

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 72, Octubre 2011, pp. 157-185

### ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca

Cristina Pedrosa Ortega Ma Jesús Hernández Ortiz

Universidad de Jaén

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816. © 2011 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

### ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca

### **Cristina Pedrosa Ortega**

Investigadora en Formación. Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología. Área de Organización de Empresas. Universidad de Jaén

#### Ma Jesús Hernández Ortiz

Catedrática de Universidad. Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología. Área de Organización de Empresas. Universidad de Jaén

#### **RESUMEN**

El principal rasgo distintivo entre las empresas capitalistas convencionales y las sociedades cooperativas es que el propósito de estas últimas se sustenta en unos valores y principios específicos que puede ser el factor clave de su éxito empresarial. Pero, ¿siguen siendo pilares básicos en la gestión de las sociedades cooperativas de gran dimensión como las de segundo o ulterior grado? O, por el contrario, ¿se está produciendo una desnaturalización de las mismas? Este trabajo se centra en el estudio de un caso en el que se analiza la aplicación de los principios cooperativos por parte de una sociedad cooperativa de éxito: Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, utilizado como caso ilustrativo para esclarecer los elementos clave de la gestión participativa de las sociedades cooperativas de mayor dimensión.

PALABRAS CLAVE: Sociedad cooperativa, principios cooperativos, éxito, gestión participativa, estudio de casos.

CLAVES ECONLIT: Q130, M100 G300, G390.

**Cómo citar este artículo**: PEDROSA, C. y HERNÁNDEZ, M.J. (2011): "¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, octubre, pp. 157-185.

www.ciriec-revistaeconomia.es FECHA DE ENTRADA: 10/09/2010 CIRIEC-ESPAÑA Nº 72/2011 FECHA DE ACEPTACIÓN: 12/09/2011

# Comment les sociétés coopératives à succès appliquent-elles les principes coopératifs ? Le cas du Groupe Hojiblanca

**RESUME**: La grande différence entre les entreprises capitalistes classiques et les sociétés coopératives est que l'objectif de ces dernières est fondé sur des valeurs et des principes spécifiques, qui peuvent être la clé de leur réussite en tant qu'entreprises. Mais ces valeurs et principes restent-ils la pierre angulaire de la gestion des sociétés coopératives de grande envergure, telles que les coopératives de second degré ou autre ? Ou bien, au contraire, sont-elles en train de perdre leur nature initiale ? Ce travail se concentre sur une étude de cas qui analyse l'application des principes coopératifs par le biais d'une coopérative à succès : Nous utiliserons ce cas de la coopérative Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza pour illustrer et expliquer les éléments clés de la gestion participative au sein des coopératives de plus grandes dimensions.

MOTS CLÉ: Société coopérative, principes coopératifs, réussite, succès, gestion participative, étude de cas.

### How do successful cooperatives apply the cooperative principles? The Hojiblanca Group

**ABSTRACT:** The main distinguishing feature between conventional capitalist enterprises and cooperatives is that the purpose of the latter is based on specific values and principles that can be the key factor in business success. However, are they still the cornerstones in the management of large-scale cooperatives like those of second or third degree, or are they being distorted? This paper focuses on a case study, analyzing the application of the co-operative principles by a successful cooperative, Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, to illustrate and clarify the key elements of participatory management in larger cooperatives.

**KEY WORDS:** Co-operative, co-operative principles, success, participative management, case study.

#### 1.- Introducción

Numerosas investigaciones teóricas (Davis, 2001; Cornforth, 2002; Spear, 2004) consideran que el propósito de las sociedades de participación, y en especial de las sociedades cooperativas, es dar ventaja en el mercado a los clientes, pequeños negocios, pequeños agricultores, trabajadores, etc. ya que se forman en respuesta al mercado para que estos agentes mejoren su situación. El propósito de estas organizaciones se sustenta en unos valores y principios específicos que hace que las sociedades cooperativas sean empresas con rasgos distintivos de las empresas capitalistas convencionales, lo que las puede situar en posición de ventaja competitiva frente a otras empresas y que puede ser el centro de su éxito y de su supervivencia.

Uno de los principios cooperativos, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, es el de cooperación entre empresas de participación. Así, de acuerdo con este principio, las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales o nacionales. Por ello, muchas sociedades cooperativas agrarias de primer grado se incorporan a una cooperativa de segundo grado como una alternativa que les ofrece importantes beneficios (Arcas et al., 2002), ya que les permite un mayor tamaño, pero sin renunciar a las características básicas y a las ventajas derivadas de la forma cooperativa. De esta manera, Caballer y De Miguel (1988) señalan que las uniones de cooperativas y el cooperativismo de segundo grado son respuestas válidas a la lucha por el mercado y a la defensa contra las prácticas oligopolistas de las grandes sociedades.

Sin embargo, en algunos trabajos se identifica un importante peligro en las cooperativas de mayor dimensión como es que tengan una trayectoria desnaturalizante en su desarrollo (Baikakoa et al. 2004; Chaves y Sajardo, 2004). La desnaturalización se produce cuando la empresa tiene éxito económico pero incumple el equilibrio cooperativo. La pérdida de identidad puede producirse: de hecho, son las llamadas falsas cooperativas; o de derecho, cuando permanece la empresa pero esta cambia de forma jurídica hacia una sociedad de capitales (caso de privatización o des-mutualización de cooperativas). La tesis de la degeneración predice el fracaso de las cooperativas como organizaciones democráticas a largo plazo debido a fuerzas externas, o debido a presiones internas (Chaves y Sajardo, 2004: 44).

En este sentido, nos preguntamos si estos grandes conglomerados de organizaciones cooperativas siguen aplicando los principios y valores cooperativos para lograr el éxito, es decir, sobre la forma en la que gestionan su cultura corporativa o, si estas grandes sociedades están impregnadas de estos valores cooperativos, seña de su identidad y posible facilitador de su ventaja competitiva.

Tenemos que precisar que existen estudios que se ocupan de analizar de manera general los principios cooperativos en el seno de este tipo de entidades (Bel, 1995; García-Gutiérrez, 1995; Martínez, 1995; Monzón, 1995; Paz, 1995; Nilsson, 1996; Marcuello y Saz, 2008). Además, nos encontramos con investigaciones que miden la aplicación de estos principios cooperativos en organizaciones concretas, como el trabajo desarrollado por Agirre (2001) dedicado a Mondragón Corporación Cooperativa, o la investigación de García (2000) centrada en la aplicación de los principios cooperativos aplicados en el seno de la almazara cooperativa, así como el trabajo desarrollado por Vargas (2000) donde estudia los principios cooperativos en las cooperativas agrarias de la provincia de Huelva. Son muy relevantes los trabajos que tratan de establecer una metodología capaz de desarrollar instrumentos que midan el grado de acercamiento o alejamiento a los principios cooperativos, y la transferencia de las cooperativas a sus grupos de influencia, como es el caso del modelo de balance social propuesto en Mugarra (2001).

No obstante, el interés de este trabajo se centra en cómo se aplican los principios cooperativos en las cooperativas agrarias de segundo grado que han alcanzado el éxito empresarial, como se ven reflejados en el quehacer diario de la cooperativa y de sus dirigentes. Así pues, la diferencia de esta investigación respecto a las anteriores es que nos vamos a centrar en una sociedad cooperativa agraria de segundo grado y que además tiene éxito empresarial, debido a que no tenemos evidencia de que existan otros estudios que se centren en cooperativas de esta dimensión y que además sean exitosas.

La insuficiente investigación en este ámbito y la necesidad de analizar la identidad cooperativa en su contexto, en su ambiente natural, ha llevado a desarrollar un estudio de carácter cualitativo a partir del análisis de un caso, para adentrarnos en su funcionamiento interno y analizar sus pautas de gestión. Con el estudio de casos de historias de éxito, pretendemos analizar *cómo* desde las prácticas de gestión podemos llegar a los valores del cooperativismo.

En concreto, dos son los interrogantes que se van a tratar:

¿Los valores básicos del cooperativismo impregnan el desarrollo de la gestión de las sociedades cooperativas agroalimentarias de segundo grado cuando adquieren una determinada dimensión y tienen éxito? ¿Cómo ayudan los principios cooperativos a gestionar de forma eficiente estas organizaciones y que valores están detrás de su aplicación?

