



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 46, noviembre 2003, pp. 85-116**

# **La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén**

**Alfonso Vargas Sánchez**

Universidad de Huelva

**Elia García Martí**

Universidad de Jaén

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2003 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# **La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores- gerentes de las provincias de Huelva y Jaén**

**Alfonso Vargas Sánchez**

Universidad de Huelva

**Elia García Martí**

Universidad de Jaén

## **RESUMEN**

*En este trabajo eminentemente empírico, y de carácter descriptivo y exploratorio, se propone un paquete de indicadores para medir el desempeño de una sociedad cooperativa agraria, a partir de los cuales se trata de conocer la importancia que se atribuye, y la que se debería atribuir, a estos indicadores, tanto en valores absolutos como relativos, en un conjunto de dieciséis sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva y otras tantas de la provincia de Jaén (treinta y dos en total). Esta investigación se lleva a cabo a través de un cuestionario que tiene como informante a los directores-gerentes de dichas sociedades cooperativas.*

**PALABRAS CLAVE:** Sociedades Cooperativas Agrarias, Desempeño, Excelencia.

**CLAVES ECONLIT:** M110, P130, Q130.

## **La mesure de la performance des sociétés coopératives agricoles. La perspective des directeurs-gérants des provinces de Huelva et Jaén**

**RÉSUMÉ:** Dans ce travail éminemment empirique, et à caractère descriptif et exploratoire, sont proposés un paquet d'indicateurs pour mesurer la performance d'une société coopérative agricole, à partir desquels il s'agirait de connaître l'importance qui est accordée, et celle qui devrait être accordée, à ces indicateurs, tant en valeurs absolues que relatives, dans un ensemble de seize sociétés coopératives agricoles de la province de Huelva et un nombre équivalent de la province de Jaén (trente-deux au total). Cette recherche est développée au moyen d'un questionnaire dont les informants sont les directeurs-gérants de ces sociétés coopératives.

**MOTS CLÉ:** Sociétés coopératives Agricoles, Performance, Excellence.

## **Measuring performance in agricultural co-operative societies. Views of the managing directors in Huelva and Jaén provinces**

**ABSTRACT:** In this eminently empirical paper, of an exploratory and descriptive nature, a package of indicators is proposed by which to measure the performance of an agricultural co-operative, based on which we try to find out the degree of importance accorded or which should be accorded to these indicators, in both absolute and relative terms, among a sample of sixteen agricultural co-operatives of Huelva province, and another sixteen from Jaén province (thirty two in all). This investigation is carried out through a questionnaire completed by the managing directors of the aforesaid co-operatives.

**KEY WORDS:** Agricultural co-operatives, Performance, Excellence.

## 1.- Introducción

Tras un tiempo en el que el sector agrario se ha valorado por su escasa y decreciente importancia en términos del Producto Interior Bruto y del empleo, en la actualidad se está reconociendo la importancia del sector, como actividad productiva básica para el desarrollo armónico de numerosas regiones y como agente del equilibrio territorial de la población, además de su relación con el medio natural y su implicación con las nuevas tendencias de la sociedad hacia la necesidad de respeto y protección del medio ambiente. En la economía andaluza el sector agrario es uno de los más importantes, representando el 7,7% del PIB de la Comunidad Autónoma, y podemos afirmar que da empleo al 12% de la población ocupada andaluza<sup>1</sup>.

Asimismo, en dicho sector la fórmula organizativa por excelencia es la sociedad cooperativa agraria, representando un valor añadido bruto de 1.008 millones de euros y un 70% de la cuota del mercado del sector agrario<sup>2</sup>. El cooperativismo agrario español tiene en la actualidad gran importancia no solo social, sino también económica. En realidad, más de un millón de agricultores son socios de alguna de las cerca de 4000 sociedades cooperativas existentes, cuya cifra de facturación ha crecido de un modo continuo en los últimos años.

A su vez, el cooperativismo agrario tiene también un enorme peso en el conjunto de la agricultura europea, ya que representa más del 60% de la oferta agraria y es considerado como la fórmula empresarial que representa una mayor sintonía con las demandas de la Política Agraria Comunitaria, lo que ha llevado a concederle un mayor papel institucional como elemento de muchas de sus acciones.

Dada la importancia de las sociedades cooperativas en el sector agrario, se considera de interés la necesidad de definir el desempeño de una sociedad cooperativa agraria y de establecer indicadores para su medición, que además ya ha sido puesta de manifiesto con anterioridad por investigadores en este campo científico (Vargas, 2000).

Además, en diversos trabajos se ha puesto de manifiesto la existencia de diferentes indicadores para evaluar el desempeño de la sociedad cooperativa (Arriaza y Berbel, 1995; Trechter et al., 1997; Mozas et al., 1997; Sanchis et al., 2000). Precisamente, la disyuntiva en torno a qué indicadores son los más adecuados se ha mostrado como una cuestión controvertida (Barrio y Barrio, 2001; Escobar y Lobo, 2001). La propia configuración del desempeño organizativo se ha constituido como un ele-

1.- Datos extraídos del Instituto de Estadística de Andalucía. <http://iea.junta-andalucia.es> (15-11-2002)

2.- Barea, J. y Monzón, J. L. (2002): *Informe síntesis sobre la economía social en España en el año 2000*, Ciriéc-España.

mento polémico de debate (Venkatraman y Vasudevan, 1986; Varadarajan y Vasudevan, 1990), controversia que deriva del amplio abanico de perspectivas que pueden ser utilizadas para evaluar dicha dimensión, y que abarcan desde indicadores objetivos de carácter financiero, hasta medidas de carácter subjetivo ligadas a la satisfacción de los clientes, propietarios de la organización, etc. (Mc Adams, 1998; Entrialgo et al., 2000; Dessi, 2001).

Por otra parte, la utilización en exclusiva de indicadores financieros puede resultar engañosa en la medida que no se obtiene información acerca del grado en que las partes cooperantes han logrado sus objetivos. En este sentido, una sociedad cooperativa con unos resultados financieros no excelentes puede haber satisfecho, o incluso excedido los objetivos de los socios, por lo que sería considerada exitosa desde la perspectiva de estos (Hernández, 2001).

De este modo, las limitaciones impuestas por la utilización de medidas objetivas de desempeño han llevado a numerosos autores a utilizar medidas de carácter subjetivo, básicamente a partir del grado de satisfacción de los socios con respecto al desarrollo de la relación o a la consecución de los objetivos programados (Mohr y Spekman, 1994; Olk y Young, 1997).

A pesar del amplio abanico de medidas que pueden ser utilizadas para evaluar el desempeño de las organizaciones, son escasos los trabajos donde se ha tratado de dilucidar la relación que existe entre tales indicadores. Algunas excepciones notables son los estudios de Fizel y D'Itri (1997); Glaister y Buckley (1998) y Hatfield et al. (1998). En estos trabajos, centrados en el caso de las empresas conjuntas, se analiza en qué medida se relacionan los diferentes indicadores objetivos (supervivencia, duración y estabilidad) y las evaluaciones subjetivas que los directivos de las organizaciones implicadas establecen en torno al desempeño de las empresas conjuntas. En todos ellos se propone una relación positiva y estadísticamente significativa entre indicadores objetivos y subjetivos de la relación encontrándose, básicamente, soporte a dicha hipótesis.

A este respecto y con la finalidad de establecer unas medidas del desempeño<sup>3</sup>, en la sociedad cooperativa agraria, dado que se trata de un asunto no resuelto y en el que existen opiniones muy diversas, se solicitó la colaboración de una serie de expertos en esta materia, pertenecientes, casi todos, a la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid<sup>4</sup>. Siguiendo una metodología tipo Delphi, sus opiniones se obtuvieron en dos fases, como respuesta a sendos envíos realizados por correo electrónico:

3.- Entendido el desempeño como la realización de una actuación adecuada en la sociedad cooperativa agraria, teniendo en cuenta, tanto su perspectiva empresarial como social.

4.- Nuestro agradecimiento personal a (por orden alfabético): Inmaculada Buendía, Inmaculada Carrasco, Jorge Coque, José Vidal García, Carlos García-Gutiérrez, Pilar Gómez, María Jesús Hernández, Gustavo Lejarriaga, Rafael Moreno, José Moyano, Adoración Mozas, Ricardo Palomo y Montserrat Puente. También se unió a este grupo con sus opiniones Ricardo Pardal, Subdirector General de FAECA.

De la primera se concluyó que debían contemplarse dos tipos de indicadores, unos de carácter empresarial y otros de carácter social, en consonancia con la doble dimensión, empresarial y social, que se atribuye a este tipo de organizaciones.

