



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Centro de Investigación en Gestión de Empresas

Cátedra Cajamar-UPV  
de Economía Social

WORKSHOP INTERNACIONAL

## Nuevos modelos empresariales en el cooperativismo agroalimentario

# El control de gestión en los nuevos modelos empresariales: el CMI como instrumento de mejora de la eficiencia y la competitividad

**Elies Seguí-Mas, Marta Boscà- Boscà, Elisa Signes-Pérez**

Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA)  
Universidad Politécnica de Valencia (Spain)

[esegui@cegea.upv.es](mailto:esegui@cegea.upv.es)

FINANCIADA POR



ORGANIZA



Cátedra Cajamar-UPV  
de Economía Social

COLABORAN



REVISTA ESPAÑOLA DE ESTUDIOS  
AGROSOCIALES Y PESQUEROS



## Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC) de Kaplan y Norton es según la Harvard Business Review el modelo de gestión más exitoso de las últimas décadas. Su éxito se basa en su adaptación al nuevo paradigma económico y en la monitorización de cuatro perspectivas vitales que van más allá del puro resultado económico. Estas perspectivas son la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva de clientes y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Este modelo de gestión ha contado con una amplia aceptación dentro de las grandes corporaciones mundiales pero su impacto en las cooperativas ha sido mucho más limitado. Es por ello que esta comunicación analiza la implementación del CMI en uno de los fundamentos del sector agroalimentario: la cooperativa agraria. El sector agroalimentario representa en España una parte significativa de su riqueza (9% del PIB), por lo que su estudio resulta de vital importancia.

De este modo, mediante el estudio del caso, el presente trabajo analiza cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard que integran la cooperativa agraria. Asimismo, se identifican los objetivos y la estrategia que sigue la empresa adaptándolos al modelo del CMI, estableciendo unos indicadores de medición ad-hoc para cada una de las perspectivas que ayudarán a concretar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos. El objetivo secundario consistirá en evaluar la viabilidad de la implantación de este modelo de gestión de la cooperativa de crédito estudiada.

**Palabras Clave:** Control de gestión, Cuadro de Mando Integral, Cooperativas agrarias, Caso-estudio.

## 1. Introducción

Al igual que el resto de empresas, las cooperativas agrarias operan en mercados cada vez más exigentes, globalizados y competitivos por lo que deben mejorar considerablemente su eficiencia empresarial. La globalización, la competitividad, la concentración de la demanda, los cambios en el comportamiento de los consumidores, la crisis económica y el progreso tecnológico son factores relevantes que afectan al sector y que las cooperativas agrarias deben tener en cuenta.

En un entorno más globalizado, complejo y competitivo no se requieren sistemas de gestión tradicionales, sino ágiles herramientas de gestión para la rápida adaptación a esos cambios. Así, los intangibles cobran mayor importancia en la mejora de la competitividad y la eficiencia, siendo el Cuadro de Mando Integral (CMI) uno de los modelos más significativos para su gestión, ya que se convierte en un sistema de gestión estratégica que favorece una gestión más eficiente y competitiva.

Respecto a la globalización, un mundo cada día más concentrado y menos regulado podría ser afrontado a partir de integraciones capaces de lograr economías de escala que permitieran a las cooperativas mejorar las condiciones de mercado y aumentar el rendimiento de sus recursos (Baamonde, 2009).

Galán y Vecino (1997) señalaron que los cinco factores explicativos de la competitividad de las cooperativas agrarias eran la dimensión, la diversificación, la orientación al mercado, la internacionalización y la formación. De la dimensión depende la capacidad de inversión, de negociación, etc. y de la diversificación una reducción de la concentración del riesgo con la introducción de nuevos productos, servicios o actividades de la cooperativa. La orientación al mercado es la vinculación con el consumidor final en la medida que la cooperativa sea capaz de percibir o incluso adelantarse a las necesidades del cliente y satisfacerlas de manera rentable y, la formación es la herramienta que permite alcanzar los objetivos fijados en los otros factores de competitividad (Marí, Lajara y Server, 2013). Los factores intangibles (capacidad de dirección, capacidad para colaborar y calidad de las actividades de marketing) cobran mayor importancia en la competitividad (Arcas y Manuera, 1998).

