

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa
ISSN: 0213-8093
ciriec@uv.es
Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative

Sanchis Palacio, Joan Ramon; Campos Climent, Vanessa
La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas
CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 59, octubre, 2007, pp. 237-258
Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative
Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405910

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas

Joan Ramon Sanchis Palacio
Vanessa Campos Climent
Universitat de València

RESUMEN

Las empresas de Economía Social y Cooperativas necesitan mejorar su capacidad de gestión utilizando herramientas de análisis estratégico que aumenten su eficiencia a la vez que mantengan su eficacia. En unos mercados cada vez más competitivos, estas entidades han de encajar sus objetivos sociales con sus objetivos empresariales. La dimensión social, fundamentada en los Principios Cooperativistas y traducida en la integración del empleado y en su responsabilidad social corporativa, representa el fin a alcanzar mediante el desarrollo de su dimensión empresarial.

El presente trabajo propone la necesidad de adoptar un modelo estratégico basado en el proceso de la Dirección Estratégica específico para estas empresas centrado en la caracterización de determinados factores contingentes: pequeño tamaño organizativo, escasez de recursos financieros y limitaciones en la profesionalización de la gestión. El modelo propuesto parte de los fundamentos de la reflexión estratégica y de tres elementos clave: la deducción, la intuición y la acción, y propone la utilización de técnicas como los análisis DAFO y VRIO.

PALABRAS CLAVE: Economía Social, Cooperativas, Dirección Estratégica, Herramientas de análisis estratégico, Reflexión estratégica, Análisis DAFO, Análisis VRIO.

CLAVES ECONLIT: P130, M100, M140, M190.

La direction stratégique dans l'Économie Sociale : utilisation des outils précompétitifs dans les coopératives

RÉSUMÉ: Les entreprises de l'Économie Sociale et Coopératives ont besoin d'améliorer leur capacité de gestion en utilisant des outils d'analyse stratégique qui augmentent leur efficience tout en maintenant leur efficacité. Sur des marchés toujours plus compétitifs, ces organismes doivent ajuster leurs objectifs sociaux en fonction de leurs objectifs patronaux. La dimension sociale, fondée sur les principes coopérateurs et traduite dans l'intégration de l'employé et sa responsabilité sociale corporative, représente le but à atteindre par le développement de sa dimension patronale.

Le présent travail met en évidence le besoin d'adopter un modèle stratégique basé sur le processus de la direction stratégique spécifique pour ces entreprises, centré sur la caractérisation de certains facteurs contingents tels que la petite taille organisationnelle, l'absence de ressources financières et les limitations dans la professionnalisation de la gestion. Le modèle proposé s'appuie sur les fondements de la réflexion stratégique et sur trois éléments-clés : la déduction, l'intuition et l'action, et propose l'utilisation de techniques comme les analyses DAFO et VRIO.

MOTS CLÉ: Économie sociale, coopératives, direction stratégique, outils précompétitifs, réflexion stratégique, analyse DAFO, analyse VRIO.

Strategic Management in the Social Economy: using strategic analysis tools in Cooperatives

ABSTRACT: Social Economy companies and Cooperatives need to improve their management capacity using strategic tools to increase their efficiency whilst at the same time maintaining their effectiveness. In increasingly competitive markets, these organizations must bring their social objectives into line with their business objectives. The social dimension, which is based on Cooperative Principles and takes the form of employee integration and corporate social responsibility, represents the goal to achieve through the development of their business dimension.

This article proposes the need to adopt a strategic model based on the process of Strategic Management that is specifically designed for such companies, paying particular attention to characterizing certain contingent factors: small organizational size, shortage of financial resources and limitations in the professionalisation of management. The proposed model is based on concepts of strategic reflection and the three key elements of deduction, intuition and action, proposing the use of techniques such as SWOT and VRIO analyses.

KEY WORDS: Social Economy, Cooperatives, Strategic Management, Strategic analysis tools, Strategic reflection, SWOT Analysis, VRIO Analysis.

1.- Introducción. La actitud estratégica en las Empresas de Economía Social y Cooperativas[1]

Las Empresas de Economía Social y Cooperativas (EESC) han alcanzado en la actualidad un peso determinado dentro del sistema económico español y desempeñan un significativo papel en la generación de empleo y en el desarrollo económico y social local. Los niveles de implantación y consolidación alcanzados por las EESC en la mayoría de los sectores industriales ha sido consecuencia de la mejora de su eficacia que se ha traducido en una determinada posición competitiva fruto del aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

Sin embargo, la inestabilidad e incertidumbre del entorno y el aumento constante de la competencia, entre otros factores, supone afrontar nuevos retos competitivos que obliga a las EESC a realizar un mayor esfuerzo en sus capacidades de dirección y de gestión. Dicho esfuerzo se ha de centrar, fundamentalmente, en la mejora de sus niveles de eficiencia, es decir, en un mayor aprovechamiento de sus recursos y capacidades, para lo cual deberían incrementar su grado de profesionalización de la gestión y superar la visión cortoplacista que poseen en la actualidad hasta alcanzar una visión a largo plazo de su estrategia.

El progreso del *management* en las EESC en España ha estado condicionado fundamentalmente por dos factores: sus orígenes y la evolución de la normativa legal. Tradicionalmente, las EESC se han caracterizado por la ausencia de ánimo de lucro, la segmentación geográfica (ámbito geográfico muy restringido, principalmente local) y la segmentación por clientes (el cliente es en mayor medida o en exclusividad el socio). Estos tres elementos hacían innecesario un enfoque del *management* de tipo contingente, ya que el entorno era neutro o favorable para estas empresas. Sin embargo, con el paso del tiempo y como consecuencia de las reformas legales llevadas a cabo, el entorno ha ido adquiriendo cada vez más protagonismo para las EESC, de manera que su análisis se ha hecho necesario a la hora de tomar decisiones. Los cambios operados en la legislación que afecta a las EESC han producido una "mercantilización" de estas empresas al permitir el ánimo de lucro (determinadas cooperativas y sociedades laborales) y al favorecer la diversificación de productos, clientes y mercados (a través de la realización de operaciones con terceros no socios y con la ampliación del negocio a nuevos mercados). En definitiva, las EESC han acrecentado su ámbito de actuación y su dimensión empresarial y en la actualidad compiten en igualdad de condiciones con las empresas que no pertenecen a la Economía Social, lo que hace necesario una mayor profesionalización de su gestión.

1.- Los autores quieren mostrar su más sincero agradecimiento al evaluador anónimo por las acertadas recomendaciones y detallados comentarios realizados en la revisión del trabajo.

