

# Evaluación de la satisfacción de los socios como medida del éxito cooperativo en las bodegas cooperativas de la Denominación de Origen «Alicante»

D. LÓPEZ (\*)

F. VIDAL (\*)

F. J. DEL CAMPO (\*)

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo evalúa la satisfacción de los socios, como parte de un modelo para la medida del éxito de la fórmula cooperativa, en las bodegas cooperativas vitivinícolas de la Denominación de Origen (D.O.) Alicante.

En la literatura cooperativa existen diversas referencias acerca de la esencia del cooperativismo y su reformulación que tratan de la problemática del éxito cooperativo, pero no especifican qué factores son los que conducen a ese éxito (Sargent 1982; Caballer 1988; OIT, 1988; Parnell 1995). Otros autores han trabajado de manera más específica el éxito cooperativo y han señalado el comportamiento y el compromiso de los socios como factores clave para el éxito de la fórmula cooperativa (Pickard, 1970; Blümle, 1985; USOCDC, 1985; Thirwell, 1987; CEAS, 1998; Williamson y Steglin, 1989; Howard y Klosler, 1991; Carnegie, 1993; Thirkell, 1993; Bruynis, 1997; Hind, 1998; Upreddy y Regmi, 1998). Además, existen otros estudios que también tratan sobre el comportamiento y el compromiso de los socios (Staatz, 1987; Caballer, 1990; Wadsworth, 1991; Fulton y Adamowicz, 1993; Van Dijk y Werts, 1996; Del Pino, 1999; Juliá y Del Campo, 1999; Mozas, 2002).

Según Caballer (1990), se puede interpretar o suponer a la cooperativa como una especie de coalición (vistos los distintos grupos de

---

(\*) *Departamento de Economía Agroambiental. Universidad Miguel Hernández.*

interés) con multiplicidad de objetivos. Tal mezcla de objetivos debe derivar necesariamente en un compromiso o acuerdo tal como se muestra en la figura 1. Por lo tanto, tras la literatura revisada, se puede definir éxito como la consecución o grado de cumplimiento de los objetivos declarados. No obstante, para poder convertir el sistema de objetivos en un método de evaluación del éxito de la organización es necesario que los objetivos declarados sean realmente perseguidos a través de la acción. Además, el sistema de objetivos debe ser completo en el sentido de cubrir todas las demandas realmente importantes y las áreas con problemas y actuaciones clave. Por último, los objetivos deben ser operativos, de tal forma que exista una interpretación clara y estén sujetos a controles sobre su grado de realización y, en caso de ser objetivos contrapuestos, éstos deben ser sopesados y valorados de acuerdo a su importancia y prioridades (Blümle, 1985; Carnegie; 1993; Hind, 1998; del Pino, 1999).

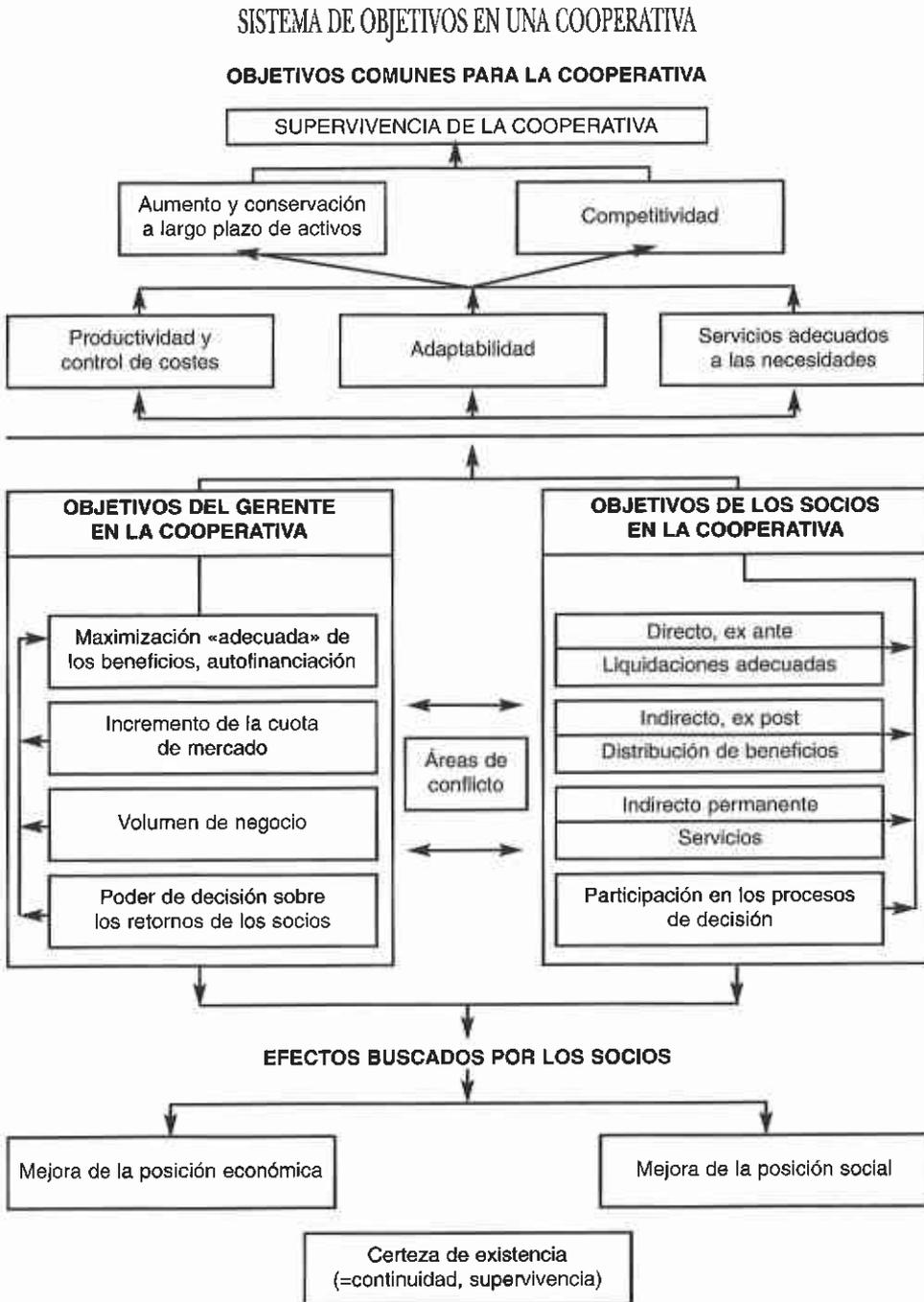
Para su estudio y aplicación es conveniente separar el método en fases que introduzcan distintos niveles en la consecución del éxito. En nuestro caso se considerarán cuatro niveles (López *et al.*, 2001):

1. *La supervivencia*: No tiene sentido interesarse por organizaciones que tengan menos o no hayan resistido diez años de vida.
2. *El crecimiento*: A través del análisis económico-financiero se puede cuantificar un nivel más en la consecución del éxito de la organización cooperativa, que es el nivel de crecimiento de la misma en base a su rentabilidad.
3. *La satisfacción*: Entendida tal como que los objetivos de los distintos grupos de interés, y sobre todo de los socios, se han cumplido respecto a las expectativas de los mismos.
4. *El compromiso social*: Por último, si la cooperativa contribuye eficazmente a la corrección de imperfecciones en el mercado, a redistribuir riqueza en el entorno donde se asienta, etc., su éxito se extenderá a todo el entorno social con las ventajas que conlleva.

Entre esos cuatro pasos que una organización cooperativa debe cumplir para poder afirmar que está teniendo éxito, el presente artículo se centra en la evaluación del tercero de los peldaños propuestos: la *satisfacción de los socios*.