De la segunda pudo extraerse una serie de indicadores, ocho en concreto, en los que confluían la mayor parte de las opiniones. Fueron éstos, sin que el orden en que son enumerados expresen algún tipo de prioridad entre ellos:

- De carácter empresarial: solidez financiera por su estructura de fondos propios, precio de liquidación de la cosecha, coste de los bienes y servicios que son suministrados al socio, excedentes generados, distribución de retornos, la imagen y el prestigio alcanzados en el sector, y el crecimiento del volumen de actividad.
- De carácter social: la participación de los socios en la gestión.

Estos indicadores permitirían medir el nivel de excelencia alcanzado por una sociedad cooperativa agraria, así como buscar posibles relaciones entre el desempeño y los factores determinantes del mismo, como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de los principios cooperativos (Vargas, 2000).

El siguiente paso en el diseño de la investigación fue la ponderación de dichos indicadores. Mientras que en la fase anterior los informantes fueron académicos, en ésta nos dirigimos a profesionales de la gestión de estas sociedades, con el propósito de conocer la importancia que se atribuye, y la que se debería atribuir a juicio del entrevistado, a estos indicadores (en valores absolutos y relativos). Los destinatarios de estas preguntas fueron los respectivos directores-gerentes de las sociedades cooperativas seleccionadas.

En la investigación participaron 32 sociedades cooperativas agrarias, 16 de la provincia de Huelva y 16 de la provincia de Jaén, todas ellas empresas consolidadas, con una estructura administrativa y gerencial profesionalizada y representativas, por su tamaño, del subsector en el que desarrollan su actividad principal (véanse los cuadros siguientes).

Entendemos por profesionalización la disposición en la organización de directivos y mandos competentes, sistemas de dirección bien organizados y órganos de dirección eficaces. En particular, autores como Schein (1968) destacan como criterios para distinguir a los profesionales de la dirección: a) que sus acciones son guiadas por principios y proposiciones generales e independientes; b) que son expertos en el campo de la dirección y conocen las necesidades de los clientes, siendo su comportamiento con ellos racional y objetivo; c) que alcanzan su posición en la empresa en función de sus habilidades y no por vínculos personales o familiares y; d) que pertenecen a asociaciones voluntarias de profesionales.

De este modo, podemos considerar que no sólo son profesionales de la dirección por el mero hecho de haber recibido formación en materias tales como finanzas, producción, contabilidad, organización o personal, etc., sino que además han de reunir las características indicadas anteriormente. Por otra parte, estos directivos profesionales en la sociedad cooperativa están sometidos a una estructura de poder concreto, representada por los socios, debido al protagonismo que tienen estos en el establecimiento de la sociedad cooperativa agraria.

En las sociedades cooperativas agrarias estudiadas, nos encontramos con directivos con dedicación exclusiva en la organización y cuya remuneración no se encontraba ligada a los resultados obtenidos por la sociedad cooperativa. El trabajo de campo fue realizado personalmente por los investigadores: en la provincia de Huelva entre abril y junio del 2000; en la provincia de Jaén entre enero y abril de 2002<sup>5</sup>.

En la elección de los casos a analizar se realizó a través de un muestreo teórico, tratando de elegir aquellos que pudieran ofrecer una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994), además de gran capacidad explicativa. Por otra parte, se optó por utilizar un criterio de confianza que garantizase la representatividad de la muestra en cada una de las provincias analizadas. De este modo y debido a la importancia y antigüedad que tienen las almazaras cooperativas en la provincia de Jaén (87%)<sup>6</sup>, se optó por seleccionar este tipo de sociedad cooperativa agraria para nuestro análisis, pues creemos que son bastante representativas del sector en estudio. Mientras que en la provincia de Huelva al representar las almazaras cooperativas solo un 11% del total del sociedades cooperativas agrarias, se prefirió seleccionar empresas que se dedicaran a diferentes actividades agrarias.

Junto a los objetivos citados más arriba, se pretendía también averiguar si existen diferencias significativas en las prioridades de estas sociedades cooperativas por razón de su provincia de pertenencia, de su actividad, de su tamaño y de las características de sus respectivos directores-gerentes. Para ello, se aplicaron las correspondientes pruebas no paramétricas (dado que el reducido número de observaciones no permitía utilizar pruebas paramétricas), es decir la U de Mann-Whitney y la H de Kruskal-Wallis, según se trate de 2 o más muestras independientes, respectivamente. También fueron usadas medidas de asociación entre variables.

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el paquete estadístico SPSS 10.0 para Windows.

5.- *Igualmente, vaya por delante nuestra gratitud a los 32 directores-gerentes que nos atendieron y dedicaron su tiempo.*

6.- *Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas y S.A.L. de Andalucía. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección General de Cooperativas. Sevilla, 1997.*

**Cuadro 1. Características de las sociedades cooperativas estudiadas en la provincia de Huelva**

PROVINCIA DE HUELVA						
SOCIEDAD COOPERATIVA				DIRECTOR-GERENTE		
DENOMINACIÓN (actividad principal)	MUNICIPIO	SOCIOS ACTIVOS	FACTURACIÓN (*)	EDAD	FORMACIÓN	AÑOS EN EL CARGO
NTRA. SRA. DE LA OLIVA (aceite de oliva)	Gibraleón	627	1,42	26	Licenciado CC. Empresariales	2
AGROALIMENTARIA VIRGEN DEL ROCÍO (vino)	Almonte	812	5,1	41	Master en Administración de Empresas	6
VINÍCOLA DEL CONDADO (vino)	Bollulos del Condado	1.000	6,01	35	Licenciado CC. Empresariales	1
CAMPO DE TEJADA (cereales, leguminosas, girasol)	Escacena del Campo	600	5,41	51	Ingeniero Agrónomo	4
COSTA DE HUELVA (hortofrutícola)	Lucena del Puerto	80	12,02	42	Diplomado	1
SANTA MARÍA DE LA RÁBIDA, CORA (hortofrutícola)	Palos de la Frontera	162	57,83	52	Bachiller	6
HORTOFRUTÍCOLA DE CARTAYA (hortofrutícola)	Cartaya	125	10,75	47	Profesor de E.G.B.	4
HORTOFRUTÍCOLA DE BONARES (hortofrutícola)	Bonares	250	19,41	37	Licenciado CC. Empresariales	10
FRUTOS CONDADO (hortofrutícola)	Bollulllos del Condado	123	9,02	39	Formación Profesional	4
EXPO-FRUTAS (hortofrutícola)	Rociana	39	7,21	65	Bachiller	5
ARROYO GRANDE (hortofrutícola)	Villablanca	18	-	33	Formación Prof. (Administrativo)	4
NTRA. SRA. DE LA BELLA (hortofrutícola)	Lepe	195	20,43	46	Licenciado CC. Empresariales	15
CUNA DE PLATERO (hortofrutícola)	Moguer	70	30,65	40	Licenciado CC. Empresariales	1
FRESA FLOR (hortofrutícola)	San Bartolomé de la Torre	14	13,22	44	Ingeniero Técnico	11
OVIPOR (ganadería)	Huelva	1.200	8,11	32	Master en Administración de Empresas	6
CASTAÑERA SERRANA (frutos secos)	Galaroza	150	0,39	28	Licenciado CC. del Mar	2

(\*) Millones de euros en el último ejercicio cerrado.



## Cuadro 2. Características de las sociedades cooperativas estudiadas en la provincia de Jaén

PROVINCIA DE JAÉN						
SOCIEDAD COOPERATIVA				DIRECTOR-GERENTE		
DENOMINACIÓN (**)	MUNICIPIO	SOCIOS ACTIVOS	FACTURACIÓN (*)	EDAD	FORMACIÓN	AÑOS EN EL CARGO
LA UNIÓN	Cabra del Santo Cristo	295	1,30	30	Licenciado CC. Empresariales	2
SAN ISIDRO	Castillo de Locubín	1.050	7,22	35	Licenciado CC. Empresariales	6
LA LOPERANA	Lopera	735	5,33	38	Diplomado CC. Empresariales	8
SAN SEBASTIÁN	La Guardia	415	2,07	64	Graduado Escolar	40
SANTA MARÍA	Pegalajar	718	4,57	36	Formación Prof. (Administrativo)	8
SAN JUAN	Jaén	462	4,27	34	COU	7
SAN JUAN	Villargordo	467	2,71	33	Formación Prof.	4
SAN ISIDRO	Valdepeñas	963	2,95	34	Formación Prof.	8
NTRA. SRA. DEL PILAR	Villacarrillo	430	4,24	48	Licenciado	15
SAN JUAN BAUTISTA	Los Villares	370	2,04	37	Administrativo	14
NTRA. SRA. DE LA ASUNCIÓN	Rus	340	4,16	31	Diplomado CC. Empresariales	2
SANTA LUCÍA	Jabalquinto	285	1,05	29	Ingeniero Técnico	2
VIRGEN DEL PERPETUO SOCORRO	Alcaudete	1.650	12,71	29	Ingeniero Agrónomo	1
SAN AMADOR	Martos	345	2,55	58	Graduado Escolar	10
NTRA. SRA. DEL ROSARIO	Fuerte del Rey	270	2,09	27	Diplomado CC. Empresariales	4
NTRA. SRA. DE LA CABEZA	Campillo de Arenas	875	5,71	29	Licenciado CC. Empresariales	1

(\*) Millones de euros en el último ejercicio cerrado.

