en estudios en el ámbito de las cooperativas, mucho menos de las agrarias, se hizo un trabajo importante de adaptación en los pretest.

En cuanto a las *salvaguardias*, de acuerdo a Dyer y Singh (1998) se tiene en cuenta el grado en que la cooperativa tiene seguridad sobre la recuperación de sus inversiones en los agricultores, que es consecuencia de la seguridad sobre el volumen de las transacciones y de la duración de la relación. Se añaden asimismo dos ítemes correspondientes a la evitación del oportunismo mediante el gobierno de la relación con los socios: los mecanismos contractuales-legales y la confianza (Dyer y Singh, 1998 y Wathne y Heide, 2000).

La *evaluación del desempeño* es medida a partir de cinco enunciados que, inspirados en Rindfleisch y Heide (1997) y Buvik y Andersen (2002), son aplicados al contexto socio-cooperativa agraria haciendo hincapié en la facilidad para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los socios, la recogida de información mediante supervisión, la obtención previa de información sobre los socios antes de su aceptación, el uso de sistemas de socialización para obtener información y en definitiva la puesta por parte de los socios de información conforme la cooperativa se la demanda.

En cuanto a la *adaptación*, ésta es medida de nuevo a partir de las sugerencias de Rindfleisch y Heide (1997) sobre el problema de adaptación como el resultado de la incapacidad de la relación socio-cooperativa para adaptarse rápida y efectivamente a los cambios en el entorno. En nuestro contexto, los distintos pretest sugirieron que la capacidad de adaptación de la relación sería mayor en la medida en que se facilitara una adecuada coordinación, cooperación y colaboración entre los socios y la propia cooperativa.

La *inversión en activos específicos* de la cooperativa en sus socios se ha medido mediante un ítem que expresa el grado en que la cooperativa se esfuerza en tiempo y recursos en las producciones de sus socios (Joshi y Stump, 1999).

Por su parte, la *incertidumbre comportamental* representó el mayor reto de medición. Por un lado, en la literatura no hay una escala específica al respecto aunque entendemos que la certeza sobre el comportamiento de los socios se puede equiparar a una noción de confianza, sobre la que sí hay escalas (Hansen, Morrow y Batista, 2002). En este sentido, el ítem utilizado hace hincapié en la percepción del gerente sobre si los socios hacen todo lo posible por cumplir con las promesas y acuerdos establecidos con la cooperativa. Sin embargo, el problema principal se encuentra en la

posible divergencia que puede encontrarse entre la concepción teórica y sus posibilidades efectivas de medición en la realidad. La razón es que en la TCT la incertidumbre comportamental representa la inseguridad sobre el comportamiento de los socios antes de que se emprenda acción alguna para aumentar la certeza, es decir antes de que se establezcan mecanismos de evaluación del desempeño. Este es un supuesto teórico muy difícilmente medible en relaciones ya en curso que, como es el caso de las que establecen las cooperativas con sus socios, ya han implementado dichos mecanismos y, por tanto, el nivel de incertidumbre comportamental presente en los socios se ve afectado por la presencia de los mismos. Esto hará que los resultados que se obtengan tengan que ser interpretados teniendo en cuenta este hecho.

La *incertidumbre ambiental* ha sido medida mediante una escala compuesta por seis ítems extraídos de Noordewier, John y Nevin (1997) y que miden tanto la volatilidad en los cambios de la oferta y la demanda en estos mercados como la dificultad para predecir dichos cambios.

Por último, *el desempeño de la cooperativa* en los mercados de destino mide su competitividad frente a su principal competencia, lo que se hace a partir de seis ítems habituales en la literatura (Nayyar, 1993).

La Tabla 2 muestra los conceptos y enunciados utilizados en su medición, así como la fuente de la que provienen.