Así, los socios estarán satisfechos con su pertenencia a la cooperativa en la medida en que sus expectativas se hayan convertido en objetivos, éstos se hayan cumplido y los socios tengan la certeza de ese cumplimiento. Por eso, objetivos, grado de cumplimiento de éstos y satisfacción del socio están íntimamente unidos. Sin embargo, los

Figura 1



Fuente: Elaboración propia a partir de Blümle, 1985.

engranajes que conectan estos tres vértices son diversas características de gestión de las cooperativas, como el sistema por el que la organización fija sus objetivos (esto es, cómo se expresa el conjunto de socios a través de la Asamblea General y el grado de libertad de ésta) y los mecanismos que la organización utiliza para comprobar el cumplimiento de los acuerdos, así como los mecanismos de corrección existentes.

Así, el modelo propuesto para evaluar la satisfacción de los socios se concreta en seis pasos que buscan tanto constatar el deseo, la existencia de objetivos o el nivel de implicación de los socios para con la fórmula cooperativa como analizar elementos relacionados con aspectos organizativos y de gestión de la actividad empresarial, que condicionan la satisfacción del socio por su pertenencia a la cooperativa, la cual se evalúa al final del modelo. Los seis pasos a evaluar se exponen a continuación siguiendo una ordenación lógica e incluyendo aspectos más concretos ligados a la cooperativa que permiten una mejor valoración:

- 1) El deseo de crear una estructura empresarial ha precedido al deseo de crear una cooperativa
- 2) La percepción que tiene cada miembro de la cooperativa respecto a los socios.
  - Importancia de las características de cada socio para el resto de los socios.
- 3) Existe un cuerpo mínimo de objetivos comunes.
  - Importancia para cada grupo de interés de los objetivos perseguidos por los otros grupos.
- 4) El conjunto de los socios está realmente involucrado en la formulación de la estrategia de la organización.
  - Existe una clara separación entre estrategia y gestión.
  - Existe un procedimiento de generación de ideas.
  - Existe una forma ordenada de preparar las reuniones, y fundamentalmente de obtener de los socios información previa a estas reuniones.
  - Formas de comunicación internas.
  - Los nuevos socios tienen algún procedimiento claro para introducirse en la cooperativa y es éste controlado por los socios ya existentes.
- 5) El conjunto de los socios conoce la gestión de la cooperativa que influye en el grado de cumplimiento de sus objetivos.

- Los puestos, las tareas y las responsabilidades están clara y unívocamente asignados.
  - Existen procedimientos de trabajo claramente establecidos.
  - La cooperativa dispone de una imagen o presencia clara como organización.
  - Existe una preocupación por la calidad del producto desde el punto de vista del consumidor por parte del socio.
  - El socio tiene un conocimiento claro del cliente.
  - Los gerentes y cuadros directivos son controlados y actualizados.
- 6) Los socios se declaran satisfechos con su pertenencia a la cooperativa.

Antes de continuar con los aspectos metodológicos, señalar que la D.O. Alicante cuenta con una superficie inscrita en la campaña 2002-2003 de 14.254 ha (lo que supone el 2,2 por ciento del total nacional) y 3.134 socios (1,9 por ciento del total nacional), de los cuales el 99 por ciento pertenecen a bodegas cooperativas (diecisiete en total, una de ellas de segundo grado). Las variedades tintas suponen el 89 por ciento del total producido, destacando la variedad Monastrell, con el 69 por ciento de la superficie cultivada. El volumen comercializado ronda los 115.000 hl (1,2 por ciento del total nacional), destinados en sus dos terceras partes al mercado nacional mientras que el resto es exportado, principalmente a Suiza, Dinamarca, Holanda, Alemania o Suecia.

## 2. MATERIAL Y MÉTODOS

La mejor forma de conocer el grado de satisfacción de un socio es preguntárselo a través de un sistema de encuestas (Rodríguez-Barrio *et al.*, 1990; Grande y Abascal, 1996). Tal como hemos planteado en el modelo, se consideraron seis pasos a analizar con la encuesta mediante una o varias preguntas (véase cuadro 1).

A su vez, se han realizado tres grupos de análisis: socios, presidentes y gerentes de las bodegas cooperativas de la D.O. Alicante, pues consideramos que además de conocer la opinión de los socios, la misma debería ser contrastada con la de sus dirigentes para poder realizar una evaluación más consistente. En el caso de los socios se realizó un muestreo de tipo aleatorio estratificado con afijación proporcional al número de socios por cooperativa con una muestra de 300, lo que supone un error muestral del 5 por ciento con un nivel de confianza del 95,5 por ciento (Luque, 1999; Rodríguez, 1999; Hair *et al.*,

Cuadro 1

## CUESTIONARIO REALIZADO A SOCIOS, PRESIDENTES Y GERENTES

<i>1) El deseo de crear una estructura empresarial ha precedido al deseo de crear una cooperativa.</i>	
P1a ¿Cree usted que esta empresa sobreviviría con otra forma societaria que no fuese una cooperativa?	
<i>2) La percepción que tiene cada miembro de la cooperativa respecto a los socios.</i>	
P2a ¿Cuál es su percepción acerca de los socios de su cooperativa?	
Evalúe, de 0 a 10 en orden de importancia, las siguientes características para sus socios:	
P2b Auténtica implicación en los problemas de la cooperativa	
P2c Fe en el espíritu cooperativo	
P2d Preocupados por el futuro de la cooperativa	
P2e Implicados en la obtención de un buen producto	
P2f Excesivas exigencias	
P2g Indiferencia hacia los problemas diarios de la cooperativa	
P2h Preocupados sólo por la liquidación	
<i>3) Existe un cuerpo mínimo de objetivos comunes.</i>	
P3a ¿Tiene usted una lista de objetivos a corto plazo sobre los que trabajar?	
P3b ¿Y a largo plazo?	
Evalúe, de 0 a 10 en orden de importancia, los siguientes objetivos en los socios de su cooperativa:	
P3c Asegurar la venta de la cosecha	
P3d Obtener productos y asesoramiento más baratos	
P3e Aumentar sus beneficios	
P3f Participar en una organización cooperativa	
P3g Inercia	
P3h Acceder a subvenciones	
<i>4) El conjunto de los socios está realmente involucrado en la formulación de la estrategia de la organización.</i>	
P4a ¿Tienen alguna forma establecida para involucrarse en el proceso de discusión de nuevas ideas?	P4a ¿Tienen alguna forma de conocer si los socios se involucran en el proceso de discusión de nuevas ideas?
	P4b ¿Tienen ustedes alguna forma para generar, discutir, poner en marcha y evaluar las nuevas ideas?
P4c ¿Tienen ustedes algún sistema para que le llegue la información antes de las reuniones?	P4c ¿Tienen ustedes algún sistema para recoger información de los socios antes de las reuniones?
P4d Las fechas y órdenes del día, ¿son publicados con suficiente antelación?	
P4e ¿Existe alguna forma de que la información y los datos acerca de posibles cambios en la organización llegue a usted?	P4e ¿Se aseguran de alguna forma de que la información y los datos acerca de posibles cambios en la organización lleguen a los socios?

Nota 1: Los pasos van en letra cursiva y las preguntas en letra redonda ordenadas por el número del paso junto a una letra.

Nota 2: En las líneas que hay dos recuadros, los izquierdos muestran las preguntas realizadas a los socios y los derechos a los Presidentes y Gerentes.

