



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 49, agosto 2004, pp. 13-29**

Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información

Alfonso Vargas Sánchez

Universidad de Huelva

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

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información

Alfonso Vargas Sánchez

Universidad de Huelva

RESUMEN

El estudio de las fuentes de ventaja competitiva en las empresas cooperativas, frente a las empresas capitalistas convencionales, ha recibido mucha menos atención por parte de la comunidad académica. A su vez, dentro de este área de investigación (la ventaja competitiva en las sociedades cooperativas) las tecnologías de la información juegan un papel cada vez más determinante, razón por la cual se propone en este trabajo abordar la relación entre estructura de propiedad (cooperativa) y la obtención de ventajas competitivas a través de la dotación y uso efectivo de estas tecnologías; todo ello desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción.

PALABRAS CLAVE: Sociedad Cooperativa, Estrategia Competitiva, Ventaja Competitiva, Tecnologías de la Información.

CLAVES ECONLIT: L140, M100, O300.

Sociétés coopératives, avantage concurrentiel et technologies de l'information

RÉSUMÉ: L'étude des sources d'avantage concurrentiel dans les sociétés coopératives, par rapport aux entreprises capitalistes traditionnelles, a suscité beaucoup moins d'attention de la part de la communauté universitaire. A leur tour, dans ce domaine de recherche (l'avantage concurrentiel dans les sociétés coopératives), les technologies de l'information jouent un rôle de plus en plus prépondérant, raison pour laquelle ce travail propose d'aborder la relation entre structure de propriété (coopérative) et obtention d'avantages concurrentiels par l'équipement et l'utilisation efficace de ces technologies, et ce dans la perspective de la Théorie des Coûts de Transaction.

MOTS CLÉ: Société coopérative, stratégie concurrentielle, avantage concurrentiel, technologies de l'information.

Cooperative enterprises, competitive advantage and Information Technologies

ABSTRACT: The sources of competitive advantage in cooperative enterprises have received much less attention from the academic community than those in conventional capitalist companies. Moreover, in this area of research (the competitive advantage in cooperatives), Information Technologies play an increasingly important role. This paper therefore aims to study the link between (cooperative) ownership structure and the competitive advantages obtained from the provision and effective use of such technologies, from the point of view of Transaction Cost Theory.

KEY WORDS: Cooperative, Competitive Strategy, Competitive Advantage, Information Technologies.

1.- Introducción

Explicar por qué unas empresas tienen éxito y otras fracasan, por qué unas empresas obtienen sostenidamente rendimientos superiores a las demás, encontrar los factores que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles y a su correspondiente materialización en resultados superiores ha sido, es y será uno de los grandes temas en el ámbito de la Dirección Estratégica. Las aportaciones que se han ido sucediendo para explicar este fenómeno han sido muy diversas, desde aquellas que ponen el acento en factores externos tales como la estructura del sector y las fuerzas que la determinan (el paradigma estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial) hasta las que ponen el énfasis en la posesión de ciertos recursos específicos y en la generación de capacidades distintivas (el paradigma de los recursos y las capacidades). Las explicaciones han ido oscilando como lo hace un péndulo en su giro de un extremo al otro, siguiendo el símil de Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999).

En este amplio marco, la estructura de propiedad y su influencia sobre los resultados empresariales ha sido un tópico bastante tratado por los especialistas en la materia, en alusión a factores como el grado de concentración del capital, determinadas características de los socios mayoritarios, su carácter público o privado, ... Sin embargo, la literatura en este campo, sobre todo a nivel de estudios empíricos, ha prestado poca atención a la diferencia entre estructura de propiedad cooperativa y no cooperativa, o lo que es lo mismo, al control democrático o no de la empresa, a la hora de generar ventajas competitivas. Por consiguiente, en el estudio de la relación entre estructura de propiedad (cooperativa versus capitalista convencional) y ventaja competitiva existe una brecha de investigación que necesita ser cubierta, en primer lugar a nivel conceptual. De acuerdo con Olilla (1994), la Economía de los Costes de Transacción parece proporcionar un marco teórico válido para este análisis.

En esa línea, estudios recientes realizados en la industria de distribución farmacéutica española muestran evidencias de una relación positiva entre estructura de propiedad democrática y ventaja competitiva, derivada, entre otros factores, de una mayor y más rápida dotación de Tecnologías de la Información (TI) por parte de las empresas bajo fórmula cooperativa, así como de unos superiores intangibles complementarios (Bruque, Moyano, Hernández y Vargas, 2003; Bruque, Moyano, Vargas y Hernández, 2003 (a); Bruque, Moyano, Vargas y Hernández, 2003 (b); Vargas, Hernández y Bruque, 2003). La generalización de estas evidencias abre un campo de enorme interés a la investigación empírica.

No obstante, dicho contraste empírico precisa de unos fundamentos teóricos sólidos, y a esta tarea se orienta el presente trabajo. Además, la aplicación extensa de TI's es uno de los grandes desafíos del cooperativismo contemporáneo (Vargas y Grávalos, 2002), a la vez que abre oportunidades para

la creación de nuevas sociedades cooperativas, capaces de sobresalir por su desempeño excelente (Marín, 2004).