## 4.-Análisis y Resultados

### 4.1. Validación de medidas

Para la evaluación de la unidimensionalidad de las escalas se ha realizado un análisis factorial confirmatorio. El método de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud sobre la matriz de covarianzas entre las variables observadas. Dado que para la contrastación de hipótesis se realizarán tres modelos independientes, los análisis factoriales se han realizado para cada modelo separadamente. Al objeto de evaluar la bondad de ajuste de los modelos, dada la distribución no normal de los datos analizados, se ha optado por el estadístico Chi-Cuadrado escalado de Satorra-Bentler (Satorra y Bentler, 1994), todos ellos no significativos lo que indica un buen ajuste de los modelos. El estadístico se incluye junto a otros índices de bondad de ajuste al final de cada modelo en la tabla 2.

La fiabilidad de las medidas fue confirmada por los índices de fiabilidad compuestos (SCR en tabla 2) con niveles por encima de 0,6 como son recomendados (Bagozzi y Yi, 1988). Adicionalmente todos los ítems cargan en su respectivo factor y sus estimaciones son positivas y significativas probando la validez convergente de los modelos. La validez discriminante entre los constructos de cada modelo fue confirmada en tanto que el intervalo de confianza ( $\pm 2$  desviaciones típicas) sobre la correlación estimada entre cada par de constructos latentes no incluyó el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988).



TABLA 2

**Escalas utilizadas y análisis factorial confirmatorio**

ITEM	Cargas estandarizadas	Valor T
MODELO SALVAGUARDIA		
SALVAGUARDIAS (Dyer y Singh, 1998). SCR=0.81		
1. Los socios de su cooperativa ofrecen mucha seguridad de aprovisionamiento a medio-largo plazo	0,73	8,43*
2. Su cooperativa tiene mucha seguridad sobre el aprovisionamiento de toda la producción de los socios	0,87	9,28*
3. La cooperativa tiene muchas garantías legales para actuar contra los socios en caso de incumplimiento grave de éstos	0,57	6,04*
4. Los socios de su cooperativa ofrecen mucha confianza en cuanto a su comportamiento	0,68	6,17*
INVERSIÓN ACT. ESP.(Joshi y Stump, 1999)		
1. Su cooperativa invierte mucho tiempo y recursos en la mejora de las producciones de sus socios	N/A	
DESEMPEÑO (Nayyar, 1993) SCR=0.83. Comparado con su competencia principal en los mercados de destino:		
1. Su cooperativa es mucho más competitiva en cumplir con las exigencias de los mercados de destino	0,78	9,94*
2. Su cooperativa es mucho más rápida y eficaz a la hora de adaptarse a los cambios del entorno	0,74	9,77*
3. Su cooperativa es mucho más capaz de competir en el entorno actual	0,75	9,42*
4. Su cooperativa es mucho más competitiva en costes <sup>a</sup>		
5. Su cooperativa es mucho más competitiva en servicios a la distribución	0,67	7,96*
6. Su cooperativa es mucho más competitiva en calidad de los productos <sup>a</sup>		
Estadísticos de bondad de ajuste (pruebas robustas): $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}(25g.l.)=30,25(p>0,05)$ ; CFI= 0,98; RMSEA= 0,037;; NNFI= 0,97		
MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO <sup>b</sup>		
EVALUACIÓN DESEMPEÑO (Rindfleisch y Heide, 1997; Buvik y Andersen, 2002) SCR= 0,68		
1. Su cooperativa dispone de mucha información para evaluar el cumplimiento de los socios	0,67	8,46*
2. Su cooperativa supervisa en gran medida a sus socios	0,73	10,01*
3. Su cooperativa sólo acepta nuevos socios tras una evaluación positiva de éstos <sup>a</sup>		
4. Su cooperativa usa en gran medida sistemas de socialización o identificación de los socios con la cooperativa <sup>a</sup>		
5. Los socios ponen a disposición de la cooperativa toda la información que poseen	0,52	5,36*
INCERTIDUMBRE COMPORTAMENTAL (Hansen, Morrow y Batista, 2002)		
1. Los socios hacen todo lo posible por cumplir las promesas y acuerdos establecidos con la cooperativa (invertida)	N/A	
DESEMPEÑO (Nayyar, 1993)		
IDEM A MODELO SALVAGUARDIA		
Estadísticos de bondad de ajuste (pruebas robustas): $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}(18g.l.)=34,21(p>0,01)$ ; CFI= 0,95; RMSEA= 0,077; NNFI= 0,91		
MODELO DE ADAPTACIÓN <sup>b</sup>		
ADAPTACIÓN (Rindfleisch y Heide, 1997). SCR=0.83		
1. En su cooperativa existen contactos muy frecuentes con los socios para coordinar actividades	0,87	14,01*
2. En su cooperativa hay una cooperación con los socios muy efectiva	0,87	12,39*
3. Su cooperativa colabora con sus socios en la solución de problemas e imprevistos	0,61	9,28*
INCERTIDUMBRE AMBIENTAL (Noordewier, John y Nevin, 1990). SCR=0.80		
1. Los precios en origen cambian muy a menudo y en gran medida <sup>a</sup>		
2. Los precios en destino cambian muy a menudo y en gran medida <sup>a</sup>		
3. Es muy difícil predecir los volúmenes de producción que demandará el mercado	0,61	6,84*
4. Es muy difícil predecir las exigencias del mercado	0,90	12,81*
5. El comportamiento de los productores que ofrecen productos similares a los suyos es altamente impredecible <sup>a</sup>		
6. El comportamiento de los clientes cambia continuamente	0,75	11,04*
DESEMPEÑO (Nayyar, 1993)		
IDEM A MODELO SALVAGUARDIA		
Estadísticos de bondad de ajuste (pruebas robustas): $\chi^2_{\text{Satorra-Bentler}}(32g.l.)=31,72(p>0,1)$ ; CFI= 0,99; RMSEA= 0,001; NNFI= 0,99		