Cuadro 1 (Continuación)

**CUESTIONARIO REALIZADO A SOCIOS, PRESIDENTES Y GERENTES**

P4f ¿Ha hablado o comentado usted con los socios las razones para entrar en la cooperativa y lo que esperan de ella?	
P4g ¿Sabe usted qué otros planes tienen los otros socios con respecto al futuro en relación con la cooperativa?	
_____	P4h Con respecto a los nuevos socios, ¿disponen ustedes de un procedimiento que ellos puedan seguir con el objeto de conocer mejor la organización?
5) El conjunto de los socios conoce la gestión de la cooperativa que influye en el grado de cumplimiento de sus objetivos.	
Pa ¿Sabría usted a quién preguntar si necesitase información acerca de algún aspecto concreto de la cooperativa?	
_____	P5b ¿Cree usted que todo el personal puede ser reemplazado por otro trabajador en estos momentos sin un coste elevado para la cooperativa?
P5c ¿Tienen ustedes una imagen definida en términos de diseño y colores?	
_____	P5d ¿Disponen ustedes de estándares de calidad claramente definidos para sus productos y servicios?
_____	P5e ¿Serían los socios capaces de explicarlos?
P5f ¿Podría usted decirnos a qué mercados vende su cooperativa?	P5f ¿Podría usted describir los mercados objetivo de su organización?
P5g ¿Evalúan y actualizan las habilidades y conocimientos gerenciales de su cuadro directivo?	
P5h ¿Cree usted que los socios entienden bien como funciona la cooperativa?	
6) Se declaran los socios satisfechos con su pertenencia a la cooperativa.	
P6a ¿Cree usted que los socios están satisfechos de su pertenencia a la cooperativa?	

*Nota 1:* Los pasos van en letra cursiva y las preguntas en letra redonda ordenadas por el número del paso junto a una letra.

*Nota 2:* En las líneas que hay dos recuadros, los izquierdos muestran las preguntas realizadas a los socios y los derechos a los Presidentes y Gerentes.

2000). En cuanto a la población formada por los gerentes y presidentes, dado su reducido tamaño, se optó por realizar un análisis exhaustivo. De las diecisiete bodegas cooperativas de la D.O. Alicante, seis de ellas, a fecha de la realización del trabajo, no tenían contratado un gerente y nadie, excepto el presidente, cumplía con esas funciones. Adicionalmente, dos de los presidentes se negaron a constatar a la encuesta. Por lo tanto, los entrevistados fueron quince presidentes y once gerentes. La información se obtuvo vía entrevista personal previa cita telefónica. Una condición de las mismas fue la de evitar que el gerente influyese al presidente en sus respuestas y viceversa, por lo que se les entrevistó en lugares separados.

El cuestionario final, tras dos pre-test (Grande y Abascal, 1996; Kinnear y Taylor, 1998; Luque, 1999; Kotler *et al.*, 2000), constaba de una

primera parte cuyo objeto era clasificar al encuestado según lugar de nacimiento, edad, años en el cargo, nivel de estudios, etc. Una segunda parte hacía referencia a datos de la cooperativa: número de socios, volumen cooperativizado, superficie, número de empleados, etc. Por último, el cuestionario se centraba en obtener información relacionada directamente con el modelo de análisis propuesto y cuyas preguntas relacionadas con este análisis son las que se incluyen en el cuadro 1.

Para el análisis estadístico se ha utilizado el paquete «SPSS 12.0 para Windows» realizando las pruebas estadísticas *Chi cuadrado de Pearson*, *U de Mann-Whitney* y *H de Kruskal-Wallis*, para analizar el comportamiento de los tres grupos a estudio tanto conjuntamente como bilateralmente.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se ha comentado en apartados anteriores, una parte del modelo se fundamenta en que para poder afirmar que una organización cooperativa tiene éxito debe determinarse el nivel de satisfacción de sus socios. Así, a partir de esta premisa, y con los resultados de las encuestas a los socios y de las entrevistas personales a gerentes y presidentes de las bodegas cooperativas de la D.O. Alicante, se analiza y discute el grado de satisfacción siguiendo los seis pasos que el modelo propuesto considera deben ser cubiertos.

En el cuadro 2 se detallan los resultados estadísticos del análisis de las variables cualitativas dicotómicas de la encuesta y en el cuadro 3 los de las cuantitativas. No obstante, cabe indicar que en algunas preguntas de la encuesta también se les pedía información cualitativa adicional, con preguntas tipo ¿cómo?, ¿cuál?, ¿por qué?, las cuales en algunos casos por su interés es comentada.

#### 3.1. El deseo de crear una estructura empresarial ha precedido al deseo de crear una cooperativa

Este primer paso, que se analiza a través de la pregunta «P1<sub>a</sub>», nos indica la predisposición de los socios y de sus dirigentes hacia la fórmula cooperativa como forma empresarial y, por tanto, condicionadora de su posible satisfacción. Así, el 86,3 por ciento de los socios declararon que la cooperativa a la que pertenecen no sobreviviría con otro tipo de forma societaria. Por su parte, los gerentes y presidentes, en un 72,7 por ciento y un 66,7 por ciento respectivamente, sí consideraron la viabilidad de la organización con otra forma societaria,

Cuadro 2

## ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS DICOTÓMICAS DE LA ENCUESTA

	Socios		Presidentes		Gerentes		3 grupos S vs. P vs. G		2 grupos S vs. G		2 grupos S vs. G		2 grupos S vs. P		2 grupos S vs. (P+G)	
	% Sí	% No	% Sí	% No	% Sí	% No	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P	$\chi^2$	P
P1a	13,7	86,3	66,7	33,3	72,7	27,3	44,6	0,00*	0,1	0,74	26,1	0,00*	27,3	0,00*	44,4	0,00*
P3a	66,2	33,8	100,0	0,0	72,7	27,3	7,5	0,02*	4,6	0,03*	0,2	0,65	7,4	0,01*	5,3	0,02*
P3b	57,4	42,6	73,3	26,7	72,7	27,3	2,4	0,31								
P4a	73,5	26,5	73,7	26,7	72,7	27,3	0,0	0,99								
P4b	-	-	93,3	6,7	63,6	36,4	-	-	3,6	0,06	-	-	-	-	-	-
P4c	73,0	27,0	60,0	40,0	45,5	54,5	4,8	0,09								
P4d	94,6	5,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P4e	85,3	14,7	86,7	13,3	81,8	18,2	0,1	0,94								
P4f	55,9	44,1	93,3	6,7	81,8	18,2	10,5	0,01*	0,8	0,36	7,9	0,01*	8,6	0,01*	10,2	0,00*
P4g	31,9	68,1	60,0	40,0	63,6	36,4	8,9	0,01*	0,0	0,85	4,7	0,03*	4,9	0,03*	8,9	0,00*
P4h	-	-	66,7	33,3	63,6	36,4	-	-	0,0	0,87	-	-	-	-	-	-
P5a	97,5	2,5	100,0	0,0	100,0	0,0	0,6	0,72								
P5b	-	-	40,0	60,0	72,7	27,3	-	-	4,7	0,03*	-	-	-	-	-	-
P5c	57,8	42,2	80,0	20,0	90,9	9,1	7,3	0,03*	0,6	0,45	4,7	0,03*	4,8	0,03*	6,9	0,01*
P5d	-	-	100,0	0,0	72,7	27,3	-	-	4,6	0,03*	-	-	-	-	-	-
P5e	-	-	46,7	53,3	27,3	72,3	-	-	1,0	0,32	-	-	-	-	-	-
P5f	53,9	46,1	100,0	0,0	100,0	0,0	20,3	0,00*	n.v.	n.v.	9,0	0,00*	12,1	0,00*	20,3	0,00*
P5g	26,5	73,5	73,3	26,7	72,7	27,3	23,1	0,00*	0,0	0,97	10,9	0,00*	14,7	0,00*	23,1	0,00*
P5h	53,5	46,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P6a	93,1	0,9	93,3	6,7	100,0	0,0	0,8	0,67								

Nota 1: S=Socios; P = Presidentes; G=Gerentes. Nota 2: «-» indica que la pregunta no se ha realizado a ese grupo.

Nota 3: «n.v.» no existe variabilidad al ser comportamientos idénticos.

\* Estadísticamente significativo con  $p < 0,05$ .

