



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 61, agosto 2008, pp. 233-249

Los determinantes de la competitividad en las cooperativas

José Moyano Fuentes

Universidad de Jaén

Francisco Puig Blanco

Universidad de Valencia

Sebastián Bruque Cámara

Universidad de Jaén

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

ISSN: 0213-8093. © 2008 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Los determinantes de la competitividad en las cooperativas

José Moyano Fuentes

Profesor Titular de Universidad. Universidad de Jaén

Francisco Puig Blanco

Profesor Contratado Doctor. Universidad de Valencia

Sebastián Bruque Cámara

Profesor Titular de Universidad. Universidad de Jaén

RESUMEN

Este trabajo pretende identificar los determinantes de la competitividad de las cooperativas. Los resultados obtenidos a partir de una muestra de 49 directivos de cooperativas y representantes del movimiento cooperativo señalan que el efecto conjunto de la orientación hacia el cliente y la participación en los resultados de los socios es el determinante fundamental de competitividad. Este hallazgo pone de manifiesto la importancia de la capacidad relacional como capacidad clave que deben poseer los directivos de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Sociedades cooperativas, competitividad, orientación al cliente, participación en resultados.

CLAVES ECONLIT: A130, L100, M140.

Les facteurs de la compétitivité dans les coopératives

RÉSUMÉ : Ce travail a pour objectif l'identification de la compétitivité dans les coopératives. Les résultats obtenus à partir d'un échantillon de 49 dirigeants de coopératives et de représentants du mouvement coopératif signalent que l'effet d'ensemble de l'orientation vers le client et la participation dans le résultat des associés est le facteur fondamental de la compétitivité. Cette découverte met en relief l'importance de la capacité relationnelle en tant que capacité clé que doivent posséder les dirigeants de ces entreprises.

MOTS CLÉ : Coopératives, compétitivité, orientation vers le client, participation dans le résultat.

The determinants of competitiveness in cooperatives

ABSTRACT: This work intends to identify the determinants of competitiveness in cooperatives. The results obtained from a sample of 49 cooperative managers and representatives from the cooperative movement point out that the joint effect of the orientation towards the customer and the participation of the members in the performance is the main determinant of the competitiveness. This finding highlights the importance of relational capacity as the key capacity which managers of these firms should have got.

KEY WORDS: Cooperatives, competitiveness, orientation towards the customer, participation in the performance.

1.- Introducción¹

Recientes trabajos han puesto de manifiesto una vez más la importancia socio-económica de las empresas cooperativas. Por ejemplo, en el estudio desarrollado a nivel autonómico por Pizarro et al. (2006) se muestra que el crecimiento del empleo generado por este sector en la Comunidad Valenciana es superior al que registra el conjunto de sectores de la economía, traduciéndose esta evolución para el periodo 1994-2004 en la duplicación de ocupaciones vinculadas a las empresas cooperativas (se ha pasado de 26.000 a 56.000 empleos). Otros efectos positivos característicos del cooperativismo también destacado en ese trabajo fueron: la estabilidad del empleo generado y su papel en la terciarización de la economía, sobre todo en aquellos segmentos más desfavorecidos.

Frente a este hecho parece lógico suponer que este modelo de gestión supone una opción organizativa eficaz para competir en entornos complejos. Eso ha llevado a muchos investigadores a estudiar la competitividad de las cooperativas desde perspectivas alternativas y persiguiendo diferentes objetivos (Aranzadi, 1999; Gallego y Juliá, 2003; Vargas, 2004). En este sentido, parece perfilarse con bastante claridad una línea de investigación encargada de dar respuesta a la cuestión de si tienen más capacidad competitiva estas organizaciones y en qué sectores esa ventaja es visible. Sin embargo, los resultados empíricos alcanzados hasta el momento no han sido concluyentes. Así, mientras que Bruque et al. (2002) encuentran que las sociedades cooperativas del sector de la distribución farmacéutica tienen una mayor ventaja competitiva que las empresas que no lo son, Muñoz y Peña (2002), analizando la documentación contable de empresas industriales, encuentran que éstas son menos eficientes que las sociedades capitalistas. Algunas de las causas que podrían explicar estas discrepancias tienen su origen en carencias de tipo metodológico derivadas de la ambigüedad que encierra el concepto de competitividad (Camisón 2001a, 2001b).

En este sentido, el objetivo que pretendemos alcanzar con este trabajo es avanzar en el conocimiento de los factores en los que se basa la competitividad de las cooperativas, más allá de los tradicionalmente analizados, como son sus características específicas² (Vargas, 2004; Novkovic, 2005). Concretamente, nuestro análisis se centra en evaluar el papel que pueden jugar otros elementos desde los que la literatura se ha aproximado al concepto de competitividad, como son el entorno o las características internas de las empresas relacionadas con sus procesos de producción y comercialización.

1.- El presente trabajo ha sido parcialmente subvencionado por el el proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia SEJ2006-13889.

