

EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN LA PROVINCIA DE HUELVA

Alfonso VARGAS SÁNCHEZ
Departamento de Dirección de Empresas y Marketing
Universidad de Huelva

1.INTRODUCCIÓN

Decía Laidlaw, en el informe "Las cooperativas en el año 2000" presentado en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en Moscú en 1980, que "la tarea del movimiento cooperativo internacional es la de demostrar hasta qué punto son apropiadas las cooperativas frente a los agudos problemas del mundo actual".

Pues bien, como afirma el Profesor Bueno (1993, 322), "las sociedades de economía social (entre las que destacan las cooperativas) son empresas alternativas que han surgido... para superar algunos problemas y dar una respuesta más social de creación de empleo, de mayor participación del socio y para fomentar el desarrollo económico y social de áreas locales y regionales".

Las cooperativas, en efecto, se consideran instrumentos útiles para acometer políticas de desarrollo económico y bienestar social, debido a varios factores (Vara, 1994, 13):

1. Son empresas muy flexibles en cuanto al tamaño y a la movilidad de sus socios.
2. Contribuyen a la formación de un espíritu empresarial.
3. Permiten ajustes bastante rápidos del salario real, tanto a la baja como al alza, según la coyuntura económica, y, por tanto, producen efectos favorables en el sostenimiento del empleo.

4. Por propia exigencia de los principios cooperativos, deben invertir en la formación de su capital humano y tomar las decisiones de forma participativa. En consecuencia, contribuyen a elevar el nivel de cualificación global del factor trabajo, vinculando formación, experiencia y compromiso.

No obstante, es verdad que continúa abierto el debate acerca de la eficiencia de estas organizaciones empresariales, que plantea el interrogante de si las sociedades cooperativas están en condiciones de competir con éxito, en una economía de mercado cada vez más abierta, liberalizada y global, con la empresa capitalista convencional. Así, frente a los que hablan de la ineficiencia de las cooperativas como empresas, existe otra corriente de opinión que observa en la idiosincrasia de éstas factores positivos para la consecución de altos niveles de excelencia empresarial.

Algunos autores son tajantes al tachar a las cooperativas de organizaciones ineficientes, justificando su vigencia únicamente por la competencia desleal que ejercen como consecuencia del injustificado trato de favor que reciben: "Las cooperativas, con todo, proliferan; lo que hace pensar a los defensores del darwinismo organizativo que si sobreviven «por algo será»; es decir, su utilización sería una prueba de que no crean tantas ineficiencias como parece. La razón de ello, sin embargo, parece ser otra. En efecto, las sociedades cooperativas son bien vistas en muchos países por razones ideológicas, y ello las hace receptoras de beneficios fiscales, que serían los responsables reales de que esta forma organizativa pueda mantenerse" (Cuervo, 1994, 121).

Sin embargo, y de acuerdo con Ballester (1990, 228) "el argumento de que el cooperativismo se ha extendido gracias a las ayudas estatales (incluyendo la menor presión fiscal) es poco convincente, ya que si los Estados favorecen a las cooperativas (bajo distintos gobiernos y regímenes políticos) es porque se reconoce generalmente su importancia. No puede pensarse razonablemente que el consenso político y popular a favor del cooperativismo (recogido en varias

Constituciones, entre ellas la española¹) carezca de base o haya llegado a ser una gran equivocación colectiva".

Por ejemplo, en el informe "Papel de las cooperativas a la luz de las nuevas tendencias económicas y sociales" del Secretario General de la O.N.U. a la Asamblea General de Naciones Unidas, de 6 de agosto de 1996, puede leerse, en su página tercera, que "habida cuenta que las cooperativas son propiedad de sus usuarios y están en función de la comunidad, los gobiernos, sobre todo las autoridades locales,... están traspasando gradualmente responsabilidades a las cooperativas, lo que da lugar al establecimiento de gran cantidad de pequeñas empresas que tienden a caracterizarse por una gran densidad de mano de obra y a incorporar como socios a beneficiarios, proveedores y otras partes interesadas, con lo que se contribuye a la cohesión social local".

Aunque la realidad del cooperativismo es muy dispar, tanto territorial como sectorialmente, no es menos cierto que estas sociedades suelen padecer algunos problemas que afectan a su desenvolvimiento empresarial: cooperativas sin auténticos cooperativistas (problemas ideológicos), dificultades intrínsecas para obtener financiación (problemas financieros), su reducido tamaño (problemas de dimensionamiento) y una insuficiente capacidad de gestión (problemas de funcionamiento).

Hay autores que opinan que "las debilidades de las cooperativas no son inherentes a la esencia de la filosofía de la cooperación, sino a la forma en que se han formulado y practicado los principios cooperativos" (Morales, 1990, 177), a los que más adelante nos referiremos. Sea como fuere, es evidente que las sociedades cooperativas también sufren problemas internos de funcionamiento y de identidad ante "la escasa participación activa de los socios, el escaso ejercicio de la democracia interna societaria, creación de élites rectoras, inquietud insuficiente por la educación y formación cooperativa, no

¹ Cuyo artículo 129.2 establece que "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas."...

asunción de los principios cooperativos, dificultades económicas derivadas de su difícil acceso a las instituciones normales de financiación, etc." (Azúa, 1985, 77).

Coincidimos con el Profesor García-Gutiérrez (1992) en señalar que los dos retos fundamentales para las sociedades cooperativas en el corto plazo son la dirección empresarial y los procesos de concentración entre ellas, si bien en muchos casos serán esos procesos de concentración los que proporcionen la dimensión suficiente para poder contar con los medios necesarios y una gestión profesional.

Aunque el tamaño de una cooperativa, como el de cualquier empresa, estará en función de las características del producto y del mercado al que se dirige, ante una situación económica caracterizada por la apertura de grandes espacios económicos, la innovación tecnológica y la concentración empresarial, el cooperativismo ha de reaccionar, inevitablemente, a través de la integración. En palabras de Antonio Cancelo (1987, 7), *"no queda más alternativa que adecuarse a las exigencias de una economía abierta si se quiere permanecer en el mercado. Pero para realizar esa adecuación, además de voluntad política se necesitan condiciones objetivas, las cuales quedan lejos de las posibilidades de cada cooperativa considerada aisladamente. Mi juicio es rotundo, en el futuro no habrá cabida para aquellas cooperativas que permanezcan aisladas. Tampoco la agrupación garantizará el éxito, pero al menos posibilitará las condiciones mínimas para alcanzarlo."*

El hecho de que alguna cooperativa aislada haya encontrado el nicho adecuado y se desarrolle con éxito, no sería más que una excepción para confirmar la regla. Aisladamente no se posee la masa crítica suficiente para mantener el nivel adecuado de tecnología, investigación, redes de mercado, política de marketing, etc.

De manera que si hubiera que lanzar un mensaje éste no sería otro que el de la aproximación de unas cooperativas a otras, en las que se den convergencias de producto, de mercado, de tecnología, etc., para de este modo alcanzar la dimensión mínima necesaria que las condiciones del mercado reclaman".

Quizás el primer obstáculo al que se enfrentan las empresas de naturaleza cooperativa son algunos mitos que giran en torno a ellas, que no se ajustan a la realidad y que, además de perjudicar su imagen, perturban su funcionamiento. Son estos:

- 1) La sociedad cooperativa como fórmula empresarial marginal y con decreciente presencia en la economía.

De forma bastante generalizada, el cooperativismo aún se percibe como una forma de hacer empresa con escasa relevancia en el concierto económico-empresarial, probablemente como consecuencia de los conceptos erróneos que se recogen en los dos puntos siguientes y de que en muchas ocasiones su origen se encuentra en situaciones de crisis². Esto contrasta con:

- El mensaje que desde instancias nacionales e internacionales se viene reiterando en el sentido de subrayar el papel fundamental que desempeñan las empresas de economía social en la creación de empleo, tanto en su aspecto cuantitativo como en el cualitativo, y, por tanto, en la generación de actividad y crecimiento económico (Vargas, 1997d, 739) (Vargas, 1998c, 450-451), dado que la sociedad cooperativa ha demostrado ser una figura idónea para vehiculizar las iniciativas empresariales del emprendedor colectivo (Morales, A.C., 1999, 129).

² Véase, con relación al carácter anticíclico de las empresas de economía social: Grávalos Gastaminza, 2000.

- El carácter universal del cooperativismo y su presencia sobresaliente en numerosas actividades económicas. En España, sin ir más lejos, en el sector agrario y en la industria alimentaria nos encontramos con empresas y grupos de base cooperativa (Acor, Anecoop, Coren, Acorex, etc.) que ocupan los primeros puestos en el *ranking* nacional (Vargas y Pelayo, 1998a) (Vargas y Pelayo, 1998b). También en otros sectores el cooperativismo cuenta con representantes muy destacados, caso de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) en la distribución alimentaria (Eroski) y la industria (Fagor, etc.), las Cajas Rurales en el sector financiero o el grupo Espriu en la sanidad.
- 2) Su pretendida definición como entidad sin ánimo de lucro y de carácter no mercantil.

Aunque la realidad de determinadas experiencias cooperativas de primera línea nos muestra que este mito empieza a ser desterrado, es evidente que este desfasado concepto ha representado un freno a la acción empresarial de estas sociedades, evidenciado, por ejemplo, en una precaria estructura financiera, con escasa dotación de recursos propios. Debe entenderse que la singularidad de esta forma societaria no reside en la ausencia de lucro, sino en la forma de distribuir los resultados entre quienes participan en el proceso de producción y/o distribución de la empresa. Así, mientras en la empresa capitalista convencional la base de reparto es el capital aportado, en la sociedad cooperativa dicha distribución se realiza en proporción a la actividad cooperativizada.