Hemos elegido una sociedad cooperativa agroalimentaria, porque consideramos que existe un creciente interés en el estudio de este tipo de sociedades, debido a su importancia para el tejido empresarial de cualquier país en el mundo, ya que dinamizan las zonas rurales, crean empleo y fijan la población en su territorio. En este sentido, se analiza el caso de Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, un grupo cooperativo en el sector del aceite de oliva, que aglutina a cooperativas de Málaga, Sevilla, Córdoba, Jaén y Ciudad Real y exporta a sesenta países, entre ellos a Japón y China, donde vende 2.000 y 1.000 toneladas de aceite de oliva respectivamente. Está situada en el puesto número 593

según el ranking de las 5.000 mayores empresas de España, (Alimarket, 2008) con una facturación<sup>1</sup> de 291,43 millones de euros en 2008 (un 2,73% más que en el ejercicio anterior, lo que la consolida como la sociedad cooperativa líder en facturación en su sector).

La estructura del presente trabajo es la siguiente: el próximo apartado se centra en presentar el objetivo básico que tiene cualquier empresa de alcanzar el éxito empresarial. Del mismo modo se quiere ver la conexión en el plano teórico entre el cumplimiento de los principios cooperativos por parte de las sociedades cooperativas y la consecución de dicho éxito. A continuación, se detalla la metodología empleada, se presentan y discuten los resultados del estudio en profundidad de este caso de estudio, finalizando el trabajo con las conclusiones en las que se recoge el modelo de gestión cooperativo basado en valores ilustrado a partir del caso Hojiblanca.

# 2.- Fundamentación teórica: el éxito y los principios cooperativos

Para que una organización de cualquier tipo sobreviva y tenga éxito deben existir un adecuado conjunto de principios, que sirvan de pautas o guías para la acción, sobre los que se basen todas sus políticas y actividades y sirvan para poner en práctica los valores de sus socios (García, 2000).

Pero, ¿qué entendemos por éxito? Al respecto Dávila (2004) considera que no hay definiciones terminadas ni elaboradas de este término, ya que es un concepto relativo debido a que se tiene éxito en un contexto dado y bajo unas condiciones particulares (Interman, 1991).

Por tanto, es tarea difícil y compleja definir el éxito, ya que nos podemos encontrar con numerosas concepciones de este término "...sobre todo porque al hacerlo podría contrastar con lo que habitualmente se considera éxito y con lo que las estructuras de regulación y supervisión desean asociar como éxito..." (Hernández, 2002), es decir, porque existen posiciones ideológicas que pretenden inducir el concepto a su propia consideración. Cabrero y Arellano (1992) consideran el éxito como una categoría relativa que debe ser explícita en términos de quién observa, en qué sentido o parcela de la realidad y, con qué alcance se está hablando.

A pesar de la dificultad manifiesta, y considerando la realidad analizada, podemos definir el éxito teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la permanencia de las entidades a través del tiempo o lo que es lo mismo, el desarrollo empresarial sostenible, la capacidad de influir en la fijación del precio

por parte de la empresa y el aumento de los contratos y de las redes con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*<sup>2</sup>) de la empresa. Esta es una definición relativamente amplia. Estos aspectos se han encontrado en los estudios de caso que la UNES (Unidad de estudios Solidarios del Instituto de Estudios Rurales de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia) ha venido realizando desde 1993 en el ámbito cooperativo, así como en la investigación de Dávila (2004). Del mismo modo, para López et al. (2001), el éxito se puede definir como la consecución o el grado de cumplimiento de los objetivos declarados por la organización.

Si nos fijamos en una sociedad cooperativa agraria de segundo grado con éxito, que ha permanecido con buenos resultados y ha ido consiguiendo los objetivos de sus socios a través del tiempo. El eje principal de este trabajo es analizar mediante el estudio de su realidad, si además de aplicar el "principio de cooperación entre cooperativas" para obtener un mayor tamaño, y tener mejores resultados para sus socios, al llegar a esta meta, sigue siendo fiel a los principios cooperativos y los valores básicos del cooperativismo impregnan el desarrollo de su gestión o se ven desnaturalizados al crecer y consequir el éxito empresarial.

Así, la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre Identidad Cooperativa de 23 de Septiembre de 1995 (Declaración de Manchester) define los principios como "pautas mediante las cuales las sociedades cooperativas ponen en práctica sus valores".

De este modo, para las sociedades cooperativas los "principios" definen su cultura empresarial<sup>3</sup>, son la matriz y el porqué de su propia existencia. Para el movimiento cooperativo los principios no son algo voluntario, sino la propia génesis de una cooperativa, no es una estrategia que se añade a la gestión, es la forma propia de gestionar, no es algo de lo que haya que "convencer" a sus directivos y empleados, es una actitud ante la vida, y por lo tanto ante la forma de hacer empresa (Ceballo, 2005).

Tal y como hemos reflejado en párrafos anteriores, estos principios cooperativos constituyen los pilares sobre los cuales se estructuran las sociedades cooperativas, siendo la luz que guía y orienta las acciones económicas y sociales, permitiendo su asunción, la creación de unas culturas empresariales fuertes, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros tipos de empresas con culturas organizacionales más débiles y variables en el tiempo, ya que sus valores no están tan claramente formulados y contrastados. Así pues, los principios cooperativos en su conjunto pueden ser la fuerza vital de la empresa cooperativa y la puesta en práctica de los valores que conformarán su cultura organizacional, los principios pueden establecer las estructuras y determinar las actitudes que le dan su perspectiva distintiva. Pueden ser las directrices según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones (Tous y Ciruela, 2005).

<sup>2.-</sup> Stakeholder es un término anglosajón que ha sido traducido comúnmente como grupos de interés.

<sup>3.-</sup> Las sociedades cooperativas tiene una cultura empresarial propia porque comparten internacionalmente una ideología sólidamente asentada que cobra forma en los valores y principios cooperativos (Coque, 2008).

Por tanto, estos principios cooperativos son las ideas de las que surgen las normas de la organización. Pero no son simples normas más o menos importantes sino que son auténticos pilares que configuran la organización y su funcionamiento. Son pautas mediante las cuales estas organizaciones ponen en práctica sus valores. Estas normas institucionalizadas definen en la sociedad cooperativa las pautas que siguen los sistemas de gestión, la distribución de la autoridad, etc. (Hernández et al., 2008). De este modo, vamos a analizar qué influencia tienen los principios en el sistema de gestión de las sociedades cooperativas agrarias de segundo grado.

Pero, ¿cuáles son los valores que están detrás o sustentan los principios cooperativos? Podemos decir que este tipo de organizaciones se caracterizan por valores, como la democracia, el interés social y la justicia distributiva, que se traducen en unas reglas de funcionamiento determinadas<sup>4</sup>. Este funcionamiento se basa en los denominados valores cooperativos (autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad). Además, estos valores han de estar acompañados y reforzados por un conjunto de valores éticos que los cooperativistas deben hacer suyos, siguiendo la tradición de sus fundadores, refiriéndose a la honestidad (honradez), la transparencia (franqueza), la responsabilidad (social y mutua) y la vocación social (interés o preocupación por los demás) (García, 2000). Es justo reconocer que nos estamos refiriendo a un conjunto de valores que no son en modo alguno monopolio de las sociedades cooperativas. La situación resultante de que a estos valores se les considere cooperativos, es que producen un efecto positivo en los esfuerzos de las personas a la hora de participar en la gestión de una empresa para beneficio de todos sus miembros (Nilsson, 1996). Como señala Birchall (2005) la oportunidad de las organizaciones cooperativas ha sido saber hacer operativos estos valores en una estructura capaz de detectar su cumplimiento y con la que se puede evaluar la obtención de ventaja competitiva.

En el trabajo de Hernández et al. (2008) se engloban todos estos principios y valores cooperativos bajo el nombre de cultura cooperativa, pues se identifica la cultura como una de las piezas básicas del comportamiento organizativo en una sociedad cooperativa debido a que integra el conjunto de normas sociales, valores, principios y conductas comunes a los individuos que conforman la organización<sup>5</sup>.

En los valores y principios presentes en la cultura cooperativa se pone de manifiesto de manera implícita el compromiso con los grupos de interés (*stakeholders*), teniendo muy en cuenta las expectativas y necesidades de las personas y la sociedad con la que se relacionan, lo que puede suponer una importante fuente de ventajas competitivas (Tous y Ciruela, 2005). De este modo, Marcuello y Saz

<sup>4.-</sup> Para proponer el modelo de gestión basado en valores en nuestro caso de estudio nos hemos basado en artículo de Birchall (2005: 47) en donde se distingue entre valores éticos y políticos y se estable la conexión con los principios y con algunas prácticas cooperativas.