Por otro lado cabe destacar como la distribución de los productos agroalimentarios se encuentra muy concentrada en grandes y que no parece previsible que dicha

concentración vaya a verse alterada sustancialmente (Baamonde, 2009). En este sentido, las cooperativas son un instrumento fundamental para enfrentarse a la concentración de la demanda ya que exige una capacidad de negociación que los agricultores nunca podrán conseguir aisladamente.

La crisis económica global impacta en el sector agrario y agroalimentario de forma más suave que en otros, aunque no hay duda de que está incidiendo tanto en la demanda y en las decisiones de los consumidores como en las operaciones y las gestiones empresariales (Baamonde, 2009). A pesar de ello, el impacto en el sector agrario dependerá de la estructura productiva de las cooperativas, y sobre todo de las personas que las gestionan, de su capacidad de adaptarse a los nuevos escenarios, identificar el comportamiento de los consumidores y atender sus necesidades.

Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha originado grandes cambios en las empresas. Cabe destacar que el sector muestra un elevado nivel de equipamiento, sobre todo para llevar a cabo la gestión y contabilidad de la cooperativa. Igualmente la casi totalidad de las cooperativas disponen de conexión a Internet, principalmente para correo electrónico, realizar transacciones financieras y buscar información. Sin embargo, el uso de Internet para comprar y vender es todavía reducido, siendo el principal obstáculo la falta de personal cualificado (Montagut, Cristóbal y Gómez, 2013).

En este contexto, este trabajo pretende evaluar la virtualidad de introducir el Cuadro de Mando Integral en la gestión de una cooperativa agraria; y emular la implantación del Cuadro de Mando Integral en una cooperativa agraria (en orden a evaluar el proceso a seguir y los resultados potenciales a conseguir).

## **2. El cooperativismo agroalimentario en España**

Las cooperativas agrarias constituyen una herramienta fundamental en el sector agrario y un impulso para el desarrollo de la actividad económica en las zonas rurales. Este sector supone un pequeño porcentaje en la actividad económica, pero tiene una importancia considerable en el ámbito local, tanto económica como socialmente.

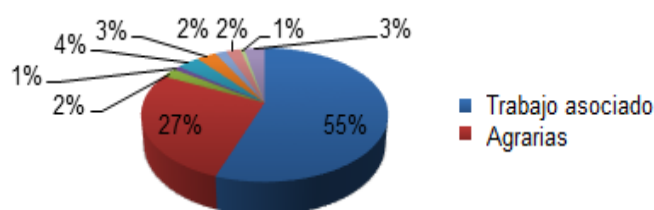
En cuanto su organización, el modelo de cooperativas plurisectoriales está muy extendido en España donde se realizan a veces actividades de las fases posteriores

de la producción agrícola (principalmente la comercialización y la transformación). Además, la mayor parte de ellas cuentan con una sección de suministros y servicios relacionados con la actividad agrícola de los socios. En algunas autonomías también disponen de secciones de crédito dedicadas fundamentalmente a facilitar financiación a los socios y a la propia cooperativa. Esta sección no se considera entidad financiera por el Banco de España pero, en algunas comunidades autónomas cuentan con legislación específica que regula su función financiera (Juliá y Marí, 2002).

Algunas de las características más relevantes que diferencian a las cooperativas son su finalidad, el capital variable, la democracia (un socio, un voto), los deberes de educación, formación e información, o la responsabilidad de los socios y su participación económica (Zubiaurre, 2004).

Según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en 2011 existían en España 12.720 cooperativas, de las cuales 3.415 son cooperativas agrarias (el 27% del total) (figura 1). Éstas se sitúan únicamente por detrás de las cooperativas de trabajo asociado que suponen más de la mitad (55%) del total de cooperativas.