Por lo tanto, las EESC necesitan introducir en su gestión no sólo el enfoque contingente, si no también y de manera complementaria el enfoque estratégico (Gómez Mejía y Gutiérrez Calderón, 1996; Fernández y Suárez, 1996), justificado por cuatro aspectos diferentes (Sanchis, 2001a): por el papel que desempeñan en la generación de empleo de calidad, porque la mejora de sus sistemas de *management* puede evitar posibles crisis financieras y para hacer frente a los cambios legales, organizativos y económicos producidos durante las últimas décadas. Además, la introducción del enfoque estratégico puede ayudar a resolver algunos de los problemas propios de la gestión de estas empresas y que según Spear (2004) son: las competencias ejecutivas excesivas (abuso de los fondos de pensiones, remuneraciones excesivas para los ejecutivos, prácticas de corrupción y escasas y pasivas tomas de decisión), una preocupación por la frecuente ineficacia y onerosidad de los sistemas mediante los que los propietarios ejercen un control sobre los gerentes, la preocupación por la creciente globalización de las empresas y la debilidad de los gobiernos nacionales en relación con las prácticas de estas empresas y una creciente preocupación por los fracasos del mercado y por el medio ambiente en relación con la propiedad común.

Mediante la reflexión estratégica y la aplicación del proceso de la Dirección Estratégica (Johnson y Scholes, 2001; Grant, 2006; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Navas y Guerras, 2007), las EESC han de ser capaces de introducir herramientas de análisis estratégico que les permitan racionalizar y sistematizar su proceso de toma de decisiones, si bien no se trata de reproducir las mismas herramientas que utilizan las grandes empresas o las empresas que no pertenecen a la Economía Social, si no que deben de crear y adaptar sus propias herramientas en función de sus particularidades.

Pero para poder implementar herramientas de análisis estratégico, las EESC han de adoptar una actitud estratégica, lo que significa que estas empresas deberán de ser no sólo adaptativas (actitud reactiva o de adaptación a los cambios producidos aceptando los mismos) si no anticipadoras (actitud proactiva o de anticipación a dichos cambios influyendo sobre los mismos), además de voluntaristas (deseosas del cambio y no resignadas), críticas (y autocríticas) y abiertas al cambio (buscadoras del cambio).

Por otra parte, esto no significa que tengan que abandonar su carácter social garantizado por la aplicación de los Principios Cooperativistas (revisados y adaptados a cada clase de cooperativa), si no que precisamente dicho carácter ha de ser aprovechado como imagen de marca distintiva que, a la vez que las une, las diferencia de las empresas capitalistas, consiguiendo así una determinada ventaja competitiva sostenible. Precisamente, el encaje entre el carácter social (que posibilita la eficacia de esta clase de empresas) y el carácter empresarial (que puede ayudar a la mejora de la eficiencia) de las EESC es el principal reto que tienen en la actualidad estas empresas. La dimensión social de las EESC es el fin que se ha de alcanzar mediante el desarrollo de la dimensión empresarial, la cual es, por tanto, el medio o instrumento a seguir. La capacidad competitiva y la rentabilidad que se obtiene de la primera no son el fin u objetivo de las EESC, si no que son el instrumento a través del cual conseguir los fines sociales. Es esta premisa, inherente a cualquier EESC, la que diferencia a estas entidades de las empresas capitalistas y la norma que ha de guiar la reflexión estratégica en ellas.

En el presente trabajo, y con el objeto de conseguir el propósito planteado en esta introducción, se describen los principales aspectos que constituyen la reflexión estratégica para poder analizar los factores contingentes que caracterizan a las EESC y finalizar el trabajo con un capítulo de conclusiones en el que se propone un modelo de análisis estratégico apropiado para estas empresas sustentado en la utilización de determinadas herramientas de análisis estratégico.

2.- La reflexión estratégica y el proceso de la Dirección Estratégica en las Empresas de Economía Social y Cooperativas

Las EESC necesitan de la aplicación de un proceso de reflexión estratégica que les sirva para guiar sus decisiones empresariales. Mediante el proceso de la Dirección Estratégica, la cooperativa puede fijar su rumbo a seguir y realizar el análisis estratégico mediante el cual poder seleccionar las competencias en torno a las cuales se generarán las ventajas competitivas necesarias.

El alcance filosófico y práctico de la reflexión estratégica es el que da sentido a la multitud de acciones y de decisiones que toma la organización y es el proceso que permite enfocar los elementos que pueden garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo de la cooperativa. Dicho proceso se basa en tres elementos fundamentales: Deducción + Intuición + Acción[2].

La deducción es un proceso deliberado de pensamiento consciente (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1998; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999) que le da un carácter científico a las decisiones estratégicas en la empresa. Consiste en realizar una formulación de la estrategia racional, sistemática y planificada. Este proceso incluye un conjunto de métodos (instrumentados en la lógica matemática y en la estadística) que sirven de ayuda al diagnóstico y dan coherencia a las decisiones (Atamer y Calori, 1998). Aprender dichos métodos y aplicarlos a cada realidad específica es un reto que han de afrontar en la actualidad todas las EESC mediante el aumento de la profesionalización de su gestión.

Por su parte, la intuición es un proceso emergente de pensamiento inconsciente que le da un carácter creativo, artístico o incluso arbitrario a las decisiones estratégicas en la cooperativa. Consiste en realizar una formulación de la estrategia informal, espontánea y no planificada. El proceso incluye la capacidad de innovación, creatividad e imaginación (claves de la inteligencia emocional) como tres aspectos que favorecen la visión de futuro y la capacidad de adaptación y de anticipación de la organización ante los retos del entorno (Kao, 1991; Campbell y Goold, 1990; Sherman, 1991; Amabile,

2.- Estos tres elementos forman parte de la fase de reflexión estratégica, la cual, a su vez y junto con la decisión y la acción, constituyen el proceso estratégico de la organización. Por tanto, la decisión y la acción son también dos aspectos relevantes en dicho proceso, si bien no son objeto de estudio del presente trabajo.

1999). Las corazonadas o fuertes intuiciones han guiado tradicionalmente la manera de tomar decisiones en las EESC y en las pequeñas y medianas empresas en general.

Por último, la acción es el poder de decisión de la cooperativa, es decir, la capacidad por parte de los directivos de la organización para tomar decisiones en el momento oportuno asumiendo los riesgos inherentes a las mismas. El concepto de acción está directamente relacionado con el de iniciativa, característica que es consustancial al carácter empresarial. Si no hay una decisión final, el proceso de reflexión estratégica no tiene ninguna utilidad. En este sentido, las EESC han de ser capaces de compatibilizar sus sistemas de gestión democráticos basados en el Principio Cooperativista "un socio un voto" con las modernas técnicas de gestión que requieren de respuestas rápidas ante los cambios.