(\*\*) La actividad principal de todas ellas es el aceite de oliva.

## **2.- Comparación entre las sociedades cooperativas agrarias onubenses y giennenses**

Para llevar a cabo la comparación entre las diferentes sociedades cooperativas agrarias estudiadas, se les solicitó a los directores-gerentes entrevistados que evaluaran la importancia que se atribuye en su sociedad cooperativa a los indicadores de desempeño identificados en la primera fase de la investigación, dentro de una escala de cinco niveles (el valor numérico se indica entre paréntesis): nada importante (1), poco importante (2), neutral o mediana importancia (3), bastante importante (4), muy importante (5).

Los indicadores de desempeño que debían ser evaluados por los directores-gerentes, habían sido identificados según la metodología Delphi puesta de manifiesto con anterioridad y son los siguientes:

- 1) El excedente generado por la sociedad cooperativa en cada ejercicio económico.
- 2) La solidez financiera, representada por la estructura de fondos propios de la sociedad cooperativa.
- 3) El precio de liquidación de la cosecha al socio.
- 4) El coste de los bienes y servicios que la sociedad cooperativa suministra al socio.
- 5) La distribución de retornos realizada entre los socios.
- 6) La imagen y el prestigio alcanzados en el sector, representados por la posición competitiva de la sociedad cooperativa en el sector en el que se encuentra.
- 7) El crecimiento del volumen de negocio cada año.
- 8) La participación de los socios en la toma de decisiones en la asamblea general.

Los datos obtenidos se muestran a continuación. En primer lugar, se reflejan las respuestas medias a nivel regional para después obtener la media de ambas provincias y las conclusiones que de los análisis subsiguientes se observan.

### **Cuadro 3. Importancia de cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

<b>IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Media - Huelva	2.40	4.13	4.87	3.87	1.73	4.13	3.47	3.47
Media - Jaén	3.88	3.31	4.94	3.81	3.50	3.81	4.31	3.19
Media	3.14	3.72	4.90	3.84	2.62	3.97	3.89	3.33
Desviación típica	1.34	0.94	0.30	1.04	1.40	0.71	0.94	1.05

En ambos casos la prioridad indiscutible es el precio de liquidación de la cosecha al socio, si bien en las sociedades cooperativas agrarias onubenses podemos observar una mayor importancia que en las giennenses a la solidez financiera, representada por su estructura de fondos propios. Por contra, éstas atribuyen bastante más importancia a la generación de excedentes y a la distribución de retornos entre los socios, así como al crecimiento del volumen de negocio.

Para detectar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las respuestas, utilizando la provincia como variable de agrupación, aplicamos la prueba U de Mann-Whitney, obteniendo los siguientes estadísticos de contraste:

#### **Cuadro 4. Diferencias estadísticamente significativas en la importancia de cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7	8
U de Mann-Whitney	45.500	67.000	111.500	108.500	33.500	91.500	62.000	99.000
W de Wilcoxon	165.500	203.000	231.500	244.500	153.500	227.500	182.000	235.000
Z	-3.025	-2.306	-0.656	-0.501	-3.524	-1.233	-2.424	-0.875
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0.002</b>	<b>0.021</b>	0.512	0.616	<b>0.000</b>	0.218	<b>0.015</b>	0.381
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	<b>0.002</b>	<b>0.037</b>	0.740	0.654	<b>0.000</b>	0.264	<b>0.021</b>	0.423

En consecuencia, a un nivel de significación de 0.05 (que será el que empleemos siempre), se puede afirmar que existen diferencias significativas en la importancia que los directores-gerentes de Huelva y Jaén atribuyen a los indicadores 1 (excedente generado), 2 (solvencia financiera), 5 (distribución de retornos) y 7 (crecimiento del volumen de negocio), como ya se había empezado a poner de manifiesto con anterioridad.

Para complementar esta información, se les pidió que jerarquizaran estos indicadores según la importancia relativa que se les concede en sus respectivas sociedades cooperativas. Esta priorización se hizo de mayor a menor importancia (1º, 2º, ..., 8º) y sin atribuir a dos o más de ellos la misma posición en el ranking.

### **Cuadro 5. Jerarquía de cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

<b>RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Media-Huelva	4.80	3.27	1.47	4.33	6.67	5.20	5.33	4.93
Media-Jaén	3.94	5.00	1.19	4.13	4.44	4.75	5.50	7.06
Media	4.37	4.13	1.33	4.23	5.55	4.97	5.26	6.00
Desviación típica	2.15	2.27	0.65	1.76	2.06	1.66	1.82	2.12

En definitiva, es claro que las prioridades de estas sociedades cooperativas onubenses están encabezadas por el precio de liquidación de la cosecha al socio, seguida de la solidez financiera. Mientras que en último lugar, se sitúa la distribución de retornos. Sin embargo, aunque en las sociedades cooperativas jiennenses el precio de liquidación de la cosecha al socio es la prioridad indiscutible, este es seguido del excedente generado en cada ejercicio económico. El contrapunto lo pone la participación de los socios en la toma de decisiones, que es, claramente, el indicador peor valorado en este caso por los directores-gerentes.

En conjunto, aunque la participación de los socios en la toma de decisiones no es, en ninguno de los casos, un indicador relevante, llama la atención que en la provincia de Jaén ocupa el último lugar entre las medidas del desempeño, mientras que en la provincia de Huelva se sitúa por encima de indicadores de carácter empresarial como la imagen-prestigio alcanzados en el sector, el crecimiento y la distribución de retornos. Siendo el precio de liquidación de la cosecha al socio el indicador al que se otorga mayor importancia en el conjunto de sociedades cooperativas agrarias, seguido este de la solidez financiera y del coste de los bienes y servicios que la sociedad cooperativa suministra al socio.

Las diferencias provinciales estadísticamente significativas, a tenor de la prueba U de Mann-Whitney son las siguientes:

### **Cuadro 6. Diferencias estadísticamente significativas en la jerarquía de cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

<b>RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
U de Mann-Whitney	88.500	67.500	106.000	117.500	45.500	101.500	111.500	48.500
W de Wilcoxon	224.500	187.500	242.000	253.500	181.500	237.500	231.500	168.500
Z	-1.258	-2.110	-0.758	-0.100	-2.996	-0.743	-0.341	-2.899
Sig. Asintótica (bilateral)	0.208	<b>0.035</b>	0.449	0.920	<b>0.003</b>	0.458	0.733	<b>0.004</b>
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	0.216	<b>0.037</b>	0.599	0.922	<b>0.002</b>	0.470	0.740	<b>0.004</b>

Tras las pruebas estadísticas realizadas podemos afirmar que existen diferencias estadísticamente significativas en la opinión de los directores-gerentes analizados, en la jerarquía otorgada a los indicadores de solidez financiera (indicador 2), distribución de retornos (indicador 5) y participación de los socios en la toma de decisiones (indicador 8). Hay que destacar que, en lo que respecta a la distribución de retornos que en la provincia de Jaén se sitúa por encima de indicadores de desempeño como la participación de los socios en la toma de decisiones, el crecimiento del volumen de negocio o la solidez financiera, cosa que no ocurre en la provincia de Huelva.

Por otra parte, la visión normativa que poseen los directores-gerentes de las sociedades cooperativas de ambas provincias es diferente. Así, mientras en Huelva la prioridad tendería a concentrarse en la solidez financiera de la empresa, complementada con el precio de liquidación y los costes de los bienes y servicios suministrados al socio, en Jaén la importancia de la estructura de fondos propios se complementa con el crecimiento y la imagen-prestigio en el sector.

Hasta el momento hemos analizado lo que es, es decir, lo que ocurre realmente en las sociedades cooperativas estudiadas. Pero veamos qué es lo que debería ser, a juicio de los directores-gerentes de las sociedades cooperativas estudiadas. En el primero de los cuadros que siguen se muestra la importancia que debería tener cada indicador en una escala de 1 a 5. Mientras que en el segundo la posición en el ranking que deberían tener.