Cuadro 3

## ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CUANTITATIVAS DE LA ENCUESTA

	Socios		Presidentes		Gerentes		3 grupos S vs. P vs. G H. de Kruskal Wallis		2 grupos S vs. G U de Mann- Whitney		2 grupos S vs. G U de Mann- Whitney		2 grupos S vs. P U de Mann- Whitney		2 grupos S vs. (P+G) U de Mann- Whitney	
	m	s	m	s	m	s	$\chi^2$	p	U	p	U	p	U	p	U	p
P2a#	1,3	0,5	1,2	0,4	1,2	0,4	0,9	0,63								
P2b	5,6	2,2	5,1	2,3	4,1	2,3	4,3	0,12								
P2c	6,5	2,3	4,9	2,7	4,9	3,0	8,2	0,02*	75,0	0,69	497,5	0,02*	957,0	0,01*	1754,5	0,00*
P2d	6,1	2,8	6,5	2,4	6,4	2,6	0,1	0,93								
P2e	7,2	2,4	5,4	2,3	5,4	3,0	11,6	0,00*	81,0	0,94	714,0	0,04*	866,5	0,00*	1580,5	0,00*
P2f	4,2	2,4	5,8	3,0	4,7	2,5	6,6	0,04*	62,5	0,29	870,0	0,20	991,0	0,02*	1861,0	0,01*
P2g	5,1	2,4	5,9	1,9	4,9	2,9	2,3	0,32								
P2h	6,6	2,5	8,8	1,4	8,8	1,3	21,3	0,00*	82,5	1,00	503,5	0,02*	690,5	0,00*	1194,0	0,00*
P3c	9,0	4,4	9,4	1,1	8,7	1,9	1,4	0,50								
P3d	7,9	2,2	7,1	1,5	6,8	2,0	8,1	0,02*	79,0	0,85	732,5	0,04*	1030,0	0,03*	1762,5	0,00*
P3e	8,0	2,1	8,9	1,7	8,7	1,6	4,2	0,12								
P3f	7,7	2,4	5,2	2,0	5,8	2,5	24,3	0,00*	57,5	0,19	571,5	0,04*	551,0	0,00*	1122,5	0,00*
P3g	2,8	3,2	4,7	3,1	4,7	2,3	9,9	0,01*	80,0	0,89	655,5	0,02*	1023,0	0,03*	1678,5	0,00*
P3h	6,6	3,2	6,8	3,4	5,6	3,8	0,9	0,63								

Nota 1: G = Gerentes; P = Presidentes; S = Socios; m = media; s = desviación típica.

# Puntuación (Bueno = 1; Regular = 2; Malo = 3).

\* Estadísticamente significativo con  $p < 0,05$ .

existiendo diferencias estadísticamente significativas respecto a la opinión de los socios, pero siendo homogéneas entre estos dos grupos.

Pero nos interesa saber por qué se está tan a favor de este tipo de organización, por lo que les preguntamos que nos indicaran cuál era para ellos la principal ventaja competitiva de su organización. Para el 40 por ciento de los socios la principal ventaja de la cooperativa citada fue la comodidad (llevar la uva y olvidarse de todo lo demás), mientras que un 15 por ciento señaló la unión de los pequeños agricultores, y sólo un 7 por ciento indicó que no existía ninguna ventaja, sino que la pertenencia a la cooperativa era una necesidad. Por su parte, las respuestas dadas por los gerentes y presidentes de la misma cooperativa destacaron por su total disparidad (aparecen respuestas como: la calidad, el socio como proveedor-cliente, la pertenencia a una cooperativa de segundo grado, etc.)

A la vista de los resultados de este primer paso, se puede afirmar que para los socios es evidente que la fórmula cooperativa es la única opción posible de organización, cuya principal ventaja radica en la comodidad.

### 3.2. La percepción que tiene cada miembro de la cooperativa respecto a los socios

Una vez evaluada y comprobada la necesidad de la cooperativa como organización empresarial para los socios, el segundo paso del modelo consiste en conocer cuál es la percepción que tienen todos los miembros de la organización cooperativa respecto a los socios, ya que la misma es fundamental para evaluar si se comparte un proyecto común de empresa, factor vital para que la misma pueda tener éxito.

En primer lugar, indicar que la percepción tanto de socios, presidentes y gerentes respecto a los socios de la cooperativa fue homogénea y buena ( $P2_a$ ), pero además debemos resaltar que el 80 por ciento de los presidentes y gerentes declaró que su percepción de los socios era buena, mientras que este porcentaje se redujo al 72 por ciento en el caso de los socios. Este resultado es muy importante, pues una buena percepción de tus compañeros de empresa es fundamental para que una cooperativa pueda tener éxito.

A continuación se hace necesario evaluar también cuáles son las características de cada socio más importantes para el resto y observar, por tanto, qué clase de proyecto común comparten.

De este modo, la característica más valorada de los socios por parte de los socios fue «*Implicados en la obtención de un buen producto*» ( $P2_c$ ), mientras que para los cuadros directivos fue la de «*Preocupados sólo*

por la liquidación» (P2<sub>h</sub>), ambas con diferencias estadísticamente significativas entre los dirigentes y los socios. No obstante, los socios, aunque en menor medida que sus dirigentes, sí que están preocupados sólo por su liquidación, al ser la segunda característica más apreciada por ellos. Como se observa, los socios consideraron como las características más importantes para ellos las dos que más repercuten en su cuenta de resultados.

A continuación, en tercer lugar, los socios consideran más importante la característica más relacionada con los principios cooperativos «*Fe en el espíritu cooperativo*» (P2<sub>c</sub>), aunque cabe destacar que los dirigentes no opinan lo mismo, al existir diferencias estadísticamente significativas y al mismo tiempo ser la menos valorada por los presidentes y de las últimas por los gerentes.

En cuarto lugar los socios valoran «*Preocupados por el futuro de la cooperativa*» (P2<sub>d</sub>), los cuales tienen una opinión homogénea con los dirigentes, aunque éstos la consideran más importante al ponerla en segundo orden de importancia.

A continuación, en quinto y sexto lugar, los socios dan menos importancia a las características más relacionadas con la gestión diaria de la cooperativa «*Auténtica implicación en los problemas de la cooperativa*» (P2<sub>b</sub>) e «*Indiferencia ante los problemas diarios de la cooperativa*» (P2<sub>g</sub>), pero con una valoración homogénea con la de los dirigentes.

En último lugar, la característica «*Excesivas exigencias*» (P2<sub>f</sub>) es la única que recibe una puntuación inferior a cinco por parte de los socios. Además presenta diferencias estadísticamente significativas con respecto a la opinión de los presidentes, no así con la de los gerentes.

En resumen, podemos afirmar que la percepción que cada socio tiene del resto es buena y también mejor que la que tienen los presidentes y gerentes, siendo las características más valoradas por los socios aquellas que más influyen en la consecución de su viabilidad económica y que, evidentemente, son fundamentales para conseguir el éxito de las mismas.

### 3.3. Existe un cuerpo mínimo de objetivos comunes

Ya que los socios tienen una buena percepción del resto y comparten unas características que favorecen la viabilidad económica, el siguiente paso implica indagar en la existencia de unos objetivos comunes y evaluar la percepción que los distintos grupos de la cooperativa tienen de los objetivos del resto. Este es un punto clave para la satisfacción de los socios, ya que su cumplimiento implicaría que

sus expectativas se han convertido en objetivos y éstos son conocidos por todos. Para ello, se han realizado las preguntas «P3<sub>a</sub>» a «P3<sub>h</sub>».

Antes de conocer concretamente los objetivos es importante saber si se plantean o no su existencia y si éstos son a corto o largo plazo, para lo que se les ha realizado las preguntas «P3<sub>a</sub>» y «P3<sub>b</sub>». Así, los socios se preocuparon más por los objetivos a corto plazo (66,2 por ciento) que a largo plazo (57,4 por ciento), pero es importante el destacar que un elevado porcentaje de socios declaró no tener ningún tipo de objetivos tanto a largo plazo (33,8 por ciento) como a corto (42,6 por ciento). En cuanto al largo plazo, todos los presidentes declararon tener una lista de dichos objetivos, frente al 72,7 por ciento de los gerentes, encontrándose diferencias estadísticamente significativas entre los gerentes y socios respecto a los presidentes. En el corto plazo, los dirigentes declararon tener listas de objetivos en porcentajes casi idénticos, siendo además dicho porcentaje estadísticamente homogéneo con el de los socios.