También resulta una referencia interesante la de Gómez y Korine (2004), que demuestran, a través de una revisión histórica del capitalismo y su evolución a lo largo de los dos últimos siglos en las cuatro principales economías occidentales (Estados Unidos de América, Reino Unido, Alemania y Francia), cómo el gobierno corporativo de las empresas ha ido evolucionado en la línea de ir adoptando progresivamente los procedimientos de la democracia, tomados de la política. Concluyen, en suma, que en el contexto económico-empresarial actual la única manera de conseguir el consentimiento de los "stakeholders" a las políticas de la compañía, así como un equilibrio entre los objetivos de éstos, es a través de una completa aplicación de las técnicas de la democracia. O sea, que la democracia se acerca cada vez más a la economía y a la empresa.

2.- La sociedad cooperativa y sus peculiaridades como organización empresarial: aproximaciones teóricas

En el intento de explicar los límites y las posibilidades de la fórmula cooperativa se han sucedido a lo largo del tiempo diversas corrientes (Jordán, 2002): la utópica, la marxista, la neoclásica y, por último, las institucionalistas, que introducen en el análisis económico de la misma determinados aspectos institucionales como los derechos de propiedad específicos que incorporan (Furubotn y Pejovich, 1981). Se trata, en concreto, de la Teoría de la Agencia (o de la Firma) y de la Teoría de los Costes de Transacción.

En efecto, esta fórmula empresarial se puede singularizar por las particularidades de los derechos de propiedad que incorpora y de los costes de transacción que implica. Con carácter general, y tomando como guía lo establecido por los Principios Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) -que sirven de soporte a los textos legales-, se pueden destacar algunas peculiaridades (Jordán, 2002):

-En primer lugar, en la medida en que no son empresas capitalistas-tipo, el tratamiento de las aportaciones al capital por parte de los socios está sometido a limitaciones en lo que se refiere a su naturaleza (no se puede pertenecer a la cooperativa en concepto de aportante de capital exclusivamente¹), a su importancia relativa (existen límites en la cuantía de las aportaciones individuales y en la proporción del capital detentado por una persona), a su régimen de transmisibilidad (sometido a varios requisitos), a sus condiciones de retribución (sólo pueden percibir un interés fijo y limitado), y a sus posibilidades de actualización.

1.- Para fortalecer la estructura de fondos propios de estas empresas, las reformas legales vienen relajando esta exigencia, como ocurre en Andalucía con la figura del asociado.

-En segundo lugar, en cuanto que organizaciones mutualistas, supeditan las aspiraciones individuales a los objetivos colectivos a la hora de regular la adquisición y pérdida de la condición de socio, así como su régimen de derechos y deberes.

-En tercer lugar, en razón de su carácter social, se establece la obligatoria existencia de una serie de fondos, nutridos con una parte de los excedentes de la actividad, asignados a fines concretos, de garantía o sociales-educativos, e irrepartibles en muchos casos.

-Y, en cuarto lugar, en función de su naturaleza, distinta a la de la empresa capitalista convencional, se legitima la toma de decisiones por parte de los socios de forma participativa y democrática.

Vinculados a estas características de los derechos de propiedad, la forma de organización cooperativa tradicional muestra cinco problemas básicos², a juicio de Katz y Boland (2002):

1.-El denominado problema del "free rider", que se produce cuando el socio utiliza los recursos de la cooperativa para su beneficio individual, haciendo uso de ellos (o no) a su conveniencia; incluso, puede salir de la misma en cualquier momento, en virtud del principio de adhesión voluntaria y abierta.

2.-Otro problema es el del horizonte en la toma de decisiones, sobre todo a la hora de acometer inversiones. La incertidumbre que genera el problema anterior, unida a la falta de liquidez de las aportaciones al capital social debido a su limitada transmisibilidad, hacen que la visión a corto plazo sea predominante frente al aprovechamiento de oportunidades a largo plazo.

3.-El problema de la cartera de negocios, que existe como consecuencia de la aversión al riesgo que generan los problemas precedentes. Esta actitud de aversión al riesgo impide que todos los proyectos con valor actualizado neto positivo sean considerados.

4.-El problema del control, que existe ante la previsible divergencia de intereses entre los socios y los directivos profesionales de la empresa, generando los llamados costes (problema) de agencia.

5.-Por último, el problema de la influencia y los costes que genera. Derivado de la heterogeneidad de los socios, de sus actividades e intereses, estos emplearán mucho tiempo y esfuerzo en influir en las estrategias de la cooperativa.

Dichos autores sostienen que los problemas de control y de influencia se ven agudizados por el principio democrático de un socio-un voto. Asimismo, afirman que las ineficiencias que originan estos problemas están induciendo nuevos comportamientos y nuevas formas organizacionales, que se materializan en un proceso de hibridación que está dando lugar a una nueva generación de cooperativas

2.- Otro punto de vista acerca de estos problemas básicos puede encontrarse en Vargas, 1995.

que incorporan en su pactos constitutivos y reglas de funcionamiento cláusulas como la exclusividad³ y el período mínimo de permanencia obligatorio para los socios⁴, menos trabas para que estos puedan hacer líquidos sus derechos de propiedad, derechos de voto ligados a la actividad cooperativizada, etc. Obviamente, estas nuevas reglas suponen limar algunos perfiles propios de la idiosincrasia cooperativa tradicional (de ahí lo del proceso de hibridación, respecto de la empresa capitalista convencional⁵).