### **Cuadro 7. Importancia que debería tener cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

<b>IMPORTANCIA QUE DEBERIA TENER EL INDICADOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Media-Huelva	3.67	4.53	4.33	4.20	2.67	4.40	4.07	3.33
Media-Jaén	4.25	4.44	4.13	4.44	3.88	4.75	4.75	4.38
Media	3.96	4.48	4.23	4.32	3.27	4.58	4.41	3.86
Desviación típica	0.80	0.63	0.84	0.70	1.19	0.72	0.72	1.23

Como podemos observar, en la provincia de Huelva los directores-gerentes afirman que debería tener más importancia la solidez financiera, representada por la estructura de fondos propios, seguida del precio de liquidación de la cosecha al socio y el coste de los bienes y servicios suministrados a dichos socios. En lo que respecta a la provincia de Jaén se considera que debería ser más importante el crecimiento del volumen de negocio y la imagen y prestigio alcanzados en el sector representados por la posición competitiva de la sociedad cooperativa en dicho sector.

En el análisis conjunto de ambas provincias, se pone de manifiesto que desde el punto de vista de los directores-gerentes el indicador que debería tener menor importancia es la distribución de retornos realizada entre los socios, seguida de la participación de estos en la toma de decisiones. Sin embargo, hay que destacar que en ambas provincias se afirma que se debería considerar el precio de liquidación de la cosecha al socio y el coste de los bienes y servicios proporcionados a dichos socios, por encima de la distribución de retornos, siendo los tres indicadores de beneficio para la base social parece ser que los socios prefieren utilidades a corto plazo.

Aplicada la prueba U de Mann-Whitney para detectar las diferencias provinciales estadísticamente significativas, se obtuvieron los siguientes resultados:

### **Cuadro 8. Diferencias estadísticamente significativas en la importancia que debería tener cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

<b>IMPORTANCIA QUE DEBERÍA TENER EL INDICADOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
U de Mann-Whitney	76.500	109.000	104.500	106.500	52.000	88.000	58.000	58.500
W de Wilcoxon	196.500	245.000	240.500	226.500	172.000	208.000	178.000	178.500
Z	-1.933	-0.493	-0.663	-0.601	-2.771	-1.542	-2.758	-2.554
Sig. asintótica (bilateral)	0.053	0.622	0.507	0.548	<b>0.006</b>	0.123	<b>0.006</b>	<b>0.011</b>
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	0.086	0.682	0.545	0.599	<b>0.006</b>	0.216	<b>0.014</b>	<b>0.014</b>

Por tanto, únicamente se detectan diferencias estadísticamente significativas, por provincias, en la atribución de la importancia que deberían tener en la gestión los siguientes indicadores de desempeño referidos a la distribución de retornos, el crecimiento del volumen de negocio y la participación de los socios en la toma de decisiones.

En lo que sí existe coincidencia es en señalar la distribución de retornos como el indicador del desempeño menos relevante (ver cuadro siguiente).

### **Cuadro 9. Jerarquía que debería tener cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

<b>RANKING (LO QUE DEBERÍA SER) DEL INDICADOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Media-Huelva	4.40	2.20	2.33	4.33	6.60	5.33	5.20	5.60
Media-Jaén	4.38	3.81	4.31	4.94	5.56	4.19	4.06	4.75
Media	4.39	3.01	3.32	4.64	6.08	4.76	4.63	5.17
Desviación típica	2.19	2.12	2.55	1.76	2.13	2.07	1.96	2.28

Destaca, sobre todo en las sociedades cooperativas onubenses, que la solidez financiera debería situarse por encima del precio de liquidación como medida de desempeño o prioridad número uno de la organización. También sobresale el mayor peso que creen que debe darse a la generación de excedentes, en la medida en que conecta con la autofinanciación y, por tanto, con la solidez financiera. En definitiva, criterios tendentes a reforzar la dimensión empresarial frente a la dimensión social de la sociedad cooperativa. Llama la atención, asimismo, que consideren que la participación de los socios en la toma de decisiones deba tener menos importancia.

En lo que se refiere a las sociedades cooperativas giennenses, los resultados son reveladores del cambio profundo que estos directores-gerentes desearían impulsar en estas. Se trataría de un modelo de empresa cooperativa sustentado en la solidez financiera, el crecimiento del volumen de negocio y en la imagen-prestigio de la misma (lo menos importante sería la distribución de retornos), en lugar de en el precio de liquidación al socio, la generación de excedentes y el coste de los suministros (en el que, además, la participación de los socios en la toma de decisiones es algo marginal). En suma, en el análisis conjunto y a juicio de los directores-gerentes, debería darse más importancia a la solidez financiera de la sociedad, al precio de liquidación de la cosecha al socio, al excedente generado por la sociedad cooperativa y al crecimiento del volumen de negocio; y menos a la distribución de retornos realizada entre los socios.

Sin embargo, no se detectan diferencias provinciales estadísticamente significativas, a tenor de los resultados de la prueba U de Mann-Whitney, reflejados en el cuadro que sigue.

**Cuadro 10. Diferencias estadísticamente significativas en la jerarquía que debería tener cada uno de los indicadores de desempeño para los directores-gerentes de la provincia de Huelva y Jaén**

RANKING (LO QUE DEBERÍA SER) DEL INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7	8
U de Mann-Whitney	120.000	84.000	79.500	83.500	84.500	79.500	81.500	96.500
W de Wilcoxon	240.000	204.000	199.500	203.500	220.500	215.500	217.500	232.500
Z	0.000	-1.462	-1.646	-1.477	-1.445	-1.622	-1.543	-0.939
Sig. asintótica (bilateral)	1.000	0.144	0.100	0.140	0.149	0.105	0.123	0.348
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	1.000	0.163	0.110	0.151	0.163	0.110	0.129	0.358

Como último apunte, hay que tener en cuenta que, en este caso, hablar de las diferencias por provincias podría llegar a interpretarse como hablar de las diferencias por sectores, si éstos los reducimos a dos: uno que agrupe a las almazaras cooperativas (sector del aceite de oliva) y otro que agrupe al resto, ya que como pusimos de manifiesto con anterioridad todas las sociedades cooperativas de la provincia de Jaén analizadas pertenecen al primer grupo, y todas las de la provincia de Huelva, salvo una, pertenecen al segundo.



### 3.- Diferencias en el tamaño de la empresa

El tamaño es una de las variables de control que se suele utilizar para estudiar la existencia de comportamientos diversos en un determinado colectivo empresarial. En nuestro caso y teniendo como referencia otros trabajos de investigación (Vargas, 2000; Hernández, 2001; García, 2002), esta variable de contingencia va a ser medida a través del número de socios activos y de la facturación de la sociedad cooperativa.

#### 3.1. Según el número de socios activos

Dada la gran dispersión de esta variable (con un mínimo de 14 y un máximo de 1.650), y al objeto de facilitar su tratamiento, se han agrupado las sociedades cooperativas en tres categorías: pequeñas (con menos de 100 socios activos), medianas (entre 100 y 499) y grandes (con 500 o más), con 5, 16 y 11 casos, respectivamente. Las tablas siguientes reflejan los valores medios de cada grupo, así como la significación exacta (Monte Carlo) de la prueba de Kruskal-Wallis y el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

#### **Cuadro 11. Estudio de la importancia de los indicadores de desempeño en relación con el número de socios activos**

TAMAÑO NÚMERO SOCIOS ACTIVOS	IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
COOP. PEQUEÑAS (<100)	2.00	4.00	5.00	4.80	1.40	4.00	3.20	3.80	
COOP. MEDIANAS (100-499)	3.47	3.53	4.93	3.53	3.20	3.87	3.87	3.33	
COOP. GRANDES (≥500)	3.27	3.82	4.82	3.82	2.45	4.09	4.27	3.09	
H DE	Sig. asintótica	0,133	0,700	0,461	<b>0,016</b>	<b>0,034</b>	0,726	0,181	0,416
K-W	Sig. Monte Carlo	0,130	0,720	0,554	<b>0,011</b>	<b>0,028</b>	0,789	0,203	0,423
RHO DE SPEARMAN		0.345	-0.089	-0.329	-0.215	0.223	-0.031	<b>0.451</b>	-0.277

Se detectan diferencias significativas en la importancia atribuida a los indicadores 4 y 5 en las sociedades cooperativas más pequeñas. En este sentido, hay que reconocer que las sociedades cooperativas más pequeñas dan mayor importancia al coste de los bienes y servicios suministrados a los socios. Del mismo modo, se preocupan menos que el resto de sociedades cooperativas analizadas de la distribución de retornos entre dichos socios.

Además, existen indicios, visto el valor que toma el coeficiente Rho de Spearman, de que cuanto mayor es el número de socios, mayor es la importancia que se le atribuye al crecimiento del volumen de negocio (indicador 7) en la sociedad cooperativa.