<sup>5.-</sup> En el artículo citado (Hernández et.al, 2008) la cultura de las sociedades cooperativas se propone que está conformada por unas normas institucionalizadas que proceden de organismos internacionales (princípios) y de la propia legislación, por unos valores compartidos y quizá de una manera más importante, por la mayor o menor aceptación e identificación con las normas, valores y demás elementos culturales de los socios de la sociedad cooperativa. Al grado interés que muestran los socios en que sus empresas funcionen según los objetivos que motivaron la asociación se denomina vinculo cooperativo o identidad cooperativa (Coque, 2008).

(2008) consideran los principios cooperativos como instrumento para lograr la supervivencia y la competitividad, al igual que Tous y Ciruela (2005) al indicar que los valores y principios cooperativos aparecen como un elemento fundamental para la consecución de ventajas competitivas en dichas empresas. Además, la cultura tan específica de este tipo de empresas con sus principios de funcionamiento particulares posibilita que las sociedades cooperativas puedan lograr una ventaja competitiva sostenible ante las nuevas condiciones del entorno (Ruíz et al., 2008).

En este sentido Agirre (2001) establece que las organizaciones capaces de desarrollar un modelo de gestión que incorpore los principios organizativos emergentes en el ámbito de la economía actual, pueden obtener una ventaja competitiva sostenible respecto a aquellas organizaciones que basen su gestión en el paradigma tradicional, caracterizado por la jerarquía, el control y el autoritarismo, por lo que concluye dicha autora que el cooperativismo dispone de unas fortalezas competitivas que ha de saber aprovechar adaptándolas a su propia realidad (Tous y Ciruela, 2005).

Así, teniendo en cuenta los argumentos esgrimidos en cuanto a la importancia de que las empresas cooperativas realicen su gestión cumpliendo los principios y valores propios y característicos de este tipo de entidades, trataremos de verificar si, con la evidencia aportada por el caso objeto de estudio, se puede corroborar la siguiente proposición de esta investigación:

*Proposición*: El cumplimiento por parte de las grandes sociedades cooperativas de los principios y valores cooperativos facilita el alcance del éxito empresarial.

### 3.- Metodología

Para responder a los interrogantes planteados, hemos utilizado el estudio de un caso de tipo ilustrativo, siguiendo la tipología de casos establecida por Ryan et al. (1992). Según estos autores, los casos ilustrativos intentan elucidar las prácticas innovadoras que impregnan el desarrollo organizativo de las empresas más competitivas. La investigación empírica que se realiza en este tipo de casos centra su atención de manera casi exclusiva en la descripción del proceso de implantación de las mejores prácticas en el seno de las organizaciones.

Consideramos que es la metodología más idónea para realizar el presente trabajo, pues permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente (Villarreal y Landeta, 2007; Yin (1989); Eisenhardt (1989). En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa porque permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influen-

cia de una sola variable y permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

La metodología orientada al estudio de caso es utilizada en la investigación sobre cultura organizacional y la identidad cooperativa para examinar el management y los valores que tienen que ver con la organización. Pocos estudios han intentado ilustrar cómo fijan los principios en su gestión los grandes conglomerados de sociedades cooperativas. Este es el caso de Agirre (2001); García (2000): Vargas (2000) en distintos tipos de sociedades cooperativas y en distintas zonas españolas.

El propósito de este caso de estudio ilustrativo es determinar cómo en una sociedad cooperativa de segundo grado con éxito (Hojiblanca) se puede identificar el desarrollo de los principios cooperativos, basándose en la literatura sobre la identidad cooperativa descrita en la sección anterior, que la identifica como un elemento clave para el éxito de la empresa.

En definitiva, el caso de estudio ha sido seleccionado para poder responder a las necesidades no cubiertas en la revisión de la literatura. A través del caso ilustrativo tratamos de conocer cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos. La metodología de este caso de estudio produce una descripción de cómo los informantes (stakeholders vinculados) entienden la situación de su organización.

En orden a responder a estas cuestiones realizamos entrevistas individuales a diferentes stakeholders vinculados a Hojiblanca dado que la diferente implicación de los informantes permite responder a las cuestiones de investigación desde una perspectiva más amplia; revisamos documentos o artículos sobre la empresa analizada y obtuvimos información directa a través de las visitas a la zona donde tiene su sede la empresa. Cada una las cuestiones de la entrevista fueron enfocados hacia el desarrollo de los principios cooperativos en la empresa.

Tabla 1. Características de los stakeholders entrevistados

	Tipo de stakeholder	Edad	Implicación con la sociedad cooperativa de segundo grado
Entrevistado 1	Directivo Profesional	43	Director de comunicación
Entrevistado 2	Socio fundador	58	Socio
Entrevistado 3	Asociación empresarial	40	
Entrevistado 4	Directivo Profesional (Gerente)	56	Director General
Entrevistado 5	Persona del entorno	50	
Entrevistado 6	Socio	55	Socio

FUENTE: Elaboración Propia.

Tabla 2. Características de las entrevistas realizadas

	Lugar	Duración	
Entrevista 1	Hojiblanca Soc. Coop. Andaluza (Antequera, Málaga)	54,06 minutos	
Entrevista 2	Cooperativa socio (Antequera, Málaga)	37,40 minutos	
Entrevista 3	Unión de Pequeños Agricultores (UPA)	42,19 minutos	
Entrevista 4	Hojiblanca Soc. Coop. Andaluza (Antequera, Málaga)	56,58 minutos	
Entrevista 5	Antequera (Málaga)	39,28 minutos	
Entrevista 6	Cooperativa socio (Villanueva de Algaidas, Málaga)	12,25 minutos	

FUENTE: Elaboración Propia.

A continuación y, a modo de resumen, en la siguiente tabla recogemos la ficha técnica del estudio de casos de Hojiblanca.

Tabla 3. Ficha Técnica del estudio de caso de Hojiblanca

Metodología de investigación	Estudio de caso único de carácter holístico (unidad de análisis simple).				
	Estudio exploratorio, ilustrativo y potencialmente explicativo				
Unidad de análisis	Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza				
Ámbito geográfico	Antequera (Málaga, Andalucía)				
Universo	Sociedades cooperativas agrarias de segundo grado				
Métodos de recogida de la	-Revisión documental (documentación y archivos)				
evidencia	-Realización de entrevistas presenciales en profundidad; abiertas y semiestructuradas				
	-Observación directa				
Fuentes de información	Interna: documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos				
	(páginas Webs, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido),				
	entrevistas en profundidad, y contexto físico real.				
	Externa: publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos				
	oficiales y medios de comunicación.				
Informadores clave	Stakeholders vinculados a nuestra unidad de análisis				
Métodos de análisis de la	Fundamentalmente de tipo cualitativo:				
evidencia	-Identificación y clasificación estructural de dimensiones clave				
	-Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas)				
	-Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas)				
	-Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica)				
	-Identificación de relaciones causales (si es posible)				
	- Análisis de decisiones críticas				
Enfoque científico	Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la				
-	revisión de teorías				
Evaluación del rigor y calidad	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (contextual y teórico				
metodológica	- interpretativa)				
Fecha de realización	Fecha inicio: Abril 2008				
	Fecha finalización: Octubre 2009				

FUENTE: Adaptado de Villarreal y Landeta (2007).

### 4.- Resultados

La finalidad que pretendemos con el presente caso de estudio es poner de relieve cómo la profundización y el cumplimiento de los principios cooperativos puede ser un instrumento para lograr la supervivencia y la competitividad de la empresa cooperativa (Marcuello y Saz, 2008). En la misma línea, otros investigadores manifiestan que los principios cooperativos constituyen un elemento diferencial que puede proporcionar ciertas ventajas y permitir que las cooperativas partan de una situación favorable para hacer frente a los retos generados por los rápidos e incesantes cambios del entorno que influyen en la competitividad de las organizaciones (Agirre, 2001; Vargas, 1995, 1999). No obstante, la influencia de algunos principios puede ser más directa que la de otros (Gómez y Miranda, 2006).

Por ello, vamos a ir analizando cada uno de los principios cooperativos para así poder comprobar cómo ha desarrollado la sociedad cooperativa agraria de segundo grado, Hojiblanca, su propio modelo de management basado en los principios cooperativos.