3.- La teoría de los costes de transacción

El precursor de esta teoría fue Ronald Coase (1937), que nos presenta la jerarquía (empresa) como una alternativa al mecanismo de precios para la coordinación de los recursos de la economía (al ser asignados por un empresario, no por el mercado). Más tarde, Williamson (1975, 1985) añade una tercera alternativa, intermedia entre las dos anteriores, que denomina “contratos” o “formas híbridas”. En esta última categoría encaja la sociedad cooperativa, como una forma híbrida con características propias que, por ello, plantea problemas específicos en cuanto a eficiencia, oportunismo, selección adversa, azar moral, derechos de propiedad, etc. (Caldentey, 2002).

En realidad, afirma Coase, la existencia de costes de transacción es lo que justifica la existencia de empresas. Si tenemos en cuenta que la utilización del mercado (del mecanismo de precios) lleva asociados unos costes de transacción, derivados de la necesidad de negociar y cerrar un contrato individual para cada operación, el comprador de un producto, en lugar de adquirirlo en el mercado, puede decidir crear una empresa y producirlo él mismo, con idea de ahorrarse los mencionados costes de utilización del mercado. Los costes de transacción permiten enfrentar la disyuntiva entre comprar o producir un determinado *input*, dependiendo de los costes de ambas alternativas, pues en contraposición a los costes de transacción externos del mecanismo de precios, se encuentran los costes de transacción internos o costes administración dentro de la empresa (costes de *governance*). La misma reflexión puede trasladarse al caso de los *outputs*, para los cuales el problema se plantea a la hora de elegir entre vender el producto terminado o sin terminar; igualmente, la elección dependerá de la comparación entre costes de transacción (externos) y costes de administración (internos).

En lo que se refiere a las formas híbridas o contratos, las empresas compradora y vendedora, para el suministro de un determinado producto, llegan a un acuerdo sobre las condiciones de la transacción (precio, calidad, plazo de entrega, etc.), sentando así las bases de su cooperación. Las partes mantienen su autonomía, pero son bilateralmente dependientes de una forma no trivial.

3.- Sujeta, además, al cumplimiento de unas normas por parte del socio.

4.- La cooperativa tiene obligaciones que cumplir en relación a sus socios, pero estos, pese a seguir siendo independientes unos de otros, también tienen obligaciones que cumplir en relación a la cooperativa, en la medida en que están ligados a ésta por unos acuerdos de acción colectiva, que han asumido al incorporarse a la sociedad.

5.- Que también puede observarse a la inversa (Vargas, 1999).

De acuerdo con el planteamiento de la Economía de los Costes de Transacción, la relación empresa-entorno es contemplada desde un punto de vista contractual o basado en el intercambio (relación transaccional), en el que su premisa básica es que mercados y jerarquías (más las formas híbridas) son mecanismos de gobierno alternativos para efectuar las transacciones, siendo preferible aquél que reduzca al máximo los llamados costes de transacción. Estos incluyen los costes de: encontrar las alternativas posibles (con los consiguientes costes de información y de equivocarse, que serán tanto más elevados cuanto mayor sea la incertidumbre), de supervisión de los procesos, de negociación, de ejecución de los contratos, etc.

Como se ha indicado, entre los dos extremos (mercado y jerarquía) son posibles posiciones intermedias (híbridas), de forma que hacia el extremo del mercado los costes derivados de la incertidumbre aumentan, mientras que hacia el extremo de la jerarquía los costes de la burocracia (o costes de administración) suben. Precisamente, una forma de transformar la incertidumbre en riesgo es a través del “contrato” relacional (Williamson, 1979) que se establece entre la cooperativa y sus socios.

La literatura científica ha revelado que los principales atributos de las transacciones que afectan a los costes de las mismas son: especificidad de los activos⁶, incertidumbre y frecuencia. Con base en ellos, las principales relaciones (predicciones) de esta teoría son (David y Han, 2004):

-Conforme la especificidad de los activos aumenta, los costes de transacción asociados con el mercado aumentan.

-Conforme la especificidad de los activos aumenta, las formas híbridas y las jerarquías se vuelven preferidas sobre los mercados; a altos niveles de especificidad de activos, la jerarquía se convierte en la forma de gobierno preferida.

-Cuando la especificidad del activo está presente en un grado no trivial, la incertidumbre eleva los costes de transacción asociados con el mercado.

-Cuando la especificidad del activo está presente en un grado no trivial, la incertidumbre creciente hace a los mercados preferibles a las formas híbridas, y las jerarquías preferibles tanto a las formas híbridas como a los mercados.

-Cuando tanto la especificidad del activo como la incertidumbre son altas, la jerarquía es el modo de gobierno más efectivo desde el punto de vista de los costes.