2.- Por definición, una cooperativa supone la agrupación voluntaria de personas físicas y, en algunos casos, jurídicas, al servicio de sus socios, mediante la explotación de una empresa colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un patrimonio común y la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su participación en dicha actividad. Por tanto, a diferencia del resto de las empresas (capitalistas), en la cultura de las cooperativas inciden de forma muy significativa una serie de principios y valores que orientan y marcan la forma de ser de estas organizaciones.

Para ello, este trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: tras esta introducción, en el segundo apartado se revisan brevemente los antecedentes teóricos en base a los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades y, así mismo, se proponen las hipótesis que serán objeto de contraste en la parte empírica. En el apartado tercero, se presenta la metodología utilizada; mientras que en el cuarto se muestran los resultados obtenidos. En el apartado quinto y último, se discuten esos resultados y se ofrecen una serie de conclusiones desde las que se pueden observar el diferente efecto de los elementos analizados y se abren nuevos interrogantes tendentes a motivar una investigación más amplia sobre el binomio competitividad - cooperativas.

2.- Marco teórico

La sociedad cooperativa es un tipo particular de empresa donde la participación activa y efectiva en el proceso de producción y/o comercialización es lo que legitima la capacidad para tomar decisiones democráticamente acerca de los objetivos de la compañía (García-Gutiérrez, 1988-1989). A través de esta participación es cómo se alcanza el objeto social de la cooperativa y, de este modo, se cumplen las expectativas y se satisface la necesidad que, en definitiva, es lo que buscan los socios y lo que justifica la propia existencia de la empresa (Prieto, 2001).

La acción y el efecto de tomar parte en una cierta actividad incrementa la productividad y, como consecuencia, la competitividad tanto del partícipe como de la organización debido al efecto de una mayor implicación con la organización y el compromiso que ello supone (García-Gutiérrez, 2001). Este compromiso por parte del socio en las cooperativas posibilita un alto nivel de ocupación de las estructuras técnico-productivas y de comercialización. Esta lealtad del socio produce transacciones de alta frecuencia, facilitando la implantación de procedimientos operativos estándar que reducen los costes de transacción (Olilla, 1994).

Desde el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), se considera que los recursos internos de carácter intangible son una fuente de ventaja competitiva tan (o más importante) que los factores que se derivan de la estructura del sector o de los factores del entorno genérico. Existen numerosas evidencias empíricas que ponen de manifiesto que los factores internos, especialmente si cumplen una serie de condiciones previas, explican una proporción significativa de la variabilidad en los resultados empresariales (Teece et al., 1997) y se constituyen en claros antecedentes del éxito empresarial. A medida que los mercados se hacen más abiertos y las estructuras de los sectores más transparentes, las fuentes clásicas de ventajas competitivas basadas en la estructura del sector pierden eficacia, por lo que los factores internos adquieren una mayor relevancia (Hoskisson et al., 1999).

En el caso particular de las empresas cooperativas, existe un recurso interno adicional que podría potenciar la función de los recursos internos como generadores de ventaja competitiva; especialmente si comparamos la dinámica que emana en las empresas cooperativas con la de las empresas no cooperativas. Este recurso interno es la relación especial que surge entre la empresa cooperativa y sus socios-proveedores y sus socios-clientes. Esta relación podría ser una fuente de ventaja competitiva sostenible ya que, por su naturaleza intangible, es un recurso valioso, escaso y difícilmente imitable y/o sustituible (Barney, 1995). Desde el punto de vista empírico, Bruque et al. (2002) encuentran que el éxito competitivo de las cooperativas está relacionado con el grado de compromiso del socio con la organización.

Además, la estructura de propiedad de las cooperativas permite a éstas aislarse de las amenazas ambientales (factores externos procedentes del sector o de otros elementos socio-económicos) y de los períodos de crisis económica al haber interiorizado los vínculos con sus proveedores y/o clientes (Núñez y Moyano, 2004). Igualmente, esta estructura de propiedad característica de las cooperativas hace que los socios tengan un especial interés en el éxito de su organización (Simons e Ingram, 2000).

Si unimos las argumentaciones teóricas anteriores podremos concluir que los factores internos de las cooperativas son un determinante más importante en la competitividad de estas empresas que los factores externos, tal y como se estipula en la siguiente hipótesis:

H1: Los factores internos de las sociedades cooperativas explican una proporción mayor de la variabilidad en la competitividad que los factores del entorno.

Según Kotler (1994) una ventaja competitiva sostenible se consigue gestionando integralmente la cadena de valor y maximizando el valor entregado al cliente. Por otro lado, el contexto económico actual está caracterizado por un énfasis creciente en las preferencias cambiantes y diferenciadas de los clientes. Por todo ello, las empresas necesitan orientarse hacia las necesidades de los clientes y para conseguirlo deben procesar rápidamente la información del mercado y deben coordinar las actividades que integran la cadena de valor (Day, 1994). La orientación al mercado se ha revelado como uno de los factores internos con mayor capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles (Ketchen, Hult y Slater, 2007).