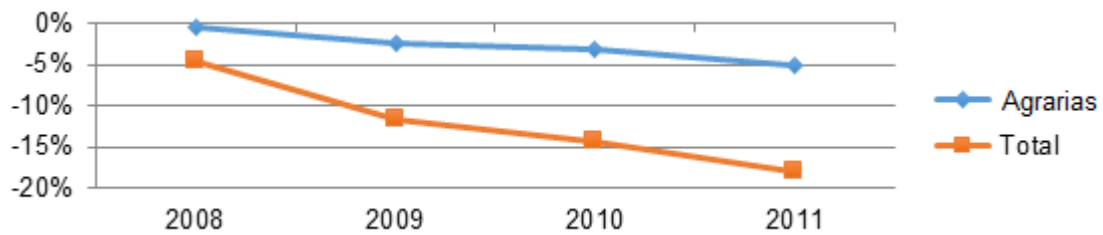
Figura 1. Cooperativas en España en situación de alta en la S.S., por actividad (2011)



Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2012)

Respecto a su evolución, según el Observatorio socioeconómico de la confederación de cooperativas Agrarias de España, el número de estas evidencia un decrecimiento en los últimos años, pasando de 3.576 cooperativas en 2007 a 3.415 en 2011. Esta tendencia a la baja ha sido más pronunciada en el sector cooperativo, registrando una bajada del 18,1% respecto al 2007. Estos datos distan bastante de las cooperativas de países como Dinamarca, Holanda o Francia, donde éstas cuentan con una mayor presencia (Marí, Lajara y Server, 2013).

Figura 2 Variación del nº cooperativas agrarias españolas en situación de alta en la S.S. entre 2008 y 2011. Base 2007.



Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2012

Respecto a las herramientas de gestión, la confederación de las cooperativas agroalimentarias desarrolla herramientas que facilitan el diagnóstico empresarial en las cooperativas. Así, en 2007 llevó a cabo la "Guía de buenas prácticas cooperativas y claves generales de competitividad". Esta herramienta diagnóstica la competitividad en las empresas, promoviendo el debate en los consejos rectores para generar inquietudes e impulsar el cambio. A partir de 34 indicadores básicos se analiza la empresa comparando sus valores con los de otras cooperativas homólogas y en otras empresas agroalimentarias, estableciendo finalmente recomendaciones.

Sin embargo, esta herramienta no realiza un diagnóstico profundo ni focaliza el análisis sectorial. Por tanto, en 2010 se propuso la elaboración de un CMI teniendo presente las especificidades de las sociedades cooperativas. Así se fijaron los indicadores y -a partir de un ensayo piloto sobre cooperativas de cuatro sectores- se configuraron manuales con recomendaciones específicas y con los ratios medios de referencia (uno por sector). De este modo, a través del CMI, las cooperativas agrarias pueden obtener un diagnóstico más preciso y profundo, particularizando los análisis y recomendaciones en función de sus especificidades.

Respecto a casos precedentes, en el ámbito cooperativo, destacan las investigaciones realizadas en dos cooperativas de ahorro y crédito, "San José Obrero Ltda" y "Alianza del Valle Ltda", que afirman que en los momentos actuales es necesario utilizar herramientas modernas de gestión y planificación, logrando eficiencia y eficacia administrativa y que la elaboración de los indicadores ha producido efectos positivos en la organización (Chávez Zandazuri, 2006; Sánchez Gavi, 2008).

Otro estudio realizado en Nueva Zelanda para implantar el CMI en una cooperativa agrícola de kiwi afirmó que -aunque las cooperativas no tengan un plan de ejecución de la estrategia documentado- éstas pueden aplicar el CMI. Además, aseguraron que las medianas y pequeñas empresas no tenían que realizar modificaciones

considerables para implantarlo, ya que el uso de las diferentes perspectivas es válido para la aplicación en las cooperativas (Cardemil-Katunaric y Shadbolt, 2006).

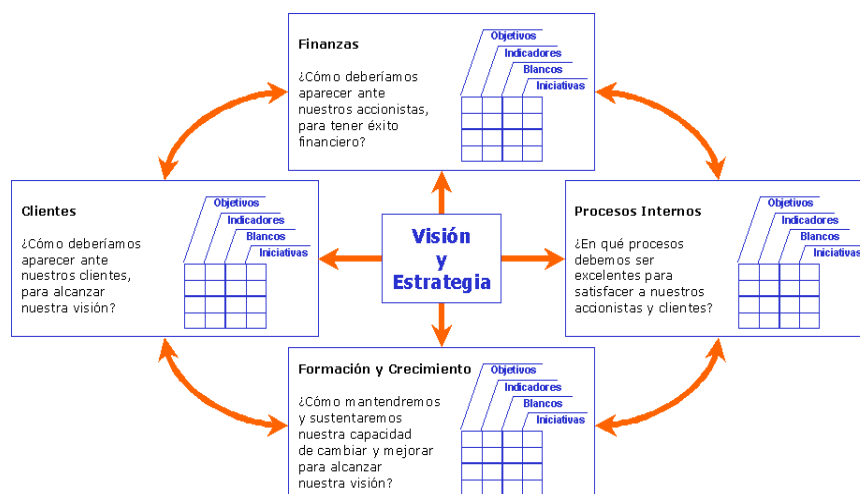
### 3. El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*)