6.- Se refiere a la transferibilidad de éstos de un uso a otro. Cuanto mayor es la especificidad del activo, menor es su valor si es cambiado a un uso alternativo, lo que significa que no es posible recuperar todo su valor si la relación original se rompe. Por tanto, si el valor del activo disminuye severamente en otros escenarios, la empresa queda encerrada en una determinada estrategia o curso de acción al haber realizado importantes inversiones en activos específicos, que operan como barrera de salida. En una alianza estratégica (y una sociedad cooperativa lo es, en el sentido de red de empresarios que adoptan colectivamente decisiones bajo un criterio democrático), la inversión en activos específicos puede ser utilizada para reducir el potencial de los comportamientos oportunistas, encerrando a los socios en una alianza en la que las ganancias esperadas a largo plazo por mantener la relación exceden los beneficios potenciales a corto plazo del oportunismo o la defección (abandono). La especificidad de los activos puede servir, pues, para atar juntos a los socios, perturbando la flexibilidad de perseguir otras alternativas o cortando las relaciones interorganizaciones (Young-Ybarra y Wiersema, 1999).

-Los modos de gobierno que están alineados con las características de la transacción deben mostrar ventajas de rendimiento sobre otros modos; por ejemplo, cuando la especificidad del activo y la incertidumbre son altas, la jerarquía debe mostrar ventajas sobre el mercado y las formas híbridas.

Sin embargo, a través de la revisión de los trabajos empíricos llevados a cabo dentro del marco teórico de la Economía de los Costes de Transacción, David y Han (2004) han encontrado variaciones significativas en el apoyo a las antedichas predicciones de esta teoría:

-Como variable independiente, la especificidad de los activos es un constructo con una destacada capacidad explicativa, que se ha desempeñado bastante bien a la hora de predecir la elección “hacer versus comprar”, y aún mejor para predecir el grado de integración entre compradores independientes y vendedores.

-Los resultados en cuanto a la incertidumbre son menos convincentes: no parece haber una relación clara entre incertidumbre y opción de forma gobierno y nivel de costes de transacción. De hecho, se hallaron casi tantas evidencias a favor como en el sentido opuesto al predicho por la teoría (por ejemplo, hacia formas de gobierno menos integradas conforme crece la incertidumbre). Asimismo, los resultados de los estudios que probaron los efectos de la interacción entre especificidad de activo e incertidumbre tampoco han sido concluyentes.

-Mientras que la especificidad del activo y la incertidumbre han sido objeto de un escrutinio considerable, otras variables importantes, como la frecuencia y el desempeño, no han sido apenas testadas empíricamente.

4.- Sociedad cooperativa y costes de transacción

Como se señaló más arriba, la sociedad cooperativa es una forma híbrida o modo especial de asignación de recursos, que cuenta con una naturaleza dual como institución de coordinación: la cooperativa cuenta, a la vez, con mercados y jerarquías dentro de la misma organización. Las transacciones de los socios se realizan a través de la cooperativa (de forma que aquellos tienen una relación con ésta que se acerca a la integración, al menos como grupo), pero permitiéndoles⁷ que puedan hacer transacciones en el mercado. Por tanto, las sociedades cooperativas, como mecanismos de transacción, cuentan con propiedades de las dos formas extremas, integración (jerarquía) y mercado. El predominio de alguna de ellas dependerá de sus reglas de funcionamiento. Ésta es, en suma, una manera de combinar integración e independencia, que hace posible reducir los costes de transacción y la incertidumbre de los socios, a la vez que mantiene los incentivos del mercado (Ollila, 1994).

7.- Aunque cada vez menos.

Por tanto, la cuestión a dilucidar es si una cooperativa (por ejemplo una cooperativa de comercialización de productos agrarios, o una cooperativa de suministro de productos farmacéuticos) es más o menos eficiente que el mercado o que una institución totalmente integrada (jerarquía). Dentro de la dificultad que entraña dar respuesta a esta pregunta, dado que la eficiencia depende de muchos factores económicos e institucionales, sí puede afirmarse, de acuerdo con Caldentey (2002), que la cooperativa, como red de empresarios, si funciona en base a la confianza entre ellos, permite un aprendizaje colectivo, facilita la circulación de información y promueve las innovaciones incrementales, por lo que en principio podrían tener ventajas comparativas en relación con otras organizaciones⁸.

Este enfoque de los costes de transacción es muy interesante para entender el grado de integración vertical de la sociedad cooperativa. Por ejemplo, en las cooperativas agrarias, a medida que se avanza en la comercialización, los socios desconocen cada vez más el proceso (incertidumbre), lo que les lleva a aumentar sus costes de transacción internos o de *governance*. Este hecho, unido a la necesidad de invertir en activos específicos, hace que estas empresas se limiten a actuar en las primeras fases de la cadena agroalimentaria.