\*p&lt;0,01

<sup>a</sup>El ítem no fue usado en la estimación del modelo<sup>b</sup>La variable *Desempeño* fue incluida en los modelos de evaluación del desempeño y adaptación. Sus cargas estandarizadas y estadísticos T no difieren de las del modelo de primer modelo de salvaguardias, por lo que no son incluidos en la tabla.**4.2. Contraste de Hipótesis**

Para la contrastación de las hipótesis presentadas en este trabajo se ha utilizado el método de regresión jerárquica mediante mínimos cuadrados ordinarios. Para cada uno de los modelos planteados, el modelo de salvaguardia, el modelo de evaluación del desempeño y el modelo de adaptación, se plantean, a su vez, tres modelos de regresión. En el primero se incluye la variable respectiva a la dimensión de la transacción, la inversión en activos específicos, la incertidumbre comportamental, y la incertidumbre ambiental. En el segundo se incorpora la variable operativa, es decir, el ejercicio de salvaguardias, las acciones de evaluación del desempeño, y la adaptación en la relación cooperativa-socio. Por último se incorpora el efecto interacción entre ambas variables mediante la introducción de su producto una vez son centradas a la media con el fin de evitar la multicolinealidad (Aiken y West, 1991). Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 3, 4 y 5 y son comentados a continuación.

En el primer modelo sobre las salvaguardias, la primera hipótesis era referida al efecto que las inversiones en activos específicos tienen sobre el desempeño de la cooperativa. Esta hipótesis H1 es corroborada con un coeficiente positivo y significativo, una indicación de los efectos positivos en la creación de valor al mercado final como consecuencia de las inversiones realizadas en las explotaciones de los socios cooperativistas. Este resultado está en línea con otros estudios que han estudiado el papel de las inversiones en activos específicos en el desempeño (Heide y John, 1988; Jap, 1999; Wang, 2002; Ghosh y John, 2005; Palmentier, Dant y Grewal, 2007; Espino- Rodríguez, Lai y Baum, 2008; Brown, Crosno y Dev, 2009). En el segundo modelo se introducen las salvaguardias; éstas ejercen un efecto positivo sobre el desempeño como se planteó en H2a. La mayor seguridad que aportan las salvaguardias en cuanto a las posibilidades de planificación y estabilidad en cuanto a las producciones disponibles para la comercialización justifican este efecto.