Por otro lado, es cada vez más frecuente encontrar sociedades cooperativas que utilizan para su desarrollo instrumentos o formas jurídicas mercantiles. El caso de MCC es paradigmático, incluso con salida a Bolsa, como también, aunque en menor escala, los grupos cooperativos en la industria alimentaria (Vargas y Pelayo, 1998b); las Cajas Rurales han creado el Banco Cooperativo Español, S.A., etc.

- 3) Su consideración como fórmula empresarial ineficiente e inherentemente débil.

Realidades empresariales como las mencionadas más arriba, y muchas otras, prueban que la forma cooperativa no es *per se* ineficiente y débil. Existe amplia evidencia en el sentido de señalar como causas de los fracasos en este tipo de empresas: el escaso compromiso de los socios, una dirección no profesional y/o a una inadecuada interpretación de los principios de la cooperación. Por consiguiente, si se corrigen esas tres debilidades principales, nada impide que las sociedades cooperativas sean empresas excelentes y alcancen el éxito.

En definitiva, la superación del obstáculo que representan estas falsas ideas preconcebidas sobre el cooperativismo, permitirá avanzar en la comprensión de los auténticos perfiles de un tipo de empresa que posee singularidades que pueden ser consideradas como fortalezas potenciales. En concreto:

A.-La sociedad cooperativa como empresa de participación

Entre las características que singularizan la sociedad cooperativa se encuentra la de la participación del socio en los tres tipos de flujos que tienen lugar en una empresa:

- Flujos de información-decisión, participando democráticamente (un socio = un voto) en los órganos sociales (participación en la gestión³).
- Flujos reales, en los que interviene como proveedor y/o como consumidor.
- Flujos financieros, aportando capital y participando en los excedentes; se encuentra ligada a la participación del socio en el proceso de producción

y/o distribución (flujos reales), es decir, en proporción a la actividad cooperativizada⁴.

Por tanto, si la participación en la sociedad cooperativa forma parte de su propia definición como empresa, si la participación en la sociedad cooperativa es, a priori, más intensa que en la empresa capitalista convencional, y la participación es hoy en día un elemento de extraordinaria importancia en los planteamientos estratégicos de las empresas excelentes (y en las que pretenden serlo), ¿no goza la sociedad cooperativa de una buena posición de partida para lograr ese *status*? La empresa capitalista convencional se ha dado cuenta que necesita impulsar la participación a todos los niveles, porque es bueno para la mejora continua, para estimular la creatividad y la innovación, para elevar los estándares de calidad y, en definitiva, para lograr la satisfacción del cliente. Para la sociedad cooperativa, sin embargo, es algo que forma parte de su propia naturaleza.

La tabla siguiente sintetiza las diferencias entre los criterios de participación en ambos tipos de empresas.

PARTICIPACIÓN	SOCIEDAD CAPITALISTA CONVENCIONAL	SOCIEDAD COOPERATIVA
EN EL CAPITAL	Independiente de lo aportado al proceso de producción-distribución. La condición de socio se adquiere mediante la participación en el capital.	Vinculada a lo aportado al proceso de producción-distribución. La condición de socio se adquiere a través de la participación en dicho proceso.
EN LOS BENEFICIOS	En proporción al capital aportado.	En proporción a la actividad cooperativizada.
EN LA GESTIÓN	En base al capital.	Democrática (un socio = un voto).

³ En la empresa capitalista convencional la participación del socio en la gestión se rige por un criterio capitalista, es decir, en proporción al capital aportado (una acción = un voto).

⁴ En la empresa capitalista convencional la participación del socio en los flujos financieros es independiente de la participación de éste en los flujos reales, ya que normalmente ésta no se da. Sin embargo, en una sociedad cooperativa la condición de socio se adquiere, y por tanto el derecho y la obligación de participar en los flujos de información-decisión y en los financieros, precisamente por participar en el proceso de producción y/o de distribución de la empresa.

B.-La doble condición⁵ de socio/proveedor y/o socio/consumidor

En unas organizaciones donde los proveedores y/o los consumidores son, a la vez, los socios, ¿no puede afirmarse que se dan unas condiciones de partida favorables para que estas empresas estén orientadas hacia la calidad? No olvidemos que esa implicación (cercanía) de proveedores y consumidores, que ya existe de por sí en la sociedad cooperativa, es celosamente perseguida por la empresa capitalista convencional.

Además, si esa orientación a la calidad (al cliente y su satisfacción) requiere dar un paso más desde la participación del individuo al compromiso de éste con la empresa, y eso exige (Aranzadi, 1998, 91) poder para tomar decisiones, ser informado de la marcha del negocio, participar en los resultados, ¿no está la sociedad cooperativa, dadas sus características idiosincrásicas, en una posición ideal para asumir estos planteamientos de la moderna administración empresarial? ¿No son esos precisamente sus planteamientos? Si de lo que se trata es de generar en las personas que forman parte de la organización un fuerte sentido de pertenencia, que perciban la empresa como algo propio, ¿qué mejor manera para sentirse parte de algo que siéndolo realmente? ¿No es, por tanto, la sociedad cooperativa una fórmula que favorece esa profunda implicación o compromiso con la empresa?

C.-La orientación a la persona

Si la orientación a la persona es considerada, desde una perspectiva interna, como uno de los rasgos de las empresas excelentes, no cabe la menor duda que

⁵ Incluso a veces triple (socio, proveedor y consumidor).

la sociedad cooperativa cumple esa condición, al tratarse de una forma societaria marcadamente personalista, donde el factor humano prima sobre el factor capital. Recuérdense si no los criterios por los que se rige la participación del socio o el principio de educación y formación.

No sería erróneo afirmar, en los tiempos que corren, que la importancia relativa que se atribuya a la componente humana de la empresa es el primer criterio para diagnosticar si en ella se dan las condiciones para la eficiencia. La componente técnica no deja de ser importante, por supuesto, pero es sólo una condición *sine qua non*, necesaria pero no suficiente.

En este aspecto la fórmula cooperativa parte con una ventaja comparativa, por cuanto ese concepto constituye el eje central de su propia filosofía. No es algo que haya de ser objeto de un obligado convencimiento por necesidades de la gestión, sino que viene dado como un dato definitorio de su propia naturaleza. En la empresa capitalista es un camino que hay que recorrer; en la empresa cooperativa ya está andado. Parodiando el afortunado y clásico eslogan de las Cajas de Ahorro (a la sazón también empresas de Economía Social), "la cara humana del dinero", podría decirse que las cooperativas son "la cara humana del capitalismo".

D.-Los valores (la cultura) del cooperativismo

Si otra característica de la excelencia es la fortaleza de la cultura de la empresa, con un claro esquema de valores ampliamente compartidos y aceptados por sus miembros, una de las singularidades del cooperativismo es, justamente, la de contar con unos valores y principios universales que lo definen y orientan (al menos en teoría) el comportamiento de los cooperativistas, a título individual y colectivo. Es evidente que esos valores y principios cooperativos conforman una cultura, una determinada manera de pensar y de hacer.

Por otro lado, la identidad del cooperativismo sintoniza con valores

fuertemente arraigados en la sociedad actual⁶, como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, etc. Esto es extremadamente importante, en la medida en que la empresa no puede ser ajena a lo que la sociedad de la que forma parte siente, desea, espera. En los mercados se compran y se venden productos que, además de sus aspectos tangibles, tienen una dimensión intangible cada vez más importante, que son los valores que los acompañan, y las sociedades cooperativas añaden a sus bienes y servicios unos valores que comparte la sociedad actual.

Toda empresa necesita de una fuerza vital que la proyecte hacia el futuro deseado, necesita, como dice Gary Hamel⁷, de un alma. Es lo que otros llaman una cultura, que viene a ser esa fuerza interior que empuja a quienes la comparten, sin que ellos se den cuenta, a hacer las cosas de una determinada manera, singularizando así a esa organización a través de los comportamientos de las personas.

Las sociedades cooperativas tienen un alma, aunque a veces no lo sepan o no la pongan en valor. Puede que se trate de un conocimiento tácito (no saben que está ahí) que sea preciso hacer explícito para que pueda ser compartido, asumido e interiorizado por todos los miembros de la organización⁸, los cuales, a partir de ese momento, actuarán congruentemente con él. Por esta razón (Aranzadi, 1998, 90), no basta que haya unos principios muy bien elaborados y aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), y que estén recogidos en la letra de las normas legales y estatutarias. Se trata de que esos principios y los valores que en ellos subyacen se vivan en la cooperativa, y eso es lo que a menudo falla.

⁶ Incluso existe un principio, el séptimo, de interés por la comunidad.

⁷ En: Colvin, G. The Changing Art of Becoming Unbeatable. *Fortune*, 24-11-97, p.140.

⁸ Lo que Ikujiro Nonaka llama “externalización”, como el modo de conversión del conocimiento tácito a explícito, a través de su articulación y sistematización dentro de la organización.

E.-La condición democrática de sus líderes

En una situación en la que el modelo de líder que se espera no es el tradicional que carga sobre sus hombros todo el peso de la empresa, sino el que es capaz de crear el ambiente propicio para que cada integrante de la organización soporte su parte de la carga (Williams y Cothred, 1997)⁹, el cooperativismo, por la condición democrática de sus dirigentes, por su cualidad de servidores, está en situación de asumir este nuevo papel del liderazgo mejor que cualquier otra empresa (Aranzadi, 1998, 94).