En la literatura especializada han sido señaladas algunas características que justificarían menores costes de transacción en este tipo de empresas. Veamos cuáles:

1.-En una cooperativa es fácil que tengan lugar lo que Williamson (1979) denominó "relaciones de negocio idiosincrásicas", dada la elevada frecuencia de las transacciones de ésta con sus socios. En este tipo de relaciones, un lenguaje común, unos valores compartidos y una confianza mutua se desarrolla entre las partes, que contribuyen a disminuir los costes de transacción, mientras no conduzcan a la ignorancia de otras alternativas. Además, la alta frecuencia de las transacciones hace más difícil una acción oportunista por parte de los socios (Ollila, 1994).

Una empresa de carácter cooperativo no está exenta de los problemas derivados de una información incompleta y asimétrica, como son la selección adversa y el azar moral (comportamientos oportunistas), puestos de manifiesto por la Teoría de la Agencia. No obstante, la creación y el funcionamiento de una cooperativa se basa, o se debe basar, en la confianza entre los miembros de la misma, lo cual debe dar lugar a una disminución de los comportamientos oportunistas (Caldentey, 2002).

2.-Cabe esperar que la lealtad hacia la cooperativa de la que uno es socio sea mayor que hacia una firma "extraña" o independiente (Hirschman, 1970), lo que permite que las cooperativas sean más resistentes a las dificultades a corto plazo. Dicha lealtad, que crea transacciones de alta frecuencia, facilita la implantación de procedimientos operativos estándar, que reducen los costes de transacción (Ollila, 1994).

8.- También puede verse Vargas (2002). No obstante, la evidencia empírica nos indica que en muchos casos los socios no se implican en el funcionamiento de la cooperativa a la que pertenecen, como queda patente en la escasa asistencia y participación en las asambleas generales y el rechazo a asumir cargos en la gestión de la misma.

3.-No sólo existen razones ideológicas o sociológicas para justificar la existencia de las sociedades cooperativas, sino también razones económicas. Éstas tienen el potencial de desempeñarse mejor en ciertas transacciones, con menores costes que otras instituciones de coordinación. Siguiendo a Ollila (1994), las situaciones de intercambio en las que las sociedades cooperativas pueden funcionar con menores costes de transacción que cualquiera de las alternativas puras, mercado y jerarquía, son⁹:

-Si hay un nuevo mercado donde las preferencias existentes son desconocidas, la cooperativa puede ser el modo más eficiente para producir los productos deseados.

-La cooperativa parece ser una solución especialmente superior en situaciones que requieren inversiones específicas para la transacción a ambos lados de la relación de intercambio, pero con economías de escala muy diferentes.

-Las cooperativas tienen propiedades especiales para enfrentarse con la incertidumbre, transformándola en un riesgo compartido.

-Este mismo rasgo de los contratos relacionales también reduce los costes en transacciones de alta frecuencia que requieren el compromiso a largo plazo en un ambiente incierto.

-Las cooperativas también son eficientes en prevenir la transformación de un gran número de intercambios en un intercambio bilateral en situaciones de intercambio de alta frecuencia.

-Las cooperativas son eficientes tratando con bienes que poseen tanto las propiedades de los bienes privados como las de los bienes públicos.

5.- El papel de las tecnologías de la información

Como se refería en la introducción a este trabajo, la dotación tecnológica, en concreto la incorporación al "mundo" de las tecnologías de información, es un reto al que no puede ser ajeno la empresa cooperativa, por condicionar decisivamente su desarrollo futuro (Vargas y Grávalos, 2002); las TI's marcan un antes y un después en el funcionamiento de la empresa en general, y de la sociedad cooperativa en particular. Éstas se quedarán atrás en competitividad si no hacen uso de aquellas soluciones automatizadas que, al facilitar un apropiado acceso a la información, permiten optimizar el nivel de servicio al cliente y el grado de reacción ante las demandas de éstos, como factores clave en la

9.- Ollila subraya que en la actividad agrícola es fácil encontrar muchas de las situaciones que van a ser mencionadas seguidamente.

batalla competitiva o de la justificación de un sobreprecio en comparación con otras empresas rivales de carácter no cooperativo.

En el campo del cooperativismo, al igual que en el de la empresa en general, se ha escrito y documentado cómo el éxito de las estrategias competitivas se ha apoyado en la adecuada aplicación de la automatización y de sistemas de información (por ejemplo, McNaughton, 1996; Lewis, Miller y Namm, 2002). Estas soluciones tecnológicas se han instalado buscando una mayor eficiencia operativa, un mejor servicio al cliente, una mayor calidad de la toma de decisiones por parte de la dirección, ... todo ello para reforzar una estrategia orientada hacia el liderazgo en costes o hacia la diferenciación (ya sea proporcionando un servicio al cliente superior, una gama de productos más amplia, etc.).

Reducir los costes de las operaciones y elevar el nivel de servicio al cliente son dos objetivos fundamentales que suelen perseguirse con la aplicación de las tecnologías de la información a las cooperativas:

-El primero reduciendo el tiempo empleado por el personal para las transferencias de datos, liberando personal técnicamente entrenado para realizar de una manera más eficiente las tareas para las cuales fueron contratados, y facilitando una mejor presupuestación y dirección estratégica como resultado del empleo óptimo de los datos corporativos.