### **Cuadro 12. Estudio de la jerarquía de los indicadores de desempeño en relación con el número de socios activos**

TAMAÑO NÚMERO SOCIOS ACTIVOS	RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
COOP. PEQUEÑAS (<100)	6.20	3.20	1.40	3.00	6.40	5.60	5.40	4.80	
COOP. MEDIANAS (100-499)	3.47	4.67	1.20	4.53	4.67	5.00	5.93	6.53	
COOP. GRANDES (≥500)	4.73	3.91	1.45	4.36	6.27	4.64	4.73	5.91	
H DE	Sig. asintótica	<b>0,039</b>	0,518	0,821	0,201	0,099	0,550	0,254	0,199
K-W	Sig. Monte Carlo	<b>0,034</b>	0,534	0,764	0,209	0,098	0,571	0,265	0,204
RHO DE SPEARMAN		-0.137	0.056	0.093	0.160	-0.043	-0.138	-0.215	0.217

En el establecimiento de este ranking, sólo se aprecian diferencias significativas respecto del indicador 1, de forma que las sociedades cooperativas más pequeñas atribuyen mucha menos importancia al excedente generado en cada ejercicio económico, concordando estos resultados con las cifras de la tabla anterior.

### **Cuadro 13. Estudio de la importancia que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el número de socios activos**

TAMAÑO NÚMERO SOCIOS ACTIVOS	IMPORTANCIA QUE DEBERIA TENER EL INDICADOR								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
COOP. PEQUEÑAS (<100)	2.60	4.20	4.80	4.80	2.80	4.60	4.00	3.40	
COOP. MEDIANAS (100-499)	4.27	4.60	4.20	4.40	3.53	4.40	4.53	4.27	
COOP. GRANDES (≥500)	4.18	4.45	4.00	4.00	3.18	4.82	4.45	3.55	
H DE	Sig. asintótica	<b>0,001</b>	0,458	0,232	0,101	0,445	0,418	0,613	0,303
K-W	Sig. Monte Carlo	<b>0,000</b>	0,501	0,249	0,108	0,460	0,460	0,617	0,317
RHO DE SPEARMAN		<b>0.370</b>	-0.035	-0.276	-0.341	0.160	0.241	0.182	-0.002

En cuanto a la importancia que deberían tener los indicadores de desempeño, la única diferencia significativa se encuentra respecto del primero, de forma que, en general, cuanto mayor es el número de socios mayor es la importancia que los directores-gerentes creen que se debe asignar a la generación de excedentes.

### Cuadro 14. Estudio de la jerarquía que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el número de socios activos

TAMAÑO NÚMERO SOCIOS ACTIVOS		RANKING (LO QUE DEBERIA SER) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
COOP. PEQUEÑAS (<100)		6.20	2.40	1.60	3.80	6.40	4.60	5.00	6.00
COOP. MEDIANAS (100-499)		4.53	2.87	3.47	4.93	6.20	5.20	4.40	4.40
COOP. GRANDES (≥500)		3.36	3.55	4.00	4.64	5.73	4.18	4.73	5.82
H DE	Sig. asintótica	0,059	0,796	0,191	0,360	0,971	0,581	0,835	0,218
K-W	Sig. Monte Carlo	0,054	0,808	0,191	0,371	0,971	0,594	0,843	0,220
RHO DE SPEARMAN		<b>-0.384</b>	0.078	<b>0.397</b>	0.187	-0.075	-0.225	-0.110	0.074

La conclusión anterior respecto del indicador 1, excedente generado, se reafirma con este último cuadro. Además, existen indicios, aunque menos claros, en el sentido de que cuanto mayor es el tamaño de la sociedad cooperativa, menor es la importancia que los directores-gerentes entienden que hay que atribuir al precio de liquidación de la cosecha al socio (indicador 3).

### 3.2. Según el volumen de facturación en el último ejercicio cerrado

El procedimiento seguido con esta variable es idéntico al anterior, toda vez que el volumen de facturación de las sociedades cooperativas agrarias estudiadas oscila entre los 0.39 y los 57.83 millones de euros. Como puede apreciarse en las tablas que se acompañan, se han considerado también tres categorías: pequeñas (con una facturación en el último ejercicio cerrado inferior a los 6.01 millones de euros), medianas (entre 6.01 y 18.02) y grandes (igual o superior a 18.03), con 18, 10 y 4 casos, respectivamente.

### Cuadro 15. Estudio de la importancia de los indicadores de desempeño en relación con el volumen de facturación generado

TAMAÑO FACTURACIÓN	IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
COOP. PEQUEÑAS (<6.01)	3.56	3.50	4.89	3.56	3.11	3.89	4.17	3.17
COOP. MEDIANAS (6.01-18.02)	2.78	3.89	4.89	4.22	2.00	4.22	3.67	3.44
COOP. GRANDES (≥18.03)	2.25	4.25	5.00	4.25	2.00	3.75	3.25	3.75
H DE	Sig. asintótica							
	0,103	0,268	0,788	0,227	0,091	0,408	0,200	0,478
K-W	Sig. Monte Carlo							
	0,106	0,263	1,000	0,236	0,089	0,434	0,202	0,484
RHO DE SPEARMAN	-0.302	<b>0.432</b>	0.006	0.293	<b>-0.405</b>	0.167	-0.274	0.265

A tenor de los valores que arroja el coeficiente de correlación de Spearman, existen indicios de las siguientes relaciones de asociación: en primer lugar, se observa que a mayor tamaño de la sociedad cooperativa más importancia se otorga a la solidez financiera de la organización representada en la estructura de fondos propios de la sociedad cooperativa; mientras que en segundo lugar, se pone de manifiesto una relación inversa en la distribución de retornos, es decir, a mayor tamaño de la sociedad cooperativa menor importancia es otorgada a dicha distribución de retornos.

### Cuadro 16. Estudio de la jerarquía de los indicadores de desempeño en con el volumen de facturación generado

TAMAÑO FACTURACIÓN	RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
COOP. PEQUEÑAS (<6.01)	3.94	4.72	1.28	4.72	4.94	4.44	5.33	6.61
COOP. MEDIANAS (6.01-18.02)	4.89	3.33	1.44	3.89	6.56	5.22	5.22	5.44
COOP. GRANDES (≥18.03)	5.00	3.50	1.25	2.75	5.75	6.75	6.25	4.75
H DE	Sig. asintótica							
	0,349	0,257	0,977	0,080	0,163	<b>0,039</b>	0,684	0,131
K-W	Sig. Monte Carlo							
	0,366	0,268	0,946	0,074	0,164	<b>0,031</b>	0,699	0,138
RHO DE SPEARMAN	0.277	-0.209	0.096	<b>-0.376</b>	<b>0.372</b>	0.314	0.070	<b>-0.450</b>

A la hora de relativizar la importancia que se les da a los indicadores estableciendo un ranking entre ellos, además de reafirmarse la conclusión anterior respecto a la distribución de retornos realizada entre los socios (indicador 5), se llega a algunas otras conclusiones. Entre las que podemos destacar que existen diferencias significativas en torno al indicador 6, de forma que cuanto mayor es el volumen de facturación, menor es la importancia que se le asigna a la imagen y el prestigio de la empresa en el sector en el que se encuentra, esto nos podría llevar a pensar que quizás ocurre por-

que estas empresas ya disfrutaban de una imagen y prestigio adecuados en el sector en el que compiten, es decir, disfrutaban de una posición competitiva consolidada.

También existen indicios de asociación, en función del coeficiente Rho de Spearman, entre la facturación y la participación de los socios en la toma de decisiones, así como con el coste de los bienes y servicios suministrados a dichos socios. Ambas relaciones son directas, puesto que la posición en el ranking de dichos indicadores se incrementa con el volumen de facturación.

### **Cuadro 17. Estudio de la importancia que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el volumen de facturación generado**

TAMAÑO FACTURACIÓN		IMPORTANCIA QUE DEBERIA TENER EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
COOP. PEQUEÑAS (<6.01)		4.39	4.44	4.17	4.33	3.72	4.67	4.61	4.22
COOP. MEDIANAS (6.01-18.02)		3.33	4.44	4.22	4.22	2.89	4.44	4.11	3.44
COOP. GRANDES (≥18.03)		3.50	4.75	4.50	4.50	2.25	4.50	4.25	3.25
H DE	Sig. asintótica	<b>0,002</b>	0,660	0,823	0,896	<b>0,025</b>	0,201	0,181	0,142
K-W	Sig. Monte Carlo	<b>0,000</b>	0,751	0,840	0,962	<b>0,017</b>	0,202	0,205	0,134
RHO DE SPEARMAN		<b>-0.517</b>	0.044	0.157	0.044	<b>-0.528</b>	-0.235	<b>-0.393</b>	<b>-0.421</b>

Las diferencias más significativas en cuanto a la importancia que debería darse a estos indicadores de desempeño analizados se observan en el quinto y en el primero de ellos. Así, cuanto mayor es el volumen de facturación, menor es la importancia que los directores-gerentes creen que debe tener la distribución de retornos. Además, esta misma relación es la que se da respecto del excedente generado, a mayor volumen de facturación menor es la importancia que para los directores-gerentes debería tener el indicador 1. Ahora bien, esto no debe entenderse como un menosprecio a la solidez financiera, puesto que hemos observado que tiene una puntuación alta independientemente del tamaño de la sociedad cooperativa. Sino que simplemente al ser la empresa de mayores dimensiones se priman otros indicadores por parte de los directores-gerentes analizados.