Ya que mayoritariamente los socios declaran que sí que existe una lista de objetivos comunes, a continuación se ordenan según su importancia, no sin antes advertir que los objetivos evaluados son los de los socios, pero desde tres opiniones distintas: la de los propios socios, la de los presidentes y la de los gerentes.

Así, el objetivo más valorado para los tres grupos: socios, presidentes y gerentes, con una respuesta homogénea entre ellos, fue «*Asegurar la venta de la cosecha*» (P3<sub>c</sub>). No obstante, se puede llegar a la siguiente paradoja: si el objetivo declarado más importante por los socios es el arriba indicado, no existe objetivo común, puesto que éste es, por definición, un objetivo individual (cada socio busca asegurar la venta de «su» cosecha). Por otro lado, si se considera este objetivo como un objetivo válido para la cooperativa como organización, se plantea el problema de que si los socios encuentran un método alternativo que cumpla este objetivo podrían abandonar la cooperativa, con lo que ésta podría dejar de existir.

Una vez asegurada la venta de la cosecha de uva, los siguientes objetivos más valorados por los tres grupos son dos directamente relacionados con la cuenta de resultados. Así, el segundo objetivo más valorado con una respuesta homogénea entre grupos fue «*Aumentar sus beneficios*» (P3<sub>e</sub>). No obstante, el tercer objetivo más valorado por los tres grupos que es «*Obtener productos y asesoramiento más barato*» (P3<sub>d</sub>) sí presentó diferencias estadísticamente significativas entre los tres grupos, ya que los socios lo valoraron más que los grupos de gerentes y presidentes.

El cuarto objetivo en importancia para los socios fue «Participar en una cooperativa» ( $P3_t$ ), pero sólo los gerentes lo valoraron en el mismo lugar, mientras que los presidentes lo consideraron el quinto. No obstante, la opinión de los gerentes y presidentes fue homogénea, pero con diferencias estadísticamente significativas respecto a la de los socios. Esto nos indica que existe una mayor concienciación en formar parte de la cooperativa por parte de los socios que la que piensan sus dirigentes que ellos tienen, corroborando lo analizado en el primer paso.

En quinto lugar los socios consideraron el objetivo «Acceder a subvenciones» ( $P3_n$ ), que coincide con el quinto de los gerentes, pero es el cuarto en importancia para los presidentes. Aunque las respuestas entre los grupos presentaron valores homogéneos, sí cabe destacar que los presidentes sean los que dan más valor a este objetivo.

En último lugar apareció para todos los grupos «La Inercia» o ausencia de objetivos ( $P3_g$ ), pero con valores mucho más bajos y con diferencias estadísticamente significativas en los socios frente a sus dirigentes, lo que es preocupante al deducir que los dirigentes piensan que sus socios son mucho más pasivos que lo que ellos creen.

Por último, debe mencionarse, además, que nadie contestó como un objetivo la producción de vino entre otros objetivos planteados en pregunta abierta.

En resumen, se puede afirmar que existen tres objetivos claramente comunes entre los socios, los cuales están relacionados con el aseguramiento de los resultados de cada uno de los socios, y a su vez concuerdan con los que creen los dirigentes que son los de los socios. Esto significa que para conseguir la satisfacción de los socios, y así alcanzar el éxito como organización, el primer objetivo general a cumplir por la cooperativa es que los resultados económicos sean los mejores posibles para los socios. No obstante, si el objetivo más importante declarado («Asegurar la venta de la cosecha») es el común, debe tenerse en cuenta que mal ejecutado podría llevar en sí a la disolución de la cooperativa.

### 3.4. El conjunto de los socios está realmente involucrado en la formulación de la estrategia de la organización

Pero los objetivos deben tener un planteamiento, un seguimiento y un cumplimiento, para lo cual los socios deberían involucrarse en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa. Este punto se analiza a través de diversos aspectos que en conjunto tratan de mostrar la visión que tienen los distintos grupos.

En primer lugar, se quiso conocer a través de una pregunta cualitativa si existía una clara separación entre estrategia y gestión por parte de los dirigentes de las cooperativas. Así, casi todos los presidentes declararon que los aspectos relativos a la planificación, tanto a largo como a corto plazo, sólo se abordaban en la misma reunión y con una dedicación similar en tiempo. Solamente un gerente respondió de manera acorde con las teorías de planificación estratégica (Piercy, 1992; Wilson *et al.*, 1992; Dobson y Starkey, 1993; Johnson y Scholes, 1993; Ansoff, 1997). Por ello, podemos afirmar que no existe una clara separación entre estrategia y gestión en la mayor parte de las cooperativas objeto del estudio, lo cual representa un condicionamiento importante a las respuestas dadas por estos dirigentes.

A continuación se preguntó directamente a los tres grupos si realmente existe alguna forma de que los socios se involucren en el proceso de discusión de nuevas ideas que sirvan para formular la estrategia de la cooperativa (P4<sub>a</sub>). El resultado indicó que casi las tres cuartas partes de los socios, presidentes y gerentes afirmaron de manera homogénea entre los grupos tener alguna forma de involucrar a los socios en el proceso de discusión de nuevas ideas. Todos indicaron la Asamblea General como la forma para involucrarse en dicho proceso, aunque cabe resaltar que los dirigentes no señalaron el modo de involucrarse ni si existía forma alguna de comprobar la posible implicación de los socios en ese foro.

Pero para generar ideas es necesario establecer algún procedimiento. Esto se les preguntó en la cuestión «P4<sub>b</sub>» sólo a los dirigentes, de los cuales el 93,3 por ciento de los presidentes y sólo el 63,6 por ciento de los gerentes entrevistados declararon poseer un sistema para generar, discutir, poner en marcha y evaluar las nuevas ideas. Llama la atención tanto la diferencia estadísticamente significativa de respuestas afirmativas entre gerentes y presidentes como la disparidad de respuestas declaradas dentro de una misma cooperativa. Además es importante destacar la ausencia de un procedimiento claramente establecido.

Como se ha visto, es en la Asamblea General donde se involucran los socios para planificar la estrategia de la empresa, pero para saber si los socios realmente se pueden involucrar se les plantearon dos cuestiones («P4<sub>c</sub>» y «P4<sub>d</sub>»), las cuales tratan de conocer si existe una forma ordenada de preparar las reuniones y, fundamentalmente, de obtener de los socios información previa a estas reuniones. En primer lugar, el 73,0 por ciento de los socios encuestados afirmaron que existía un sistema para que les llegase información antes de las reuniones (mayoritariamente, el correo) y el 94,6 por ciento contesta-

ron que, además, los órdenes del día y las fechas de las reuniones eran publicadas con suficiente antelación. Se puede afirmar, en consecuencia, que no parece haber problema para hacer llegar al socio la información relativa a las reuniones. Se debe analizar ahora el sentido contrario, es decir, la posibilidad que tienen los dirigentes de recibir información de los socios antes de las reuniones. El 60 por ciento de los presidentes y el 45,5 por ciento de los gerentes declararon poseer algún método para obtener esa información, siendo la conversación el método más utilizado. Es importante el destacar que en ningún caso las respuestas dadas por el gerente y el presidente de la misma cooperativa coincidieron, por lo que no parece que exista un método normalizado para obtener información de los socios antes de las reuniones. Por tanto, la Asamblea General y el correo aparecen como las dos formas formales de comunicación interna más empleadas.