-El segundo a través de una mejor toma de decisiones por parte de la dirección, que provocará una mejor operación del sistema (empresa) y una mayor satisfacción del cliente. La capacidad de la cooperativa para actuar sobre la información acerca de las necesidades y deseos de los clientes desencadenará el desarrollo pretendido de servicios distintivos para éstos (en muchas ocasiones los propios socios de la cooperativa).

Sin embargo, a menudo los resultados que se obtienen no son los apetecidos, tanto en cuanto a acceso a datos de calidad por parte de la dirección como a incrementos de productividad del personal, y ello debido a una serie de dificultades que, en muchos casos, han desembocado en fracasos.

Siguiendo a Servino (2002), los problemas más comunes que las cooperativas están sufriendo y enfrentando con relación a las tecnologías de la información son:

1.-Falta de integración entre los sistemas.

En la mayor parte de los casos la tecnología fue implementada para apoyar las necesidades funcionales de un solo departamento, sin tener en cuenta las necesidades de otras unidades a la hora de seleccionar las soluciones tecnológicas. El resultado son islas de información y sistemas difíciles y caros de integrar.

2.-Falta de preparación de los empleados.

Muy a menudo, los directivos de las cooperativas declaran que los empleados no están bien entrenados para usar la tecnología correctamente. Las razones esgrimidas más frecuentemente son la falta de tiempo y la falta de recursos financieros para la formación. Este hecho afecta negativamente a la productividad de la empresa de dos maneras: por un lado, los empleados usan la tecnología de forma ineficiente, lo que los hace menos productivos; y por otro, ciertos empleados son requeridos a menudo para asistir a otros, lo cual reduce también su productividad.

3.-Resistencia de los empleados.

Esta resistencia viene motivada por dos razones fundamentales: por creer que estas tecnologías eliminarán sus puestos de trabajo; y porque los empleados, especialmente los de mayor antigüedad en sus puestos, prefieren seguir haciendo su trabajo de la forma en que lo venían desempeñando.

Este problema de la resistencia al cambio es mucho más difícil de abordar por su naturaleza cultural, de ahí que el rol de la alta dirección, de los líderes de la organización, sea crucial. Éstos, de forma consistente, deben comunicar su apoyo a la aplicación de nuevas tecnologías que hacen posible mejorar los niveles de servicio al cliente y reducir costes, así como demostrar su apoyo a los empleados cuyos puestos de trabajo se vean afectados, o incluso eliminados, por la implantación de estas tecnologías, a través de programas de formación y planes de recolocación.

4.-Falta de un responsable de la puesta en práctica del proyecto y de los resultados del mismo.

Esta falta de responsabilidad es la primera razón por la cual las empresas no consiguen un rendimiento adecuado de sus inversiones tecnológicas. Las cooperativas no sacarán un rendimiento de sus inversiones tecnológicas si no planifican y miden los resultados del proyecto tecnológico.

5.-Estar al día en nuevas tecnologías.

Debido a que su evolución es tan rápida, la dificultad de mantenerse al corriente de los nuevos desarrollos tecnológicos es tan clara como importante. Los rectores de las cooperativas tendrán que dotar a la empresa del personal técnico necesario, una de cuyas funciones ha de ser el seguimiento de los nuevos desarrollos tecnológicos y la actualización del plan tecnológico.

6.-Falta de cooperación.

La existencia de departamentos aislados, que no trabajan juntos en la resolución de problemas, está en el origen de la falta de integración que fue señalada en el punto primero. La dirección de la compañía debe empeñarse en derribar las fronteras entre unidades, para mejorar los procesos llevados a cabo por la cooperativa y asegurar que el nivel de los servicios que presta satisface las expectativas de sus destinatarios.

En suma, la tecnología (específicamente en este caso las tecnologías de la información) puede (y debe) ser usada para crear valor para los socios cooperativistas, pero para ser rentable debe ser planificada y dirigida como cualquier otro recurso. Además, debe ser complementada con otros recursos, humanos y de gestión; precisamente, es esa combinación de recursos tecnológicos y no tecnológicos la que es capaz de generar ventajas competitivas sostenibles: la tecnología por sí sola no puede hacerlo (Bruque, 2002). A los intangibles complementarios a las TI's que, con carácter general, aparecen en la literatura para justificar una mayor y más rápida adopción de estas tecnologías¹⁰, y que han de ser incorporados a la sociedad cooperativa como a cualquier otra empresa, cabe sumar otros intangibles propios de la idiosincrasia de la fórmula cooperativa que pueden influir positivamente, como la homogeneidad de la base social y el hecho de que los socios (como clientes y/o proveedores) sean los destinatarios y directos beneficiarios de esta revolución tecnológica. Ello no es óbice para que otros intangibles puedan jugar en contra, como la habitual orientación al corto plazo y la aversión al riesgo de estas entidades.

6.- A modo de conclusión

Aún hoy en día, es importante subrayar que existen razones económicas para explicar la existencia de las sociedades cooperativas. La Teoría de los Costes de Transacción nos ayuda a entender las razones del comportamiento eficiente de estas organizaciones ("híbridas") en determinadas situaciones, ligadas a activos específicos, entornos inciertos y transacciones de alta frecuencia, si bien la evidencia empírica acumulada hasta ahora no es suficiente ni definitiva.

