

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA Institut Universitari d'Economia Social i Cooperativa

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

Joan Ramon Sanchis Palacio y Vanessa Campos Climent IUDESCOOP Universitat de Valencia

Joan.r.sanchis@uv.es

ANTECEDENTES

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ECES ANTE LOS RETOS RESPUESTA

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.

CONCLUSIONES

ESTRATEGIAS TRADICIONALES:

Diferenciación con enfoque:

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

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.

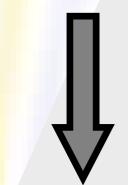
Inimitables
Recursos difíciles de imitar por parte de los competidores. La empresa puede crear barreras a la imitación derivadas de sus propias características como el efecto experiencia, la historia, la imagen, etc..

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

- 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.

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

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.

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