El Cuadro de Mando Integral es un modelo destinado a mejorar el rendimiento empresarial través de la alineación de sus procesos. Los resultados de su implantación deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

Las medidas financieras proporcionan información muy útil acerca de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los mecanismos de creación de valor de las empresas de hoy en día (los *intangibles*). Podría decirse que las medidas financieras son indicadores posteriores (*lag indicators*) ya que muestran el resultado de acciones realizadas previamente. El CMI complementa estos indicadores con los impulsores de futuras actividades económicas, los indicadores futuros (*lead indicators*).

Sin embargo ambas mediciones provienen de la estrategia. Todas las medidas registradas en el CMI se ocupan de traducir la estrategia de la empresa. Como se puede ver en la figura 3, la visión y la estrategia están en el centro del sistema del CMI, no los controles financieros como sucede en muchas empresas.

Figura 3. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral.



A la hora de llevar a cabo una estrategia, resulta fundamental medir los resultados obtenidos de la aplicación de la misma. El cuadro de mando conserva las tradicionales

medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Con el paso del tiempo, el CMI ha ido evolucionando transformándose un sistema de gestión estratégica para aquellas empresas que lo han implantado. Un cuadro de mando integral debe formar, a partir de sus múltiples medidas, una serie de objetivos y medidas vinculadas a través de relaciones causa-efecto e inductores de la actuación.

### **3.1. Las perspectivas del CMI**

El CMI consta de cuatro diferentes perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y subjetivas.

3.1.1. La *perspectiva financiera*. Los indicadores financieros resultan de gran ayuda para medir los objetivos empresariales. Éstos tradicionalmente tienden a relacionarse con la rentabilidad, sin embargo, en la era del conocimiento, es conveniente que también lo hagan con la evaluación del riesgo, el crecimiento de las ventas, la generación de cash flow, etc. Evidentemente, los objetivos financieros a seguir por una empresa pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio.

3.1.2. La *perspectiva del cliente*. En esta perspectiva, los directivos -además de definir los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá- definirán las medidas de actuación que la compañía utilizará en dichos segmentos. Los indicadores fundamentales de los resultados incluirán la satisfacción del cliente, su retención, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Si las empresas quieren conseguir mayores resultados financieros, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por el cliente. Por ello se debe analizar la percepción que tiene el cliente del valor ofrecido por la empresa. Los indicadores elegidos para esta perspectiva, deberán llevar a conocer cómo el cliente valora la organización, es decir, si la percibe como “un proveedor de bajo costo”, “un proveedor flexible y ajustable” o como “una empresa seria de alta calidad”.



3.1.3. La *perspectiva del proceso interno*. Una vez establecidos los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes, conviene identificar cuáles son los procesos críticos que permitirán hacer realizable la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes. Desde esta perspectiva, se trata de identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten identificar las propuestas de valor que van a atraer y retener a los clientes de los segmentos que la empresa haya seleccionado y satisfacer sus expectativas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

3.1.4. La perspectiva de formación y crecimiento. En el entorno actual las organizaciones deberían prestar atención a su futuro manteniendo a los empleados con la formación adecuada, incorporando nuevos valores, estudiando las nuevas tecnologías para incorporarlas y seguir creciendo, etc. Esto es parte de la I+D, concepto que debería extenderse al área de recursos humanos concediéndole una mayor dimensión e importancia. Entre las cuatro perspectivas del CMI, probablemente ésta sea la más importante. Una prueba de ello es que la mayor parte de los modelos de Gestión integral consideran los Recursos Humanos como un elemento clave en la gestión.