Precisamente, una de las características intrínsecas de las cooperativas consiste en que coordinan un entramado de relaciones de distinta naturaleza, basadas en la cooperación, y dirigidas a crear valor para el mercado (Arcas, et al., 2000). Estas relaciones de cooperación se extienden más allá de la relación socio-cooperativa para abarcar al conjunto de agentes con los que interactúa y, de forma especial, con sus clientes. Por ello, en las cooperativas, la oferta debe basarse más en la relación con el cliente que en la transacción en sí misma al requerirse unos mayores niveles de compromiso e interacción con el cliente (Arcas y Hernández, 2007). Por este motivo, algunos recursos y capacidades empresariales son más valiosos que otros, ya que reúnen una capacidad intrínseca para generar más

valor a la empresa, motivo por el que la compañía debe prestar una especial atención a los aspectos relacionales (Hernández y Munuera, 1999).

Desde el punto de vista empírico, Arcas y Hernández (2007) enfatizan en la importancia de propiciar la cooperación de los clientes de las cooperativas con el objeto de mejorar los resultados de la relación, para lo cual, además de adoptar una postura cooperativa, deberán prestar atención a los aspectos relacionales de su oferta. Según esto, la orientación al cliente sería un factor fundamental de competitividad para las cooperativas; tal y como recogemos en la siguiente hipótesis:

H2: La orientación al cliente es un recurso interno clave en la competitividad de las sociedades cooperativas.

Otro de los rasgos característicos de las sociedades cooperativas es que el socio, además de los roles de propietario y proveedor o cliente, desempeña el rol de empresario al participar en la toma de decisiones con el mismo poder que cualquier otro socio. Este último rol podría aumentar el nivel de compromiso de los socios con la sociedad cooperativa ya que como demuestran Locke y Schweiger (1979) y Schweiger y Leana (1986) existe una relación positiva entre la participación en la toma de decisiones y el nivel de satisfacción y compromiso por parte de los socios.

Por otro lado, el nivel de compromiso y la participación en la actividad cooperativizada por parte de los socios se elevaría por otro de los rasgos característicos de estas empresas. En efecto, la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su participación en dicha actividad motiva a los socios a aumentar tal participación. Según Winther (1999) y Morales (2002) la participación en los excedentes junto con la participación responsable en la gestión constituye un importante determinante de la competitividad para las sociedades cooperativas.

Ahora bien y como justificamos en la hipótesis anterior, la orientación al cliente también es fundamental para que las cooperativas adquieran ventaja competitiva. Por ello, se podría argumentar que la competitividad en las sociedades cooperativas viene determinada por el efecto conjunto de la orientación al cliente junto a uno de sus rasgos idiosincrásicos que permite que la sociedad cooperativa pueda desarrollar su actividad sin problemas para atender las necesidades de los clientes. El efecto conjunto de dos recursos valiosos puede reunir efectos sinérgicos que multiplican su capacidad generadora de ventaja competitiva. La combinación de recursos valiosos permite potenciar algunas condiciones que deben cumplir las fuentes generadoras de ventaja competitiva, tales como complementariedad, la imbricación con otros recursos, así como la difícil sustitución o imitación (Stieglitz y Heine, 2007) por parte de otras empresas (fundamentalmente, no cooperativas). Esta argumentación nos conduce a la siguiente hipótesis:

H3: La combinación de la participación de los socios en los resultados junto con la orientación al cliente es el determinante principal de la competitividad de las sociedades cooperativas.

3.- Método

Cuestionario y muestra

El instrumento utilizado para la recogida de la información fue el cuestionario. El trabajo de recolección de datos se realizó entre los meses de mayo a julio de 2005³. Es importante destacar que la muestra y en línea con otros trabajos (Vargas y García, 2003), en lugar de empresas cooperativas, está formada por una representación muy selectiva a nivel de la Comunidad Valenciana de 49 expertos que realizan su trabajo bien como directivos de destacadas cooperativas o bien como representantes de las asociaciones/federaciones de cooperativas de esta comunidad autónoma. El tamaño de ésta atiende a razones operativas en cuanto a recursos temporales y financieros (muestreo intencionado o por juicio).

Para determinar si la entidad cumplía con los requisitos previamente fijados de representatividad, notoriedad y localización, se recurrió principalmente a dos fuentes de información: a) datos y cifras de negocio recogidas en los balances del registro mercantil y b) recomendaciones que sobre las mismas nos facilitaron los conocedores del sector. En la Tabla 1 se detalla la composición de la muestra en relación a las distintas características de las organizaciones y personas que la conforman.

Tabla 1. Características generales de la muestra

Tipo de cooperativa	CTA's	39,4%
	Agrícolas	23,4%
	Crédito	16,1%
	Otros tipos	21,1%
Sector de actividad	Primario	21,3%
	Industria	14,3%
	Servicios	65,4%
Relación contractual	Representante político	23,3%
	Gestor empresarial	76,7%
Sexo del entrevistado	Hombre	88,6%
	Mujer	11,4%
Total muestra		49

Fuente: elaboración propia.