El proceso de reflexión estratégica se ha de realizar en diferentes momentos del tiempo (Markides, 1997) y para su concreción, la cooperativa deberá de responder a cuatro preguntas básicas: a quién está reservada la reflexión estratégica, cuándo hay que llevarla a cabo, dónde se deberá de realizar y cómo hay que implementarla.

En relación con la primera de las preguntas, a quién está reservada la reflexión estratégica, se ha de señalar que ésta corresponderá a los directivos de la cooperativa y que puede dar lugar a tres modelos de gestión diferentes: la gestión autocrática (las decisiones recaen en una única persona, empresario directivo), la gestión participativa (las decisiones se toman en grupo) y la gestión consultiva (las decisiones las toman los directivos de la cooperativa con el apoyo de consultores externos) (Atamer y Calori, 1998). Estos modelos de gestión no son excluyentes entre sí si no que incluso se pueden complementar. Las EESC utilizan generalmente una gestión participativa (a veces incluso excesivamente o problemáticamente participativa por la ralentización de las decisiones que ocasiona), si bien en algunos casos se da una gestión autocrática (cuando existe un socio fundador que asume el papel de presidente del consejo rector y adopta una actitud paternalista con el resto de socios). Por su parte, la gestión consultiva está poco generalizada entre las EESC, si bien se está produciendo un aumento del número de empresas que la utilizan como un medio para mejorar la profesionalización de su gestión.

En segundo lugar, la cooperativa debe de responder a la pregunta cuándo hay que llevar a cabo la reflexión estratégica. En este sentido, la reflexión estratégica se puede realizar cuando surge un problema (gestión curativa), una vez al año (sistemática, planificada) o en todo momento (enfoque emergente de la estrategia). Frente a la gestión curativa, que supone una visión cortoplacista de la estrategia, la cooperativa deberá seguir una gestión preventiva, con un enfoque a largo plazo de la estrategia, lo que supone una reflexión constante, ininterrumpida en el tiempo, favoreciendo así la capacidad de adaptación de la empresa. La mayoría de las EESC y de pequeñas y medianas empresas en general han venido utilizando la gestión curativa, cortoplacista, de manera que los directivos actúan como "apagafuegos" o resolutores de problemas cuando éstos se producen. Frente a esta visión, se propone una conducta largoplacista que permita identificar los problemas antes de que se produzcan (evitar los problemas).

En tercer lugar, la cooperativa ha de decidir dónde se debe de realizar la reflexión estratégica. Esta es posible en cualquier lugar y no sólo en el propio lugar de trabajo; es más, resulta conveniente fijar como lugar de reunión para reflexionar sobre la estrategia de la empresa, un espacio físico diferente al del lugar habitual de trabajo, de manera que se pueda romper con la monotonía y la rutina. Además, el lugar ha de ser cómodo, dotado de los materiales de apoyo necesarios y estructurado de manera que fomente la participación entre el grupo de personas que han de llevar a cabo la reflexión.

Por último, la cooperativa ha de responder a la cuestión referente a cómo hay que llevar a cabo la reflexión estratégica. Es aquí cuando se ha de utilizar el proceso de la Dirección Estratégica (Cuervo, 1999; Sanchis, 2001b; Navas y Guerras, 2007). Dicho proceso incluye dos grandes fases o etapas: la formulación estratégica y la implementación estratégica. La primera de las etapas consiste en elegir, entre las diferentes opciones posibles, aquella que facilite de la manera más eficaz y eficiente posible la obtención de los objetivos de la empresa teniendo en cuenta las circunstancias particulares en las que se encuentra; para ello, la empresa deberá diseñar su sistema de objetivos (la misión, los objetivos generales y los objetivos funcionales u operativos), realizar un diagnóstico estratégico mediante un doble análisis (interno o de la situación interna de la organización y externo o del entorno) que permita identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y evaluar las diferentes opciones estratégicas y seleccionar la estrategia más apropiada. En la segunda de las etapas, la organización ejecuta, pone en marcha, la estrategia formulada previamente mediante la planificación de las acciones a llevar a cabo (diseño de planes, programas y presupuestos), la organización o distribución eficiente de sus recursos y capacidades (distinguiendo entre tangibles e intangibles) y el control de dicha estrategia (consistente en la evaluación de los resultados obtenidos y comparación con los objetivos propuestos).

En todo este proceso, la cooperativa podrá utilizar diferentes tipos de técnicas, métodos y modelos que le sirvan de apoyo en la toma de decisiones a la vez que le proporcionan una determinada flexibilidad en su aplicación. No obstante, también se ha de tener en cuenta la existencia de determinadas limitaciones en la utilización de dichos modelos, que hacen que las decisiones que se tomen derivadas de su aplicación se deban tomar con cautela y contrastadas con otros elementos propios de la reflexión estratégica (la intuición, la experiencia y la visión futura). Dichas limitaciones son: la visión limitada de la realidad al contemplar sólo algunos factores y no todos (sobre los que se tiene información); la visión estática y no dinámica, ya que el modelo ofrece información sobre la realidad de la empresa en el momento en que se aplica, pero no sobre el pasado ni sobre el futuro; y la visión parcial, pues todos estos modelos se centran en uno o varios aspectos concretos de la realidad empresarial (la financiación, la producción, el marketing) pero no en todos a la vez. Se hace necesario, por tanto, incorporar nuevas herramientas y métodos que permitan obtener una visión dinámica, holística y comparativa de la realidad de la organización.

Uno de los métodos más conocidos y prácticos es la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), a través de la cual se obtiene una visión aproximada de la realidad de la organización, lo que mediante la utilización de otros métodos, permite a la organización dirigir sus

acciones hacia el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades (estrategias ofensivas y reactivas o adaptativas) y a la protección de sus debilidades y amenazas (estrategias defensivas y de supervivencia). El resultado del Análisis DAFO realizado sobre la empresa es la determinación de su potencial interno y externo con respecto a sus competidores (Sanchis, 2001b).

El proceso estratégico planteado nos lleva, a través de la reflexión o de la acción, a determinar la visión de la organización; la visión es lo que provoca y justifica el cambio y, por tanto, da sentido al cambio. La visión indica la dirección hacia la cual ha de ir el cambio y la finalidad que persigue, es el elemento estable del proceso, es lo que lo guía durante su desarrollo. La visión se concreta en la misión u objetivo supremo de la empresa, entendida como propósito o finalidad socioeconómica (Drucker, 1974; Ansoff, 1985); y ésta a su vez, se concreta en unos objetivos, una estrategia, unas políticas y unas acciones determinadas.