En síntesis, al igual que el cooperativismo ha ido reforzando su carácter empresarial a través de la aplicación de técnicas de gestión importadas de la empresa capitalista convencional, ésta ha ido modificando ciertas pautas de comportamiento hasta configurar un estilo de dirección con determinados rasgos muy próximos a los postulados idiosincrásicos del cooperativismo. Es como si se estuviera produciendo una convergencia entre ambas formas de hacer empresa, que puede deparar algunas ventajas competitivas a la sociedad cooperativa. Bastaría con que ésta, los cooperativistas y sus dirigentes, pusieran plenamente en práctica los principios que la definen.

2.EL SECTOR AGRARIO Y LA IMPORTANCIA DEL COOPERATIVISMO

Globalmente, el sector agrario de la provincia de Huelva ha crecido de forma muy significativa en los últimos años, como nos muestra cualquiera de sus muchas manifestaciones: más hectáreas en regadío, más producción, más empresas y más empleo en el sector, etc., con todo el efecto multiplicador que genera en industrias auxiliares y actividades complementarias, tanto hacia adelante como hacia atrás en la cadena agroalimentaria. Es, no cabe duda, uno de los principales motores de la economía provincial, y quizás el sector, junto

⁹ Citado por Grant, R.M. *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers, 1998, p. 441.

al turístico, con expectativas futuras más esperanzadoras, a la vista de los proyectos que están en marcha.

Dado que el propósito de este apartado no es ofrecer un detalle exhaustivo de todos esos factores con sus correspondientes cifras, la panorámica que se proporciona del sector agrario provincial se va a apoyar en una variable que puede ser considerada compendio de las demás, por cuanto se trata de la medición del *output*: el valor de la producción agraria. El cuadro siguiente refleja su evolución durante los 90, tanto en valores absolutos como relativos. Como podrá apreciarse, la expansión ha tenido lugar, sobre todo, en el subsector agrícola.

EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGRARIA
EN LA PROVINCIA DE HUELVA

AÑO	UNIDAD	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	PRODUCCIÓN GANADERA	PRODUCCIÓN AGRARIA
1991	Millones ptas.	41.439,9	14.136,2	55.576,1
	%	74,6	25,4	100
	Indice	100	100	100
1992	Millones ptas.	42.687,5	15.676,4	58.363,9
	%	73,1	26,9	100
	Indice	103	111	105
1993	Millones ptas.	52.675,5	21.594,1	74.269,6
	%	70,9	29,1	100
	Indice	127	153	134
1994	Millones ptas.	66.149,2	18.653,3	84.802,5
	%	78,0	22,0	100
	Indice	160	132	153
1995	Millones ptas.	58.746,4	18.125,0	76.871,4
	%	76,4	23,6	100
	Indice	142	128	138
1996	Millones ptas.	57.712,2	18.231,0	75.943,2
	%	76,0	24,0	100
	Indice	139	129	137
1997	Millones ptas.	67.256,0	20.140,0	87.396,0
	%	77,0	23,0	100
	Indice	162	142	157
1998	Millones ptas.	80.900,0	18.646,0	99.546,0
	%	81,3	18,7	100
	Indice	195	132	179
1999	Millones ptas.	72.217,0	19.722,0	91.939,0
	%	78,5	21,5	100
	Indice	174	140	165
Total	Millones ptas.	539.783,7	164.924,0	704.707,7
	%	76,6	23,4	100

Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. Delegación Provincial de Huelva. Memorias Anuales.

El subsector agrícola, que por término medio representa algo más de las tres cuartas partes del valor de la producción agraria provincial, ha evolucionado hacia un predominio progresivo del cultivo del fresón, que en 1998 llegó a representar por si solo casi las dos terceras partes del valor total de la producción agrícola onubense. El paisaje agrícola de vastas zonas de la provincia se ha transformado sustancialmente en las dos últimas décadas, en las que el estancamiento, si no retroceso, de los cultivos mediterráneos tradicionales, ha venido acompañado de la introducción de una moderna agricultura de regadío con el fresón como principal exponente. No obstante, los cítricos están irrumpiendo con gran fuerza, y junto a frutales, como el melocotón y la frambuesa, están protagonizando una producción cada vez más diversificada. Los cuadros siguientes nos dan las claves de este cambio.

EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
EN LA PROVINCIA DE HUELVA

CULTIVO	UNIDAD	1991	1992	1993	1994	1995
CEREALES	Mill.ptas.	3267.5	1296.3	1591.9	2358.3	2231.6
	%	7.9	3.0	3.0	3.6	3.8
	Indice	100	40	49	72	68
LEGUMINOSAS	Mill.ptas.	342.6	148.2	220.4	304.7	782.8
	%	0.8	0.3	0.4	0.5	1.3
	Indice	100	43	64	89	228
TUBÉRCULOS	Mill.ptas.	1448.1	1777	955.3	1832.6	1273.6
	%	3.5	4.2	1.8	2.8	2.2
	Indice	100	123	66	127	88
INDUSTRIALES	Mill.ptas.	2954.5	1028.2	2077.1	1882.4	1705.9
	%	7.1	2.4	3.9	2.8	2.9
	Indice	100	35	70	64	58
FORRAJERAS	Mill.ptas.	1379.5	218	839.2	946.5	676.6
	%	3.3	0.5	1.6	1.4	1.2
	Indice	100	16	61	69	49
HORTALIZAS	Mill.ptas.	23366.9	28521.1	34321.2	42706.5	36423.6
	%	56.4	66.8	65.2	64.6	62.0
	Indice	100	122	147	183	156
FLORES, PLANTAS, ORNAMENTALES	Mill.ptas.	778.7	627.9	626.1	591.9	922.2
	%	1.9	1.5	1.2	0.9	1.6
	Indice	100	81	80	76	118
CÍTRICOS	Mill.ptas.	2926.2	3199.2	3703.3	4514.7	6643.7
	%	7.1	7.5	7.0	6.8	11.3
	Indice	100	109	127	154	227
FRUTALES	Mill.ptas.	1582.4	2157.1	3994.6	4280.4	2187.4
	%	3.8	5.1	7.6	6.5	3.7
	Indice	100	136	252	271	138
OLIVAR	Mill.ptas.	1559.5	1798.1	2301.2	3461.7	2680
	%	3.8	4.2	4.4	5.2	4.6
	Indice	100	115	148	222	172
VIÑEDO	Mill.ptas.	1684	1766.4	1887.2	3109.5	3019
	%	4.1	4.1	3.6	4.7	5.1
	Indice	100	105	112	185	179
SEMILLAS Y PLANTONES	Mill.ptas.	150	150	158	160	200
	%	0.4	0.4	0.3	0.2	0.3
	Indice	100	100	105	107	133
TOTAL	Mill.ptas.	41439,9	42687.5	52675.5	66149.2	58746.4
	%	100	100	100	100	100
	Indice	100	103	127	160	142

CULTIVO	UNIDAD	1996	1997	1998	1999
CEREALES	Mill.ptas.	3612.3	3481	2613	1217
	%	6.3	5.2	3.2	1.7
	Indice	111	107	80	37
LEGUMINOSAS	Mill.ptas.	947	561	332	102
	%	1.6	0.8	0.4	0.1
	Indice	276	164	97	30
TUBÉRCULOS	Mill.ptas.	1255	1123	899	480
	%	2.2	1.7	1.1	0.7
	Indice	87	78	62	33
INDUSTRIALES	Mill.ptas.	3044	2522	2480	1417
	%	5.3	3.7	3.1	2.0
	Indice	103	85	84	48
FORRAJERAS	Mill.ptas.	1864.9	1375	895	327
	%	3.2	2.0	1.1	0.5
	Indice	135	100	65	24
HORTALIZAS	Mill.ptas.	30206.6	40905	56449	44388
	%	52.3	60.8	69.8	61.5
	Indice	129	175	242	190
FLORES, PLANTAS, ORNAMENTALES	Mill.ptas.	1101.8	1084	1384	1288
	%	1.9	1.6	1.7	1.8
	Indice	141	139	178	165
CÍTRICOS	Mill.ptas.	6326	7224	7263	11588
	%	11.0	10.7	9.0	16.0
	Indice	216	247	248	396
FRUTALES	Mill.ptas.	2680.6	3302	4184	6914
	%	4.6	4.9	5.2	9.6
	Indice	169	209	264	437
OLIVAR	Mill.ptas.	3090	2204	1161	1200
	%	5.4	3.3	1.4	1.7
	Indice	198	141	74	77
VIÑEDO	Mill.ptas.	3260	3150	3150	3206
	%	5.6	4.7	3.9	4.4
	Indice	194	187	187	190
SEMILLAS Y PLANTONES	Mill.ptas.	324	325	90	91
	%	0.6	0.5	0.1	0.1
	Indice	216	217	60	61
TOTAL	Mill.ptas.	57712.2	67256	80900	72217
	%	100	100	100	100
	Indice	139	162	195	174