### 4.1. Principio de adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo (ACI, 1995).

Según establece la la Ley 27/1999 General de Cooperativas "En las cooperativas pueden ser socios, en función de la actividad cooperativizada, tanto las personas físicas como jurídicas, públicas o privadas y las comunidades de bienes. Los Estatutos establecerán los requisitos necesarios para la adquisición de la condición de socio, de acuerdo con lo establecido en la presente Ley" (artículo 12). De la misma manera, "La solicitud para la adquisición de la condición de socio se formulará por escrito al Consejo Rector, que deberá resolver y comunicar su decisión en el plazo no superior a tres meses, a contar desde el recibo de aquélla, y dando publicidad del acuerdo en la forma que estatutariamente se establezca. El acuerdo del Consejo Rector será motivado. Transcurrido el plazo sin haberse adoptado la decisión, se entenderá estimada" (artículo 13.1).

Asimismo, la misma Ley reconoce el derecho a la baja voluntaria del socio en el artículo 17.2.f., pues tal y como dispone el artículo 16.1. "El socio podrá darse de baja voluntariamente en la cooperativa en cualquier momento, mediante preaviso por escrito al Consejo Rector [...]".

En general, en el caso estudiado se permite la entrada o la salida de socios con **libertad.** Esta propuesta de entrada o salida de socios es estudiada por el Consejo Rector, que comunica a la persona interesada o a la sociedad cooperativa las condiciones de la misma.

A la hora de las nuevas incorporaciones en Hojiblanca no existe ninguna discriminación negativa hacia los nuevos miembros, sino que tan sólo se les impone una condición basada en el respeto y cumplimiento de unas normas mínimas, tal y como queda reflejado en el discurso del directivo profesional entrevistado.

"En cuanto a nuestra política de incorporaciones diríamos que ni nosotros vamos rogando a la gente para que se incorpore, porque además eso es contraproducente, ni se le pone muchos obstáculos [...] hay unas normas que son comunes para todos y hay que respetarlas" (E1).

Así mismo, se ha comprobado que el Grupo Hojiblanca<sup>6</sup> fue fundado en 1987, con un capital inicial de 5.085.581,98 millones de euros, para controlar todo el proceso productivo del aceite de oliva, aunando inversiones y dando respuesta a un mercado globalizado. Desde el comienzo, su objetivo era desarrollar en común la actividad económica de comercialización del aceite de oliva y aceitunas de mesa de sus 13 socios iniciales. En la actualidad cuenta con 73 cooperativas oleícolas ubicadas en el centro de Andalucía y Castilla-La Mancha, en las provincias de Córdoba, Málaga, Sevilla, Jaén y Ciudad Real. De éstas, 70 son almazaras y 16 se dedican a la aceituna de mesa (13 cuentan con las dos actividades). Hemos de precisar que una veintena de esas cooperativas se han ido incorporando a lo largo del año 2009 (siendo la mayoría de la provincia de Jaén), adhiriéndose 8 de ellas como socios de pleno derecho<sup>7</sup> (socios ordinarios) y 9 como socios colaboradores<sup>8</sup>, es decir, que comercializan el aceite de oliva a granel a través de Hojiblanca y se reservan el envasado. Además de todo esto, hay constituida una Sección de Servicios y Suministros con decenas de cooperativas asociadas<sup>9</sup>.

Analizando la evolución de Hojiblanca se puede decir que se cumple este principio de puertas abiertas. Así mismo, los socios consideran que existe libertad para actuar dentro de la cooperativa, y como ven que hay una buena gestión no creen necesario salir de su empresa.

<sup>6.-</sup> Datos extraídos del Registro General de Cooperativas de la Junta de Andalucía (http://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienci-avempresa).

<sup>7.-</sup> En las cooperativas pueden ser socios, en función de la actividad cooperativizada, tanto las personas físicas como jurídicas, públicas o privadas y las comunidades de bienes (art. 12.1. Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas)

<sup>8.-</sup> Personas físicas o jurídicas, que, sin poder desarrollar o participar en la actividad cooperativizada propia del objeto social de la cooperativa, pueden contribuir a su consecución (art. 14 Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas)

<sup>9.-</sup> Datos recogidos en la página Web del Grupo Hojiblanca: www.hojiblanca.coop y www.hojiblanca.es

Sin embargo, algunos directivos manifiestan que la renuncia de algún socio a la sociedad cooperativa supone un perjuicio para la empresa, puesto que si el socio se va la sociedad cooperativa se tiene que hacer cargo de ese capital, ya que no está contemplado que se venda a otros socios. En cierta manera, este hecho ejerce un control sobre el directivo, puesto que están obligados a obtener buenos resultados para que el socio quiera seguir siendo partícipe de la empresa.

En este caso se comprueba que es un principio necesario, que puede permitir incrementar poco a poco, como lo ha hecho en los últimos años los socios de esta empresa. Contribuye a aumentar la **solidaridad** entre los agricultores, a pesar del individualismo imperante en el sector y en el entorno y el afán por incorporar nuevos socios con objetivos comunes, para poder **ayudarse** unos a otros y no depender tanto de las grandes firmas capitalistas que hay en el mercado del aceite de oliva.

En todo caso, muchos de los *stakeholders, principalmente los socios y directivos,* consideran que el principio de puertas abiertas puede ayudar a; incorporar nuevos socios con objetivos comunes, consiguiendo la empresa una mayor dimensión, y poder mejorar la gestión de la misma (mayor poder de negociación frente a terceros, posibilidad de mantenimiento de volumen de ventas estable, etc.), este principio puede contribuir a conseguir el éxito empresarial, aun más, cuando en esta sociedad se establece un periodo de prueba en el que las partes pueden medir las dificultades en la relación y buscar la mejor relación entre el socio y la cooperativa de segundo grado. Es bastante frecuente la participación de las personas implicadas en el gobierno de la cooperativa en actos organizados por otros organismos con el objetivo, además de las relaciones y el intercambio de información, de captar nuevas sociedades cooperativas para su proyecto empresarial.

No obstante, la incorporación de socios puede verse afectada por la dificultad de implicar a personas de diferentes provincias y ciudades, en algunas ocasiones con posiciones locales antagónicas y con algún recelo sobre la solidaridad de sus vecinos. Existen varios ejemplos de desarrollo cooperativo en este sector que por diversas circunstancias han acabado fracasando (UTECO<sup>10</sup>, Fedeoliva, etc.).

### 4.2. Principio de control democrático de los socios

Según la ACI (1995), las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Este principio representa un rasgo fundamental de gobierno y gestión de la cooperativa. Las cooperativas son pioneras en adoptar la participación como seña de identidad, y pueden denominarse empresas de participación. Según García-Gutiérrez (2002) una organización es de participación si el fundamento para tener derecho a tomar las decisiones que marcan el curso de la misma es la participación en el proceso que la define y no tener parte en la financiación; y, además, con una misma ponderación para todos los participantes.

En el caso estudiado se puede observar cómo todas las entrevistas realizadas a diferentes *sta-keholders* vinculados a Hojiblanca, sin excepción, manifiestan la utilización del **modelo democrático**, que les diferencia del resto de organizaciones con forma jurídica distinta. La participación de los socios es una característica de su gestión, y hay un deseo expreso por parte de todos los gestores de la cooperativa de incitar a la **participación** continua de todos sus miembros en la toma de decisiones. Los sujetos entrevistados manifiestan la relación que existe entre la participación del socio en la toma de decisiones de la sociedad cooperativa y la consecución del éxito empresarial por parte de la misma.

En la Asamblea General de Hojiblanca la representación del voto (ponderado) la ejerce una persona que no sea miembro titular del Consejo Rector de Hojiblanca (es decir, si un presidente de una cooperativa de primer grado es consejero de Hojiblanca, no puede tener la representación del voto de su cooperativa en la asamblea). Por otro lado, las cooperativas de primer grado son libres para designar a sus representantes en el Consejo Rector de Hojiblanca, por lo que hay casos en que el presidente de la cooperativa de primer grado no es consejero de Hojiblanca. Además, el Consejo Rector está formado por los representantes de las cooperativas aceiteras socias ordinarias. Este órgano se reúne mensualmente y toma las principales decisiones conjuntamente. Señalan que la conciencia colectiva y los valores comunes que tienen todos los socios les permiten ponerse de acuerdo en las decisiones más importantes y arriesgadas. En el frontispicio de la sala del Consejo hay una leyenda señalando que el objetivo de la empresa es conseguir la mayor rentabilidad para sus socios. En algunas ocasiones, nos dicen las bases son mucho más coherentes que los presidentes, los consejos y los gerentes de las cooperativas, puesto que estos, en algunas ocasiones, no quieren tomar decisiones arriesgadas que les haga perder su estatus, sin embargo los agricultores-socios son conscientes de las necesidades de la empresa y si están informados y lo creen beneficioso para la empresa son capaces de tomar decisiones más arriesgadas debido a que esta actuación puede ser un elemento positivo (aunque no siempre lo es) que permita a los socios arriesgarse a tomar decisiones que consideran que pueden ser beneficiosas para ellos y para la sociedad cooperativa en su conjunto. De esta manera, este segundo principio de control democrático de los socios da pie a éstos a tomar este tipo de decisiones.