La gestión de la confianza (del socio en los gestores de la cooperativa y viceversa) se ha revelado como crucial para sostener una relación a largo plazo (Cambra y Fuster, 2004), por su influencia (directa y positiva) en el nivel de satisfacción del socio y en el grado de compromiso de éste. En un ambiente de satisfacción y compromiso del socio construido desde la confianza mutua, los comportamientos oportunistas de las partes se minimizan, en la medida en que aumentan sus costes de cambio¹¹, tal y como nos presenta la corriente teórica del marketing relacional o de las relaciones. La existencia de unos valores compartidos también ayuda a que este fenómeno se produzca. Todo ello, en suma, ha de reforzar la lealtad del socio (cliente o proveedor) hacia su cooperativa.

10.-Existencia de una comunicación fluida entre el staff técnico y la dirección de la empresa.

-Ausencia de conflictos en la organización.

-Flexibilidad en los procesos de toma de decisiones.

-Uso de grupos de trabajo interdepartamentales.

-Liderazgo explícito de la alta dirección en los procesos de renovación tecnológica.

-Formación en nuevas tecnologías.

-Inclinación al cambio de los miembros de la organización.

11.- Éstos serían aún mayores si los activos son muy especializados, operando estas inversiones como barrera de salida y, por tanto, ligando el socio a la cooperativa con mayor intensidad.

Podría argumentarse, sin embargo, que esta situación se da también entre una empresa capitalista convencional y sus clientes o proveedores, siendo igualmente importante la generación de un clima de confianza que soporte unas relaciones a largo plazo entre ellos. La diferencia radica, a nuestro juicio, en que en una sociedad cooperativa, dada su naturaleza, se dan unas condiciones más favorables para construir esas relaciones duraderas y leales, sobre todo su carácter participativo y la doble (o triple) condición socio-cliente o/y socio-proveedor.

En cuanto a las TI's, el efecto de su aplicación en el sentido de reducir los costes de transacción parece claro, pudiendo ser más intenso en el caso de las sociedades cooperativas, dado que, por su carácter participativo, las necesidades de información y de coordinación entre los socios son, seguramente, mayores. Esto podría justificar un mayor uso de las TI's en este tipo de empresas, además de por la menor incertidumbre que entraña la integración socios-cooperativa (forma híbrida) y la presumible mayor lealtad de aquellos en un clima de confianza más intenso.

Desde el punto de vista del gobierno organizacional, estos argumentos a favor de la sociedad cooperativa pueden verse reforzados si consideramos que este tipo de empresa puede manejar mejor (más eficientemente) ciertos tipos de costes de transacción, por ejemplo, los relativos a las transacciones con sus socios-proveedores o/y sus socios-clientes, como los costes de supervisión de los procesos o de ejecución de los contratos, una vez que las "reglas del juego" han sido definidas y acordadas (democráticamente) en los órganos de dirección competentes. Los costes ligados a la incertidumbre también deberían ser menores, al poder planificar en mejores condiciones al contar con la "seguridad" de unos socios-proveedores y/o socios-clientes.

En definitiva, todas estas argumentaciones han de dar pie a hipótesis de trabajo con un fundamento teórico más sólido, que permita contrastar en investigaciones confirmatorias la relación entre la naturaleza cooperativa o no de la empresa, el uso de las TI's, la generación de una ventaja competitiva sostenible y la obtención de un rendimiento superior. A ello quedamos emplazados. Es una necesidad en el campo científico de la Dirección Estratégica.

Bibliografía

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, pp. 493-520.
- BRUQUE, S. *Ventaja competitiva, tecnologías de la información y factores humanos y de gestión*. Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 2002.
- BRUQUE, S.; MOYANO, J.; HERNÁNDEZ, M.J.; VARGAS, A. Information Technology and Competitive Advantage. The Role of the Ownership Structure. *Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Nápoles, 19-21 Junio 2003.
- BRUQUE, S.; MOYANO, J.; VARGAS, A.; HERNÁNDEZ, M.J. Democratic Management in a Competitive Economy: A Test of its Effectiveness. *Conference Proceedings of The Academy of Management Annual Meeting*. Seattle (EE.UU.), 1-6 Agosto 2003 (a).
- BRUQUE, S.; MOYANO, J.; VARGAS, A.; HERNÁNDEZ, M.J. Ownership Structure, Technological Endowment and Competitive Advantage: Do Democracy and Business Fit? *Technology Analysis & Strategic Management*, 2003 (b), Vol. 15(1), pp. 65-79.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Information Technology as a factor of production: the role of differences among firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 1995, Vol. 3, 3, pp. 183-199.
- CALDENTEY, P. *Redes de empresas y cooperativas agrarias de comercialización*. Infoagro.con, 2002. En: http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/cooperativas_agrarias.htm (15-5-04).
- CAMBRA, J.; FUSTER, A. Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones socio-cooperativa: un estudio empírico en el sector agroalimentario aragonés. *Comunicación presentada en el XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Ourense, 2-4 de Junio de 2004.
- CLEMONS, E.K.; ROW, M.C. Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *Management Information Systems Quarterly*, September 1991, pp. 275-292.
- CLEMONS, E.K.; ROW, M.C. Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership. *Journal of Management Information Systems*, Fall 1992, Vol. 9, 2, pp. 9-28.
- COASE, R.H. The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, Vol. 4, pp. 386-406.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A. The Changing Structure of the Worker Co-operative Sector in the UK: Interpreting Recent Trends. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Oct.-Dec. 1994, Vol. 65, 4, pp. 641-656.