CULTIVO	UNIDAD	1991	1992	1993	1994	1995
HORTALIZAS:						
Fresón	Mill.ptas.	17509	23057	29723.9	38789	33750
	%	42.3	54.0	56.4	58.6	57.5
	Indice	100	132	170	222	193
CÍTRICOS:						
Naranja dulce	Mill.ptas.	2689.2	2837.2	3342	4095.2	6175
	%	6.5	6.6	6.3	6.2	10.5
	Indice	100	106	124	152	230
Mandarina	Mill.ptas.	218.2	344.2	343	400.5	450
	%	0.5	0.8	0.7	0.6	0.8
	Indice	100	158	157	184	206
FRUTALES:						
Melocotón	Mill.ptas.	927.7	1662	949.2	970.9	802.5
	%	2.2	3.9	1.8	1.5	1.4
	Indice	100	179	102	105	87
Frambuesa	Mill.ptas.	-	-	2268	2405	201.5
	%	-	-	4.3	3.6	0.3
	Indice	-	-	100	106	9
TOTAL PR. AGRÍC.	Mill.ptas.	41439,9	42687.5	52675.5	66149.2	58746.4
	%	51.5	65.3	69.5	70.5	70.5

CULTIVO	UNIDAD	1996	1997	1998	1999
HORTALIZAS:					
Fresón	Mill.ptas.	25740	35976	53010	41750
	%	44.6	53.5	65.5	57.8
	Indice	147	205	303	238
CÍTRICOS:					
Naranja dulce	Mill.ptas.	5695	6270	6183	8460
	%	9.9	9.3	7.6	11.7
	Indice	212	233	230	315
Mandarina	Mill.ptas.	578	878	988	3036
	%	1.0	1.3	1.2	4.2
	Indice	265	402	453	1391
FRUTALES:					
Melocotón	Mill.ptas.	912	1222	1155	1650
	%	1.6	1.8	1.4	2.3
	Indice	98	132	125	178
Frambuesa	Mill.ptas.	695	990	2100	4400
	%	1.2	1.5	2.6	6.1
	Indice	31	44	93	194
TOTAL PR. AGRÍC.	Mill.ptas.	57712.2	67256	80900	72217
	%	58.3	67.4	78.3	82.1

Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. Delegación Provincial de Huelva. Memorias Anuales.

Es claro, por tanto, que el crecimiento de la agricultura onubense en los últimos años ha venido de la mano del fresón, los cítricos (naranja dulce y mandarina) y los frutales (melocotón y frambuesa). Como se verá en el epígrafe siguiente,

la evolución del cooperativismo agrario es un reflejo de esta expansión hortofrutícola, con la paralela creación de un buen número de empresas de esta naturaleza dedicadas a la manipulación y comercialización de dichas producciones.

En cuanto al subsector ganadero, que representa algo menos de la cuarta parte del valor de la producción agraria provincial, éste se sustenta, sobre todo, en la importancia del ganado porcino, con un peso de aproximadamente un tercio del total y un crecimiento espectacular en el período analizado. No hay más que recordar su producto estrella: el jamón ibérico de la Sierra de Huelva. El comportamiento de éste y los demás rubros se recoge en el cuadro siguiente.

EVOLUCIÓN DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN GANADERA
EN LA PROVINCIA DE HUELVA

CARNE Y VIDA DE:	UNIDAD	1991	1992	1993	1994	1995
BOVINO	Mill.ptas.	1666	3378	3221.1	2851.4	3330
	%	11.8	21.5	14.9	15.3	18.4
	Indice	100	203	193	171	200
OVINO	Mill.ptas.	1683	1881	1988.3	1258.6	1520
	%	11.9	12.0	9.2	6.7	8.4
	Indice	100	112	118	75	90
PORCINO	Mill.ptas.	2090	2118	8910.9	6968.7	5525
	%	14.8	13.5	41.3	37.4	30.5
	Indice	100	101	426	333	264
AVES	Mill.ptas.	1912	1610	1486.8	1581.3	1992
	%	13.5	10.3	6.9	8.5	11.0
	Indice	100	84	78	83	104
TOTAL PR. GANAD.	Mill.ptas.	14136.2	15676.4	21594.1	18653.3	18125.0
	%	52	57.3	72.3	67.9	68.3
	Indice	100	111	153	132	128

CARNE Y VIDA DE:	UNIDAD	1996	1997	1998	1999
BOVINO	Mill.ptas.	2363	2214	1997	2180
	%	13.0	11.0	10.7	11.1
	Indice	142	133	120	131
OVINO	Mill.ptas.	1127	1540	1001	901
	%	6.2	7.6	5.4	4.6
	Indice	67	92	59	54
PORCINO	Mill.ptas.	6388	6576	6083	7810
	%	35.0	32.7	32.6	39.6
	Indice	306	315	291	374
AVES	Mill.ptas.	2191	2730	2851	2820
	%	12.0	13.6	15.3	14.3
	Indice	115	143	149	147
TOTAL PR. GANAD.	Mill.ptas.	18231	20140	18646	19722
	%	66.2	64.9	64.0	69.6
	Indice	129	142	132	140

Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. Delegación Provincial de Huelva. Memorias Anuales.

No puede olvidarse, en este contexto, que las sociedades cooperativas son un referente empresarial de primer orden en el sector agrario onubense. Así:

- Sector olivarero-oleícola¹⁰. La producción de aceite de oliva en la provincia se encuentra cooperativizada prácticamente en su totalidad. Únicamente sigue activa una almazara no cooperativa, que incluso compra la aceituna fuera de Huelva.
- Sector vitivinícola. Hablar de la producción de vino en la provincia de Huelva es hacerlo de la comarca del Condado y su Denominación de Origen. Pues bien, en este marco, según estimaciones del Profesor Carrasco, el noventa por ciento de la superficie de cultivo está cooperativizada; ese mismo porcentaje es el que corresponde a las empresas cooperativas sobre la producción total de vino base. Destaca, además, que la Cooperativa Vinícola del Condado se encuentra entre las cinco empresas más importantes del país por su dimensión (capacidad de almacenamiento)¹¹.

¹⁰ Para más información puede consultarse: Vargas Sánchez, A. (1993).

¹¹ Carrasco Carrasco, M. (1995).

- Sector fresero. Según los últimos datos disponibles¹², las sociedades cooperativas comercializaron en 1996 el 52 por ciento del volumen de producción provincial. Además, según el censo de productores de fresa de la provincia de Huelva (1994), el 57 por ciento de la superficie de cultivo y el 63 por ciento de las explotaciones se encuentran cooperativizadas¹³. Junto a estas cifras, cabe mencionar que las principales empresas exportadoras de fresa son sociedades cooperativas, y una de ellas, CORA, es la primera empresa europea del sector por volumen de producción.
- En la actividad ganadera, nos encontramos con una sociedad cooperativa (Ovipor) que prácticamente nuclea y vertebró el sector, sobre todo en el subsector de ovino, al igual que ocurre en el sector de cereales y leguminosas (con Campo de Tejada).
- Finalmente, en el capítulo de otros, cabe mencionar el sector forestal, donde en el subsector de productos forestales no madereros (corcho, castaña, productos apícolas, esencias y carbón vegetal) el cooperativismo sigue manteniendo una presencia significativa, pese a haberse reducido su número a la mitad en la última década.

3.SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS

Cuando se planteó la necesidad de elaborar un censo real actualizado de las sociedades cooperativas agrarias con actividad en la provincia, los datos más recientes que estaban disponibles databan del censo de 1996 realizado (y publicado) por encargo del departamento competente en materia cooperativa de la Administración regional. Asimismo, también existía un censo anterior de 1991. Esta información, que se reproduce en el cuadro siguiente, constituyó el punto de partida.

¹² Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.

¹³ Estos porcentajes eran del 47 y del 37 por ciento, respectivamente, en 1987.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS POR
COMARCAS

COMARCA	CENSO-91		CENSO-96		INCREMENTO
	Nº	%	Nº	%	
Sierra	11	16.2	11	9.1	-
Costa	6	8.8	9	7.5	50
Condado-Litoral	19	27.9	59	49.2	211
Condado-Campiña	26	38.2	32	26.7	23
Andévalo Occidental	5	7.4	8	6.7	60
Andévalo Oriental	1	1.5	1	0.8	-
TOTAL	68	100	120	100	76
Nº SOCIOS	15783	-	14293	-	-9.4

Fuente: Elaboración propia con datos de la Junta de Andalucía.

Estas primeras cifras muestran un incremento muy notable del número de sociedades cooperativas agrarias en el quinquenio 91-96 (76 por ciento), en todas las comarcas, pero especialmente en el Condado-Litoral, en la que se multiplicó por algo más de tres al compás del desarrollo hortofrutícola de esos años. No obstante, el número total de socios descendió ligeramente.

Entre ellas sólo existe una sociedad cooperativa agraria de segundo grado, que, además, tampoco es de las más importantes en términos de volumen. Esto no es sino el reflejo del mínimo desarrollo de la integración cooperativa en estructuras de segundo y ulterior grado, con algún intento frustrado, como en el sector vitivinícola, o de vuelta atrás, como en el de la castaña¹⁴.

Pues bien, sobre esta base se elaboró un censo real de las sociedades cooperativas agrarias activas a 31 de diciembre de 1999. La metodología seguida fue, tomando como punto de partida el listado del último censo oficial y el facilitado por la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA) con sus afiliadas, la de comprobar las altas y bajas producidas desde entonces en el Registro de Sociedades Cooperativas, así como cualquier otra documentación obrante en el mismo (como las notificaciones recibidas de la Agencia Tributaria) que permitiera verificar la inactividad de la empresa. Esta

¹⁴ La cooperativa de segundo grado que existía se ha transformado en cooperativa de primer grado.

tarea era imprescindible, debido a que habitualmente estas empresas cesan en su actividad pero no tiene lugar la baja registral, al no entrar en disolución y liquidación. En ocasiones fue el conocimiento personal del sector, y el de otras personas, lo que permitió identificar sociedades inactivas y acercar el censo a la realidad lo más posible.