TABLA 3  
Modelo de salvaguardia: resultados de la regresión

V. Independientes ↓	V. dependiente:	DESEMPEÑO		
		M. 1	M. 2	M. 3
ACTIVOS ESPECÍFICOS (IAE)		0,270 <sup>†</sup>	0,143 <sup>c</sup>	0,145 <sup>c</sup>
SALVAGUARDIAS			0,365 <sup>†</sup>	0,354 <sup>†</sup>
SALVAGUARDIAS x IAE				-,042 <sup>n.s.</sup>
R <sup>2</sup> ajustado	Sig. cambio en R <sup>2</sup>	0,067 <sup>†</sup>	,179 <sup>†</sup>	,176 <sup>n.s.</sup>

<sup>†</sup> p < 0,001; <sup>a</sup> p < 0,01; <sup>b</sup> p < 0,05; <sup>c</sup> p < 0,10; n.s. = no significativo

El término de interacción que pretendía medir la moderación de las inversiones sobre el efecto de las salvaguardas resultó ser no significativo, es decir, una vez que directamente tanto la inversión en activos específicos como las salvaguardias mejoran el desempeño de las cooperativas, no se corrobora que ante mayores niveles de inversión el efecto de las salvaguardias sea mayor en el desempeño de la cooperativa. Kim, Stump y Oh (2009) ofrecen una posible explicación al por qué de este resultado. Los autores encuentran que los supuestos de la TCT pueden verse afectados según el entorno cultural en el que se desarrolle el estudio. Mientras que en Estados Unidos, una sociedad más individualista y con mayor orientación al corto plazo la inversión en activos específicos requeriría de salvaguardias previas para poderse realizar (por ejemplo en la forma de control sobre los activos), en un país como Japón la salvaguardia en forma de control sobre los activos no es necesaria ya que la presencia de valores tipo clan supone en sí mismo suficiente salvaguardia. Algo parecido puede estar ocurriendo en el caso de las cooperativas. Mientras que la inversión en activos específicos mejora el desempeño porque favorece unos mejores aprovisionamientos, y las salvaguardias porque favorecen una mejor planificación, el tipo de relación específico mantenido entre socio y cooperativa, donde el socio es también copropietario, no parece exigir mayores niveles de salvaguardias para realizar las inversiones correspondientes en activos específicos que permitan mejorar las producciones de los socios.

En cuanto al modelo de evaluación del desempeño, el ítem utilizado para medir la incertidumbre comportamental, que hacía hincapié en la seguridad o certeza del comportamiento de los socios, fue invertido para que su interpretación en el análisis de regresión se correspondiera con el concepto utilizado. La Tabla 4 presenta los resultados obtenidos. La incertidumbre comportamental muestra un efecto negativo y significativo como se predijo en H3, poniendo de manifiesto que la falta de seguridad sobre el comportamiento de la otra parte se traduce en un desempeño subóptimo. Este resultado refleja que la incertidumbre tiene un efecto principal en los costes de transacción, más allá de un simple efecto condicional (Joshi y Stump, 1998). Se observa que la evaluación del desempeño, como instrumento para controlar y dirigir el comportamiento de los socios, ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de la cooperativa, confirmando por tanto la hipótesis H4a.

En lo referido a la interacción entre la incertidumbre comportamental y la evaluación del desempeño el resultado obtenido no es significativo. La causa de esto puede residir en que la medida utilizada para medir la incertidumbre comportamental no mide dicho aspecto con anterioridad a la utilización de medidas para la evaluación del desempeño sino, por estar en relaciones en curso, simultáneamente. De este modo, la incertidumbre comportamental no es un factor antecedente, sino ya la resultante de la utilización de medidas para la evaluación del desempeño de los socios.