## 4. El estudio del caso

El objeto de este trabajo es la aplicación del Cuadro de Mando Integral a una Cooperativa valenciana de primer grado, constituida en 1994 y que comprende desde la producción hasta la comercialización en origen. Además, está asociada a Anecoop S. Coop y al grupo empresarial Anecoop.

El estudio del caso se centra sobre una cooperativa que únicamente manipula, confecciona y comercializa materia prima, básicamente sectorial (ya que la sección hortofrutícola representa más del 75% del importe total de las ventas). Además, se trata de una empresa de mediana dimensión ya que su cifra de facturación es menor a quince millones de euros. Las características estructurales y funcionales de esta cooperativa agraria son similares en un gran número de cooperativas agrarias

mediterráneas, por lo que puede servir de referencia para potenciales comparaciones. Respecto a su modelo de negocio la venta indirecta supone un 96,77% de la cifra de ventas y un 65,81% del volumen total. La producción hortofrutícola se comercializa mayoritariamente a través de distribuidores intermediarios, siendo Anecoop el canal de distribución más importante para la cooperativa.

De este modo, el objetivo es evaluar la gestión de una cooperativa agraria mediante una serie de indicadores que -desde diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)- permitan conocer si se han cumplido los objetivos establecidos en el plan estratégico. Con la aplicación de esta herramienta se pretende mejorar la gestión de este tipo de cooperativas con el fin de mejorar su valor estratégico.

Éste se ha desarrollado a través del estudio de un caso ilustrativo, conforme a la tipología de casos de Ryan et al (2002). Esta clase de estudios permite analizar el fenómeno estudiado en su contexto real, obteniendo evidencias simultáneamente a través de fuentes variadas y complementarias (Yin, 1989). En este sentido, el estudio del caso resulta una metodología rigurosa, ya que permite estudiar el fenómeno analizado desde perspectivas distintas, explorando de forma profunda y obteniendo un conocimiento más amplio del mismo (Chetty, 1996). Esta metodología suele utilizarse para explicar nuevos fenómenos y en la creación de teorías donde aquellos elementos intangibles, tácitos o dinámicos tienen un papel decisivo.

## 5. La implantación del CMI en la cooperativa: resultados

A partir de la literatura a la que se ha hecho referencia, se identifican las siguientes fases en la implantación del CMI (figura 4).



### 1) La planificación.

La implementación del CMI requiere en primer lugar de varias reuniones con el gerente de la cooperativa para establecer el calendario y la información necesaria. La estrategia es un trabajo de toda la organización, razón por la cual son necesarias reuniones con los mandos intermedios y el Consejo Rector. La planificación necesita fijar fechas intermedias para cada hito del proceso.

Los documentos previos necesarios para la planificación son el plan estratégico de la cooperativa, la memoria comercial y las cuentas anuales de la cooperativa. El primero es un documento donde la cooperativa reflejaba cuál será su estrategia durante el período 2008-2013, indicando los objetivos, las líneas de actuación e intervalos de tiempo. El segundo es un documento donde se recopila información de los socios, los clientes, la producción de cada cultivo, etc. El tercer tiene como objetivo conocer la realidad económica y financiera de la cooperativa.

## 2) Definición de la estrategia.

La cooperativa dispone de un plan estratégico con un horizonte temporal de cinco años (2008-2013) llevado a cabo por la propia cooperativa y por el grupo empresarial ANECOOP. Para realizar el análisis interno y externo se ha utilizado el análisis DAFO. A partir de las entrevistas y reuniones realizadas, se realiza el siguiente diagnóstico:

Tabla 1: Análisis DAFO de la cooperativa

| DEBILIDADES                             | FORTALEZAS                                         |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Poca producción y estacionalidad        | Amplia gama de servicios a los socios y de calidad |
| Falta de personal cualificado           | Fidelidad de los socios                            |
| Falta de ilusión en el sector           | Situación financiera                               |
| Clima y falta de agua                   | Potencial productivo                               |
| Descenso de la superficie en producción | Sistema de calidad y certificación                 |
| Falta de reconversión varietal          | Información a los socios                           |
| Minifundismo                            | Predisposición al cambio                           |
| Alta permisibilidad con el socio        | Socios profesionales y con dedicación              |
| Envejecimiento del socio                |                                                    |