3.- Para una información adicional sobre el mismo puede consultarse el trabajo de Pizarro et al. (2006).

Según los tipos de cooperativas analizados es destacable el mayoritario peso de las *Cooperativas de Trabajo Asociado* (CTA's) con un 39,4% y las *Agrícolas* (23,4%) sobre el total. En el apartado de *Otros Tipos* se incluyen las *Instituciones* (8%), las de *Vivienda* (6%) y las de *Consumo* (Eléctricas y Alimentación), con un 8%. Esta estructura supone un reflejo aproximado de la configuración actual del mapa de tipos de cooperativas del territorio valenciano. Como también se puede observar, más de la mitad de las organizaciones analizadas (65%) están relacionadas con el sector *terciario*. El importante peso de este sector respecto a los otros dos (*primario* y *secundario*) encuentra su explicación en que junto a las empresas del sector servicios se incluyen también las asociaciones/federaciones que han participado en el estudio.

Respecto a los entrevistados, en lo relativo a la relación contractual notar que es mayor el peso de los *gestores empresariales* (76,7%), más dedicados a la actividad empresarial, frente a la de los *representantes políticos* (23,3%), cuyas funciones están más relacionadas con la administración del movimiento cooperativo. Por último, resulta anecdótica la baja participación femenina en la muestra, ya que entre los entrevistados sólo existen 5 mujeres (11'4%) frente a 44 hombres. Esa inexplicable distribución asimétrica a favor del sexo masculino está en línea con los resultados obtenidos en otros trabajos como el de Berenguer et al. (2004).

Variables

Variable dependiente. La *competitividad* de la sociedad cooperativa es la variable dependiente. Dada la controversia que existe en cuanto a su conceptualización, operativización, medición o dimensiones que la conforman (Camisón, 2001a, 2001b), hemos optado por emplear su acepción más comúnmente empleada en *management*: capacidad para competir. Por ello, es posible extrapolar que a mayor competitividad, mejor capacidad competitiva y, en consecuencia, mejores resultados y mayor éxito competitivo. Además, se entiende que una fuente de competitividad es un sinónimo de determinante o factor significativo en la variabilidad de ésta, al igual que una ventaja competitiva o una fuente de ventajas competitivas hace referencia al acceso en condiciones más favorables que los competidores a ese determinante o factor.

Para su operativización y cuantificación se ha construido un *índice global*, que nos va a permitir una medida más amplia de la capacidad competitiva y que está formado por las puntuaciones medias asignadas por los entrevistados en 5 dimensiones⁴: 1) competencias adquiridas por los trabajadores, 2) productividad del trabajo, 3) actividad innovadora, 4) andadura internacional y 5) flexibilidad comercial, confirmándose estadísticamente la validez de esa escala⁵.

4.- Específicamente, en el cuestionario se planteaba la siguiente pregunta: "con carácter general, respecto a los siguientes indicadores, señale la situación que más se ajusta al comparar la empresa cooperativa valenciana con sus principales competidores. Señale con una "x" su respuesta, siendo (1) es mucho peor que sus competidores, (2) es algo peor, (3) está en la media, (4) es algo mejor y (5) es mucho mejor que sus competidores".

5.- La fiabilidad de esa escala fue medida según el coeficiente alfa de Cronbach alcanzando una puntuación de 0,706; que de acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994) puede considerarse como aceptable.

Variables independientes

Como variables independientes se han empleado variables ya utilizadas en el campo de la competitividad de las cooperativas (Bruque et al. 2002), pero también que han sido empleadas en otros ámbitos con objetivos similares (véase Fernández et al., 2004; Golf, et al., 2005; Pla et al., 2006).

Las variables independientes utilizadas están referidas tanto a factores del ámbito externo⁶ como del ámbito interno de las cooperativas, siendo también operativizadas y cuantificadas mediante una escala Likert de 5 puntos.

Los factores del ámbito externo están referidos a factores políticos, económicos y sociológicos; mientras que los internos recogen información variada sobre las distintas áreas funcionales de la empresa y sobre elementos que son característicos de las cooperativas (Tabla 2).