Por otra parte, encontramos indicios de asociación de un modo inverso entre el tamaño y la participación de los socios en la toma de decisiones (indicador 8); así como entre el tamaño y el crecimiento del volumen de negocio (indicador 7).

### Cuadro 18. Estudio de la jerarquía que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el volumen de facturación generado

TAMAÑO FACTURACIÓN	RANKING (LO QUE DEBERIA SER) DEL INDICADOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
COOP. PEQUEÑAS (<6.01)	3.78	3.83	3.78	5.00	5.50	4.67	4.61	4.83
COOP. MEDIANAS (6.01-18.02)	5.33	2.11	3.33	4.22	6.56	4.22	4.78	5.44
COOP. GRANDES (≥18.03)	5.00	1.50	1.50	4.00	7.50	6.25	4.25	6.00
H DE Sig. asintótica	0,169	0,064	0,294	0,251	0,216	0,326	0,838	0,667
K-W Sig. Monte Carlo	0,165	0,055	0,295	0,253	0,212	0,328	0,855	0,679
RHO DE SPEARMAN	0.245	<b>-0.387</b>	-0.260	<b>-0.448</b>	<b>0.382</b>	0.117	-0.097	0.275

En relación a la jerarquía que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el volumen de facturación generado y con base en el coeficiente de correlación de Spearman, encontramos que a mayor facturación, mayor es la importancia que los directores-gerentes creen que debe tener la solidez financiera (indicador 2), y, por tanto, más alta es su posición en el ranking, esto viene a reafirmar que en las sociedades cooperativas con mayor volumen de facturación la solidez financiera ocupa un lugar relevante. La misma relación se da respecto del coste de los bienes y servicios suministrados al socio (indicador 4).

Sin embargo ocurre lo contrario respecto del indicador 5, a mayor facturación menor es la importancia que se le da a la distribución de retornos.

## 4.- Diferencias según las características del informante

Son tres las características de los directores-gerentes que han sido consideradas como variables de control o contingentes, y que serán objeto de un tratamiento singularizado en cada uno de los subgrupos que siguen: edad, antigüedad en el cargo y nivel de formación.

### 4.1. Según la edad

A la vista de los valores que toma esta variable, se han considerado dos tramos: los menores de 40 años y los de 40 o más años, que agrupan a 21 y 11 casos, respectivamente. Los resultados se resumen en las cuatro tablas que aparecen a continuación.

**Cuadro 19. Estudio de la importancia de los indicadores de desempeño en relación con la edad del director-gerente**

EDAD DEL GERENTE		IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
EDAD <40 AÑOS (21)		3,14	3,52	4,86	3,62	2,76	4,00	4,00	3,10
EDAD ≥ 40 AÑOS (11)		3,20	4,10	5,00	4,30	2,40	3,90	3,70	3,80
U DE	Sig. asintótica	0,948	0,137	0,216	<b>0,028</b>	0,528	0,694	0,532	0,095
M-W	Sig. exacta	0,950	0,186	0,546	<b>0,048</b>	0,546	0,724	0,574	0,114
RHO DE SPEARMAN		0,092	0,336	0,178	<b>0,366</b>	0,026	-0,073	0,108	0,321

**Cuadro 20. Estudio de la jerarquía de los indicadores de desempeño en con la edad del director-gerente**

EDAD DEL GERENTE		RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
EDAD <40 AÑOS (21)		4,48	4,43	1,29	4,57	5,52	4,43	5,10	6,19
EDAD ≥ 40 AÑOS (11)		4,10	3,60	1,40	3,50	5,50	6,10	6,10	5,70
U DE	Sig. asintótica	0,765	0,323	1,000	0,108	0,983	<b>0,006</b>	0,151	0,862
M-W	Sig. exacta	0,787	0,348	1,000	0,114	0,983	<b>0,006</b>	0,159	0,884
RHO DE SPEARMAN		-0,138	-0,117	0,018	-0,279	-0,053	<b>0,415</b>	0,256	0,072

### Cuadro 21. Estudio de la importancia que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con la edad del director-gerente

EDAD DEL GERENTE		IMPORTANCIA QUE DEBERIA TENER EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
EDAD <40 AÑOS (21)		4,05	4,52	3,95	4,19	3,43	4,62	4,57	4,05
EDAD ≥40 AÑOS (11)		3,80	4,40	4,80	4,60	3,00	4,50	4,10	3,50
U DE	Sig. asintótica	0,491	0,924	<b>0,009</b>	0,071	0,327	0,520	0,101	0,307
M-W	Sig. exacta	0,546	0,950	<b>0,015</b>	0,114	0,348	0,603	0,147	0,348
RHO DE SPEARMAN		-0,032	0,010	<b>0,519</b>	0,277	-0,016	-0,012	-0,174	-0,186

### Cuadro 22. Estudio de la jerarquía que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con la edad del director-gerente

EDAD DEL GERENTE		RANKING (LO QUE DEBERIA SER) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
EDAD <40 AÑOS (21)		4,24	3,29	4,10	4,71	5,95	4,62	4,38	4,71
EDAD ≥ 40 AÑOS (11)		4,70	2,50	1,80	4,50	6,30	5,00	5,10	6,10
U DE	Sig. asintótica	0,608	0,385	<b>0,018</b>	0,795	0,328	0,638	0,304	0,073
M-W	Sig. exacta	0,633	0,416	<b>0,019</b>	0,819	0,348	0,663	0,327	0,079
RHO DE SPEARMAN		0,120	-0,053	<b>-0,434</b>	-0,130	0,044	0,021	0,196	<b>0,387</b>

Las diferencias significativas que se han encontrado en función de la edad del gerente entrevistado son cuatro. En primer lugar, en las sociedades cooperativas con directores-gerentes más jóvenes, la importancia que tiene el coste de los bienes y servicios que la sociedad suministra a los socios (indicador 4) es menor. En segundo lugar, en las sociedades cooperativas con directores-gerentes más jóvenes, la posición en el ranking del indicador 6 (imagen y prestigio alcanzados en el sector) es más elevada, en función de la mayor importancia que tiene este indicador para dichos directores-gerentes. En tercer lugar, en las sociedades cooperativas con directores-gerentes más jóvenes, la importancia, absoluta y relativa, que consideran que debe tener el precio de liquidación de la cosecha al socio (indicador 3) es menor. Y por último, se puede observar que existen indicios de una asociación inversa entre la edad del director-gerente y la posición en el ranking que considera que debe ocupar la participación del socio en la toma de decisiones (indicador 8), al serle asignada, en general, una importancia relativa cada vez menor al mismo conforme la edad del director-gerente aumenta.



#### 4.2. Según la antigüedad en el cargo

Tomando como línea divisoria los cuatro años de antigüedad en el cargo al frente de la sociedad cooperativa, los treinta y dos casos disponibles quedan divididos en dos grupos iguales. Los resultados han sido los siguientes:

#### **Cuadro 23. Estudio de la importancia de los indicadores de desempeño en relación con la antigüedad en el cargo del director-gerente**

TIEMPO EN EL CARGO		IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
HASTA 4 AÑOS (16)		2,80	3,67	4,93	3,40	2,40	4,13	3,67	3,20
MÁS DE 4 AÑOS (16)		3,50	3,75	4,88	4,25	2,88	3,81	4,13	3,44
U DE	Sig. asintótica	0,144	0,896	0,589	<b>0,031</b>	0,318	0,210	0,168	0,518
M-W	Sig. exacta	0,163	0,922	0,800	<b>0,049</b>	0,338	0,264	0,202	0,545
RHO DE SPEARMAN		<b>0,372</b>	-0,021	-0,025	<b>0,366</b>	<b>0,367</b>	-0,172	0,238	0,226

#### **Cuadro 24. Estudio de la jerarquía de los indicadores de desempeño en relación con la antigüedad en el cargo del director-gerente**