TABLA 4  
Modelo de evaluación del desempeño: resultados de la regresión

V. Independientes ↓	V. dependiente: DESEMPEÑO		
	M. 1	M. 2	M. 3
INCERTIDUMBRE COMPORTAMENTAL (IC)	-0,385 <sup>†</sup>	-0,203 <sup>b</sup>	-0,209 <sup>b</sup>
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		0,277 <sup>†</sup>	0,271 <sup>†</sup>
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO x IC			-0,057 <sup>n.s.</sup>
R <sup>2</sup> ajustado <sup>Sig. cambio en R<sup>2</sup></sup>	0,142 <sup>†</sup>	,181 <sup>b</sup>	,161 <sup>n.s.</sup>

<sup>†</sup> p < 0,001; <sup>a</sup> p < 0,01; <sup>b</sup> p < 0,05; <sup>c</sup> p < 0,10; n.s.= no significativo

Finalmente, de los resultados obtenidos respecto al modelo de adaptación (Tabla 5) no se puede confirmar la hipótesis H5 sobre una relación negativa entre la incertidumbre ambiental y el desempeño de la cooperativa. Si bien el sentido de la relación es el predicho, no es significativo. Por el contrario, los resultados sí muestran que la capacidad de adaptación de los socios ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de la cooperativa, confirmando la hipótesis H6a, efecto que aumenta cuanto mayores son los niveles de incertidumbre ambiental en el producto-mercado en el que opera la cooperativa, confirmando por tanto la Hipótesis H6b.

TABLA 5  
Modelo de adaptación: resultados de la regresión

V. Independientes ↓	V. dependiente: DESEMPEÑO		
	M. 1	M. 2	M. 3
INCERTIDUMBRE AMBIENTAL (IA)	-0,120 <sup>ns</sup>	-0,118 <sup>c</sup>	-0,128 <sup>c</sup>
ADAPTACIÓN		0,477 <sup>†</sup>	0,499 <sup>†</sup>
ADAPTACIÓN x IA			0,147 <sup>b</sup>
R <sup>2</sup> ajustado <sup>Sig. cambio en R<sup>2</sup></sup>	,008 <sup>n.s.</sup>	,231 <sup>†</sup>	,248 <sup>b</sup>

<sup>†</sup> p < 0,001; <sup>a</sup> p < 0,01; <sup>b</sup> p < 0,05; <sup>c</sup> p < 0,10; n.s.= no significativo

## 5. Conclusiones

Aunque la relación entre la cooperativa y sus socios ha sido tratada bajo múltiples perspectivas y enfoques teóricos, la conexión entre la forma como es administrada dicha relación peculiar de aprovisionamiento y el desempeño de la cooperativa en los mercados de destino es un aspecto inédito en la literatura empírica sobre cooperativas agrarias, a pesar de que dicho análisis tiene interés para la realización de propuestas normativas a la dirección de las cooperativas, de especial relevancia en momentos como los actuales en los que la competitividad de la cooperativa como fórmula de organización de la producción en origen está siendo sometida a revisión (Bijman, 2002). Por otra parte, aunque el efecto de la organización de las relaciones de aprovisionamiento sobre el desempeño de la firma ha sido tratado en otro tipo de relaciones de aprovisionamiento “más convencionales”, merece la pena observar hasta qué punto sus hallazgos son de aplicación a la peculiar fórmula organizativa que representa la sociedad cooperativa y al singular (por escasamente presente en la literatura) sector de las frutas y hortalizas en fresco.

El marco teórico utilizado en este trabajo es el de la Teoría de los Costes de Transacción, constituyendo asimismo una aportación adicional del estudio el hecho de que se realicen aplicaciones empíricas de esta teoría en el ámbito de las cooperativas agrarias de comercialización de frutas y hortalizas. Sobre una muestra de gerentes, los resultados obtenidos permiten confirmar, en primer lugar, la plena aplicabilidad de esta teoría en nuestro ámbito de estudio, así como la importancia que los costes de transacción en la relación cooperativa-socio tiene en la competitividad de la cooperativa en los mercados de destino.

Específicamente, los resultados obtenidos nos permiten recomendar a los gerentes que se preocupen por el establecimiento de salvaguardias del comportamiento de los socios como medio para hacerlo más previsible, facilitando la planificación y una oferta de mayor calidad al mercado, y también para

procurar la inversión en activos específicos que son asimismo generadores importantes de competitividad de las cooperativas en los mercados de destino.