Tabla 2. Variables independientes

ENTORNO	
La existencia de pocos requisitos administrativos para convertirse en empresa cooperativa La ampliación de la Unión Europea El hecho de basarse el cooperativismo en una fórmula de consolidados principios La existencia de reducidas barreras administrativas de salida para las empresas que desean abandonar el modelo cooperativo La apreciación del euro sobre el dólar La creciente competencia internacional cuyo origen suele estar localizado en China, Pakistán o Vietnam La regularización masiva de inmigrantes	¿Cómo están afectando al cooperativismo los siguientes factores estratégicos del entorno? (1) Muy negativo (3) Indiferente (5) Muy positivo
INTERNO	
La flexibilidad técnica de sus empresas La inversión que realizan en I+D+i La cooperación que han establecido con otros competidores (horizontal) La flexibilidad de sus plantillas El nivel de cualificación de sus trabajadores Su reputación e imagen de marca La cooperación que han establecido con sus clientes y proveedores (vertical) La capacidad que poseen de adaptación a los requerimientos de sus clientes La capacidad de liderazgo del gestor La participación de los socios en los resultados La capacidad que poseen de adaptación a los requerimientos de sus clientes x La participación de los socios en los resultados	¿Cuál cree que es la importancia de los siguientes determinantes en la competitividad de las cooperativas? (1) Muy poca (3) Indiferente (5) Muy alta

Fuente: elaboración propia.

6.- La inclusión de variables externas o referidas al entorno tiene su lógica en la heterogeneidad de la muestra.

De esta forma, el sentido de las puntuaciones en los distintos ítems es que valores altos señalan que ese factor tiene una incidencia positiva o que es muy importante para la competitividad de las cooperativas mientras que valores bajos indican una incidencia negativa y, en su caso, poco importante.

Variables control

Como variables control se han introducido características de los entrevistados que pueden influir en las percepciones sobre la capacidad de competir de las cooperativas como son: la relación societaria, el nivel de estudios y la edad del entrevistado.

Relación societaria. Esta variable dicotómica refleja si el entrevistado es socio de una cooperativa (valor 1) o no (valor 0).

Nivel de estudios. Esta variable recoge el nivel académico de los encuestados. Para simplificar su análisis estadístico, se ha considerado como una variable dicotómica donde el valor 1 significa que el entrevistado posee estudios universitarios superiores y el valor 0 que el entrevistado no dispone de dicho nivel de estudios. En este último caso se encuentran el 49% de los entrevistados y se distribuyen de este modo: Estudios Primarios (2%), Graduado Escolar (6%), BUP/COU/FP (17%), Estudios universitarios iniciados y/o de grado medio (26%).

Edad. Se trata de una variable continua que registra esa característica demográfica del entrevistado. La edad media de los entrevistados es de 49,13 años, siendo reducida la dispersión de esta variable (el mayor número de encuestados se posicionan en torno a unos valores que oscilan en el intervalo de 40-60 años).

4.- Análisis y resultados

La Tabla 3 (anexo) refleja los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables, observando una escasa correlación entre la competitividad y las variables independientes y control utilizadas.

Para contrastar las hipótesis formuladas en el apartado 2 se han construido 4 modelos de regresión múltiple (Tabla 4). El modelo 1 pretende valorar la influencia de los factores del entorno en la variabilidad de la competitividad de las cooperativas, el modelo 2 recoge el papel que ejercen los factores internos en dicha variabilidad y el modelo 3 recoge la influencia de los factores recogidos en los modelos anteriores más la influencia de un rasgo característico de las cooperativas como es la parti-

cipación de los socios en los resultados empresariales. El modelo 4 es una variante del modelo más completo (modelo 3) y se ha construido para analizar el efecto conjunto de la orientación al cliente y la participación en resultados de los socios sobre la competitividad de las cooperativas.

Previamente a la construcción de los modelos de regresión comprobamos que las variables estaban distribuidas normalmente utilizando los test de normalidad de Kolmogorov-Sminov y Shapiro-Wilk. Para comprobar la colinealidad entre las variables independientes hemos calculado la tolerancia de cada variable y sus respectivos factores de inflación observando que no hay relación significativa entre las variables explicativas.

Tabla 4. Influencia de factores internos y externos en la competitividad de las cooperativas

VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Requisitos administrativos	0,10		0,05	-0,00
Ampliación de la UE	0,15		-0,06	0,06
Consolidados principios	0,24		-0,05	0,15
Reducidas barreras de salida.	0,05		0,30	0,06
Apreciación euro sobre dólar.	-0,28*		-0,18	-0,43**
Creciente competencia internacional.	0,18		0,11	0,38**
Regularización masiva inmigrantes.	0,13		-0,00	-0,04
Flexibilidad técnica empresas		-0,15	0,07	-0,15
Inversión en I+D		-0,56	-0,01	0,06
Cooperación horizontal		-0,19	-0,19	-0,01
Flexibilidad plantillas		0,23	0,20	0,21**
Cualificación trabajadores		-0,24	-0,09	-0,02
Reputación e imagen de marca		0,00	0,06	0,00
Cooperación vertical		0,11	0,09	0,11
Capacidad liderazgo del gestor		-0,08	-0,15	0,06
Capacidad frente requerimientos clientes		0,24*	0,13	
Participación en resultados			0,58**	
Requerimientos clientes x participación en resultados				0,09**
Relación societaria	0,11	-0,80	0,06	0,08
Nivel de estudios	-0,11	0,43	-0,06	0,06
Edad	0,24	0,23	0,21	0,22*
F	4,64*	5,54*	28,92**	14,52**
R ² corregida	0,082	0,098	0,42	0,64
Δ R ² corregida	---	0,016	0,32	0,22
*p<0,05; **p<0,01				

Fuente: elaboración propia.