TIEMPO EN EL CARGO		RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
HASTA 4 AÑOS (16)		4,53	4,07	1,40	4,60	5,80	4,67	5,13	5,80
MÁS DE 4 AÑOS (16)		4,19	4,25	1,25	3,88	5,25	5,25	5,69	6,25
U DE	Sig. asintótica	0,873	0,920	0,570	0,222	0,345	0,236	0,534	0,383
M-W	Sig. exacta	0,892	0,922	0,682	0,232	0,358	0,247	0,545	0,401
RHO DE SPEARMAN		-0,192	0,138	-0,088	-0,171	-0,348	0,215	0,260	0,180

**Cuadro 25. Estudio de la importancia que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con la antigüedad en el cargo del director-gerente**

TIEMPO EN EL CARGO		IMPORTANCIA QUE DEBERIA TENER EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
HASTA 4 AÑOS (16)		3,80	4,60	4,07	4,07	2,93	4,53	4,40	3,87
MÁS DE 4 AÑOS (16)		4,13	4,38	4,38	4,56	3,63	4,63	4,44	3,88
U DE	Sig. asintótica	0,374	0,420	0,315	0,059	0,095	0,885	0,640	0,934
M-W	Sig. exacta	0,446	0,495	0,358	0,093	0,110	0,922	0,682	0,953
RHO DE SPEARMAN		0,317	0,061	0,233	0,366	0,389	0,030	0,113	0,166

**Cuadro 26. Estudio de la jerarquía que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con la antigüedad en el cargo del director-gerente**

TIEMPO EN EL CARGO		RANKING (LO QUE DEBERIA SER) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
HASTA 4 AÑOS (16)		4,93	2,67	3,80	4,73	6,67	4,27	4,33	4,60
MÁS DE 4 AÑOS (16)		3,88	3,38	2,94	4,56	5,50	5,19	4,88	5,69
U DE	Sig. asintótica	0,200	0,529	0,273	0,856	0,222	0,222	0,423	0,194
M-W	Sig. exacta	0,216	0,545	0,299	0,861	0,247	0,232	0,446	0,202
RHO DE SPEARMAN		-0,162	0,169	-0,271	0,014	-0,311	0,214	0,176	0,189

En consecuencia, las diferencias significativas y relaciones encontradas en función de la antigüedad en el cargo del director-gerente, que se pueden observar son dos: en primer lugar, cuanto más tiempo lleva en el cargo el director-gerente, mayor es la importancia que tiene el coste de los bienes y servicios suministrados a los socios (indicador 4). Además, existen indicios de una asociación en el mismo sentido con el excedente generado (indicador 1) y la distribución de retornos (indicador 5). Mientras que en segundo lugar, se pone de manifiesto que la importancia que deberían tener los indicadores 4 y 5 parece aumentar conforme lo hace la antigüedad en el cargo, confirmando así los resultados obtenidos con anterioridad.

4.3. Según el nivel de formación

Por último, en el nivel de formación del director-gerente se han considerado dos categorías de directores-gerentes: los que tienen una titulación universitaria y los que no, con un número de casos de 21 y 11, respectivamente. Siendo los que se muestran a continuación los resultados obtenidos:

**Cuadro 27. Estudio de la importancia de los indicadores de desempeño en relación con el nivel de formación del director-gerente**

NIVEL DE FORMACIÓN		IMPORTANCIA QUE TIENE EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
CON ESTUDIOS UNIV. (21)		3,05	3,75	4,90	3,65	2,30	3,95	3,70	3,25
SIN ESTUDIOS UNIV. (11)		3,36	3,64	4,91	4,18	3,27	4,00	4,27	3,45
U DE	Sig. asintótica	0,471	0,750	0,936	0,219	0,077	0,857	0,073	0,632
M-W	Sig. exacta	0,502	0,792	0,984	0,279	0,087	0,887	0,095	0,670

**Cuadro 28. Estudio de la jerarquía de los indicadores de desempeño en con el nivel de formación del director-gerente**

NIVEL DE FORMACIÓN		RANKING (LO QUE ES) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
CON ESTUDIOS UNIV. (21)		4,70	3,50	1,40	4,40	5,95	5,20	5,45	5,40
SIN ESTUDIOS UNIV. (11)		3,73	5,36	1,18	3,91	4,73	4,55	5,36	7,18
U DE	Sig. asintótica	0,218	<b>0,023</b>	0,553	0,503	0,115	0,285	0,933	<b>0,018</b>
M-W	Sig. exacta	0,227	<b>0,025</b>	0,670	0,528	0,123	0,298	0,951	<b>0,020</b>

**Cuadro 29. Estudio de la importancia que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el nivel de formación del director-gerente**

NIVEL DE FORMACIÓN		IMPORTANCIA QUE DEBERIA TENER EL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
CON ESTUDIOS UNIV. (21)		3,95	4,50	4,05	4,15	3,05	4,45	4,25	3,65
SIN ESTUDIOS UNIV. (11)		4,00	4,45	4,55	4,64	3,73	4,82	4,73	4,27
U DE	Sig. asintótica	0,745	0,815	0,129	0,057	0,154	0,191	0,070	0,113
M-W	Sig. exacta	0,792	0,855	0,169	0,095	0,169	0,298	0,113	0,133

### Cuadro 30. Estudio de la jerarquía que deberían tener los indicadores de desempeño en relación con el nivel de formación del director-gerente

NIVEL DE FORMACIÓN		RANKING (LO QUE DEBERIA SER) DEL INDICADOR							
		1	2	3	4	5	6	7	8
CON ESTUDIOS UNIV. (21)		3,95	2,65	3,70	4,90	6,15	4,65	4,85	5,15
SIN ESTUDIOS UNIV. (11)		5,18	3,73	2,73	4,18	5,91	4,91	4,18	5,18
U DE	Sig. asintótica	0,143	0,261	0,168	0,321	0,524	0,834	0,357	0,950
M-W	Sig. exacta	0,157	0,279	0,183	0,338	0,555	0,855	0,381	0,951

Esta agrupación sólo ha deparado dos diferencias significativas, concretamente respecto a la posición en el ranking de la solidez financiera, representada por la estructura de fondos propios (indicador 2) y de la participación de los socios en la toma de decisiones (indicador 8), en función de la jerarquía que se le atribuye a estos indicadores en las sociedades cooperativas estudiadas. Así, se concluye que en las que cuentan con un director-gerente con formación universitaria, la importancia relativa de la solidez financiera (estructura de fondos propios) y de la participación de los socios en la toma de decisiones es mayor que, en aquellas sociedades cooperativas en las que el director-gerente carece de formación universitaria.

## 5.- Conclusiones

Con el presente trabajo hemos pretendido contribuir, en la medida de lo posible, a la clarificación de algunos aspectos referidos al desempeño de la sociedad cooperativa agraria en las provincias de Huelva y de Jaén. En un primer momento se analizó cada una de las dos provincias de un modo individual. Así en la provincia de Huelva se comprobó que los directores-gerentes afirman que el precio de liquidación de la cosecha al socio, seguido de la solidez financiera, son prioridades en las sociedades cooperativas agrarias onubenses; mientras que en último lugar se sitúa la distribución de retornos. Aunque los entrevistados opinan que la solidez financiera debería estar por encima del precio de liquidación como medida de desempeño o prioridad número uno de la sociedad cooperativa. De este modo, se demuestra que los directores-gerentes de la provincia de Huelva tienen una orientación empresarial a largo plazo, basada en conservar la salud de la empresa y con ello su puesto de trabajo. Asimismo, estos creen que debe darse más importancia a la generación de excedentes y menos a la participación de los socios en la toma de decisiones.

En el caso de la provincia de Jaén, los directores-gerentes opinaron que el precio de liquidación de la cosecha al socio es, con gran claridad, la prioridad fundamentalísima de las sociedades cooperativas agrarias giennenses; situándose en último lugar la participación de los socios en la toma de decisiones. Esto parece indicarnos que mientras que los socios reciban una remuneración adecuada no se van a inmiscuir en la marcha de la sociedad cooperativa dejando libre el camino a la dirección-gerencia de la misma. Este resultado viene a confirmar las conclusiones obtenidas en otros trabajos (García, 2002), que muestran la escasa participación de los socios en las almazaras cooperativas, siempre y cuando los resultados de la liquidación de cada campaña cumplan sus expectativas.

Asimismo, los directores-gerentes giennenses plantean un modelo normativo muy distinto del existente en la actualidad, que debería basarse en la solidez financiera, el crecimiento del volumen de negocio y la imagen y el prestigio alcanzado en el sector, por encima del precio de liquidación al socio. Esto viene a demostrar otra vez, que los directores-gerentes de la provincia de Jaén tienen una orientación empresarial, pues tratan de buscar la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Del mismo modo, intentan afianzar su puesto de trabajo en el tiempo e incluso tratan de mejorar su valoración empresarial en el mercado de directivos, intentando buscar una mejora de la posición competitiva de la empresa a través de esa imagen y prestigio alcanzado en el sector, al que dan importancia.