En suma, el total de sociedades cooperativas agrarias activas identificadas fue de 144, de las cuales sólo 45 están afiliadas a FAECA (el 31 por ciento). De ellas, 101 ya aparecían en el censo de 1996, por lo que son 43 las que se han incorporado a este colectivo en el intervalo temporal considerado. No obstante, 8 son consecuencia de errores en el censo del 96: 5 porque aparecen clasificadas erróneamente como cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, 1 porque aparece, también erróneamente, como cooperativa de trabajo asociado, y 2 porque, aún figurando en el censo del 91, fueron omitidas indebidamente en el del 96. Por tanto, y en realidad, son sólo 35 las de nueva creación, casi todas vinculadas a la expansión de los cultivos hortofrutícolas.

Como ya se ha mencionado, de las 120 sociedades cooperativas agrarias que aparecían en el censo de 1996, 101 continúan activas a finales de 1999; de las 19 restantes, 5 son cooperativas de trabajo asociado y 14 han cesado en su actividad en dicho periodo, con una tasa de mortalidad en el mismo, por tanto, del 12% (14/120).

Por último, las tablas que siguen ofrecen el desglose de las 144 sociedades cooperativas agrarias activas por comarcas, sectores y década de creación.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). DISTRIBUCIÓN COMARCAL

COMARCA	Número	%	% afiliación a FAECA
SIERRA	10	6.9	60.0
COSTA	11	7.6	36.4
CONDADO-LITORAL	74	51.4	9.5
CONDADO-CAMPIÑA	39	27.1	64.1
ANDÉVALO OCCIDENTAL	8	5.6	25.0
ANDÉVALO ORIENTAL	2	1.4	50.0
TOTAL	144	100	31.3

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). DISTRIBUCIÓN SECTORIAL (según actividad principal).

SECTOR	Número	%	% afiliación a FAECA
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	19	13.2	94.7
VINO	12	8.3	92.6
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	5	3.5	80.0
HORTOFRUTÍCOLA	98	68.0	9.2
GANADERÍA	5	3.5	20.0
OTRAS	5	3.5	40.0
TOTAL	144	100	31.3

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). DÉCADA DE CREACIÓN

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	2	15	11	4	25	87	144
%	1.4	10.4	7.6	2.8	17.4	60.4	100.0
% acumulado	1.4	11.8	19.4	22.2	39.6	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

Las dos sociedades cooperativas agrarias más longevas de la provincia de Huelva pertenecen al municipio de Beas y desempeñan la misma actividad: la extracción de aceite de oliva. La primera, San Bartolomé, fue creada en 1946, y la segunda, Nuestra Señora del Reposo, en 1949. El contrapunto lo pone el 60 por ciento de empresas cooperativas creadas en la última década, cuya actividad se desarrolla, sobre todo, en el sector hortofrutícola. Las cooperativas hortofrutícolas son, pues, las más jóvenes, pero también las más numerosas (el 68 por ciento). Por comarcas, el Condado-Litoral presenta la mayor concentración de estas sociedades, con el 51 por ciento del total, gracias al

municipio de Moguer, que posee, con gran diferencia, el mayor número de sociedades cooperativas agrarias de la provincia, 49¹⁵, casi todas de carácter familiar. Llama la atención también el escaso nivel de afiliación que tiene FAECA en el Condado-Litoral y en el sector hortofrutícola¹⁶.

3.1.DISTRIBUCIÓN COMARCAL

Comenzando por la Sierra, se trata de un reducido grupo de cooperativas, 10, de las cuales la mitad se dedican a la extracción de aceite de oliva. La constitución de las mismas se divide en dos períodos de tiempo claramente diferenciados: los 50-60, en el que se crean tres de ellas, y los 80-90 con el resto. El nivel de afiliación a FAECA es del 60 por ciento. Las tablas siguientes ofrecen mayor detalle.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: SIERRA. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL.

SECTOR	Número	%
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	5	50
VINO	-	-
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	-	-
HORTOFRUTÍCOLA	-	-
GANADERÍA	2	20
OTRAS	3	30
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: SIERRA. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	1	2	-	5	2	10
%	-	10	20	-	50	20	100
% acumulado	-	10	30	30	80	100	-

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a la comarca de la Costa, también se trata de un grupo reducido de empresas, 11, pero con un perfil mucho más uniforme: el 82 por

¹⁵ El 34 por ciento de todas las sociedades cooperativas agrarias activas de la provincia se concentran en este municipio, que es, desde luego, un caso muy llamativo.

¹⁶ Probablemente por la juventud de muchas de ellas y por su carácter familiar.

ciento se dedica a la actividad hortofrutícola y el 73 por ciento fechan su creación en la última década. El grado de afiliación a FAECA es del 36 por ciento. Las tablas siguientes completan esta descripción.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: COSTA. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL.

SECTOR	Número	%
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	-	-
VINO	-	-
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	1	9.1
HORTOFRUTÍCOLA	9	81.8
GANADERÍA	1	9.1
OTRAS	-	-
TOTAL	11	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: COSTA. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	-	2	-	1	8	11
%	-	-	18.2	-	9.1	72.7	100.0
% acumulado	-	-	18.2	18.2	27.3	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el Condado-Litoral, en esta comarca radica el grupo más numeroso, 74 sociedades cooperativas, de ellas 49 en Moguer, bastante jóvenes la mayoría (las tres cuartas partes han sido constituidas en la década de los noventa¹⁷) y dedicadas, en un 92 por ciento de los casos, a la hortofruticultura. Las tablas siguientes completan este perfil.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: CONDADO-LITORAL. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL.

SECTOR	Número	%
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	2	2.7
VINO	2	2.7
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	-	-
HORTOFRUTÍCOLA	68	91.8
GANADERÍA	1	1.4
OTRAS	1	1.4
TOTAL	74	100.0

Fuente: Elaboración propia.

¹⁷ Este porcentaje se eleva al 94'5 por ciento si se consideran las dos últimas décadas.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: CONDADO-LITORAL. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	1	1	2	14	56	74
%	-	1.4	1.4	2.7	18.9	75.6	100.0
% acumulado	-	1.4	2.8	5.5	24.4	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

El Condado-Campiña posee la mayor diversificación de actividades, así como el mayor nivel de afiliación a la FAECA (64 por ciento). Aunque la actividad hortofrutícola también es predominante en número de cooperativas (16 de 39), las vinícolas y oleícolas también tienen una presencia destacada (aproximadamente una cuarta parte cada una de ellas). Esta distribución también se nota en su antigüedad, pues las primeras son de más reciente creación; las del vino y el aceite de oliva datan de los años 50 y 60, o incluso antes¹⁸. Véanse los cuadros siguientes:

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: CONDADO-CAMPIÑA. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL.

SECTOR	Número	%
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	9	23.1
VINO	10	25.6
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	4	10.3
HORTOFRUTÍCOLA	16	41.0
GANADERÍA	-	-
OTRAS	-	-
TOTAL	39	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: CONDADO-CAMPIÑA. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	2	11	6	1	4	15	39
%	5.1	28.2	15.4	2.6	10.3	38.4	100.0
% acumulado	5.1	33.3	48.7	51.3	61.6	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ Las dos sociedades cooperativas agrarias más antiguas, de 1946 y 1949, se localizan en esta comarca, concretamente en el municipio de Beas, y ambas dedicadas a la extracción de aceite de oliva.

En el Andévalo Occidental la presencia del cooperativismo agrario es reducida. Son sólo 8 empresas, de las cuales 6 no están afiliadas a FAECA, en dos sectores: el de los productos hortofrutícolas (75 por ciento) y el olivarero-oleícola. El detalle es el siguiente:

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: ANDÉVALO OCCIDENTAL. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL.

SECTOR	Número	%
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	2	25.0
VINO	-	-
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	-	-
HORTOFRUTÍCOLA	6	75.0
GANADERÍA	-	-
OTRAS	-	-
TOTAL	8	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: ANDÉVALO OCCIDENTAL. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	2	-	-	2	4	8
%	-	25	-	-	25	50	100
% acumulado	-	25	25	25	50	100	-

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el Andévalo Oriental existen sólo dos sociedades cooperativas agrarias, una ganadera y otra corchera, dada la escasa importancia que la agricultura tiene en esta comarca.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: ANDÉVALO ORIENTAL. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL.

SECTOR	Número	%
ACEITE DE OLIVA-OLIVAR	-	-
VINO	-	-
CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL	-	-
HORTOFRUTÍCOLA	-	-
GANADERÍA	1	50
OTRAS	1	50
TOTAL	2	100

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). COMARCA: ANDÉVALO ORIENTAL. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	-	-	1	-	1	2
%	-	-	-	50	-	50	100
% acumulado	-	-	-	50	50	100	-

Fuente: Elaboración propia.

3.2.DISTRIBUCIÓN SECTORIAL

Comenzando por el sector olivarero-oleícola, nos encontramos ante un colectivo de 19 empresas cooperativas distribuidas por casi todas las comarcas de la provincia (salvo el Andévalo Oriental, donde este cultivo no existe), si bien prácticamente la mitad de ellas se localizan en el Condado-Campiña. Salvo una, todas están afiliadas a FAECA. Las tres cuartas partes de estas sociedades fueron constituidas en los años 50 y 60.

También cabe destacar que en los últimos años han cesado en su actividad cinco almazaras, en los municipios de Alájar, Cartaya, Encinasola, Escacena del Campo y La Palma del Condado.

Los cuadros siguientes complementan estas cifras.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: ACEITE DE OLIVA-OLIVAR. DISTRIBUCIÓN COMARCAL.