Consideran que la participación del socio en la toma de decisiones influye de manera positiva en la consecución del éxito en la gestión empresarial, esto es debido a que se crea un sentimiento de **responsabilidad** y de **implicación** en los socios que ayuda a alcanzar unos mejores resultados. Los órganos de gobierno manifiestan la preocupación por transmitir la máxima información a todos los

socios, convencidos que la mejora del flujo de información, la transparencia en la gestión junto con la máxima participación de las cooperativas socias del grupo es el camino que han de seguir.

"La fórmula de cooperativa, creemos que ha sido uno de los motivos de nuestro éxito, porque fomenta la transparencia y fomenta la participación [...]" (E1).

Este factor constituye el contexto con el cual el resto de factores y medidas son desarrollados. Como señala Forcadell (2005) el sistema de valores que soporta la democracia incluye aspectos como: comunicación libre y completa entre todos los niveles, consenso más que coerción o compromiso para manejar los conflictos, influencia basada en la competencia técnica y el conocimiento.

### 4.3. Principio de participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital debe ser propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado para adquirir la condición de socio. Los socios asignan los excedentes para todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, parte de las cuales por lo menos serían indivisibles; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios (ACI, 1995).

En el estudio realizado se ha podido comprobar que Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza retribuye a los socios en función del volumen y las características de calidad del aceite que aporten a la organización. Además, al final del ejercicio reparten los resultados obtenidos, una vez dotadas todas las reservas obligatorias y necesarias, entre los socios en función de su aportación a los flujos de producción de la sociedad. Así lo señala un entrevistado:

"En la cooperativa nos pagan según la calidad que tenga el aceite que traemos y luego reparten el beneficio entre todos los socios, según la cantidad que traiga cada uno" (E6).

"En la cooperativa el beneficio se distribuye en función de la actividad, en el caso de las cooperativas olivareras es en función de los kilos de aceite que aporta cada socio" (E4).

En las sociedades cooperativas, el reparto de los excedentes en función de la actividad cooperativizada es una forma de reparto equitativo que otorga **importancia a la actividad agrícola** por encima de la aportación al capital social. La remuneración del socio gira en torno a la cantidad aportada como proveedor de materias primas, teniendo como medida el volumen y las calidad del aceite obtenido, a pesar de la deficiente valoración que hace el mercado de la calidad del aceite de oliva. Es una forma de reparto **equitativa y justa** para los agricultores y también para establecer políticas de mejora de los productos ofertados por la cooperativa de segundo grado. La doble condición de socio-

proveedor en las cooperativa agrarias influye en la calidad y mejora de los productos que se oferta y también en la mejora de la calidad de los cultivos en las explotaciones agrarias. Hojiblanca provee a sus asociados de un servicio técnico agrícola con el objeto de informar y asesorar en las labores agrícolas, así como abaratar los costes en las explotaciones, lo mismo ocurre con muchas cooperativas asociadas quienes proveen a sus socios de estos servicios con el fin de obtener un producto adecuado a las normas de calidad más exigentes y con un coste adecuado.

No obstante, la deficiente valoración de la calidad del aceite que se hace en el mercado y las irregularidades que algunas veces se producen en el seguimiento de la normativa sobre calidad, puede hacer menos relevante este principio, para la mejora de la calidad de los productos cooperativos. Si la empresa tuviera más fuerza en el mercado para influir en la valoración de la calidad, podría ser un principio con mayor importancia, al diferenciarse mucho más a los socios por la calidad y el buen hacer en sus explotaciones.

#### 4.4. Principio de autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa (ACI, 1995).

Este principio no se recogió explícitamente en la formulación de 1996. En ese momento, la ACI adoptó una posición más condescendiente para evitar la salida de la entidad internacional de los países de regímenes comunistas, dado que limitaban la autonomía e independencia de sus cooperativas. Ahora, tras la caída de tales regímenes, la ACI vuelve hacia la posición de 1937, época en la que consagró como uno de los principios la "neutralidad política y religiosa". Sin embargo, lo más novedoso en la formulación de este principio es la referencia a la firma de acuerdos "con otras organizaciones". Con ella se reconoce el hecho de que, en todo el mundo, cada vez más cooperativas están entrando en proyectos conjuntos con otras empresas del sector privado, aunque se señala la importancia de que éstas mantengan la libertad de controlar su propio destino futuro al negociar tales acuerdos (Gadea, 2009).

De esta manera, desde el gobierno, tanto nacional, como europeo o internacional, se viene apostando por una serie de políticas que nacen para favorecer el desarrollo de la actividad cooperativa. Con carácter general, la contribución de las sociedades cooperativas ha sido puesta de manifiesto por la Unión Europea, reconociendo el papel que el sector cooperativo desempeña en el desarrollo territorial, no sólo por la faceta empresarial de estas organizaciones, sino por su contribución a una mejor integración y cohesión social. Las sociedades cooperativas gozan del reconocimiento de las instituciones de la Unión Europea, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que destacan la contribución de estas empresas a la economía

mediante la creación de empleo, la movilización de recursos y la generación de inversiones así como por la promoción de la participación de la población en los procesos de desarrollo (Bel y Ausín, 2007).

Así lo recoge la disposición segunda del artículo 129 de la Constitución Española cuando establece que "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas [...]". Del mismo modo, el artículo 161.1 de la Ley 2/1999, de 31 de marzo de Sociedades Cooperativas Andaluzas<sup>11</sup> establece que " la Junta de Andalucía reconoce como tarea de interés público la promoción, desarrollo y estímulo de las sociedades cooperativas andaluzas [...] En este sentido, la Administración de la Junta de Andalucía, en coordinación con la Administración del Estado, adoptará las medidas necesarias para que los programas de fomento de las cooperativas se incorporen a la política de promoción de sectores de actividad económica, de la pequeña y mediana empresa y del empleo que desarrolle la Unión Europea."

Al respecto, en la 64ª reunión general de la ONU se dictó la resolución sobre "las Cooperativas y el Desarrollo Social" en la que se declara el año 2012 como Año Internacional del Cooperativismo. Ésta es la primera vez en la historia que un año será dedicado al sector cooperativo, lo cual ha sido recibido con gran aceptación por parte del movimiento cooperativo mundial. La resolución de la ONU reconoce que el modelo cooperativo es un importante factor de desarrollo social y económico que promueve la más alta participación posible en el desarrollo económico y social de las personas, en los países desarrollados y en vías de desarrollo y que, en particular, las cooperativas contribuyen a la erradicación de la pobreza. La resolución también invita a todos los gobiernos a crear más ayudas para el desarrollo del cooperativismo, particularmente, las que llevan a asegurar la financiación necesaria para dinamizar la construcción de empresas. Las Naciones Unidas consideran que el cooperativismo es un importante factor de desarrollo social tanto en los países pobres como en los países ricos, especialmente en tiempos de crisis.

Hojiblanca está compuesta en la actualidad por 73 cooperativas independientes que trabajan voluntariamente juntas. Su página *Web* afirma que la empresa es el producto de la unión de 35.000 familias de agricultores de Andalucía y Castilla la Mancha regiones olivareras por excelencia.

Los datos expuestos más arriba nos ayudan a comprobar un cierto grado de independencia de Hojiblanca y el estimulo que para ellos puede suponer el crecimiento para aumentar su autonomía e independencia. Además, se ha podido verificar a lo largo de todo el estudio que, aunque la sociedad cooperativa agraria de segundo grado ha firmado acuerdos para prestar un mayor servicio a sus socios o para que éstos puedan obtener una mayor rentabilidad en el producto entregado, la sociedad siempre sigue **manteniendo su forma y cultura cooperativa**, cuidando que se respete el peso que representa la sociedad para la adopción de cualquier tipo de acuerdo en el que esté comprometida.

Así, entre los testimonios encontrados, se puede poner de manifiesto que Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, ante todo quiere seguir teniendo sus características particulares, que la diferencian del resto de empresas con las que compite.

"Nosotros no ponemos pegas a la hora de unirnos, pero siempre es mejor con cooperativas porque vamos a tener los mismos intereses, la misma manera de hacer las cosas, y los particulares no entienden muy bien la fórmula cooperativa" (E2).