| AMENAZAS                                                     | OPORTUNIDADES                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Producciones de otros países con mano de obra más barata     | Ayudas de los fondos europeos                                                  |
| Descenso de producción                                       | Diferenciación por seguridad alimentaria                                       |
| Aumento de coste por temas medioambientales                  | Aumentar la producción propia y con terceros para trabajar durante todo el año |
| Globalización                                                | Pertenecer al Grupo Empresarial Anecoop                                        |
| Falta de relevo generacional                                 | Investigación y Desarrollo                                                     |
| Apoyo político a países terceros con menores costes          | El concepto de "dieta saludable"                                               |
| Exceso de oferta                                             | Microclima de la zona adecuado para ciertos productos                          |
| Enfermedades o plagas de los cultivos que existen en la zona | Llegar al consumidor                                                           |
| Competencia más activa                                       |                                                                                |
| Disminución de la rentabilidad de los cultivos               |                                                                                |

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado

### 3) Diseño del mapa estratégico.

El mapa estratégico deja explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un CMI encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, proporcionando un marco que permite describir y gestionar la estrategia en la economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia (Kaplan y Norton, 2002).

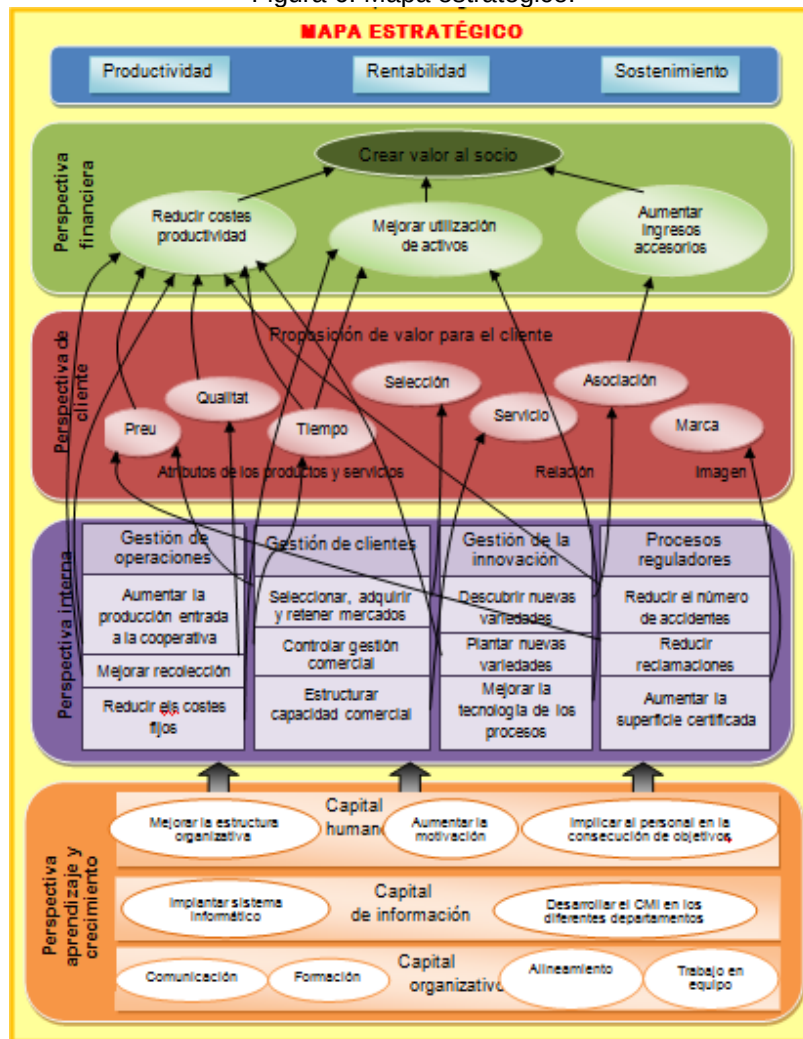
La elaboración del mapa estratégico es muy importante para el éxito del proceso de implantación. Este debe ser capaz de contar la estrategia de la cooperativa ya que es el eslabón que une la estrategia con la ejecución (Altair Consultores SRL, 2005). Un ejemplo de objetivos estratégicos para la gerencia serán los siguientes:

Figura 5. Objetivos estratégicos.

| Área     | Código | Objetivos                                                                                                               | Responsable |
|----------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Gerencia | OG1    | Aumentar la motivación del personal                                                                                     | Gerente     |
|          | OG2    | Liquidar a los socios según criterios de calidad comercial                                                              |             |
|          | OG3    | Informar a los socios de la planificación de cultivos y del nivel necesario de producción para optimizar la cooperativa |             |
|          | OG4    | Control de la gestión comercial                                                                                         |             |
|          | OG5    | Mejorar la estructura organizativa                                                                                      |             |
|          | OG6    | Implantar sistemas homogéneos de gestión del almacén                                                                    |             |
|          | OG7    | Mejorar sistemas de comunicación interna i externa                                                                      |             |
|          | OG8    | Mejorar las instalaciones                                                                                               |             |
|          | OG9    | Mejorar la productividad                                                                                                |             |

Identificados los objetivos estratégicos del mapa y los indicadores, se establecerán las relaciones causa y efecto entre los objetivos, lo que permite visualizar el camino concreto para alcanzar la estrategia de la cooperativa. Estas relaciones quedan representadas en la siguiente figura:

Figura 6. Mapa estratégico.



#### 4) La implantación.

La gerencia debe trasladar a todos los niveles de la organización la estrategia y el CMI. Por lo tanto es necesario que la cooperativa lleve a cabo varias sesiones informativas para que conozcan esta herramienta de gestión, las ventajas que supone para la cooperativa y los problemas que intenta resolver.

De acuerdo con los documentos facilitados por la cooperativa, se han tomado datos para el cálculo de indicadores de las cuatro perspectivas. Para la lectura de los datos se utiliza un método tipo *semáforo*, para definir la situación de la cooperativa en comparación con las metas que se pretenden alcanzar (figura 7). La figura siguiente resume un ejemplo de datos tomados con las metas fijadas y si estas son de éxito, de precaución o de fracaso.

Figura 7. Objetivos estratégicos.

**Cuadro resumen de los valores de los indicadores y las metas (ejemplo)**

| INDICADOR                                                     | CODIGO | FRACASO    | META       | VALOR      |
|---------------------------------------------------------------|--------|------------|------------|------------|
| Precio de liquidación del kilo de fruta                       | IF1    | 0,302 €/Kg | 0,453 €/Kg | 0,452 €/Kg |
| Tasa de costes materiales sobre unidades vendidas             | IF2    | 12%        | 10%        | 13%        |
| Coste de mano de obra sobre kilos entrantes                   | IF3    | 0,095 €/Kg | 0,090 €/Kg | 0,099 €/Kg |
| Rotación de existencias                                       | IF4    | 1,81%      | 1,51%      | 1,70%      |
| Coste de mantenimiento sobre unidades vendidas                | IF5    | 4,00 €/Tm  | 3,00 €/Tm  | 1,68 €/Tm  |
| Valor de los activos sobre volumen de ventas                  | IF6    | 0,25 €/Kg  | 0,10 €/Kg  | 0,12 €/Kg  |
| Volumen de ingresos distintos a los de la actividad principal | IF7    | 2,25       | 3,25       | 3,51%      |



Éxito, posición favorable

Precaución, capacidad de mejora

Fracaso, requiere atención

#### 5) El seguimiento y el control.

Una vez conocido el éxito o fracaso en la consecución de los objetivos, resulta imprescindible realizar un seguimiento y control de las acciones. En los indicadores que presentan una situación de éxito se debe verificar que la meta establecida esté bien definida para el objetivo. En el caso de los indicadores de precaución se debe realizar un control y llevar a cabo acciones pertinentes que ayuden a lograr el éxito. Para los indicadores que tienen un nivel de fracaso se debe comprobar que las metas no son desproporcionadas. Sí hay acciones que no se han podido llevar a cabo por diversos motivos se realizarían otras acciones alternativas para mejorar la situación.