No obstante, se intentó detectar alguna otra forma de comunicación interna no formal, preguntando por el grado de conocimiento de las razones de los socios para entrar en la cooperativa y lo que esperaban de ella (P4<sub>f</sub>), así como por el grado de conocimiento de los planes de futuro de los demás socios con respecto a la cooperativa (P4<sub>g</sub>). La práctica totalidad de los presidentes y el 81,8 por ciento de los gerentes encuestados habían hablado con los socios sobre sus razones para entrar en la cooperativa y lo que esperan de ella. Sin embargo, ese porcentaje disminuyó hasta alrededor del sesenta por ciento en ambos grupos si se trataba de conocer los planes futuros de los socios. En cuanto a éstos, un poco más de la mitad de ellos (55,9 por ciento) declararon no haber hablado de las razones por las que los otros socios están con él en la cooperativa, mientras que sólo un tercio conocía los planes de futuro del resto en relación con la cooperativa, lo que denota en ambos casos evidentes problemas de comunicación. En ambas preguntas las opiniones de gerentes y presidentes fueron homogéneas, pero frente a los socios se encontraron diferencias estadísticamente significativas. En resumen, sí que parecen existir formas de comunicación no formales dentro de estas cooperativas, pero no todos los socios parecen tener la misma capacidad para utilizarlas.

Un último aspecto a tener en cuenta en este paso del modelo consiste en conocer si los nuevos socios tienen algún procedimiento claro para introducirse en la cooperativa y si es éste controlado por los socios ya existentes, pues ello influye de manera muy importante en la involucración de dichos socios en la planificación estratégica de la cooperativa. Esto sólo se preguntó a los dirigentes de las coopera-

tivas (P4<sub>h</sub>) y las dos terceras partes, tanto de los presidentes como de los gerentes, declaró disponer de algún sistema para que los nuevos socios pudiesen conocer mejor la cooperativa. Dentro de la gran disparidad de respuestas, el principal procedimiento señalado fue entregar a éstos los estatutos de la organización. En cuanto a la forma de evaluación de las capacidades, aptitudes y necesidades de los nuevos socios, ninguno de los encuestados hizo referencia a las necesidades de éstos, lo que parece indicar que no existe un método estandarizado y claro para que los nuevos socios se introduzcan en la cooperativa y que, en cualquier caso, éste no es controlado por los socios ya existentes.

Por lo tanto, en este paso del modelo se puede afirmar que, a pesar de no existir una diferenciación entre estrategia y gestión, sí que existe un procedimiento para que los socios se involucren en la formulación de la estrategia de la cooperativa, y es a través de la Asamblea General. Además, en general, los socios consideran que los canales de información formales sí funcionan bien, aunque no saben aprovechar los informales, lo que implica que si no se involucran más no es por mal funcionamiento de los canales de información.

### **3.5. El conjunto de los socios conoce la gestión de la cooperativa que influye en el grado de cumplimiento de los objetivos**

Para que la estrategia de la organización pueda convertir en realidad sus objetivos, es importante que los mecanismos de gestión diaria permitan el cumplimiento de los acuerdos. Por tanto, el quinto paso supone que los socios deben conocer esa gestión, pues en ello les va el poder formarse una opinión clara respecto al cumplimiento de sus expectativas y, por tanto, de su satisfacción con la cooperativa. Con ese fin, se realizaron las preguntas «P5<sub>a</sub>» a «P5<sub>h</sub>» que a continuación analizamos.

En primer lugar, los socios deben conocer si los puestos, las tareas y las responsabilidades están clara y unívocamente asignados, lo que se pretendía averiguar preguntando si sabían a quién dirigirse en el caso de necesitar información acerca de algún aspecto concreto de la cooperativa. La práctica totalidad de los socios encuestados contestaron afirmativamente y al detallar a quién se dirigirían aparecieron tres grandes bloques: presidente y/o Consejo Rector (40 por ciento), oficinista o secretaria (34 por ciento) y técnico/enólogo (34 por ciento). Esto es, sin duda, prueba de la proximidad de la organización al socio. Sin embargo, sólo el 5 por ciento de los encuestados distinguieron claramente el tipo de duda con la perso-

na a la que irían a preguntar. No se puede afirmar, por lo tanto, que los puestos, tareas y responsabilidades estén unívocamente establecidos, puesto que aunque el socio cree conocerlos, su percepción no es la correcta. Por su parte, los dirigentes contestaron en su totalidad que sí a esta pregunta, tal como cabría esperar.

Ligado al anterior aspecto se debe conocer si existen, desde el punto de vista de los dirigentes, procedimientos de trabajo claramente establecidos. Se les realizó la pregunta «P5<sub>b</sub>», a la cual el 72,7 por ciento de los gerentes y el 40 por ciento de los presidentes afirmaron que todo el personal puede ser reemplazado sin un coste elevado para la cooperativa. Por lo tanto, no se puede generalizar nada en lo referente a los procedimientos de trabajo y, en cualquier caso, dependerá de cada cooperativa.

Otro aspecto importante de la gestión de la cooperativa es disponer de una imagen o presencia clara como organización, para lo que se les realizó la pregunta «P5<sub>c</sub>». La mayoría de presidentes (80 por ciento) y gerentes entrevistados (90,9 por ciento) afirmaron disponer de una imagen definida en términos de diseño y colores, mientras que se detectaron diferencias estadísticamente significativas con la opinión de los socios para los cuales esta afirmación no es tan evidente, ya que sólo al 57,8 por ciento les pareció que su organización disponía de una imagen claramente definida.

A continuación, el siguiente aspecto del modelo plantea conocer, sólo desde el punto de vista de los dirigentes, si existe una preocupación por la calidad del producto desde el punto de vista del consumidor por parte del socio a través de las preguntas «P5<sub>d</sub>» y «P5<sub>f</sub>», ya que son los gerentes y presidentes quienes sufren en su gestión diaria las consecuencias para la gestión de la cooperativa de dicha calidad. En primer lugar, todos los presidentes y dos tercios de los gerentes declararon disponer de estándares de calidad claramente definidos para sus productos y servicios, aunque sólo el 10 por ciento de las cooperativas hicieron referencia a estándares de calidad propios. Sin embargo, el 46,7 por ciento de los presidentes y sólo el 27,3 por ciento de los gerentes reconocieron que los socios serían capaces de explicar esos estándares. Este bajo nivel de respuestas afirmativas no parece indicar un grado de confianza elevado por parte de los dirigentes en la formación y la capacidad de producir uva de los agricultores de acuerdo con sus especificaciones. También se les preguntó cómo se evaluaba la consecución de esos estándares, siendo el «enólogo» la respuesta mayoritariamente señalada. Por lo tanto, no existe una preocupación clara por la calidad desde el punto de vista del consumidor por parte del socio.

Un conocimiento claro del cliente por parte del socio es un aspecto que nos indica el interés por conocer la gestión de la cooperativa como empresa de la cual se es dueño y no sólo un mero proveedor de materia prima. A través de la pregunta «P5<sub>p</sub>» se averiguó que casi la mitad de los socios encuestados (46,1 por ciento) declararon abiertamente que desconocían los mercados objetivo de su organización, lo que podría indicar que los socios se consideren más productores de uva que de vino. Sin embargo, todos los presidentes y gerentes declararon conocerlos, con una opinión con diferencias estadísticamente significativas frente a la de los socios, aunque por lo general sus respuestas se caracterizaron por la ambigüedad y, en algunos casos, la contradicción entre ambos. De los socios que declararon conocer los mercados objetivos de su cooperativa, ninguno definió éstos en términos de consumidores potenciales. Al contrario, realizaron hincapié en los distribuidores, intermediarios, etc., destacando el hecho de que muchos declaren el granel como un mercado objetivo. También debe subrayarse la particularidad de que, entre los socios de cooperativas pertenecientes a la cooperativa de segundo grado acogida a esta D.O., Bodegas Cooperativas de Alicante (BOCOPA), aparezca ésta como un mercado objetivo y no sea considerada como un eslabón más del entramado comercializador de la propia cooperativa. No se puede afirmar, por lo tanto, que el socio tenga un conocimiento claro del cliente y conozca una parte importantísima de la gestión de la empresa como es la comercialización de sus productos.