Desde Hojiblanca consideran que el control debe recaer en los socios, procuran participar mayoritariamente en los órganos de gobierno de las empresas participadas y creen en la **independencia** frente al sector público y otras organizaciones fuera del sector cooperativo. En definitiva, ayudar a superar una visión local asumiendo una visión global más acorde con las circunstancias del mercado. Piensan que la legislación debería ser mucho mas flexible para dar una mayor libertad al socio y tomar decisiones más rápidas, la legislación afirman que encorseta su gestión.

#### 4.5. Principio de educación, formación e información

Según la ACI (1995), las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Así, en este principio se refleja una doble vertiente: por una parte el derecho de los socios a la educación y formación de puertas para adentro, y por otra parte, la necesidad de ofrecer una información con una finalidad publicitaria y promotora en el exterior. Para poder llevar a cabo esta labor, la sociedad cooperativa ha de dotar un fondo para la consecución de tales fines.

El movimiento cooperativo tiene un compromiso claro y antiguo con la educación de los socios. En este sentido, la Declaración de 1995 señala que los fondos cooperativos destinados a este fin deben dedicarse a la educación (dirigida a la comprensión de la complejidad y riqueza del pensamiento y acción cooperativos) y a la formación (dirigida a la capacitación profesional) de todos lo que están implicados en las cooperativas, no sólo de los socios, y a la información al gran público (especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión) de la naturaleza y beneficios de la cooperación (Gadea, 2009).

"En el tema de comunicación también hay cosas que se hacen en el ámbito de Hojiblanca participa desde en ferias, hasta cualquier evento que pueda haber en distintas localidades; de hecho hay unos presupuestos aprobados para eso, aparte de lo que es el tema de publicidad general hay también todo en orientación al socio para motivarlo un poco más" (E6).

La comunicación con el exterior ha influido positivamente en la consecución del éxito por parte de Hojiblanca a través de promociones, campañas publicitarias, asistencia y participación en ferias, etc., ya que les permite llegar a un mayor número de posibles consumidores de sus productos.

De esta manera, desde sus orígenes el Grupo Hojiblanca ha venido colaborando publicitariamente con los medios de comunicación de su entorno más cercanos, pues, entre otros motivos, constitu-yen uno de los canales de información más directa hacia sus socios. Se trata de una publicidad institucional, en la que principalmente se ha ofrecido imagen de grupo con las marcas de aceite y aceitunas de mesa que se comercializan. Además, asisten a las ferias comerciales más importantes del mundo, como el "Salón Internacional de la Alimentación", celebrado en París; también tienen una presencia indirecta todos los años en Expoliva (Jaén) a través de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA); ferias comarcales, como la feria agroganadera de Antequera (Agrogant), entre otras<sup>12</sup>.

También es un dato significativo la existencia del Museo Hojiblanca, que sigue siendo uno de los principales canales de conocimiento sobre la entidad, principalmente para colectivos ajenos a la propia cooperativa, en definitiva, clientes potenciales.

Por otra parte y, continuando con el aspecto de comunicación con el exterior por parte de Hojiblanca, hemos de apuntar que esta cooperativa organizó por primera vez, en el año 2007, unas jornadas de puertas abiertas para los medios de comunicación, a la que asistieron medios provinciales cordobeses y malagueños. Es de destacar el espíritu de colaboración mutua entre todos los medios de comunicación y Hojiblanca, que también los apoya a través de modestas colaboraciones.

También, la formación debe ser un aspecto crucial en el desarrollo empresarial y en mayor medida en un contexto de apertura de mercados, en el que se presume mayor competitividad y en el que las sociedades cooperativas no puedan quedar al margen (Lejarriaga, 1996). En lo que respecta a la información, Marcuello y Saz (2008) consideran que constituye un derecho irrenunciable del socio y un aspecto clave para que las personas se impliquen. En un entorno dinámico se impone la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas que permitan a las organizaciones gestionar sus recursos de forma óptima. Por lo tanto, el aprendizaje de los individuos y de las organizaciones se convierte en un aspecto crítico y resulta imprescindible que exista una circulación fluida del conocimiento en el interior de la organización (Senge, 1990). El fuerte desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está permitiendo la aparición de nuevos métodos, técnicas y herramientas que facilitan y apoyan los procesos de gestión del conocimiento (Sequí y García, 2004).

En nuestro caso de estudio, tal y como hemos señalado anteriormente, es de destacar numerosas actividades de formación, educación e información dirigidas principalmente a los socios, pero también a otros *stakeholders* vinculados a Hojiblanca. Así lo demuestra el hecho de que se realicen actividades que fomentan la actividad y la cultura cooperativas, como asistencia a ferias, congresos, cursos y seminarios relacionados con el olivar. Además también se promueven viajes conjuntos con sus respectivas familias. En cuanto a las actividades de información, podemos indicar que tienen una revista trimestral dirigida a todos los miembros de la sociedad cooperativa. Esta publicación recoge las principales noticias de Hojiblanca y sus cooperativas, así como las relacionadas con el mercado y la oleicultura, además de formar a los agricultores a través de artículos técnicos. También cuentan con dos dominios de páginas Web, así como publicidad a todos los niveles (local, nacional e internacional), tal y como hemos indicado en párrafos anteriores.

Son importantes las visitas programadas para los socios en las que se enseñan las instalaciones y se explican los resultados de la cooperativa, cada año pasan por las instalaciones por los menos 500 personas. La participación del equipo de gobierno en las asambleas de las cooperativas de primer grado para informar de los logros de Hojiblanca, son otras vías que se utilizan en Hojiblanca para fomentar el espíritu cooperativo, aumentar el sentido de pertenencia, y la implicación de todos los socios en la marcha del negocio.

La apuesta por la información y la formación repercute directamente en la toma decisiones, puesto que esas personas que la reciben son capaces de distinguir de entre las posibles alternativas las mejores opciones, valorar la gestión de la empresa y en definitiva decidir con mayor libertad y conocimiento. La formación y la información equilibran los intereses de los socios, les da **capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos.** En definitiva, los socios pueden estar más involucrados con un mayor conocimiento sobre los problemas de la cooperativa. Este proceso se puede ver dificultado por determinados intereses de las personas que no desean la participación, si no la consecución de unos intereses concretos (de prestigio, poder, prebendas políticas etc.) como ha ocurrido en otros intentos de cooperación en este sector señalados más arriba.

### 4.6. Principio de cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales, e internacionales (ACI, 1995).

Esta intercooperación puede ser entendida desde un punto de vista económico o político (Morales, 1992). Desde un punto de vista económico podríamos llegar a una integración horizontal o vertical de las actividades afines a la sociedad cooperativa, formando sociedades cooperativas de segundo grado, que son las que nos atañen, o grados superiores, para incrementar la competitividad de dicho tipo de organización y su potencial económico. Desde un punto de vista político, la intercooperación partiría

de la base del asociacionismo no económico de sus miembros para posibilitar la defensa de intereses comunes ante los órganos competentes. Un ejemplo de intercooperación política estaría representado en las federaciones de cooperativas (García, 2000).

Del análisis de los discursos de las entrevistas realizadas podemos extraer que este principio de intercooperación está bastante bien asumido en Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, tanto en su aspecto económico como político. Todas las personas entrevistadas son muy conscientes de la **necesidad de cooperar**, con el fin de obtener una mejor y más ventajosa posición en el mercado, que les permita ser competitivas frente a las empresas competidoras.

"No queda más remedio que unirnos, [...] el éxito está en la concentración, no nos queda más remedio que concentrarnos y nosotros somos muy poca cosa en el mercado todavía, porque tenemos poca fuerza en el mercado. En el sector del aceite seguimos siendo pequeños para poder tener cierta influencia en el mercado" (E2).

Son reincidentes los discursos de los socios y directivos que nos llevan a la necesidad de cooperación, siempre aluden a la poca fuerza en el mercado. No obstante, la cooperación se intenta lograr con unas determinadas condiciones, con personas que tengan los mismos objetivos, con empresarios agrícolas que tengan la misma visión de la cooperación, con empresas cooperativas que obtengan los productos con una calidad determinada, etc.

Se puede comprobar cómo ha evolucionado, en lo que a número de socios se refiere, puesto que Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza se creó con 13 cooperativas y en la actualidad ronda las 70 cooperativas asociadas. Consideran necesario mantener unas normas mínimas comunes y una disciplina para obtener seguridad y confianza en los socios hacia la cooperación y hacia la entidad de segundo grado. La igualdad de derechos y obligaciones entre los socios, da tranquilidad, y hace que cada vez se integren más cooperativas. Las campañas de promoción, publicidad o ver los lineales del producto en las cadenas de distribución, sirve también para que los agricultores se identifiquen con la empresa y suba la autoestima de cada uno de ellos al verse recompensando por pertenecer a un proyecto de éxito.