## 6. Conclusiones

Desde una perspectiva general, resulta evidente como las empresas agroalimentarias pueden mejorar su eficiencia empresarial a través de la implantación de mejores sistemas de gestión y control (como el CMI). No obstante, en el contexto económico actual, los sistemas de gestión deben encargarse del conocimiento y de identificar las estrategias de creación de valor. En conclusión, las empresas deben mirar más allá del resultado financiero, gestionando la empresa desde diferentes perspectivas.

En este contexto, el CMI es un modelo de gestión estratégica que se traslada a toda la organización, desde los socios hasta todos los empleados, por lo que se utiliza también como sistema de comunicación, información y formación. Su utilidad no

depende del tipo de empresas, sino de los problemas a los que ésta se enfrenta. De este modo, hoy en día su uso no se puede reducir únicamente a grandes organizaciones.

El caso analizado reúne muchas de las características estructurales y funcionales de un gran número de cooperativas agrarias, por lo que este análisis podría servir de referencia para potenciales comparaciones. Así, el estudio del caso ha permitido observar cómo utilizar el CMI permite evaluar la estrategia, ayudando a mejorar la competitividad, la productividad, los sistemas de calidad y la rentabilidad de todos los grupos de interés (socios, empleados, clientes y entorno).

En este contexto se ha observado como el uso del CMI no requiere de modificaciones sustanciales para apoyar la gestión de cooperativas agrarias como la estudiada, ya que su implantación no requiere de sistemas informáticos complejos (pudiéndose utilizar simples hojas de cálculo para obtener los indicadores de forma sencilla). También se ha observado como traducir los objetivos estratégicos en indicadores cuantitativos y en acciones concretas asociadas a un responsable, mejora tanto el análisis como la toma de decisiones.

Respecto a la percepción del proceso por parte de los directivos de las empresas que lo han implantado (cooperativas de ahorro y crédito) cabe destacar que esta es positiva debido a los efectos beneficiosos que se producen en la organización (mayor eficacia y eficiencia administrativa, etc.).

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTAIR CONSULTORES S.R.L. (2005). El Cuadro de Mando Integral. (150).
- ARCAS LARIO, N., y MANUERA ALEMÁN, J. L. (1998). El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria. Distribución y consumo(42), 47-63.
- BAAMONDE, E. (2009). El cooperativismo agroalimentario. Mediterráneo Económico(15), 229-246.
- CHÁVEZ ZANDAZURI, S.D. (2006). Elaboración de un tablero de control balanceado como modelo de administración estratégica en una institución; caso: Cooperativa de ahorro y crédito "San José Obrero Ltda". Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- CHETTY, S (1996). The case study method for research in small-and-medium sized firms. International small business journal, 15(1), 73-85.



- JULIÁ IGUAL, J.F. y MARÍ VIDAL, S. (2002). "Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.(41), 25-52.
- CARDEMIL-KATUNARIC, G., y SHADBOLT, N. (2006). The Balanced Scorecard as a spontaneous framework in an agricultural hybrid cooperative under strategic change: A case study in the New Zealand kiwifruit industry. New Zealand.
- GALÁN, J.L. y VECINO, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 6(1), 21-36.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión 2000.
- MARÍ VIDAL, S., LAJARA CAMILLERI, N., y SERVER IZQUIERDO, R. (2013). La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. *Interciencia*, 38(2).
- MONTAGUT SALLA, Y., CRISTÓBAL FRANSI, E., y GÓMEZ ALLIDÓN, M. (2013). La implementación de las tic en la gestión de las Cooperativas agroalimentarias: el caso de la Provincia de lleida. *REVESCO*(110), 223-253.
- OSCAE. (2012). Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. Coop-Agroalimentarias
- RYAN, B., SCAPENS, R.W. y THEOBALD, M. (2002). Research method and methodology in Finance and Accounting, London: Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- SÁNCHEZ GAVI, C.L. (2008). Diseño y propuesta de un modelo de Balanced Scorecard en la cooperativa de ahorro y crédito: Alianza del Valle Ltda. Quito: Universidad Politécnica Nacional.
- YIN, R.K. (1989). Case Study Research, Design and Methods, Sage Publications, Newbury Park.
- ZUBIAURRE ARTOLA, M.Á. (2004). Sociedad Cooperativa. Aspectos contables singulares. Cuadernos de gestión, 4, 47-62.