Por último, también son conscientes de que debe darse más importancia a la participación del socio en la toma de decisiones, para preservar así la cultura tan específica de esta forma societaria de organización empresarial, en la que se considera a la persona por encima del capital otorgando a cada miembro un voto con independencia del capital aportado. Esto viene a demostrar, que en principio, parece ser que los directores-gerentes que se encuentran al frente de las sociedades cooperativas analizadas tienen asumida y comprenden la cultura particular de este tipo de organizaciones.

Consideradas globalmente ambas provincias, es decir, las treinta y dos sociedades cooperativas agrarias analizadas, se observa cómo los directores-gerentes de las mismas reclaman, en general, un cambio desde un modelo que gira claramente en torno al precio de liquidación de la cosecha al socio, a otro en el que las prioridades sean la solidez financiera y otros factores.

En particular hemos observado que, no hay duda de que precio de liquidación es la medida de desempeño más valorada, seguida de la solidez financiera de la empresa y del coste de los inputs suministrados a los socios. Esto podría poner de manifiesto la preocupación de los socios por sus resultados a corto plazo que los directivos-gerentes tratan de satisfacer. Por contra, la distribución de retornos y la participación de los socios en la toma de decisiones son los indicadores a los que se atribuye menos importancia. De este modo, observamos que una vez que los socios han obtenido una remuneración que ellos creen adecuada a sus expectativas, no se van a preocupar de participar en las asambleas generales. Del mismo modo, somos conscientes de que los socios dan más importancia al precio que reciben por la aportación de su producto, así como al coste que le suponen los

bienes y servicios que le suministra la sociedad cooperativa, que a los retornos que más tarde puedan recibir como consecuencia de su pertenencia a la sociedad cooperativa.

Mientras que en lo que se refiere al modelo normativo de gestión al que deberían converger estas empresas, a juicio de los directores-gerentes, lo más claro es la menor importancia frente al resto de indicadores de la distribución de retornos y la participación de los socios en la toma de decisiones. Por lo demás, el resto de medidas de desempeño parecen integrar un todo unitario, dadas las interrelaciones entre ellas, no observándose diferencias determinantes en la importancia atribuida a las mismas.

En cuanto a las principales diferencias entre las sociedades cooperativas agrarias de Huelva y Jaén, podemos afirmar que en la provincia de Huelva se da mucha más importancia que en la de Jaén a la solidez financiera de la sociedad cooperativa. Además, en la provincia de Jaén se da mucha más importancia que en la de Huelva a la distribución de retornos. Y por último, en comparación con la provincia de Huelva, en la provincia de Jaén se considera que el crecimiento del volumen de negocio debe tener mucha más importancia.

Esta última afirmación, podría hacernos pensar que el cambio de la política de ayudas de las administraciones públicas en relación al olivar y al aceite de oliva, esta comenzando a dar sus frutos en las almazaras cooperativas giennenses, en particular, estas se están preocupando, en mayor medida, de su posición competitiva en el mercado para hacer frente a los grandes grupos existentes en el sector que amenazan su supervivencia.

Según el tamaño de la empresa analizada, hemos observado que cuanto mayor es el número de socios activos, mayor es la importancia (absoluta y relativa) que los directores-gerentes consideran que se debe atribuir a la generación de excedentes. Mientras que, cuanto mayor es el volumen de facturación, menor es la importancia que tiene (y también la que debería tener) la distribución de retornos.

Por último, la diferencia más significativa entre las ligadas a las características de los directores-gerentes es que cuanto mayor es la edad del director-gerente, más importancia (absoluta y relativa) entiende que debe tener el precio de liquidación de la cosecha al socio.

En general, creemos que para tener un modelo de desempeño más acorde con la cultura cooperativa, base de las organizaciones analizadas, y con las características empresariales que deben regir a cualquier empresa, que pretenda tener unas garantías de éxito en el mercado, se debería atribuir más importancia, sobre todo, a la generación de excedentes y a la participación de los socios. Mientras que el precio de liquidación de la cosecha al socio debería tener menos preponderancia, en favor, especialmente, de la solidez financiera (estructura de fondos propios) de la empresa.

## 6.- Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Los principios cooperativos del siglo XXI, *CIRIEC-España*, nº 19, octubre 1995, pp. 38-39.
- ARRIAZA, M.; BERBEL, J. La información y los medios de gestión de las cooperativas andaluzas. *CIRIEC-España*, nº 18, 1995, pp. 41-56.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. *Informe sobre la situación de las cooperativas y sociedades laborales*. CIRIEC-España. Valencia, 1996.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (Dir.) *Informe síntesis sobre la economía social en España en el año 2000*. CIRIEC-España, Valencia, 2002.
- BARRIO, L.; BARRIO, S. El cuadro de mando integral (CMI) y los indicadores de gestión. *Auditoria Interna*, vol. 17, nº 60, 2001, pp. 27-29.
- BEL, P. *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*, CIRIEC- España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1997.
- DESSI, R. Implicit contracts, managerial incentives and financial structures. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 10, nº 3, 2001, pp. 359-390.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: some Spanish evidence. *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol. 1, nº 2, 2000, pp. 187-205.
- ESCOBAR, B.; LOBO, A. Indicadores de gestión no financieros: estudio de un caso. *Actualidad Financiera*, vol. 6, nº 5, 2001, pp. 57-69.
- FIZEL, J.; D'ITRI, M. Managerial efficiency, managerial succession and organizational performance. *Managerial and Decision Economics*, vol. 18, nº 4, 1997, pp. 295-308.
- FUENTES, F. *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar. Un análisis empírico*, 1ª edición: Córdoba, Cajasur, 1999.
- GARCÍA, E. *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*. Publicaciones de la Universidad de Jaén y Cajasur, 2002.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa, en varios: *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja*, Milladoiro, Santiago de Compostela, 1992, pp. 155-168.

- GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies*, vol. 19, nº 1, 1998, pp. 89-118.
- HATFIELD, L.; PEARCE, J. A.; SLEETH, R. G.; PITTS, M. W. Toward validation of partner goal achievement as a measure of joint venture performance. *Journal of Managerial Issues*, vol. 10, nº 3, 1998, pp. 355-372.
- HERNÁNDEZ, M. J. *El asociacionismo agrario en la industria del aceite de oliva de Jaén: una experiencia*, Cuadernos de trabajo de Ciriec-España, 1995, nº 23.
- HERNÁNDEZ, M. J. *Base social de las sociedades cooperativas almazareras*. Caja Rural de Jaén, 2001.
- JULIA, J. F. La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales, *CIRIEC-España*, 1993, nº 15, pp. 43-68.
- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TRABAJO. *Censo de Sociedades Cooperativas Andaluzas y S.A.L. de Andalucía*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección General de Cooperativas. Sevilla, 1997.
- Mc ADAMS. *Premiar el desempeño: una guía para mejorar los resultados de negocio a través de las personas*. Diaz de Santos. 1998.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, nº 15, 1994, pp. 135-152.
- OLK, P.; YOUNG, C. Why members stay in or leave an R&D consortium: performance and conditions of membership as determinants of continuity". *Strategic Management Journal*, nº 18, 1997, pp. 855-877.
- MOZAS, A.; POZA, J.; VALLEJO, M. La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 63, 1997, pp. 93-119.
- RODRIGO, B. La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa, *CIRIEC-España*, nº 19, 1995, octubre, pp. 43-53.
- SANCHIS, J.; SORIANO, J.; CANTARERO, S. Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 187, 2000, pp. 109-136.
- SCHEIN, E. H. Organizational socialization and the profesión of management, *Industrial Management Review*, nº 9, 1968, pp. 80-88.
- STAKE, R. E. Case studies. En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Thousand Oaks, 1994, pp. 236-247.



- TRECHTER, D. et al. Case studies of executive compensation in agricultural cooperatives. *Review of Agricultural Economics*, vol. 19, nº 2, 1997, pp. 492-503.
- VARADARAJAN, P.; VASUDEVAN, R. The corporate performance conundrum: a synthesis of contemporary views and an extension. *Journal of Management Studies*, vol. 27, nº 5, 1990, pp. 463-483.
- VARGAS, A. *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones socios-gerencia profesional*. Trabajo de investigación. Concurso-oposición a Catedrático de Universidad. Universidad de Huelva, 2000.
- VARGAS, A. El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva. *CERES. Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, n. 6, 2001, pp. 6-43.
- VARGAS, A. y LEJARRIAGA, G. (Coord.). *Las empresas de participación en Europa: El reto del siglo XXI*. Escuela de Estudios Cooperativos, 2002.
- VENKATRAMAN, N.; VASUDEVAN, R. The measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, nº 11, 1986, pp. 801-814.