De una primera lectura de la Tabla 4 se desprende que, de la comparación de los modelos 1 y 2, los factores internos de las cooperativas explican una proporción mayor de la variabilidad en competitividad que los factores del entorno ($\Delta R^2 = 0,016$) lo que nos permite contrastar de forma favorable la hipótesis 1.

Además, con el modelo 2 se aprecia como la orientación al cliente de las cooperativas influye de forma significativa en la competitividad ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$). Este resultado nos permite aceptar igualmente la hipótesis 2.

Por otro lado, el modelo 3, que incluye además de las variables de los modelos 1 y 2 uno de los rasgos característicos de las cooperativas como es la participación de los socios en los resultados, explica una parte muy importante (42%) de la variabilidad de la competitividad de las cooperativas. El modelo 4, que es una variante del modelo anterior, al introducir el efecto combinado de la participación de los socios en los excedentes junto a los aspectos relacionales de su oferta se aprecia que es altamente robusto al explicar un 64% de la variabilidad de la competitividad y, además, muestra como el efecto conjunto mencionado ejerce una influencia significativa en la competitividad lo que permite aceptar la hipótesis 3 tal y como fue formulada en el apartado teórico.

5.- Discusión y conclusiones

El principal objetivo de esta investigación ha sido el estudio de los elementos en los que se basa la competitividad de las cooperativas. Para ello se ha evaluado el papel que pueden jugar elementos vinculados tanto al entorno como a las características internas de esas empresas relacionados con sus procesos de producción y/o comercialización. Según nuestros resultados podemos afirmar que son los factores internos los que en gran medida determinan la competitividad de estas empresas. En concreto, la participación de los socios en los resultados junto a la flexibilidad para atender los requerimientos de los clientes es el determinante principal de competitividad de las cooperativas.

Este último aspecto subraya la importancia que posee la estructura de propiedad característica de las cooperativas en la búsqueda de la competitividad. De este modo, los resultados de este trabajo están relacionados con los alcanzados en la literatura y que destacan la mejor situación en la que se encuentran las empresas cooperativas frente a las no cooperativas a la hora de conseguir mayores niveles de éxito competitivo y mayores posibilidades de supervivencia (Bruque et al., 2002; Núñez y Moyano, 2004). Asimismo, en la literatura se había demostrado que la participación tiende a incrementar más la productividad cuando viene acompañada de la participación en resultados (Morales,

2006). En este trabajo, se deduce que la participación en el proceso de producción y/o comercialización junto con la participación en los resultados mejora la competitividad de las empresas.

A tenor de los resultados alcanzados pueden deducirse algunas implicaciones importantes para los directivos de las sociedades cooperativas. El efecto sinérgico positivo detectado en este estudio sugiere que el origen de la competitividad de las cooperativas recae en el fortalecimiento de las relaciones de cooperación que deben producirse en estas empresas. No significa esto que los directivos de las cooperativas deban olvidar objetivos de eficacia y eficiencia que son importantes en cualquier empresa, pero sí que deberían supeditarlos al mantenimiento de la relación socio-cooperativa basada en el compromiso de éste⁷ y, especialmente, potenciar la relación con el cliente ya que como indican nuestros resultados se requieren unos mayores niveles de compromiso a los requerimientos de los clientes. Por ello, y en la línea de lo señalado por Hernández y Munuera (1999), es importante que en las cooperativas se adquieran capacidades relacionales ya que éstas redundaran en una mejora de la posición competitiva de la cooperativa. Estas capacidades relacionales dotarían de un sentido de equilibrio a la sociedad cooperativa orientándola en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

Por otro lado, nuestros resultados indican que para un mismo sector o tipo de cooperativa se presume una menor capacidad cuanto mayor sea el desajuste entre la necesidad de prestar atención al mercado y los rasgos característicos de la gestión cooperativa. De este modo, y a nivel directivo se sugiere que, frente a los nuevos retos competitivos surgidos por la globalización, algunas acciones que se consideran claves tanto para el aseguramiento de la capacidad competitiva como para la mejora de la eficiencia y la eficacia de las sociedades cooperativas son la apuesta hacia una mayor implicación con los mercados y la adopción de eficaces políticas internas que faciliten el desempeño del rol del socio.