El establecimiento de mecanismos de evaluación del desempeño de los socios es asimismo una medida que favorece la competitividad de la cooperativa, tanto más cuanto más efectivos sean en reducir la incertidumbre comportamental de los socios. Por último, la dirección de las cooperativas también debe preocuparse por favorecer la cooperación y la adaptación mutua ya que tiene un efecto positivo sobre el desempeño de la cooperativa al tiempo que el mismo es todavía mayor cuanto más incierto sea el entorno del mercado en el que opera la cooperativa.

## Referencias bibliográficas

- AIKEN, L.S. Y WEST, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- ANDERSON, E. (1988). "Strategic implications of Darwinian economics for selling efficiency and choice of integrated or independent sales forces", *Management Science*, Vol. 34, pgs. 599-618.
- ANDERSON, J. C. Y GERBING, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pgs. 411-423.
- ARCAS, N. Y HERNÁNDEZ M. (2008). "Los Procesos de Compraventa de Productos Hortofrutícolas en los Mercados en Origen: El Caso de la Región de Murcia", *Distribución y Consumo*, Vol. 18 (Abril), pgs. 38-54.
- ARROW, K. J. (1969). "The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation", Washington, D.C., U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session, U.S. Government Printing Office.
- BAGOZZI R. P. Y YI, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, pgs. 74-94.
- BARTON, D. (1989). *Co-operatives in Agriculture*, ed. David Cobia, Prentice-Hall., pgs. 21- 34
- BIJMAN, J. (2002). "Essays on Agricultural Co-operatives; Governance Structures in Fruit and Vegetables Chains", ERIM Ph. D. Series Research in Management, nº 15.
- BIJMAN, J. (2006). "Governance structures in the Dutch fresh produce industry", en Ordersteijn, C. J. M., Huirne, J. H. M. y Kooten, O. van eds. *Quantifying the Agri-Food Supply Chain*. Dordrecht: Springer, pgs. 205-221.
- BIJMAN, J. y HENDRIKSE, G. (2003). "Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry", ERIM Report Series Research in Management, ERS-2003-089-ORG.
- BROWN, J. R.; CROSNO, J. L. Y DEV, C. S. (2009). "The effects of transaction-specific investments in marketing channels: the moderation role of relational norms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, nº 4, pgs. 317-333
- BROWN, J. R.; DEV, C. S. Y LEE, D-J. (2000). "Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pgs. 51-65.
- BUVIK, A. Y ANDERSEN, O. (2002). "The Impact of Vertical Coordination on Ex-post Transaction Costs in Domestic and International Buyer-seller Relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, nº 1, pgs. 1-24.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the Firm. *Economica* nº 4, pgs. 386-405.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2010). "Cooperativismo en cifras", en <http://www.ccae.es> (28/04/2010).
- CROSNO, J. L. Y DAHLSTROM, R. (2008). "A meta-analytic review of opportunism in Exchange relationships", *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 36, pgs. 191-201.
- DAHLSTROM R. Y NYGAARD A. (1999). "An empirical investigation of ex post transaction cost in franchised distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, nº 2, pgs. 160-170.
- DAVID, R.J. Y HAN S-K. (2004). "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, nº 1, pgs. 39-58.
- DYER, J. H. Y SINGH, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 4, pgs. 660-79.
- ESPINO-RODRIGUEZ, T.F.; LAI, P-C. Y BRAUM, T. (2008). "Asset specificity in make or buy decisions for service operations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, nº 1, pgs. 111-133.
- FOSS, K. Y FOSS N. J. (2005). "Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, nº 6, pgs. 541-553.
- GEYSKENS I.; STEENKAMP J-B. E. M., Y KUMAR N. (2006). "Make, Buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis", *Academy of Management Journal*. Vol. 49, nº 3, pgs. 519-543.