COMARCA	Número	%
SIERRA	5	26.3
COSTA	1	5.3
CONDADO-LITORAL	2	10.5
CONDADO-CAMPIÑA	9	47.4
ANDÉVALO OCCIDENTAL	2	10.5
ANDÉVALO ORIENTAL	-	-
TOTAL	19	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: ACEITE DE OLIVA-OLIVAR. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	2	6	8	-	3	-	19
%	10.5	31.6	42.1	-	15.8	-	100.0
% acumulado	10.5	42.1	84.2	84.2	100.0	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

En el sector vitivinícola son 12 las sociedades cooperativas que permanecen activas, todas ellas en el Condado (10 en la Campiña y 2 en el Litoral)¹⁹ y afiliadas a la Federación (salvo una). Son las más veteranas de la provincia: las tres cuartas partes de estas bodegas fueron creadas en la década de los 50. Los cuadros siguientes completan este panorama.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: VITIVINÍCOLA. DISTRIBUCIÓN COMARCAL.

COMARCA	Número	%
SIERRA	-	-
COSTA	-	-
CONDADO-LITORAL	2	16.7
CONDADO-CAMPIÑA	10	83.3
ANDÉVALO OCCIDENTAL	-	-
ANDÉVALO ORIENTAL	-	-
TOTAL	12	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: VITIVINÍCOLA. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	9	2	1	-	-	12
%	-	75.0	16.7	8.3	-	-	100.0
% acumulado	-	75.0	91.7	100.0	100.0	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

En el sector cerealista y de otros cultivos tradicionales como las leguminosas y el girasol, encontramos 5 sociedades cooperativas que tienen esta actividad como principal; cuatro de ellas están localizadas en el Condado-Campiña y están afiliadas a la Federación. La primera se constituye en 1979, siendo la que

¹⁹ Téngase en cuenta que en la provincia existe una Denominación de Origen para los vinos del Condado de Huelva.

ha alcanzado un mayor desarrollo (Campo de Tejada); la última lo hizo en 1995. Véanse los cuadros siguientes:

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL. DISTRIBUCIÓN
COMARCAL.

COMARCA	Número	%
SIERRA	-	-
COSTA	1	20.0
CONDADO-LITORAL	-	-
CONDADO-CAMPIÑA	4	80.0
ANDÉVALO OCCIDENTAL	-	-
ANDÉVALO ORIENTAL	-	-
TOTAL	5	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: CEREALES, LEGUMINOSAS, GIRASOL. DÉCADA DE
CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	-	-	1	1	3	5
%	-	-	-	20	20	60	100
% acumulado	-	-	-	20	40	100	-

Fuente: Elaboración propia.

Prueba de la pujanza del sector hortofrutícola, la mayor parte de las sociedades cooperativas agrarias de la provincia desarrollan su actividad en el mismo, 98 en total, de las cuales 68 están localizadas en la comarca del Condado-Litoral. Son empresas bastante jóvenes, pues el 80 por ciento de ellas se constituyó en la última década. Su nivel de afiliación a FAECA es muy bajo: sólo el 9 por ciento de ellas²⁰. Los cuadros siguientes ofrecen más detalles de la situación en este sector.

²⁰ Bien es cierto que muchas son cooperativas pequeñas que comercializan su producción a través de otras mayores. También influye la existencia de asociaciones de carácter sectorial, como Freshuelva.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS. DISTRIBUCIÓN
COMARCAL.

COMARCA	Número	%
SIERRA	-	-
COSTA	8	8.2
CONDADO-LITORAL	68	69.4
CONDADO-CAMPIÑA	16	16.3
ANDÉVALO OCCIDENTAL	6	6.1
ANDÉVALO ORIENTAL	-	-
TOTAL	98	100.0

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	-	1	-	19	78	98
%	-	-	1.0	-	19.4	79.6	100.0
% acumulado	-	-	1.0	-	20.4	100.0	-

Fuente: Elaboración propia.

En el sector de la ganadería, son 5 las sociedades cooperativas agrarias activas, bastante repartidas por la geografía provincial. Sólo una está afiliada a la Federación y sus fechas de constitución oscilan entre 1989 y 1997, lo que prueba que no ha existido un arraigo del fenómeno cooperativo en esta actividad, si bien la experiencia de Ovipor está siendo muy positiva. Los cuadros siguientes ofrecen más detalles.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: GANADERÍA. DISTRIBUCIÓN COMARCAL.

COMARCA	Número	%
SIERRA	2	40
COSTA	1	20
CONDADO-LITORAL	1	20
CONDADO-CAMPIÑA	-	-
ANDÉVALO OCCIDENTAL	-	-
ANDÉVALO ORIENTAL	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: GANADERÍA. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	-	-	-	1	4	5
%	-	-	-	-	20	80	100
% acumulado	-	-	-	-	20	100	-

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el “cajón de sastre” de otros sectores, se incluyen tres cooperativas castañeras de la comarca de la Sierra, una corchera del Andévalo Oriental y una apícola del Condado-Litoral. Sólo dos forman parte de FAECA. Los demás pormenores pueden encontrarse en las tablas que siguen.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: OTRAS. DISTRIBUCIÓN COMARCAL.

COMARCA	Número	%
SIERRA	3	60
COSTA	-	-
CONDADO-LITORAL	1	20
CONDADO-CAMPIÑA	-	-
ANDÉVALO OCCIDENTAL	-	-
ANDÉVALO ORIENTAL	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Elaboración propia.

PROVINCIA DE HUELVA. SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ACTIVAS
(A 31-12-99). SECTOR: OTRAS. DÉCADA DE CREACIÓN.

DÉCADA DE CREACIÓN	40	50	60	70	80	90	TOTAL
Número	-	-	-	2	2	1	5
%	-	-	-	40	40	20	100
% acumulado	-	-	-	40	80	100	-

Fuente: Elaboración propia.

4.LAS EXPERIENCIAS COOPERATIVAS MÁS DESTACADAS

Como contribución al debate expuesto más arriba en torno a las posibilidades de un funcionamiento empresarial eficiente de estas organizaciones, con posturas a favor y en contra claramente antagónicas, y circunscribiéndolo al campo específico de las sociedades cooperativas agrarias, el presente epígrafe se estructura en tres partes:

- a) En la primera se realiza un estudio de los principios cooperativos desde el punto de vista de su puesta en práctica y del cumplimiento de los mismos.
- b) En la segunda se efectúa una evaluación de la influencia, positiva o negativa, de tales principios y sus prácticas en la gestión empresarial de estas organizaciones, desde la percepción de quienes las dirigen²¹.
- c) Y en la tercera se lleva a cabo una aproximación a las claves del éxito de las experiencias cooperativas más sobresalientes de la provincia.

Para delimitar la población objetivo de la investigación, y sobre la base de la actualización del censo expuesta en el epígrafe anterior, no se trataba de extraer una muestra estadísticamente representativa de la población marco, sino de identificar las experiencias cooperativas más destacadas del sector agrario onubense, que se ajustaran a un perfil acorde con los objetivos de este trabajo. Para ello, era condición *sine qua non* que existiese una gerencia profesional, característica que suele ir vinculada al tamaño. Debían ser experiencias consolidadas, ampliamente reconocidas como las más representativas en sus respectivas actividades, buscando también que los principales subsectores del agro onubense estuvieran representados. A la vez, se procuró el mayor acercamiento posible al fenómeno de la cooperación, más allá de los términos jurídicos.

Para realizar una selección que diera satisfacción a estos requerimientos, se partió del conjunto de sociedades cooperativas calificadas como agrupación u organización de productores agrarios, para cuya obtención deben reunir unas características de volumen e infraestructura administrativa acordes con el perfil deseado. De esa relación fueron excluidas las de carácter meramente familiar y aquellas con predominio de otras personas jurídicas, al entender, en ambos casos, que no responden verdaderamente al modelo cooperativo. También fueron eliminadas aquellas constituidas con posterioridad a 1990, al interpretar

²¹ Serán utilizados indistintamente los términos gerente, director o director-gerente.

que son demasiado jóvenes como para poder considerarlas experiencias plenamente consolidadas. Por el contrario, fueron añadidas a la lista otras que, pese a no poseer la mencionada calificación, cumplían con los requisitos exigidos y hacía posible dar cabida a todo el espectro sectorial y comarcal de la provincia.

En definitiva, fueron dieciséis las sociedades cooperativas agrarias seleccionadas, diez hortofrutícolas y seis del resto de actividades, quedando así conformada la población objeto de estudio. Curiosamente, ya que no ha sido algo premeditado, esta proporción se acerca mucho a la que se da en el censo realizado.

Además de los cuestionarios específicos de cada una de las partes de la investigación, que responden a los objetivos de la misma, se tomaron una serie de variables de identificación de los sujetos observados, relativas al tamaño de las empresas y a atributos personales de sus presidentes y gerentes, como edad, años en el cargo y nivel de formación.