Por último, debemos poner de manifiesto una serie de limitaciones de las que adolece este trabajo y que pueden servir de base para el desarrollo de futuras investigaciones. En primer lugar, los resultados del estudio están referidos al cooperativismo valenciano por lo que sería muy interesante ampliar este trabajo a otros ámbitos geográficos. En segundo lugar, el análisis de competitividad de las cooperativas no sólo debería basarse en percepciones subjetivas por lo que un reto para la investigación en el futuro es introducir variables cuantitativas de resultados que permita confirmar la validez de los hallazgos alcanzados. Una última limitación está relacionada con el carácter transversal del estudio. Aunque los objetivos de la investigación pueden considerarse cumplidos un estudio longitudinal podría ser más acertado debido al carácter dinámico de los aspectos incluidos en este trabajo. En este sentido, la investigación futura podría aportar nuevas perspectivas analizando la evolución en el tiempo de los determinantes de la competitividad de las cooperativas.

7.- Dicho compromiso debería alcanzarse por los directivos mediante la información oportuna a los socios sobre la marcha de la empresa y mediante una gestión acertada que genere beneficios en los cuales participen los socios.

6.- Bibliografía

- ARANZADI, D. (1999): "La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas", *Boletín de Estudios Económicos*, núm. 167, pp. 271-291.
- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2007): "Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 57, pp. 151-171.
- ARCAS, N., HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (2000): "Las relaciones entre las cooperativas agrarias de primer y Segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 36, pp. 179-202.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, núm. 4, pp. 49-61.
- BERENGUER, G.; TORCAL, V. R.; DE LA TORRE, A. y CERVER, E. (2004): "El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 50, pp. 151-166.
- BRUQUE, S.; HERNÁNDEZ, M. J.; VARGAS, A. y MOYANO, J. (2002): "¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de distribución farmacéutica", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 42, pp. 131-157.
- CAMISÓN, C. (2001a): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- CAMISÓN, C. (2001b): "La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica", *Papeles de Economía Española*, núms. 89-90, pp. 43-86.
- DAY, G. (1994): "The capabilities of market-driven organisations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- FERNÁNDEZ, I., CALDERÓN, H.; y PLA, J. (2004): *La nueva economía global y su incidencia en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana*, Instituto de Economía Internacional, Universitat de València

- GALDEANO, E. (2002): "Competitividad de la cooperativas hortofrutícolas. Análisis del impacto económico de las acciones de calidad y medioambientales en las OPFH andaluzas", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 41, pp. 53-83.
- GALLEGO, L. P. y JULIÁ, J. F. (2003): "Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 44, pp. 231-259.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1988-1989): "El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa", *Revesco*, 56-57, pp. 83-121.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2001): "Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa". En Varios: *Temporari Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Santiago de Compostela, pp. 155-168.
- GOLF, E.; MOLINA, M. J.; PLA, J. y PUIG, F. (2005): *Plan Estratégico Textil de las Comarcas Centrales Valencianas*, Proselección, Ontinyent (Valencia).
- HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J. L. (1999): "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, n.º 1, pp. 63-88.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M. A.; WAN, W. P. y TIU, D. (1999): "Theory and research in strategic management: swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, n.º 3, pp. 417-456.
- KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M. y SLATER, S. F. (2007): "Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n.º 9, pp. 913-931.
- KOTLER, P. (1994): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, New York: Prentice-Hall.
- LOCKE, E. y SCHWEIGER, D. M. (1979): "Participation in decision-making: One more look". En Cummings, L. L and Staw, B.M. (Editores): *Research in organizational behavior*, Greenwich: 265-339.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2002): "El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, Vol. 40, pp. 43-71.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2006): "Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: Convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, Vol. 56, pp. 161-186.
- MUÑOZ, R. y PEÑA, I. (2002): "Las Sociedades Anónimas Laborales como parte de la economía social: estudio empírico de su competitividad en relación con las Sociedades Limitadas y las Sociedades Anónimas", *VIII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*.

- NOVKOVIC, S. (2005): "Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values?", *International Cooperative Alliance Research Conference*.
- NUNNALLY, J. C. Y BERNSTEIN, I. H. (1994): *Psychometric Theory*, Ed. McGraw Hill, New York.
- NÚÑEZ-NICKEL, M. y MOYANO-FUENTES, J. (2004): "Ownership structure of cooperatives as an environmental buffer", *Journal of Management Studies*, vol. 41 (7): 1131-1152.
- OLILLA, P. (1994): "Farmer's cooperatives as market coordinating institutions", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 65 (1), pp. 81-102.
- PRIETO, J. A. (2001): "La participación de los socios en los procesos de producción y distribución de la sociedad cooperativa: Los socios-consumidores de bienes y/o servicios". En: Moyano Fuentes, J. (Coord.), *La sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*. Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, pp. 164-181.
- PIZARRO, R.; MORALES, C.; GANDÍA, J.; PUIG, F. y SANZ, S. (2006): *Estudio económico y laboral del cooperativismo en la Comunidad Valenciana*, Ed. Confederació de Cooperatives de la Comunitat Valenciana.
- PLA, J.; PUIG F. y LINARES, E. (2007): "Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español", *Universia Business Review*, vol. 14, pp. 68-83.
- SCHWEIGER, D. M. y LEANA, C. R. (1986): "Participation in decision-making". En Locke, E.A. (Editor): *Generalizing from laboratory to field studies*, pp. 147-166.
- SIMONS, T. e INGRAM, P. (2000): "The Kibbutz for organizational behaviour". En Barry, S. y Sutton, R. (Eds.), *Research in organizational behaviour*. Greenwich: Jai Press, 283-344.
- STIEGLITZ, N. y HEINE, K. (2007): "Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 1, pp. 1-20.
- TEECE, D.J.; PISANO, G y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- VARGAS, A. y GARCÍA, E. (2003): "La medición del desempeño de las cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 46, pp. 85-116.
- VARGAS, A. (2004): "Empresas Cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 49, pp. 13-29.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- WINTHER, G. (1999): "Theory O-Is the Case Closed?", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 20, pp. 269-293.