Su vocación por la cooperación le lleva a participar o ser socio mayoritario de otras empresas relacionadas con su actividad, como el envasado, la comercialización o los seguros y los servicios técnicos. También participa y colabora con organismos que tratan de promocionar el aceite de oliva o las aceitunas de mesa o a mejorar el control de la calidad, o le ayudan a conocer mejor el mercado y sus diferentes segmentos (sector turístico, exportación, etc.). No obstante este proceso de búsqueda de cooperación para conseguir la ayuda mutua y el perpetuar la identidad cooperativa, puede verse frenado por los personalismos y localismos que a veces impiden la integración comercial, económica y empresarial plena.

Hemos de apuntar que la participación en organizaciones representativas está muy presente en Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza ya que su gerente es a su vez el presidente de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA) que representa y defiende los intereses económicos y sociales del movimiento cooperativo agrario.

#### 4.7. Principio de interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios (ACI, 1995).

La sociedad cooperativa representa a una organización capaz de articular y defender las necesidades de los sectores más débiles de la población. Ésta, según sus principios, debe estar al servicio del hombre, por tanto cada individuo, sea cual sea el grado en el que se inserte en la organización, no podrá apartarse demasiado de la comunidad en la que está inmerso. Es por ello que la sociedad cooperativa no va a poder situarse con independencia de la actividad que llevan a cabo sus socios, sino que ha de estar situada junto a ellos, trabajando por el desarrollo económico y social del entorno en el que se encuentran.

Se trata de buscar el desarrollo de las comunidades en las que están insertadas las sociedades cooperativas, mediante políticas apoyadas por sus socios. Así, en la medida que intervengan más individuos en la organización, será más fácil identificar nuevas ideas y ayudar al desarrollo del entorno. De esta manera, las sociedades cooperativas pueden ser consideradas como asociaciones democráticas de emprendedores.

En resumen, podemos decir que el principio de interés por la comunidad hace referencia al grado de relación o unión con lo local de toda experiencia cooperativa. El componente endógeno es considerado como un elemento de gran importancia tanto para el funcionamiento como para el desarrollo de las cooperativas (Moreira, 1999). Desde el punto de vista de los valores o principios cooperativos, la cohesión social forma parte de lo que este autor denomina la ventaja cooperativa. La esencia del cooperativismo se concentra en los valores de la cooperación y de la solidaridad, en oposición a los valores actuales de individualismo y competición, característicos de la globalización, siendo aquellos valores intangibles y constituyentes de una incontestable ventaja cooperativa (Jordão y Briz, 2004).

Se ha podido observar la importancia que tiene Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza en la localidad en la que se encuentra implantada (Antequera, Málaga), con esta frase lo muestra uno de los stakeholders entrevistados:

"[...] Málaga prácticamente es Hojiblanca" (E3).

Asimismo, podemos indicar que la mayoría de la población antequerana se encuentra vinculada de una manera u otra a la sociedad cooperativa. Por tanto, podemos considerar a nuestra unidad de análisis como un motor de desarrollo de la localidad, pues es una fuente de ingresos que propicia la aparición de una gran actividad comercial ligada a la misma.

"Sería muy difícil entender la economía de muchos municipios sin la presencia de las cooperativas" (E1)

Además, para Hojiblanca es muy importante estrechar vínculos, con el fin de mejorar las relaciones con el entorno, uno de cuyos agentes más importantes son las diferentes administraciones, por ello establece numerosas relaciones institucionales tanto a nivel nacional y regional, como local y comarcal.

Para finalizar se destaca que la cooperativa objeto de estudio realiza **numerosas colaboraciones** con el entorno en el que se encuentra implantada. Colaboraciones educativas de todos los niveles, aportando aceite para desayunos escolares, casi siempre organizados en torno al día de Andalucía. También realizan colaboraciones institucionales, con la Consejería de Cultura y la Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía, con las Diputaciones Provinciales,...; colaboran además con diferentes asociaciones de toda índole (agrarias, vecinales, de distintos gremios, etc.) que solicitan a Hojiblanca su apoyo para actividades que organizan; señalar las colaboraciones deportivas, siendo la más importante el apoyo al Club Balonmano Antequera; colaboraciones benéficas, gastronómicas, con otras cooperativas, etc.

En definitiva, se puede comprobar cómo Hojiblanca influye positivamente en el desarrollo de su entorno a cualquier nivel, sea nacional, regional o local.

### 5.- Conclusiones

Hemos señalado la falta de evidencia suficiente sobre la aplicación de la identidad cooperativa en los grandes conglomerados de organizaciones cooperativas, y sobre la forma en la que gestionan su cultura corporativa. Si estas grandes sociedades están impregnadas de estos valores cooperativos, que son seña de su identidad y posible facilitador de su ventaja competitiva.

Con el caso Hojiblanca, sociedad cooperativa de segundo grado dedicada a la comercialización de aceite virgen de oliva y aceituna de mesa, se ha querido contribuir al conocimiento de este tipo de sociedades. Su importancia y rápido crecimiento hace especialmente interesante su análisis en profundidad, pues permite indagar en los interrogantes que se planteaban en esta investigación: ¿Los

valores básicos del cooperativismo impregnan el desarrollo de la gestión de las sociedades cooperativas agroalimentarias de segundo grado cuando adquieren una determinada dimensión y tienen éxito? ¿Cómo ayudan los principios cooperativos a gestionar de forma eficiente estas organizaciones y que valores están detrás de su aplicación?

Del análisis del caso se ha podido constatar la importancia que tiene en esta empresa la aplicación de los principios cooperativos. Hojiblanca parece comportarse como prevé la teoría, pues en algunos estudios se destaca que el cumplimiento de estos principios cooperativos permite que se genere capital social en la empresa cooperativa, el cual constituye un activo intangible de carácter estratégico que puede influir en la competitividad de la organización (Marcuello y Saz, 2008). La principal contribución de esta investigación se deriva del modelo presentado. La estructura que se muestra en la figura 1 integra el contenido y las relaciones clave descritas en el epígrafe anterior.

Como se muestra en la figura 1, la profundización y el cumplimiento todos los principios cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (1995), tienen la potencialidad de generar éxito empresarial, a través de la implicación de determinados valores en la gestión cooperativa basada en la participación, cumpliéndose así la proposición planteada en la fundamentación teórica de la presente investigación, entendiendo el éxito como el cumplimiento de los objetivos declarados por la organización (López et al., 2001)<sup>13</sup>.

Basándonos en el análisis efectuado en la sociedad cooperativa andaluza Hojiblanca vemos como, los principios cooperativos ponen en práctica los valores del cooperativismo a través de la gestión participativa, la cual tiene unos componentes clave como: estabilidad en las políticas empresariales, implicación de los socios, implicación de diferentes stakeholder o relaciones de influencia basadas en el conocimiento y en la competencia en lugar de el capital, entre otros, consiguiéndose así los objetivos de los socios y un desarrollo empresarial sostenible.

Para finalizar hemos de precisar que estos principios cooperativos tienen una misma función: Desarrollar un modelo de gestión cooperativa basado en valores como el que se indica en la figura 1, que sirva de cauce para forjar una estructura cooperativa eficaz y adecuada a los intereses de todos sus integrantes. Por tanto, el respeto de estos principios, hace que la sociedad cooperativa puedan lograr una ventaja competitiva sostenible ante las condiciones del entorno (Ruíz et al., 2008).

El estudio tiene algunas limitaciones. Si se desea saber cómo implementan las cooperativas de éxito los principios cooperativos, se debe buscar quizás distintos tipos de socios dentro de la sociedad cooperativa para entender cuáles son sus valores y su implicación en la cooperativa. El análisis es complejo puesto que es muy heterogénea la naturaleza de los socios en una sociedad cooperativa de primer o segundo grado<sup>14</sup>, pero su análisis nos daría un mejor conocimiento de los valores de las

<sup>13.-</sup> Recogida en la fundamentación teórica del presente artículo.

<sup>14. -</sup> Sobre la base social de las sociedades cooperativas almazareras véase Hernández (2001).