En el proceso de la Dirección Estratégica y con el objeto de mejorar los niveles de eficiencia empresarial, es relevante llevar a cabo la movilización de los recursos y capacidades que posee la organización[3]. Los recursos y capacidades son el conjunto de factores y de combinación de factores y recursos que posee la organización y que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas. La cantidad y calidad de los recursos y las capacidades de la empresa determinarán su potencial para competir con éxito en cada uno de los negocios en los que actúa. Tal como muestra la Figura 1, la organización alcanzará una determinada ventaja competitiva cuando posea recursos únicos o exclusivos y capacidades clave. Algunos de los factores que favorecen la consecución de ventajas competitivas son la eficiencia, la calidad, la innovación, la capacidad de satisfacción del cliente o la velocidad de respuesta o capacidad de adaptación, entre otros.

Figura 1. Recursos, capacidades y ventajas competitivas en las cooperativas

Posición	**Inferior al competidor**	**Igual que el competidor**	**Superior al competidor**
Recursos	Recursos insuficientes	Recursos necesarios	Recursos únicos o exclusivos
Capacidades	Capacidades insuficientes	Umbral de capacidades	Capacidades clave
Competitividad	**Desventaja competitiva**	**Paridad competitiva**	**Ventaja competitiva**

Fuente: Johnson y Scholes (2001).

3.- La Teoría de Recursos y Capacidades o Resource based view (Wernerfelt, 1984; Fernández, 1993; Peteraf, 1993; Rumelt, 1996; Fernández y Suárez, 1996; Suárez, 1999) explica el éxito empresarial en torno a la existencia en la empresa de determinados recursos y/ o capacidades de valor que le proporcionan una determinada ventaja competitiva (heterogeneidad de los recursos).

Para que la organización pueda llegar a la conclusión de si posee o no recursos y capacidades que son fuente de ventajas competitivas, se puede utilizar la técnica que se conoce como el Modelo VRIN (*Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non substitutability*) o VRIO (Valioso, Raro o escaso, Inimitable y Organizado) (Barney, 1992 y 1997; Barney y Griffin, 1992). Los términos y definiciones que componen dicho modelo quedan recogidos en la Figura 2. La organización ha de buscar, al menos, dos variables básicas.

Figura 2. Modelo VRIO para las cooperativas

	VI	***RO***
VR	**VALIOSOS** Permiten nuevas oportunidades en el mercado	**RAROS, ÚNICOS O ESCASOS** Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado
IO	**INIMITABLES** Difíciles de copiar o imitar por la competencia	**ORGANIZADOS** Explotados eficientemente por la empresa y complementarios

Fuente: elaboración propia.

No todos los recursos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles; para ello, deberán poseer una serie de atributos, que son recogidos en el modelo VRIO (Barney, 1997): valiosos, raros, inimitables y organizados.

Los recursos serán valiosos cuando sirvan para responder a las amenazas del entorno y para aprovechar sus oportunidades. Por lo tanto, la teoría de los recursos y capacidades destaca la importancia e integra en su seno al análisis del entorno. En este sentido, los recursos no pueden ser evaluados aisladamente, sino que su valor es determinado por la interrelación con las fuerzas externas del mercado.

Un segundo atributo se refiere a que los recursos deben ser raros, escasos o únicos, ya que aquéllos recursos que son poseídos por un gran número de competidores no sirven para la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

En tercer lugar, para que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia historia de la organización (ya que la acumulación de algunos recursos requiere un periodo de tiempo largo), la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades, y la ambigüedad causal, referente este último término a la incertidumbre acerca de las causas

que explican la obtención de una determinada ventaja competitiva, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores (Grant, 2006).

Por último, el cuarto atributo del modelo VRIO es el de organización, relativo al hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades han de ser explotados eficientemente por la empresa.

El Análisis VRIO se incluye dentro del diagnóstico estratégico de la organización, al igual que el Análisis DAFO, y consiste en realizar en primer lugar una auditoría de recursos y capacidades (elaboración de un inventario de los recursos y capacidades que posee la cooperativa), en segundo lugar un estudio sobre la potencialidad de dichos recursos y capacidades (qué recursos y/o capacidades suponen para la cooperativa desventaja, paridad y ventaja competitiva) y en tercer y último lugar un estudio sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas que posee la organización (mantenimiento en el tiempo de la ventaja alcanzada). Las capacidades clave o distintivas (*core competente*) son aquellas que realizan una aportación desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con que es entregado dicho valor, proporcionan una base para entrar en nuevos mercados y muestran lo que la organización puede hacer mejor que sus competidores (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

El estudio sobre la potencialidad de los recursos y capacidades de la organización tiene por objeto descubrir posibles fuentes de ventajas competitivas. Los recursos y/o capacidades de la organización que pueden ser fuentes de ventajas competitivas son aquellos que reúnen la característica de rareza o escasez y relevancia (recursos raros o escasos y relevantes). El análisis DAFO puede ser una técnica apropiada para la realización de este estudio, aunque es conveniente combinarlo con otras técnicas como el Perfil estratégico y el análisis de la Cadena de Valor (Sanchis, 2001b).

El estudio sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización tiene por objeto averiguar durante cuanto tiempo puede la cooperativa conservar dicha ventaja. En este caso, las características de los recursos y/o capacidades determinantes son la imitabilidad (formas de imitación y barreras a la imitación) y la capacidad de aprovechamiento de los mismos por parte de la cooperativa (apropiabilidad). El análisis VRIO es la técnica que permite a la cooperativa realizar dicho estudio, tal como muestra la Figura 3.

Figura 3. Análisis VRIO adaptado a las EESC

Recursos y Capacidades	Tipo de ventaja competitiva		Fuente de ventaja competitiva			
	Reducir costes	Valor añadido	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Explotado por la empresa
1. Imagen corporativa		X	X			¿?
2. Flexibilidad		X	X			¿?
3. Innovación		X	X			¿?
4. Políticas RR. HH.		X	X			¿?

