



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Institut Universitari d'Economia
Social i Cooperativa

Estrategias y fuentes de Ventajas Competitivas en las Empresas Cooperativas ante los retos del entorno

Joan Ramon Sanchis Palacio y Vanessa Campos Climent
IUDESCOOP Universitat de Valencia
Joan.r.sanchis@uv.es

RESUMEN

Analizar cómo han evolucionado las estrategias competitivas de las cooperativas, cuáles son sus principales fuentes de ventajas competitivas y qué expectativas de futuro tienen ante los retos actuales. Para ello, se analizarán las principales características y riesgos relacionados con las diferentes clases de estrategias competitivas, y de qué manera afectan éstos a las empresas cooperativas.

ANTECEDENTES

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ECES ANTE LOS RETOS RESPUESTA

CONCLUSIONES

ESTRATEGIAS TRADICIONALES:

Diferenciación con enfoque:

- Proximidad del servicio
- Trato preferencial al cliente
- Enfocado al socio de la entidad
- Interés por la comunidad

La decisión debe considerar:

- 👤 Qué habilidades se requiere
- 👤 Riesgos asociados
- 👤 Idoneidad para las Cooperativas

Conseguir una determinada ventaja competitiva sostenible basada en la diferenciación con enfoque pero complementada con una reducción en costes

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA

Auditoría de Recursos
determinación de los recursos y capacidades actuales y potenciales de la empresa:
Recursos físicos, Recursos financieros, Recursos humanos y Recursos organizativos.

Sostenibilidad de la Ventaja Competitiva

Duración de la ventaja competitiva de la empresa:

- Ventaja en costes: Flexibilidad e Innovación
- Ventaja en diferenciación: Imagen corporativa y Prácticas excelentes de Recursos Humanos

MODELO VRIO

Valiosos → Recursos que sirven para responder a las amenazas del entorno y para aprovechar sus oportunidades. Generan valor para la empresa.

Raros → Recursos escasos o únicos, que sólo posee la empresa o pocas empresas competidoras. La ambigüedad causal contribuye a la rareza de los recursos de la empresa.

Inimitables → Recursos difíciles de imitar por parte de los competidores. La empresa puede crear barreras a la imitación derivadas de sus propias características como el efecto experiencia, la historia, la imagen, etc..

Organización Recursos organizativos (estructura, cultura) que permiten explotar eficientemente el resto de recursos y capacidades de la empresa.

INNOVACIÓN SOCIAL

Función de Recursos Humanos:

- ✓ Mejora de las capacidades y habilidades de las personas que forman la organización
- ✓ Aumento de la eficiencia empresarial
- ✓ Introducción de cambios organizativos: creación de un equipo de trabajo de alto rendimiento
- ✓ Mejoras en la interacción social de las personas: aumento de la motivación y de la implicación en el proyecto

Función de Management:

- ✓ Aplicación de nuevos métodos de gestión que aumentan la eficiencia empresarial
- ✓ Cambios en la función directiva de la empresa: comerciales, financieros y organizativos, entre otros

REDES DE COOPERACIÓN

Características:

- ✓ Uso de recursos y capacidades compartidos
- ✓ Realización de Prácticas excelentes de Recursos Humanos: Participación en la toma de decisiones, Trabajo en grupo, Satisfacción en el trabajo, Confianza y Compromiso con la organización

- ✓ Aunar esfuerzos y compartir inversiones: ventajas en costes

Redes Sociales:

- ✓ Redes de apoyo y de amistad: sentido de pertenencia e identidad
- ✓ Basadas en la proximidad y en la confianza
- ✓ Redes Informacionales: compartir información entre las cooperativas para facilitar la toma de decisiones
- ✓ Redes de asesoramiento: apoyo a la gestión entre las cooperativas.

👤 Estrategia tradicional: **DIFERENCIACIÓN CON ENFOQUE:** Ventaja competitiva de las Cooperativas.

👤 Estrategias de RRHH de otras formas organizativas: **Neutralización de la ventaja competitiva que tenían las Cooperativas.**

👤 Recuperar el protagonismo en el carácter social empresarial mediante nuevas formas de diferenciación del servicio.

ESTRATEGIAS A SEGUIR

👤 **INNOVACIÓN SOCIAL:** formas más sofisticadas de diferenciación

👤 **REDES DE COOPERACIÓN:** Búsqueda de ventajas en costes mediante la **COOPERACIÓN** entre cooperativas.

👤 Complementar la diferenciación con las ventajas en costes.

OBJETIVO ⇒ Conseguir nuevas fuentes de ventajas competitivas

RESTRICCIONES

- ✓ Tamaño
- ✓ Recursos financieros escasos
- ✓ Democracia participativa: flexibilidad