- DAVID, R.J.; HAN, S.A. Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics. *Strategic Management Journal*, 2004, Vol. 25, pp. 39-58.
- DYER, J.H. Effective inter-firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, 7, pp. 535-556.
- FURUBOTN, E.G.; PEJOVICH, S. Los derechos de propiedad y la Teoría Económica: examen de bibliografía reciente. *Hacienda Pública Española*, nº 68, 1981.
- GÓMEZ, P.Y.; KORINE, H. Democracy and the Evolution of Corporate Governance. Trabajo presentado en el 4º Congreso de la *European Academy of Management (EURAM)*. St. Andrews, 5-8 Mayo 2004.
- HAINES, M. *Marketing for farm and rural enterprise*. Farming Press, Miller Freeman UK, 1999.
- HIRSCHMAN, A.O. *Voice, Exit and Loyalty*. Boston: Harvard University Press, 1970.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P. & YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, 3, pp. 417-456.
- JAMES, J. Information Technology, Transactions Costs and Patterns of Globalization in Developing Countries. *Review of Social Economy*, December 2002, Vol. 60, 4, pp. 507-519.
- JORDÁN, M. Particularidades de las condiciones laborales en las empresas de trabajo asociado. *Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*. CIRIEC-España y ASESCAN, Tenerife, 2002.
- KATZ, J.P.; BOLAND, M.A. One for All and All for One: The New Generation of Cooperatives and Why They are Changing Organizational Form. *Long Range Planning*, 2002, Vol. 35, 1, pp. 73-89.
- KULKARNI, S.P.; HERIOT, K.C. Transaction costs and information costs as determinants of the organizational form: A conceptual synthesis. *American Business Review*, June 1999, Vol. 17, 2, pp. 43-52.
- LEWIS, C.W.; MILLER, J.W.; NAMM, M. Cost Reduction Opportunities for Distribution Cooperatives through Electronically-Delivered Products and Services. *Management Quarterly*, Winter 2002, pp. 29-40.
- MARÍN, P. *Cooperativismo de Trabajo Asociado y Excelencia Empresarial. Análisis de dieciocho casos en la provincia de Huelva*. Huelva: AUFES, 2004.
- McNAUGHTON, G.A. Linking computerized applications in a distribution cooperative. *Management Quarterly*, Summer 1996, Vol. 37, 2, pp.30-38.
- NOOTEBOOM, B. Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'Make or Buy'. *Technology Analysis & Strategic Management*, December 1992, Vol. 4, 4, pp. 339-350.
- OLLILA, P. Farmers' Cooperatives as Market Coordinating Institutions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, January-March 1994, Vol. 65, 1, pp.81-102.

- POWELL, T.C.; DENT-MICALLEF, A. Information Technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, 5, pp. 375-405.
- SERVINO, P. The Problem with Technology. A view from the Co-op Trenches. *Management Quarterly*, Summer 2002, pp. 36-41.
- THOMPSON, S.; SONKA, S.T. Potential effects of information technologies on the economic performance of agricultural and food markets. *American Journal of Agricultural Economics*; May 1997, Vol. 79, 2, pp. 657-662.
- VARGAS, A. La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO*, nº 61, 1995, pp. 179-192.
- VARGAS, A. Social Economy Organizations in a World in Transition. En: *Managing in Uncertainty. Theory and Practice*. Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 445-453.
- VARGAS, A. De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO*, nº 67, 1999, pp. 219-234.
- VARGAS, A. De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *Revista CIRIEC-España*, nº 40, abril 2002, pp. 123-140.
- VARGAS, A.; GRÁVALOS, M.A. La sociedad cooperativa española frente al siglo XXI y al desafío europeo. En: VARGAS, A.; LEJARRIAGA, G. (Coord.). *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI*. Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos. Universidad Complutense de Madrid, 2002, pp. 159-167.
- VARGAS, A.; HERNÁNDEZ, M.J.; BRUQUE, S. Understanding Information Technology Adoption in Organizations. 20 Congreso Internacional de WACRA. Burdeos (Francia), 29-6 al 2-7 del 2003. En: *Interactive Innovative Teaching & Training. Case Method & Other Techniques*. Hans E. Klein (Ed.), Massachusetts, USA, 2003, pp. 287-300.
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 1979, Vol. XXII, 2, pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- YOUNG-YBARRA, C.; WIERSEMA, M. Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, July-August 1999, Vol. 10, 4, pp. 439-459.