Anexo: Tabla 3. Estadísticos descriptivos y coeficientes de correlación de Pearson.

	Media	D.T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 Índice de competitividad	3,10	0,60	—																					
2 RELACIÓN SOCIETARIA	0,80	0,40	0,09																					
3 NIVEL DE ESTUDIOS	0,74	0,44	-0,09	-0,16																				
4 EDAD	49,13	7,61	0,26	0,48**	-0,08																			
5 Requisitos administrativos	3,44	0,92	0,16	-0,09	-0,11	-0,34*																		
6 Ampliación de la UE	3,21	0,77	0,16	-0,08	0,16	-0,15	0,13																	
7 Consolidados principios	3,49	0,69	0,21	-0,01	-0,07	-0,06	0,10	0,39**																
8 Reducidas barreras de salida	2,89	0,73	0,04	-0,30*	-0,09	-0,27	0,21	0,04	-0,16															
9 Apreciación euro sobre dólar	2,59	0,79	-0,22	-0,01	0,08	-0,08	-0,13	0,06	-0,24	0,08														
10 Creciente competencia internacional	2,06	0,80	-0,03	-0,02	0,25	-0,20	-0,01	0,18	-0,16	0,24	0,50**													
11 Reg. masiva inmigrantes	3,29	0,68	0,21	0,13	0,26	0,02	-0,14	0,17	0,26	-0,16	0,05	0,27												
12 Flexibilidad técnica empresas	3,75	0,84	0,21	-0,02	-0,13	0,07	0,22	-0,08	-0,02	0,31*	-0,26	-0,21	-0,04											
13 Inversión en I+D	3,45	1,25	0,07	-0,04	-0,36*	0,07	0,02	0,10	0,12	0,19	0,17	-0,10	-0,15	0,40**										
14 Cooperación horizontal	3,57	0,91	0,04	-0,09	0,08	-0,28	0,35*	0,41**	0,35*	0,18	-0,03	0,15	0,31*	0,16	0,28									
15 Flexibilidad plantillas	2,62	1,03	0,05	-0,11	0,00	0,18	-0,13	-0,22	-0,17	-0,25	0,25	0,06	0,10	-0,46	-0,14	-0,44**								
16 Cualificación trabajadores	4,19	0,91	0,07	0,22	-0,43**	-0,05	0,23	0,04	0,33*	0,10	-0,21	-0,19	-0,01	0,53**	0,45**	0,43**	-0,53**							
17 Reputación e imagen marca	3,98	1,00	0,20	-0,01	-0,46**	-0,07	0,29	0,04	0,10	0,11	-0,15	-0,08	-0,14	0,45**	0,51**	0,29	-0,21	0,68**						
18 Cooperación vertical	4,19	0,58	0,29	-0,15	-0,40**	-0,18	0,06	0,00	0,19	0,27	-0,13	-0,12	-0,04	0,25	0,29	0,21	-0,17	0,47**	0,47**					
19 Capacidad liderazgo del gestor	4,02	0,72	0,00	0,09	-0,18	-0,10	0,24	0,14	0,35*	0,04	0,09	0,25	0,07	0,01	0,22	0,37*	-0,22	0,44**	0,32*	0,14				
20 Capacidad frente requerimientos. clientes	4,33	0,86	0,35*	0,06	-0,35*	-0,03	0,31*	-0,04	0,08	0,17	-0,14	-0,18	-0,13	0,65**	0,35*	0,18	-0,45**	0,65**	0,60**	0,49**	0,19			
21 Participación en resultados	4,15	0,82	0,40**	0,09	-0,19	0,07	0,05	0,22	0,55**	0,00	-0,32*	-0,25	0,15	0,12	0,04	0,22	-0,21	0,31*	0,27	0,08	0,20	0,24		
22 Req. clientes x part. en resultados	18,06	5,43	0,44**	0,12	-0,34*	0,02	0,22	0,10	0,42**	0,09	-0,30*	-0,29*	0,00	0,45**	0,22	0,24	-0,41**	0,58**	0,53**	0,33*	0,73**	0,23	0,80**	

N = 49. (**) Las correlaciones son significativas para p < 0,05; (*) las correlaciones son significativas para p < 0,1

Fuente: Elaboración propia.