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3 se señalan cuatro tipos diferentes de recursos y capacidades que pensamos pueden ser la clave del éxito de esta clase de empresas y cuya estrategia se centra en la diferenciación mediante el incremento del valor añadido (Porter, 1982). La influencia de los principios cooperativistas en la obtención de dichos recursos es determinante (Aguirre, 2001). Así, la imagen corporativa y la aplicación de las mejores prácticas de Dirección de Personas son el resultado de la utilización por parte de las EESC de los principios cooperativistas y de los fundamentos sociales. La imagen corporativa, basada en la responsabilidad social corporativa y el compromiso con la comunidad local, proporciona a las EESC una determinada "marca social" que las diferencia de las empresas de capitales. Por su parte, las buenas prácticas de Dirección de Personas, basadas en la fuerte implicación del trabajador en el proyecto cooperativista, contribuye al aumento de los niveles de eficiencia de estas empresas.

Sin embargo, se ha de tener en cuenta que aunque estos dos recursos (imagen corporativa y buenas prácticas de Dirección de Personas) son recursos de valor, no son ni escasos ni difíciles de imitar, ya que cada vez es más habitual que las empresas capitalistas utilicen también tales prácticas. Las prácticas excelentes de Dirección de Personas (participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y en el reparto de los beneficios empresariales, sistemas de gestión participativos, trabajo en grupo, etc.) forman parte de las políticas de motivación y movilización de recursos de cualquier empresa en la actualidad (Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2002; Albizu y Landeta, 2003). Por otra parte, la responsabilidad social corporativa es utilizada como una herramienta de marketing por parte de las empresas capitalistas, herramienta cada vez más extendida entre el mundo empresarial en general (Ceballo Sierra, 2005; Fernández Daza, 2005).

En todo caso, aunque las empresas capitalistas están incorporando en sus formulaciones estratégicas aquellas acciones sociales (tanto internas como externas) que han sido tradicionalmente habituales en las EESC, sigue existiendo una diferencia entre ambas clases de empresas que las EESC deben de aprovechar: mientras que en las empresas capitalistas, las prácticas de acción social no son

más que un medio para alcanzar el fin último de la empresa (la maximización del beneficio), en las EESC dichas prácticas son el fin y no el medio, por lo que representan la propia filosofía que rige el funcionamiento de las empresas sociales. El reto de las EESC es el de saber transmitir a la sociedad dicha diferencia a la vez que proporcionar también una imagen de eficiencia empresarial, es decir, que las EESC han de saber explotar dichos recursos.

Los otros dos recursos o capacidades claves de las EESC son la flexibilidad y la innovación. Estos se derivan de su reducido tamaño y permiten a estas organizaciones adaptarse con rapidez y agilidad a los cambios operados en el entorno. Aunque se trata de ventajas derivadas de estructuras organizativas simples propias de las pequeñas y medianas empresas, durante los últimos tiempos las grandes empresas capitalistas, mediante la formulación e implementación de estrategias de desintegración y de externalización de actividades, están simplificando sus procesos y estructuras empresariales, accediendo así a las ventajas de la flexibilidad y la innovación (Suárez, 1999). En este sentido, la ventaja que presentan las EESC sobre otras formas empresariales en relación con estos dos recursos (flexibilidad e innovación) viene dada por la combinación de los mismos con su finalidad social, de manera que el carácter social de estas entidades les proporciona una mayor capacidad de adaptación y de innovación. El reto, en este caso, estriba en saber explotar dicha combinación de recursos.

El proceso de la formulación estratégica finaliza con la evaluación y selección de estrategias (Johnson y Scholes, 2001), a la vez que se realiza un control estratégico de lo realizado hasta el momento. Para elegir la mejor opción posible, la cooperativa se ha de formular tres preguntas distintas: cuáles son las alternativas más oportunas o convenientes (análisis de la oportunidad/ conveniencia de la estrategia), cuáles de las alternativas más convenientes tienen mayor probabilidad de recibir el apoyo de los actores o agentes (*stakeholders*), tanto internos como externos, de la empresa (análisis de la aceptabilidad de la estrategia) y qué recursos y capacidades necesita y posee la empresa para poder llevar a cabo dichas alternativas (análisis de la factibilidad de la estrategia). En todo este proceso es fundamental, una vez más, la identificación y movilización de los recursos y capacidades de la organización, por lo que se hace necesario un conocimiento en profundidad de dichos recursos y capacidades mediante la aplicación del Análisis VRIO ya descrito.

En definitiva, el proceso de la Dirección Estratégica, inspirado en la reflexión estratégica, puede ser el referente o el marco de las Empresas de Economía Social y Cooperativas para la mejora de su eficiencia empresarial a través de la identificación de sus recursos y capacidades clave o generadores de ventajas competitivas sostenibles.

3.- Factores determinantes de la aplicación de la Dirección Estratégica en las Empresas de Economía Social y Cooperativas

El proceso descrito para su aplicación en las EESC, ha de tener en cuenta las peculiaridades de este tipo de empresas. En este sentido, se hace necesario identificar el conjunto de factores que son determinantes en la aplicación del proceso de la Dirección Estratégica y qué cualidades o características distintivas poseen en el marco de las EESC.

Un análisis previo a la aplicación del propio proceso estratégico es aquel que permite averiguar cuál es la identidad de la organización. Los aspectos a estudiar para determinar dicha identidad empresarial son: la edad o antigüedad de la organización, dentro del cual se incluye el análisis de los motivos de su nacimiento y la filosofía de los socios fundadores y su evolución histórica junto con el conocimiento de los principales hitos o acontecimientos producidos; el tamaño, que permite clasificar la organización y compararla con sus competidores más próximos; su campo de actividad, que hace referencia a los negocios, productos y servicios, tecnologías y clientes de la organización; el tipo de propiedad, es decir, la procedencia del capital social de la organización y las relaciones entre los propietarios (empresas familiares, empresas de trabajo asociado); el ámbito geográfico en el cual actúa la organización (local, comarcal, regional, estatal o internacional); y la forma jurídica (Navas y Guerras, 2007).

El modo de gestión de las EESC se puede definir como un modelo de gestión de proximidad: proximidad de los empleados a la dirección de la organización al formar parte activa de la misma (bien como socios trabajadores, bien como trabajadores fijos comprometidos en el proyecto cooperativo) y proximidad de la organización a las necesidades de sus clientes (proximidad geográfica al ser de ámbito local principalmente y proximidad personal al atender fundamentalmente las necesidades de sus socios). En este sentido, el reto actual que tienen las EESC es saber gestionar las ventajas de la proximidad en un mercado global.

Las características que definen dicho modelo en relación con el proceso de reflexión estratégica analizado anteriormente son las siguientes.