La tabla siguiente recoge los estadísticos fundamentales que describen las características de la población objetivo:

VARIABLE	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESV. TÍP.
TRABAJADORES FIJOS	1	34	13,25	9,51
SOCIOS ACTIVOS	14	1.200	341,56	381,16
FACTURACIÓN (MILLONES PTAS.) ²²	65	9.622	2.296,20	2.414,89
EDAD DEL PRESIDENTE (AÑOS)	34	70	44,80	10,98
PRESIDENTE. AÑOS EN EL CARGO	2	22	6,78	5,42
PRESIDENTE. AÑOS COMO SOCIO	11	32	16,77	5,76
EDAD DEL GERENTE	26	65	41,13	10,23
GERENTE. AÑOS EN EL CARGO	1	15	5,06	3,94

Por otro lado, y dado que también se pretendió esclarecer cómo medir el desempeño de una cooperativa agraria, por tratarse de un asunto no resuelto en la literatura, se contó, a través del correo electrónico, con la colaboración de

²² En el último ejercicio cerrado.

catorce expertos en esta materia, la mayoría de ellos profesores e investigadores de diferentes universidades españolas, con los que se aplicó una metodología tipo Delphi en dos fases. El resultado fue la identificación de ocho indicadores de desempeño, siete de naturaleza empresarial y uno de tipo social, que pudiera interpretarse como una contribución de este trabajo a la realización de estudios posteriores sobre la excelencia en este tipo de empresas, que podría medirse a través de estos indicadores; también permitirían buscar posibles relaciones entre nivel de desempeño y grado de cumplimiento de los principios cooperativos. Fueron los siguientes, sin que el orden en que son enumerados exprese prioridad alguna entre ellos:

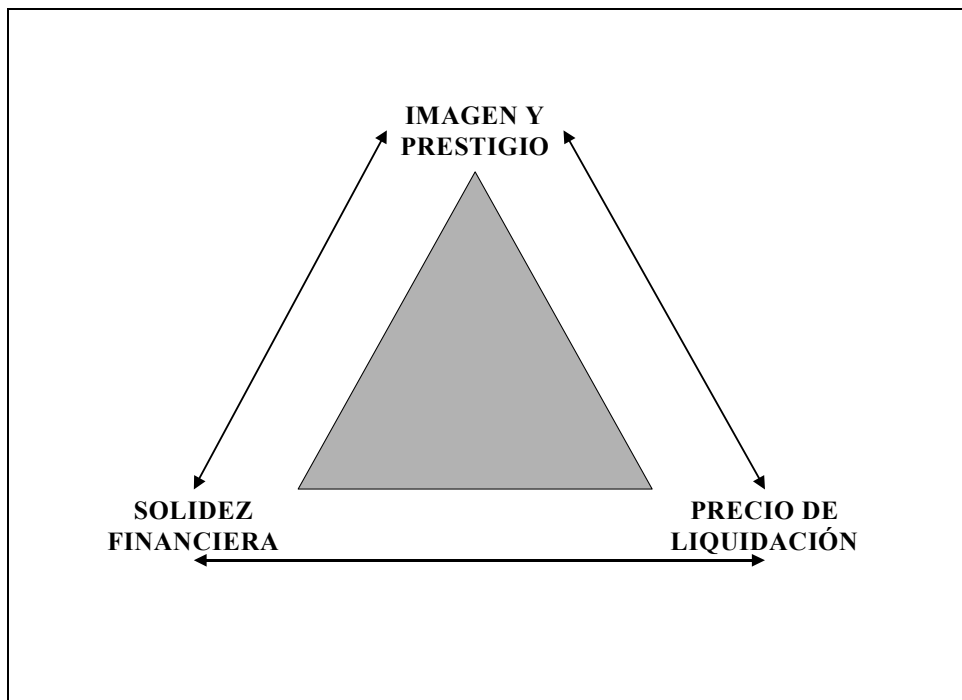
- El excedente generado.
- La solidez financiera, por su estructura de fondos propios.
- El precio de liquidación de la cosecha al socio.
- El coste de los bienes y servicios suministrados al socio.
- La distribución de retornos.
- La imagen y el prestigio alcanzados en el sector.
- El crecimiento del volumen de negocio.
- Y la participación de los socios en la toma de decisiones.

El propósito perseguido era conocer cuál es la importancia absoluta y relativa que en las empresas seleccionadas se atribuye, y la que se debería atribuir a juicio de sus gerentes, a los indicadores de desempeño identificados, así como ponerlos en relación con otras variables de la investigación.

Algunos de los principales hallazgos son los siguientes:

- El precio de liquidación de la cosecha al socio, seguida de la solidez financiera, son las prioridades de estas sociedades cooperativas, situándose en último lugar la distribución de retornos.

- A juicio de la mayor parte de los gerentes, la solidez financiera debería estar por encima del precio de liquidación como prioridad número uno de la cooperativa. Asimismo, 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 general, el factor por el que más destacan estas empresas en sus respectivos sectores es por la imagen y el prestigio alcanzados, en opinión de los gerentes.
- Se ha encontrado una fuerte asociación entre imagen-prestigio, solidez financiera y precio de liquidación de la cosecha. Es decir, la imagen y el prestigio vienen de la mano de una sólida estructura financiera y de altos precios de liquidación a los socios.



- La edad del gerente se correlaciona positivamente con la importancia que éste cree que debe tener el precio de liquidación de la cosecha.

Las entrevistas a presidentes y gerentes fueron llevadas a cabo entre el 11 de abril y el 28 de junio de 1999. Los cuestionarios fueron probados en una primera entrevista piloto (*pre-test*), que aconsejó introducir algunas modificaciones y aclaraciones.

Pasamos seguidamente a exponer los aspectos específicos de las tres partes empíricas que incluye este trabajo, con el único preámbulo de recordar que la identidad cooperativa está ligada a unos principios que son definidos por la Alianza Cooperativa Internacional como pautas mediante las cuales se ponen en práctica los valores del cooperativismo, que son trasladadas, más o menos fielmente, a las legislaciones. En la actualidad son siete, que constituyen las reglas fundamentales por las que han de regirse estas organizaciones para alcanzar el estatus cooperativo reconocido internacionalmente, cuya redacción está establecida en los siguientes términos:

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.

2) Principio de gestión democrática por parte de los socios.

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 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.

3) Principio de participación económica de los socios.

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos es, por regla general, propiedad común de la cooperativa. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: desarrollo de la cooperativa; la constitución de reservas, de las cuales al menos una parte sería irrepartible; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

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.

5) Principio de educación, formación e información.

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.

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.

7) Principio de interés por la comunidad.

Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

La importancia del estudio de los principios cooperativos, su práctica y su influencia en la gestión, radica en que nos sitúa al nivel de la dirección general y de aspectos idiosincrásicos de estas organizaciones que determinan su desempeño potencial y, en suma, sus posibilidades de éxito.

Ahora bien, es claro que la puesta en práctica de tales principios se ve condicionada por el marco legal existente, que en el caso de Andalucía se ha visto modificado recientemente con la promulgación de la Ley 2/1999, de 31 de marzo de Sociedades Cooperativas Andaluzas²³, que sustituye a la anterior Ley 2/1985, de 2 de mayo. Es por ello que serán referidas seguidamente determinadas modificaciones en ese marco legal, que afectan a dichas prácticas.

La nueva legislación andaluza enumera nueve principios generales que informan la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas que regula²⁴. El cuadro siguiente muestra las diferencias con la ley anterior.

²³ B.O.J.A. nº 46 de 20 de abril de 1999 y B.O.E. nº 107 de 5 de mayo de 1999.

²⁴ Suministrando un criterio interpretativo de la ley, añade.

LEY DE 1999 (artículo 2.2)	LEY DE 1985 (artículo 2.2)
1.Libre adhesión y baja voluntaria de los socios, con la consiguiente variabilidad del capital social.	A.Libre adhesión y baja voluntaria de los socios. B.Variabilidad del capital social y del número de socios.
2.Igualdad de derechos y obligaciones entre los socios.	C.Igualdad de derechos y obligaciones entre los socios.
3.Estructura, gestión y control democráticos.	D.Gestión y control democráticos.
4.Interés voluntario y limitado a las aportaciones al capital social.	E.Interés voluntario y limitado a las aportaciones al capital social.
5.Participación en la actividad de la cooperativa. 6.Participación de los socios en los resultados, en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa.	F.Participación en los excedentes, en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa.
7.Educación y formación cooperativa de sus miembros, así como la difusión en su entorno de estos principios.	G.Educación y formación cooperativa de sus miembros y difusión en la comunidad del espíritu cooperativo.
8.Promoción de las relaciones intercooperativas para el mejor servicio de sus intereses comunes.	H.Promoción de las relaciones intercooperativas para el mejor servicio de sus intereses comunes.
9.Autonomía de las cooperativas frente a toda instancia política, económica, religiosa o sindical.	

Llama la atención que no se haya hecho una remisión a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional²⁵, como ocurre en otras legislaciones²⁶, teniendo en cuenta que:

- El número 2 no responde a ninguno de los principios establecidos por la Alianza.
- Los números 4, 5 y 6 se corresponden al principio de participación económica de los socios.
- Se olvida el principio de interés por la comunidad.

²⁵ Declaración aprobada en Manchester, Reino Unido, el 23 de septiembre de 1995.

²⁶ Por ejemplo, la nueva Ley General de Cooperativas, en su artículo 1.1 (Ley 27/1999, de 16 de julio. B.O.E. nº 170 de 17 de julio de 1999).

A continuación se recogen, sin ánimo de exhaustividad, algunas prácticas que se han visto afectadas por este cambio en el entorno legal.