-Fidelidad de los stakeholders -Incremento de los ingresos -Mayor influencia en el - Calidad de productos -Reducción de costes empresarial Desarrollo sostenible - Beneficio Consecución objetivos de mercado los socios de los ÉXITO **A** Influencia basada en el conocimiento Socios con formación para participar Espíritu cooperativo entre los socios Nuevas incorporaciones al proyecto Figura 1. Modelo de gestión cooperativa basada en valores CLAVES DE LA GESTIÓN Socios y directivos implicados - Asunción de riesgo controlado - Acuerdos de colaboración con - Mantenimiento de la cultura - Continuidad en las políticas - Importancia del Know-how **PARTICIPATIVA** - Aprovisionamiento seguro Stakeholders informados - Cohesión con el entorno diferentes stakeholders Cohesión social empresariales cooperativa Principio de educación, formación Principio de intercooperación Principio de puertas abiertas Principio de interés por la Principio de autonomía e Principio de participación Principio de participación económica de los socios COOPERATIVOS **PRINCIPIOS** independencia e información comunidad democrática Responsabilidad Independencia Cooperación Democracia Implicación Autonomía Solidaridad Autoayuda VALORES Libertad Equidad Justicia

FUENTE: Adaptado de Villarreal y Landeta (2007).

sociedades cooperativas de éxito. Así, podemos entender el estudio del caso analizado como un caso ilustrativo que sirve de preludio de futuras investigaciones. Una dirección posible de la investigación puede ser cómo otros stakeholder (Administración pública, entidades financieras, Organizaciones cooperativas, universidad, etc.) contribuyen a implementar ese modelo cooperativo. Por ejemplo, la administración pública puede frenar o acelerar el proceso de implicación de los socios. Del mismo modo, futuros estudios cuantitativos de varias sociedades cooperativas de éxito pueden ayudar a producir un mayor rigor a los resultados del estudio.

### **Bibliografía**

- AGIRRE, A. (2001): "Los principios cooperativos 'atractores' de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España*, *Revista de Economía Pública*, *Social y Cooperativa*, nº 39, pp. 93-114.
- ACI ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): "Los principios cooperativos del siglo XXI", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 19, pp. 38-39.
- ALIMARKET (2008): Ranking de las 5000 mayores empresas de España, Publicaciones Alimarket S.A.
- ARCAS, N., MUNUERA, J.L. y HERNÁNDEZ, M. (2002): "Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 76, pp. 7-25.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A.M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): "Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (1), pp. 61-87.
- BEL, P. (1995): "Similitudes y diferencias entre las sociedades cooperativas agrarias y las sociedades agrarias de transformación a la luz de los principios cooperativos tras el Congreso de Manchester", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61, pp. 107-126.
- BEL, P. y AUSÍN, J.M. (2007): "Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 92(2), pp. 41-71.
- BIRCHALL, J. (2005): "Co-operative Principles Ten Years On", *Review of International Cooperation*, pp. 45-63.
- CABALLER, V. y DE MIGUEL, M.D. (1988): "La estructura de los costes en el cultivo de cítricos y su evolución", III Congress of SECH, Tenerife.

- CABRERO, E. y ARELLANO, D. (1992): "Éxito e innovación en la gerencia". En *América Latina. Estudio Nacional México; fase piloto.* CCMS/CLADEA/ INTERMAN INNOVATION PROGRAMME. CIDE, México, 113 pp.
- CEBALLO, A.I. (2005): "Responsabilidad social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 65-77.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de economía social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 31-52.
- CHETTY, S. (1996): "The case study method for research in small- and médium sized Firms", *International Small Business Journal*, no 15, pp. 73-85.
- COQUE, J. (2008): "Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 91, pp. 65-93.
- CORNFORTH, C. (2002): "Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions", *Review of International Co-operation*, 95(1), pp. 51-57.
- DÁVILA, R. (2004): Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito, Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá (Colombia).
- DAVIS, P. (2001): "The governance of co-operatives under competitive conditions: issues, processes and culture", *Corporate Governance*, 1(4), pp. 28-39.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- FORCADELL, F.J. (2005): "Democracy, Cooperation and Business Success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa", *Journal of Business Ethics*, nº 56, pp. 255-274.
- GADEA, E. (2009): "Estudio sobre el Concepto de Cooperativa: Referencia a los Principios Cooperativos y a su discutida vigencia", *Boletín JADO*, Bilbao, Año VII., 17, pp. 165-185.
- GARCÍA, E. (2000): La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1995): "Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61, pp. 53-88.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2002): "La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, abril, pp. 99-122.

- GÓMEZ, P. y MIRANDA, G. (2006): "Sobre el régimen económico y financiero particular de las sociedades cooperativas", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 90, pp. 28-56.
- HERNÁNDEZ, H. (2002): Éxito en las cooperativas de ahorro y crédito, un estado posible, COLAC. Panamá, 110 pp.
- HERNÁNDEZ, M.J. (1995): "El asociacionismo agrario en la industria de aceite de oliva de Jaén: una experiencia", *CIRIEC-España*, Cuaderno de Trabajo nº 23.
- HERNÁNDEZ, M.J. (2001): Base social de las sociedades cooperativas almazareras. Análisis cualitativo. Caja Rural Jaén.
- HERNÁNDEZ, M.J., RUÍZ, C. y GARCÍA, E. (2008): "La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 95, pp. 94-111.
- INTERMAN INNOVATIVE PROGRAMME (1991): Proyecto éxito e innovación en la gerencia. CCMS/CLADEA/INTERMAN INNOVATIVE PROGRAMME. Colombia; 4 págs.
- JORDAO, J. y BRIZ, J. (2004): "Aproximación sostenible del tema del cooperativismo en Portugal: situación actual y perspectivas para el futuro". *Congreso Internacional del Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural*, Valencia 11 y 12 de Noviembre.
- LEJARRIAGA, G. (1996): "La Unión Europea, la preocupación por el empleo y las empresas de participación", *CIRIEC-España*, *Revista de Economía Pública*, *Social y Cooperativa*, nº 22, pp. 127-156.
- LÓPEZ, D., VIDAL, F., DELCAMPO, F. y RAYAS, J.A. (2001): "Propuesta de un método para cuantificar el éxito o fracaso en una organización cooperativa con especial referencia a la satisfacción de los socios como medida de ese éxito", IV Congreso Nacional de la Asociación Española de la Economía Agraria.
- MARCUELLO, C. y SAZ, M.I. (2008): "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 94, pp. 59-79.
- MARTÍNEZ, A. (1995): "Los valores y los principios cooperativos", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61, pp. 35-46.
- MONZÓN, J.L. (1995): "Las cooperativas de trabajo asociado ante la reforma de los principios cooperativos", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61, pp. 47-52.
- MORALES, A.C. (1992): La cooperativa como realidad social, ideológica y económica, Córdoba, Publicaciones ETEA.
- MOREIRA, M.A. (1999): "Globalizacao e o movimento cooperativo. Tópicos para o debate". En *O Cooperativismo no novo milenio. A vantagem cooperativa*. Lisboa: INSCOOP, pp. 53-94.
- MUGARRA, E. (2001): "Responsabilidad y Balance social hoy en día: un reto para las cooperativas", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 39, pp. 25-50

- NILSSON, J. (1996): "The nature of cooperative values and principles", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(4), pp. 633-653.
- ORTI, A. (1989): "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo". En García Ferrando, M. et al., *El análisis de la realidad social*, Alianza, Madrid, pp. 171-204.
- PAZ, N. (1995): "Principios cooperativos y prácticas societarias de la cooperación", *REVESCO*, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 61, pp. 15-34.
- RUÍZ, M.C., HERNÁNDEZ, M.J. y GARCÍA, E. (2008): "La identidad cooperativa como respuesta al desafío de la globalización: la búsqueda de la excelencia empresarial", *27 Congreso Internacional de CIRIEC*, Sevilla, 22-24 Septiembre.
- RYAN, B., SCAPENS, W. y THEOBALD, M. (1992): *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, London: Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- SEGUÍ, E. y GARCÍA, G. (2004): "Los portales de conocimiento como herramienta de innovación y competitividad. El caso de CEGEA en el ámbito del cooperativismo agrario", *Congreso Internacional Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural*, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- SENGE, P. (1990): Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization, London: Century Business.
- SPEAR, R. (2004): "El gobierno democrático en las empresas cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 11-30.
- TOUS, D. y CIRUELA, A.M. (2005): "Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 209-240.
- VARGAS, A. (1995): "La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras". REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, nº 61, pp. 179-192.
- VARGAS, A. (1999): "De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática", REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, nº 67, pp. 219-234.
- VARGAS, A. (2000): "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.
- VILLARREAL, O. y LANDETA, J. (2007): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica", *XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6-8 Junio.
- YIN, R.K. (1989): Case Study Research, Design and Methods, Sage Publications, Newbury Park.