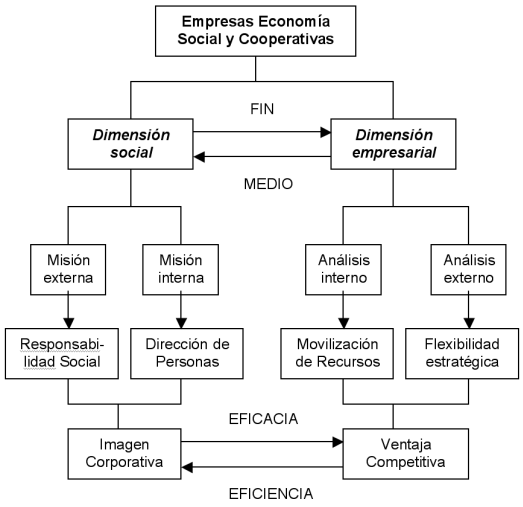
En primer lugar, en cuanto a la formación de la estrategia, el proceso es como mucho semiconsciente y se basa en la experiencia e intuición del líder (socio fundador), la estrategia es emergente y el proceso de planificación no es formalizado. La utilización de un modelo de gestión participativo (y no autocrático) proporciona una ventaja importante a las EESC: la mayor implicación y motivación de las personas; sin embargo, también presenta un inconveniente: la ralentización del proceso de toma de decisiones.

En segundo lugar, en cuanto a la determinación de la importancia de los factores internos y externos en el proceso de reflexión y formulación de la estrategia, la cultura organizativa de las EESC está orientada al mercado (satisfacción del cliente-socio), de ahí que su proceso de reflexión y formulación estratégica considere más importantes los factores externos sobre los factores internos o, lo que es lo mismo, prioriza la eficacia sobre la eficiencia. Este aspecto no es de por sí negativo, si no que incluso puede ser considerado como muy positivo por el enfoque estratégico (Navas y Guerras, 2007); sin embargo, cuando los niveles de eficiencia son escasos o insuficientes, éstos afectarán también a la eficacia, ya que ambos componentes de la estrategia están directamente relacionados, produciéndose en este caso un efecto negativo sobre la organización.

En tercer lugar, en la utilización de herramientas de análisis estratégico como instrumentos de soporte para la toma de decisiones estratégicas en la organización, las EESC utilizan métodos y modelos de análisis más orientados al mantenimiento de su visión a corto plazo, por lo que la escasa disposición a anticipar el futuro a medio y largo plazo les lleva a no utilizar herramientas de análisis estratégico prospectivas. Los motivos por los cuales no utilizan este tipo de herramientas de análisis estratégico son fundamentalmente dos: por el mayor peso que otorgan a la intuición y experiencia y por considerar que dichas herramientas son más apropiadas para las empresas capitalistas y de gran tamaño y, por tanto, inadecuadas para las EESC. Este último aspecto analizado, obedece a un planteamiento equivocado causado por la falta de profesionalización de la gestión y que puede ser resuelto mediante la realización de una doble reflexión: por una parte, en la actualidad no es suficiente con la intuición y la experiencia para conservar la posición en el mercado, por la enorme complejidad y dinamicidad del entorno, si no que se requiere de la aplicación de técnicas de análisis basadas en el método científico que proporcionan una mayor racionalidad en la toma de decisiones (el que nos haya ido bien en el pasado no significa que nos vaya a ir bien en el futuro o siempre porque las circunstancias cambian); y por otra parte, no se trata de reproducir tal cual los métodos y técnicas aplicados por las empresas de capitales y de gran tamaño, si no que se hace necesario adaptar dichas técnicas a la idiosincrasia de las EESC, por lo que su aplicación no tiene porque ser compleja ni engorrosa.

Los tres aspectos planteados están condicionados por la doble dimensión (social y empresarial) que presentan las EESC, la cual queda representada en la Figura 4.

Figura 4. Ajuste de la doble dimensión social-empresarial en las EESC



Fuente: elaboración propia.

La dimensión social, que representa la finalidad de la cooperativa, se concreta en una misión externa que se traduce en la responsabilidad social corporativa y en una misión interna que se traduce en las mejores prácticas de Dirección de Personas; ambas misiones ofrecen a las EESC una determinada imagen social que las caracteriza y las diferencia de las empresas capitalistas. Por su parte, la dimensión empresarial, que representa el medio a través del cual la cooperativa puede obtener los fines de la dimensión social, se concreta también en un análisis externo que se traduce en la flexibilidad estratégica y el análisis interno que se traduce en la movilización de los recursos y capacidades; ambos análisis permiten a la cooperativa alcanzar una determinada ventaja competitiva que deberá ser sostenible en el tiempo. Como señala Morales (2004; p. 101), "En las empresas autogestionadas existe... la búsqueda de dos equilibrios interrelacionados entre sí...". Las EESC "...han de respetar simultáneamente..." el "...doble equilibrio" (Chaves y Sajardo, 2004, p. 44). Chaves y Sajardo (2004) denominan a "la medida de cumplimiento simultáneo de ambos equilibrios", "desempeño cooperativo". La complementariedad entre ambas dimensiones, la social (externa) y la empresarial (interna), permite a la cooperativa reforzar su eficacia a la vez que consiguen unos mayores niveles de eficiencia.

Para superar el modelo de gestión actual de las EESC a la vez que se mantiene el equilibrio entre la dimensión social y empresarial, estas organizaciones han de ser capaces de introducir y utilizar las modernas herramientas de análisis estratégico. Pero se ha de tener en cuenta que la utilización de herramientas de análisis estratégico está condicionada fundamentalmente por tres tipos de factores contingentes: el tamaño, el mayor o menor acceso a los recursos financieros y el nivel de profesionalización de la gestión; además del poder en la organización[4].

El tamaño es el primero de los factores de contingencia a tener en cuenta (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1997; Sanchis, 2001b; Spear, 2004; Chaves y Sajardo, 2004; Bataille-Chedotel y Huntzinger, 2004). La inmensa mayoría de EESC son de pequeño o mediano tamaño, de lo que se derivan toda una serie de ventajas y de inconvenientes. Entre las primeras podemos señalar la capacidad de innovación y la flexibilidad o capacidad de adaptación, derivadas de la sencillez de sus estructuras organizativas. En las EESC, la mayor capacidad de respuesta (flexibilidad) ante los cambios del entorno se ha de compatibilizar con el principio de gestión democrática (un socio, un voto), otorgando mayores prerrogativas al gerente, definiendo con claridad las funciones que corresponden a cada órgano de la cooperativa (asamblea general de socios, consejo rector, gerente, socios trabajadores, socios consumidores, trabajadores) o introduciendo fórmulas como el voto proporcional o el voto por delegación[5]. El poseer una estructura organizativa relativamente flexible y dinámica (por su reducido tamaño), unido a su filosofía de predominio del trabajo y la persona sobre el capital (por la aplicación de los principios cooperativistas), hace que puedan contribuir de una forma importante a la generación de empleo de calidad (Albizu y Basterretxea, 1998).