Por último, los socios deben controlar y actualizar a sus cuadros directivos para comprobar si estos realizan bien las funciones encomendadas. Para ello se les realizó la pregunta «P5<sub>h</sub>», a la que sólo el 26,5 por ciento de los socios contestó afirmativamente frente a las tres cuartas partes de los presidentes y gerentes, encontrándose diferencias estadísticamente significativas en las respuestas. Sin embargo, las respuestas relativas a la forma de hacerlo no parecen indicar que esta evaluación se hiciera con un método estandarizado y de acuerdo a parámetros objetivos. Además, se encomienda al Consejo Recctor y a la Asamblea General la comprobación de que las decisiones tomadas son puestas en marcha, en lugar de delegar en el gerente o en los responsables de área de las cooperativas. Por lo tanto, los socios reconocen que no están controlando la labor que tienen que desarrollar sus dirigentes.

En la última pregunta de este paso se les preguntó a los socios (P5<sub>h</sub>) si creían entender bien cómo funciona la cooperativa, y sólo la mitad de los socios encuestados (53 por ciento) respondió positivamente. Esto ratifica el amplio reconocimiento del desconocimiento de los

socios acerca de la gestión de la cooperativa, el cual puede influir en la consecución de sus objetivos y, por tanto, de su satisfacción.

### 3.6. Se declaran los socios satisfechos con su pertenencia a la cooperativa

Evidentemente el modelo debe finalizar preguntando directamente a los socios si declaran sentirse satisfechos con su pertenencia a la cooperativa y, por tanto, si consideran que su cooperativa tiene éxito (P6<sub>a</sub>). La gran mayoría de los socios (93,1 por ciento) se mostraron satisfechos, aunque no en su totalidad como piensan sus dirigentes. No obstante, según lo contestado podemos distinguir dos grandes grupos de socios: los que se declararon satisfechos debido a que, según ellos, ésta es la única forma de vender el producto (31 por ciento) y los que se declararon satisfechos por considerar que la gestión de la cooperativa es positiva y funciona bien (30 por ciento). Por lo tanto, si los socios se han declarado satisfechos podemos afirmar que es debido a que consideran que sus expectativas transformadas en objetivos se han cumplido y, por tanto, según el modelo las bodegas cooperativas de la D.O. Alicante son exitosas.

## 4. CONCLUSIONES

La principal conclusión que se alcanza en el presente artículo es que casi la totalidad de los socios de las bodegas cooperativas de la D.O. Alicante se muestran satisfechos con su pertenencia a las mismas y, por lo tanto, según el modelo que se ha planteado, se puede considerar que una parte de su éxito empresarial se está produciendo.

Pero esta conclusión principal debe matizarse con otras conclusiones más particulares que se extraen del análisis realizado:

- 1) Para los socios la fórmula cooperativa es la única forma posible de organización, cuya principal ventaja radica en la comodidad; lo que implica un gran compromiso con esta fórmula de organización, aunque sea, en muchos casos, por mera necesidad.
- 2) La percepción que tiene cada socio del resto es buena, siendo las características más valoradas por los socios aquellas que más influyen en su viabilidad económica («*Implicados en la obtención de un buen producto*» y «*Preocupados sólo por la liquidación*»). Con ello se ha comprobado que los socios tienen un proyecto común de empresa, lo cual es un factor vital para su éxito.
- 3) Se ha comprobado que sí que existe un cuerpo básico de objetivos comunes entre los cooperativistas, los cuales determinan que el primer objetivo general a cumplir por la cooperativa es que los

resultados económicos sean los mejores posibles para los socios. No obstante, el principal objetivo de los socios es «*Asegurar la venta de la cosecha*» el cual es, por definición, un objetivo de carácter individual; por lo que no está tan claro que sólo con la satisfacción de las necesidades individuales de los socios se consiga que la cooperativa tenga éxito como organización a largo plazo.

- 4) Es importante indicar que los socios consideran a la Asamblea General como el procedimiento para involucrarse en la formulación de la estrategia de la cooperativa y, por tanto, el medio para poder plantear, seguir y verificar el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente.
- 5) Los socios no poseen un conocimiento adecuado de la gestión de la cooperativa, lo que puede influir en que la estrategia de la cooperativa pueda convertirse en realidad. Así, es posible afirmar que los socios no son productores de vino, sino de uva (tal y como aparece en el sistema de objetivos declarados por ellos mismos) y la cooperativa, como posible diversificadora y prolongadora de su actividad, les preocupa poco o muy poco (así parecen demostrarlo los resultados de las encuestas en lo referente a la presencia y conocimiento por parte de los socios de factores clave como: los mercados objetivo de su organización, la actualización y control de los directivos, la capacidad del socio para explicar los estándares de calidad de su cooperativa, su implicación en la toma de decisiones, etc.). Por lo tanto, existe un problema de falta de concienciación del socio en cuanto a su compromiso con la gestión diaria de la organización empresarial cooperativa de la cual es miembro.

A la vista de las conclusiones anteriores, se sugieren las siguientes recomendaciones para las bodegas cooperativas de la D.O. Alicante con el fin de mejorar la satisfacción del socio con las mismas, lo cual creemos permitiría mejorar el éxito empresarial perseguido:

- 1) Se debe fomentar la formación de los socios. La formación es fundamental para que el socio entienda la importancia de la cooperativa como modo de generación de rentas. Ello implica fundamentalmente el explicar al socio que él ya no es un productor de uva, sino un productor de vino. Esto debería traducirse en un cambio de sistema de objetivos en el que el socio ya no buscaría asegurar la venta de su cosecha, sino producir un vino para un consumidor previamente estudiado y definido.
- 2) Se deben adoptar medidas para incrementar la responsabilidad del socio. La responsabilidad es el otro factor clave para el desa-

rollo de las organizaciones, en el sentido de que asegura que las consecuencias de una mala actuación reviertan en el causante de ésta. Los socios deben ser responsables de la cosecha que entregan a la cooperativa, ya que no se puede sostener por más tiempo el hecho de que la cooperativa deba aceptar sin más la cosecha que el socio le entrega. El socio debe conocer, comprender y poner en marcha los criterios de calidad que su cooperativa decide en función de los mercados y clientes objetivo que tiene (este aspecto entronca claramente con lo anteriormente citado referente a la formación). Además, en caso de no hacerlo, el socio debe ser consciente de que la cooperativa debe penalizarle.

- 3) Las cooperativas, además, deben promover la cualificación de sus profesionales en todas las áreas de la empresa, pero especialmente en producción (tanto en campo como en bodega) y en comercialización. No es aceptable que se confíen aspectos clave de la producción y de la comercialización del vino a la buena voluntad de unos pocos vitivinicultores, o que esos aspectos clave se descuiden simplemente por la desidia de un grupo de miembros de estas cooperativas. Esta implicación de los cooperativistas debe tener un reflejo claro en la exigencia de rendimientos y resultados a sus cuadros profesionales. Parece manifestarse, en parte, que los socios no parecen estar muy dispuestos a evaluar y actualizar los conocimientos de sus equipos directivos, cuando una posible medida de la implicación de los socios de una cooperativa en la buena marcha de ésta es, sin duda, lo dispuestos que se muestran a reconocer la necesidad de invertir en conocimiento. Si competir implica diferenciar el producto de manera clara, se deben adoptar métodos de producción que permitan esa diferenciación, y esto sólo será posible si se invierte a largo plazo en técnicos cualificados que desarrollen protocolos de actuación específicos en función del producto que se busque para el consumidor objetivo.