- GHOSH, M. Y JOHN, G. (2005). "Strategic fit in industrial alliances: an empirical test of governance value analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 42, pgs. 346-357.
- HANSEN, M. H.; MORROW JR., J. L. Y BATISTA, J. C. (2002). "The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance, and Satisfaction", *International Food and Agribusiness Management*, Vol. 5, n° 1, pgs. 41-59.
- HEIDE, J. B. Y JOHN, G. (1998). "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n° 1, pgs. 20-35.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. Y ARCAS-LARIO, N. (2003). "The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pgs. 133-52.
- HIND, A. M. (1994). "Cooperatives – Under performers by nature? An exploratory analysis of cooperative and non-cooperative companies in the agri-business sector", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 45, n° 2, pgs. 213-19.
- JAP, S. D. (1999). "Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n° 4, pgs. 461-475.
- JOSHI, A. W. Y STUMP, R. L. (1998). "The evolution of governance in exchange relationships: adaptations to the transaction cost analysis framework and an empirical test", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, n° 9, pgs. 296-297.
- JOSHI, A. W. Y STUMP, R. L. (1999). "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n° 3, pgs. 291-305.
- KIM, S. K.; STUMP, R. L. Y OH, C. (2008). "Driving forces of coordination costs in distributor-supplier relationships: toward a middle-range theory", *Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pgs. 384-399.
- LIEBERMAN, M. B. (1991). "Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 39, pgs. 451-66.
- MASTEN, S. E. (1984). "The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry", *Journal of Law and Economics*, Vol. 27, pgs. 403-17.
- NAYYAR, P.R. (1993). "On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 6, pgs. 1652-69.
- NILSSON, J. (2001). "Organisational principles for co-operative firms". *Scandinavian Journal of Management*, n° 17, pgs. 329-356.
- NILSSON, J. (1999). "Co-operative organizational models as reflections of the business environments", *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 3, pgs. 449-470.
- NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G., Y NEVIN, J. R. (1990). "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-vendor Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 4, pgs. 80-93.
- ORTMANN, G. F. Y KING, R. P. (2007). "Agricultural Cooperatives I: History, theory and Problems", *Agrekon*, Vol. 46, n° 1, pgs. 40-68.
- PALMENTIER, R. W.; DANT, R. D. Y GREWAL, D. (2007). "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationships performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71, pgs. 172-194.
- PARKHE, A. (1993). "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Intrafirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (Agosto), pgs. 794-829.
- PILLING, B. K.; CROSBY L. Y JACKSON D. W. JR. (1994). "Relational Bonds in Industrial Exchange: An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework", *Journal of Business Research*, Vol. 30, pgs. 237-251.
- RINDFLEISCH, A. Y HEIDE, J. B. (1997). "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, n° 4, pgs. 30-54.
- ROKKAN, A.I., HEIDE, J.B. Y WATHNE, K.H. (2003). "Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, pgs. 210-24.
- SATORRA, A. Y BENTLER, P. M. (1994). "Corrections to Test Statistics and Standard Errors in Covariance Structure Analysis", en A. von Eye y C.C. Clogg eds.: *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- SILVERMAN, B. S.; NICKERSON J. A., Y FREEMAN, J. (1997). "Profitability, transactional alignment and organizational mortality in the U.S. trucking industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pgs. 31-52.
- STINCHCOMBE, A. L. (1985). *Contracts as Hierarchical Documents*, in *Organization Theory and Project Management*, A. L. Stinchcombe and C. Heimer eds., Norwegian University Press, pgs. 121-135.
- TARZIÁN, J. (2003). "Revisando la teoría de la firma". *Abante*. Vol. 6, n° 2, pgs. 159-177

- VÁZQUEZ R.; IGLESIAS V. Y RODRIGUEZ-DEL-BOSQUE I. (2007). "The efficacy of alternative mechanisms in safeguarding specific investments from opportunism", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, nº 7, pgs. 498-507.
- WANG, E. T. G. (2002). "Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory", *Information Systems Journal*, Vol. 12, pgs. 153-181.
- WATHNE, K. H. Y HEIDE, J. B. (2000). "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, nº 4, pgs. 36-51.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York, The Free Press
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- ZAJAC, E. J. Y OLSEN, C. P. (1993). "From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, nº1, pgs 131-145.