Derivado del pequeño tamaño, las EESC presentan unos niveles de capitalización relativamente bajos que unido a la escasez y dificultad para obtener recursos financieros externos, limita la capacidad de estas organizaciones para realizar inversiones y, por tanto, para crecer. Las dificultades para obtener economías de escala y de alcance como consecuencia del pequeño tamaño pueden ser paliadas en parte con la formulación de estrategias de cooperación o alianzas estratégicas (Sanchis, 2001b). Por otra parte, el aumento de la capitalización de estas organizaciones se puede conseguir mediante una política de captación de nuevos socios y fidelización de los socios actuales (con el aumento de las participaciones obligatorias y voluntarias) y la utilización de las nuevas figuras establecidas en la legislación actual (asociado, socio comanditario).

4.- El poder en las organizaciones de Economía Social es también una variable clave en la dirección de estas organizaciones. Sin embargo, dicha variable no ha sido tratada por las limitaciones del trabajo, si bien se puede consultar el monográfico de la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España núm. 48 de abril de 2004 sobre "Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas".

5.- Las cooperativas que constituyen Mondragón Corporación Cooperativa han sido pioneras en la introducción de nuevos métodos de participación que suponen la revisión de los Principios Cooperativistas. A esta posible desvirtuación del espíritu cooperativo, algunos autores la denominan "neocooperativismo" (Bakaikoa, Errasti y Begiristain, 2004).

Por último, la mejora de los niveles de profesionalización de la gestión se puede conseguir mediante la contratación de servicios de consultoría, mediante la contratación de un profesional o mediante la formación y promoción interna. Es importante señalar que los directivos de las EESC no sólo han de tener conocimientos empresariales si no que también han de conocer y compartir la cultura propia de este tipo de empresas (Chaves y Sajardo, 2004), por lo que no resulta fácil encontrar gerentes para las EESC. Además, como señalan Chaves y Sajardo (2004, p. 42), los directivos que proceden de la promoción interna (que los autores denominan directivos de primera generación y que otros autores como Bataille-Chedotel y Huntzinger (2004) denominan "directivos locales") son más apropiados para gestionar y dirigir EESC que los directivos que proceden del exterior (que los autores denominan directivos de segunda generación y que otros autores como Bataille-Chedotel y Huntzinger (2004) denominan "directivos viajeros") porque "...presentan un mayor nivel relativo de implicación y lealtad...".

No obstante, con antelación a la mejora de los niveles de profesionalización de la gestión se hace necesario que las EESC cuenten con verdaderos profesionales de la gestión, ya que todavía son muchas las organizaciones de estas características que no poseen gerente (Morales, 2004). En estos casos, la gestión de la cooperativa es asumida por el presidente del consejo rector, que aunque posee un gran conocimiento de la situación de la cooperativa y una gran experiencia profesional de tipo técnico (conocimiento del sector y de la actividad de la empresa), no posee conocimientos en temas de gestión empresarial (Sanchis, 2001b).

En definitiva, el proceso de la Dirección Estratégica se deberá aplicar a las Empresas de la Economía Social y Cooperativas teniendo en cuenta las peculiaridades de estas entidades, que vienen dadas por la influencia de determinados factores contingentes como el reducido tamaño, la escasez de recursos financieros y las limitaciones en la profesionalización de la gestión, además del poder.

4.- Conclusiones finales. Propuesta de un modelo de análisis estratégico adaptado a las Empresas de Economía Social y Cooperativas

La consolidación de las EESC alcanzada durante las últimas décadas dentro de un entorno cada vez más turbulento, obliga a estas entidades a mejorar sus niveles de competitividad mediante el incremento de la profesionalidad de la gestión. Esto será posible si las EESC, mediante el encaje de sus dimensiones social y empresarial, implementan un modelo de gestión empresarial fundamentado en la reflexión estratégica y en la aplicación del proceso de la Dirección Estratégica, que incluye la utilización de herramientas de análisis estratégico adecuadas a las características de esta clase de entidades; características que están condicionadas por una serie de factores de contingencia, entre los que destacan el reducido tamaño, la escasez de recursos financieros y la limitada profesionalización de la gestión, además del poder.

La utilización de herramientas de análisis estratégico puede permitir a la organización aumentar sus niveles de eficacia y de eficiencia, mejorar de manera efectiva la motivación, la comunicación y la creatividad de sus empleados, reportar una mejor posición competitiva y, en definitiva, incrementar las ratios de rentabilidad y proporcionar a la cooperativa una posición financiera sólida y estable que garantice su supervivencia en el mercado. La dimensión social de las EESC (su imagen de responsabilidad social corporativa y el trato preferencial en el servicio al cliente) puede garantizar el mantenimiento de su eficacia; mientras que el reforzamiento de la dimensión empresarial (introducción de técnicas de análisis estratégico y profesionalización de la gestión) puede ayudar a incrementar su eficiencia.

El modelo estratégico que se propone para su aplicación a las EESC se estructura, teniendo en cuenta las características apuntadas, en torno a tres fases diferentes.

En primer lugar, se propone que el proceso de formulación de la estrategia por parte de las EESC ha de estar basado en la reflexión estratégica, la cual ha de girar en torno a tres elementos: la deducción (visión sistemática, racional y planificada de la estrategia), la intuición (visión informal, creativa e innovadora de la estrategia) y la acción (capacidad para tomar decisiones). El proceso estratégico ha de ser consciente y planificado, implementado mediante un modelo de gestión participativo que a la vez se apoye en la consultoría externa y sustentado en la flexibilidad.

En segundo lugar, las EESC han de realizar un esfuerzo para equilibrar el análisis estratégico de los factores externos (eficacia) con el de los factores internos (eficiencia), de manera que a la vez que se conservan los niveles de eficacia alcanzados, se consigan mayores niveles de eficiencia. La realización de un análisis VRIO permite identificar aquellos recursos y capacidades de valor, es decir, aquellos recursos y capacidades que posee la empresa y que con su explotación eficiente la empresa puede alcanzar determinadas ventajas competitivas sostenibles.

En tercer lugar, las EESC han de conocer, aprender y utilizar herramientas de análisis estratégico adaptadas a sus circunstancias (determinadas por los factores contingentes) y a sus necesidades (sobre todo en lo que se refiere a la mejora de la profesionalización de la gestión), por lo que no se trata de reproducir tal cual las técnicas que habitualmente han venido empleando las grandes empresas capitalistas, si no que partiendo de los conceptos anteriores (reflexión estratégica y análisis estratégico) han de diseñar técnicas precompetitivas a la medida de tales circunstancias y necesidades. La utilización de determinados modelos de análisis estratégico permitiría complementar la visión intuitiva de las EESC con una visión más racional y sistemática que le daría un enfoque largoplacista y estratégico a estas empresas.