La adopción de este tipo de medidas de una forma real por estas cooperativas se puede considerar como un indicativo tanto de su capacidad para ser realmente efectivas como de la madurez empresarial de sus socios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I. (1997): *La Dirección y su actitud ante el entorno*. 1ª edición. Ediciones Deusto. Bilbao.
- BLÜMLE, E. B. (1985): «Methods of Measuring Success and Effect in a Cooperative». En: Dulfer, E.; Hamm, W.(ed): *Co-operatives in the Clash Between*

- en Member Participation, Organisational Development and Bureaucratic Tendencies*: pp. 131-146. Quiller Press, London.
- BRUYNIS, C. (1997): «Critical Success Factors for Emerging Agricultural Marketing Co-operatives». *American Co-operation*. National Council of Farmer Co-operatives, Washington, DC: pp. 50-54.
- CABALLER, V. (1988): «Reflexiones en torno al cooperativismo (La situación española actual)». *CIRIEC-España*, 5: pp. 165-178.
- CABALLER, V. (1990): «Un modelo explicativo de la estabilidad social en empresas cooperativas con actividad cooperativizada múltiple». *CIRIEC-España*, 8: pp. 143-165.
- CARNEGIE, S. (1993): *Successful Co-operation: Key Factors for Success in Co-operative Business*. David Hall Partnership. London.
- CEAS (1998): *Co-operative Success in Agrifood Processing in France and the Netherlands and the Lessons for the UK*. CEAS Consultants. Wye. Reino Unido.
- DEL PINO, J. (1999): «La satisfacción y la alineación en los socios de las empresas cooperativas». *CIRIEC-España*, 33: pp. 141-154.
- DOBSON, P. y STARKEY, K. (1993): *The Strategic Management Blueprint*. 1ª edición. Editorial Blackwell Business. Londres.
- FULTON, J. R. y ADAMOWICZ, W. L. (1993): «Factors that influence the commitment of members to their co-operative organisation». *Journal of Co-operatives*, 8: pp. 39-53.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E. (1996): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. ESIC Editorial. Madrid.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. y BLACK, W. C. (2000): *Análisis Multivariante*. 6ª edición. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- HIND, A. (1998): «Assessment of co-operative performance». *The World of Co-operative Enterprise*. Plunkett Foundation, Oxford: pp. 9-18.
- HOWARD, W. H. y KLOSLER, G. (1991): *An Evaluation of Market Conditions and Critical Success Factors for Agricultural Marketing Co-operatives*. Department of Agricultural Economics and Business. University of Guelph. Canadá.
- JULIÁ, J. F. y DEL CAMPO, F. J. (1999): «Relationship between cooperatives and their members: procedures, principles and practices in Spain». *The World of Co-operative Enterprise*. Plunkett Foundation, Oxford: pp. 87-94.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1993): *Exploring Corporate Strategy*. Ed. Prentice Hall International, Londres.
- KINNEAR, T. C. y TAYLOR, J. R. (1998): *Investigación de mercados*. 5ª edición. Ed. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL, S.; BIGNÉ, E. y CÁMARA, D. (2000): *Introducción al marketing*. 2ª Edición. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- LÓPEZ, D. B.; VIDAL, F.; DEL CAMPO, F. J. y RAYOS, J. A. (2001). «Propuesta de un método para cuantificar el éxito o fracaso en una organización cooperativa con especial referencia a la satisfacción de los socios como medida de ese éxito». *IV Congreso de Economía Agraria*. Pamplona.

- LUQUE, T. (1999): «Encuestas para la investigación». En: Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide. Madrid.
- MOZAS, A. (2002): «La participación de los socios en las cooperativas agrarias una aproximación empírica». *CIRIEC-España*, 40: pp. 165-193.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1988): *Co-operative Management*. OIT. Deorkson J. D. Londres.
- PARNELL, E. (1995): *Reinventing the Co-operative*. Plunkett Foundation. Oxford.
- PICKARD, D. H. (1970): «Factors Affecting Success and Failure in Farmers' Co-operative Associations». *Journal of Agricultural Economics*, 21 (1): pp. 105-115.
- PIERCY, P. (1992): *Market-Led Strategic Change*. 1ª edición. Editorial Butterworth-Heinemann Londres.
- RODRÍGUEZ, I. (1999): «La construcción del cuestionario». En: Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide. Madrid.
- RODRÍGUEZ-BARRIO, J. E.; RIVERA, L. M. y OLMEDA, M. (1990): *Gestión Comercial de la Empresa Agroalimentaria*. Ed. Mundi-Prensa. Madrid.
- SARGENT, M. (1982): *Agricultural Co-operation*. Ed. Gower. Washington D.C.
- STAATZ, J. M. (1987): «The Structural Characteristics of Farmer Co-operatives and their Behavioral Consequences». En: Rover, J.S. (1987): *Co-operative Theory: New Approaches*. USDA. Washington: pp. 33-60.
- THIRKELL, J. D. (1993): «Co-operation, a Key to Success». *Farm Management*, 8 (6): pp. 287-289.
- THIRWELL, D. (1987): *The Failure of Welsh Quality Lamb Ltd and the Lessons for the Future*. Co-operative Development Board. Londres.
- UPRETY, S. R. y REGMI, K. P. (1998): «Why Do Co-operatives Fail? A study of the factors that are basic to Co-operative Pursuits». *The World of Co-operative Enterprise*. Plunkett Foundation, Oxford: pp. 147-152.
- UNITED STATES OVERSEAS CO-OPERATIVE DEVELOPMENT COMMITTEE (USOCD) (1985): *Why Co-operatives succeed and fail*. USOCD. Washington DC.
- VAN DIJK, G. y WERTS, J. (1996): «The Co-operative's Most Precious Asset: Member Involvement». *Seizing Control: the International Market Power of Co-operatives*. Lone Oak Press, Rochester, Minnesota: pp. 102-122.
- WADSWORTH, J. J. (1991): «An Analysis of Major Farm Characteristics and Farmers' Use of Co-operatives». *Journal of Agricultural Co-operation*, 6: pp. 45-53.
- WILLIAMSON, L. y STEGLIN, F. (1989): *Successful Co-ops Don't Just Happen*. Department of Agricultural Economics. University of Kentucky.
- WILSON, R. M. S.; GILLIGAN, C. y PEARSON, D. J. (1992): *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. 1ª edición. Editorial Butterworth-Heinemann. Londres.

## RESUMEN

### **Evaluación de la satisfacción de los socios como medida del éxito empresarial en las bodegas cooperativas de la denominación de origen «Alicante»**

El trabajo propone un modelo de evaluación para determinar el mayor o menor éxito en la aplicación de la fórmula cooperativa a la actividad agraria. Para ello se realiza una aplicación práctica del mismo a las bodegas cooperativas amparadas por la Denominación de Origen Alicante. Así, el modelo propuesto se centrará en la evaluación de la satisfacción de los objetivos de los distintos grupos de interés de estas organizaciones, y sobre todo de los socios, como verdadera medida del éxito de las mismas. Los datos utilizados en el modelo se han obtenido mediante encuestas a 300 miembros de estas bodegas, complementadas con un análisis exhaustivo a presidentes y gerentes de estas sociedades con el fin de comparar sus respuestas con las de los socios.

**PALABRAS CLAVE:** Objetivos, satisfacción, socios, directivos, encuesta, vino.

## SUMMARY

### **Evaluation of members satisfaction as a measurement of business success in the wine co-operatives of «denominación de origen Alicante»**

This paper proposes an evaluation model for determining the degree of success of the cooperative procedure in agricultural activities. A practical application of the model is done in the case of the wine co-operatives of «Denominación de Origen Alicante». The model concentrates on the evaluation of the objectives satisfaction for the several stakeholders in these co-operatives, specially for members, as the real measurement of success. Data were obtained through a questionnaire to 300 members and interviews to presidents and managers of these organisations in order to compare their answers.

**KEYWORDS:** Aim, satisfaction, member, managers, survey, wine.