Las técnicas del Análisis DAFO y VRIO pueden proporcionar a las EESC el carácter racional y sistemático que necesitan en el proceso de la toma de decisiones, que unido a la visión intuitiva y de futuro derivada de la experiencia y el conocimiento acumulados por los directivos de estas clases de organizaciones, pueden permitir incrementar el nivel de profesionalidad de su gestión. En este con-

texto, las EESC pueden ser capaces de encajar adecuadamente sus dimensiones social y empresarial, de manera que conservando su cultura tradicional basada en la finalidad social y que les proporciona recursos y capacidades claves para la obtención de determinadas ventajas competitivas en diferenciación (creación de valor), poder explotar eficientemente los mismos a través de una mayor capacidad de dirección y gestión empresarial.

La aplicación de dichas técnicas debería realizarse de manera específica para cada organización en particular, independientemente del sector económico y de la clase de organización de Economía Social de que se trate. El proceso a seguir es el mismo para cualquier organización pero su aplicación deberá llevarse a cabo de manera personalizada. Por este motivo, aunque la utilización y aplicación de las herramientas de análisis estratégico pueden ser contratadas a profesionales de la gestión externos, cuando la propia cooperativa carece de ellos, la participación e implicación de la organización será crucial en el éxito de dicha aplicación. En este sentido, el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización en la aplicación de dichas técnicas es una condición necesaria para la eficiente utilización de las mismas.

En conclusión, la aplicación de un modelo de dirección estratégica en los términos planteados, puede servir a las Empresas de Economía Social y Cooperativa para consolidar una posición competitiva en el mercado sólida e, incluso, para afrontar los nuevos retos de desarrollo y crecimiento empresarial que el entorno turbulento y globalizado exige en la actualidad. Todo ello, a la vez que se conserva la identidad propia de esta clase de organizaciones que viene dada por la aplicación y el desarrollo de unos principios sociales, tanto desde el ámbito interno (compromiso con sus empleados) como externo (compromiso con sus socios, con los consumidores en general y con la sociedad en su conjunto).

5.-Bibliografía

AGUIRRE, A. (2001): "Los principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España,* núm. 39, noviembre, pp. 93-114.

ALBIZU GALLASTEGUI, E. y BASTERRETXEA, I. (1998): "Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* vol. 7, núm. 3, pp. 83-98.

ALBIZU GALLASTEGUI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. (Coordinadores) (2003): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Pirámide, Madrid.

AMABILE, T. M. (1999): "Creatividad e innovación", *Harvard Deusto Business Review* núm. 89, pp. 32-44.

ANSOFF, I. (1985): *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.

ATAMER, T. y CALORI, R. (1998): *Diagnóstico y Decisiones Estratégicas*, Dunod, París.

BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): "Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización: el caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España,* núm. 48, abril, pp. 53-78.

BARNEY, J. B. (1992): *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based view.* College Station, TX: Texas A&M University, Research paper.

BARNEY, J. B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.* Reading, MA: Addison-Wesley.

BARNEY, J. B. y GRIFFIN (1992): *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior.* Boston, MA: Houghton Mifflin.

BATAILLE-CHEDOTEL, F. y HUNTZINGER, F (2004): "Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas", *CIRIEC-España,* núm. 48, abril, pp. 79-98.

CAMPBELL, A. y GOOLD, M. (1990): *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, The London Business School Centre for Business Strategy, Basil Balckwll, Oxford.

CEBALLO SIERRA, A. I. (2005): "Responsabilidad Social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores", *CIRIEC-España,* núm. 53, noviembre, pp. 65-78.

CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de economía social", *CIRIEC-España,* núm. 48, abril, pp. 31-52.

CUERVO, A. (1999): "La Dirección Estratégica de la empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa", *Papeles de Economía Española,* núms. 78-79, pp. 34-55.

DRUCKER, P. F. (1974): *Management, Tasks, Responsabilities, Practices*, Harper & Row, New York.

FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española,* núm. 56, pp. 178-193.

FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 73-92.

FERNÁNDEZ DAZA, E. (2005): "Reflexiones en torno a la responsabilidad social de las empresas, sus políticas de promoción y la Economía Social", *CIRIEC-España,* núm. 53, noviembre, pp. 261-284.

GÓMEZ MEJÍA, L. R. y GUTIÉRREZ CALDERÓN, I. (1996): "La Dirección de Empresas como disciplina académica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 11-22.

GÓMEZ MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2002): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, Madrid.

GRANT, R. M. (2006): *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.

JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid.

KAO, J. (1991): *Entrepreneurship, creativity and organization: text, casses and reading*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

MARKIDES, C. (1997): "La innovación estratégica", *Harvard Deusto Business Review,* núm. 81, noviembre-diciembre, pp. 4-11.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. y GHOSHAL, S. (1997): *El proceso estratégico*, Prentice-Hall, Madrid.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1999): *Safari en Pays Stratègie. L' exploration des grand courants de la pensée stratégique*, Village Mondial, Paris.

MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2004): "La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos", *CIRIEC-España,* núm. 48, abril, pp. 99-122.

NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. (2007): *La Dirección Estratégica de la empresa*, Cívitas, Madrid.

PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view", *Strategic Management Journal,* Vol. 14, 171-191.

PORTER, M. E. (1982): *Estrategias Competitivas*, Continental, México.

RUMELT, R. P. (1996): "Inertia and Transformation", en Montgomery, C. A. (ed.) (1996): *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis.* 2nd printing. Norwell, MA: Kluwer, pp. 101-132.

SANCHIS PALACIO, J. R. (2001a): "Panorama actual sobre la investigación en Economía Social y Cooperativa en España desde la perspectiva estratégica", *CIRIEC-España,* núm. 31, agosto, pp. 187-232.

SANCHIS PALACIO, J. R. (2001b): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Editorial Promolibro, Valencia.

SHERMAN, H. J. (1991): *The business cycle: growth and crisis under capitalism*, Princeton paperbacks, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.

SPEAR, R. (2004): "El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas", *CIRIEC-España*, núm. 48, abril, pp. 11-30.

SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999): "El análisis del crecimiento de la empresa desde la Dirección Estratégica", *Papeles de Economía Española,* núms. 78-79, pp. 78-101.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal,* núm. 5, pp. 171-180.