PRINCIPIO ACI	PRÁCTICA	LEY 1985 (artículo)	LEY 1999 (artículo)
Adhesión voluntaria y abierta	Plazo de preaviso al Consejo Rector en caso de baja voluntaria (en las cooperativas agrarias)	No será superior a seis meses (25.1)	No excederá de un año (152.5)
Idem	Indemnización de daños y perjuicios en caso de incumplimiento del tiempo mínimo de permanencia	No se contempla	Incremento de hasta un diez por ciento de las deducciones sobre las aportaciones obligatorias (42.2)
Idem	Periodo al que puede extenderse la actualización de las aportaciones al capital social	El ejercicio inmediato anterior (53.4)	Cinco ejercicios anteriores, como máximo (83.4)
Idem	Plazo de reembolso de las aportaciones. No será superior a:	Cinco años. Un año en caso de defunción (54.2.c)	Exclusión: cinco años. Baja: tres años. Defunción: dos años (84.2.c)
Idem	Creación de un fondo que permita la revalorización de las aportaciones en caso de baja	No se contempla	Sí, el Fondo de Reembolso (97)
Idem	Admisión de socios capitalistas	No se contempla	Se crea la figura del asociado (35)
Gestión democrática por parte de los socios	El voto en las cooperativas de segundo o ulterior grado. Límite máximo del voto plural:	Un tercio, excepto en las de menos de cuatro socios, en las que dicho límite será el de la mitad de los votos (31.3)	Cincuenta por ciento de los votos sociales (52.2)
Participación económica de los socios	Remuneración de las aportaciones al capital social. Límite máximo:	El tipo de interés que, con carácter anual, se determine por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía (48.6)	Tres puntos por encima del interés legal (80)
Idem	Existencia de un administrador único	No se contempla	Sí, en las cooperativas de 10 o menos socios (63)
Idem	Interventores	Sólo de cuentas (44)	Se amplían sus funciones (67)
Idem	Importe total de las aportaciones de cada socio al capital social de la cooperativa de primer grado. Límite máximo:	Veinticinco por ciento (48.5)	Treinta y cinco por ciento (77.5)
Idem	Participación en el Fondo de Reserva Obligatorio	No, es irrepartible (62)	Puede ser repartible en un 50% (95.2)

Autonomía e independencia	Límite de participación de los socios colaboradores en el capital social	30% de la de los socios (19.3)	20% de la de los socios ordinarios (34.3)
Idem	Límite de participación de los asociados	No se contempla	En los votos sociales, 20% (35.2). En el capital social, 30% de las aportaciones de los socios (35.3)
Educación, formación e información	La participación en las actividades de formación: ¿derecho u obligación del socio?	No se contempla	Ambos (37.g y 38.i)
Idem	Fondo de Educación y Promoción	Sólo en materia cooperativa (63.2)	Se amplía su finalidad (96.2)
Idem	Dotar el Fondo de Educación y Promoción con un porcentaje de los resultados de operaciones con terceros	No	Sí, el 20% en las de primer grado (96.1.b). y el 10% en las de segundo o ulterior (158.9)
Idem	La promoción y formación cooperativa como función de las federaciones de cooperativas	No se contempla	Les corresponde su fomento (172.1.e)
Cooperación entre cooperativas	La participación en las actividades de intercooperación: ¿derecho u obligación del socio?	No se contempla	Ambos (37.g y 38.i)
Idem	Las Sociedades Agrarias de Transformación como socios de las cooperativas de segundo o ulterior grado formadas por cooperativas agrarias	No	Sí, sin superar el 25% del total de socios (158.1)
Idem	Cooperativa de integración	No se contempla	Sí (159)
Idem	Operaciones con terceros (en las cooperativas agrarias)	Hasta el 40% (94.1.b)	Hasta el 50% (153.b). Además, se asimilarán a operaciones con socios las que realice una cooperativa agraria con otra (152.6)
Idem	Una cooperativa como asociado (socio capitalista) en otra cooperativa	No se contempla	Sí (160.3)
Idem	Número mínimo de cooperativas para constituir una federación	No	Sí (172.3)
Idem	Poner a disposición del Consejo Andaluz de Cooperación una parte de la dotación anual al Fondo de Educación y Promoción	No	Sí (96.3)

En cuanto a la figura de la Dirección, ésta viene regulada en el artículo 64 de la

nueva ley, de la siguiente forma:

1. Los estatutos podrán prever el establecimiento de una Dirección integrada por una o varias personas con las facultades y poderes conferidos en la correspondiente escritura pública.

El nombramiento de los miembros de la Dirección deberá ser realizado por el Consejo Rector y comunicado a la primera Asamblea General que se celebre con posterioridad al mismo, constando tal extremo en el orden del día, así como el cese y su motivación si se produjera antes del plazo pactado.

2. Las competencias de los miembros de la Dirección se extenderán a los asuntos concernientes al giro o tráfico empresarial ordinario de la cooperativa. Los actos de disposición relativos a derechos reales, fianzas o avales con cargo al patrimonio de la cooperativa requerirán siempre autorización expresa del Consejo Rector, con excepción de aquellos que formen parte de la actividad propia de la cooperativa, y sin perjuicio de lo establecido en el artículo 48 k²⁷ de esta ley.

3. Los miembros de la Dirección tendrán los deberes que dimanen del respectivo contrato. Trimestralmente, al menos, deberán presentar al Consejo Rector un informe sobre la situación económica de la cooperativa y, dentro del plazo de tres meses, a contar desde el día de cierre del ejercicio social, la memoria explicativa de la gestión de la sociedad, el balance y la cuenta de resultados. Asimismo deberán comunicar sin demora al Presidente del Consejo Rector todo asunto que, a su juicio, requiera la convocatoria de dicho órgano o que, por su importancia, deba ser conocido por aquél. Sus miembros asistirán con voz y sin voto a las sesiones del

²⁷ Es competencia exclusiva e indelegable de la Asamblea General la adopción de acuerdos sobre: enajenación, cesión, traspaso o constitución de algún derecho real de garantía sobre la empresa o de alguna parte de ella que tenga la consideración de centro de trabajo, o de alguno de sus bienes, derechos o actividades que supongan modificaciones sustanciales en la estructura económica, organizativa o funcional de la cooperativa.

Consejo Rector cuando a tal efecto se les convoque, e informarán, en tal caso, sobre los extremos de su gestión que les sean solicitados.

Muy pocas son las diferencias con respecto a la regulación que establecía la ley de 1985. Tan sólo mencionar, respecto a los acuerdos de nombramiento (con las facultades y poderes conferidos) y cese de los miembros de la Dirección, que la legislación anterior sólo preceptuaba la inscripción en el Registro de Cooperativas, mientras que la nueva ley exige, para poder efectuar dicha inscripción, la elevación de los mencionados acuerdos a escritura pública.

4.1.LA PRÁCTICA DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Por lo que se refiere a la práctica de estos principios, son muchas las publicaciones que aluden a los valores y principios cooperativos como definatorios de la cultura que diferencia a estas organizaciones. Pero la inquietud del investigador no puede ser satisfecha por la literatura especializada cuando de lo que se trata es de verificar hasta qué punto esos principios, reflejo de unos valores, son verdaderamente aplicados, más allá de lo que exige la legislación vigente. Es decir, en qué medida es posible encontrar ese espíritu del cooperativismo que está reflejado en la redacción de sus principios básicos; en qué medida esas asunciones fundamentales son realidad o utopía.

Por tanto, y además de conocer y describir las prácticas que se llevan a cabo, el objetivo que se persigue es, para el conjunto de empresas seleccionadas, medir el grado de cumplimiento de los principios cooperativos.

Llegados a este punto surge el problema de la medición, por cuanto se hace preciso un conjunto de indicadores, hasta ahora inexistente, que hagan posible la cuantificación de ese grado de cumplimiento. El establecimiento de ese

instrumento de medida es, también, una aportación metodológica de la investigación, aunque, por supuesto, sujeta a revisión y mejora.

Ésta tiene un carácter inductivo y exploratorio, en la que las proposiciones fruto de los hallazgos encontrados se convertirán en hipótesis a contrastar en estudios posteriores sobre otras manifestaciones del cooperativismo agrario. Asimismo, esta contribución puede ser el primer paso para la elaboración de un protocolo de investigación, que haga posible aplicar la misma metodología en trabajos ulteriores que se lleven a cabo en ámbitos geográficos distintos y por otros investigadores, que permita comparar y agregar sus resultados.

Las fuentes utilizadas fueron: el cuestionario estructurado administrado a los presidentes, con cincuenta y una preguntas cerradas, y el Registro de Cooperativas, para la consulta de los estatutos de las sociedades seleccionadas.

Dada la influencia que el marco legal tiene sobre determinadas prácticas, ha de tenerse en cuenta que éste se ha visto modificado recientemente en Andalucía, lo que obliga a estas sociedades a adaptar sus estatutos. No obstante, dado que en las fechas en que fueron realizadas las encuestas las cooperativas seguían rigiéndose por los estatutos no adaptados a la nueva ley²⁸, se consideró necesario complementar esta información con el estudio de los nuevos estatutos, en aquellos casos en los que fueron entregados en el Registro antes del cierre de este trabajo, comparándolos con los anteriores para poner de manifiesto los cambios introducidos.

Las prácticas identificadas, para cada uno de los principios, son las siguientes:

A.-Principio de adhesión voluntaria y abierta

A.1.-Requisitos para la admisión de nuevos socios

²⁸ Salvo los de Agroalimentaria Virgen del Rocío, S.C.A.

Los aspectos más tenidos en cuenta son dos: que la capacidad de las instalaciones y servicios de la cooperativa permita nuevas incorporaciones y no pertenecer a otra cooperativa del mismo ámbito (territorial) y naturaleza.

Sin embargo, aunque los requisitos técnicos son los que claramente predominan, aún hay algunas cooperativas (23 por ciento) en las que se reconoce que ser familiar de un socio es requisito para ser admitido.

A.2.-Tiempo mínimo de permanencia y baja voluntaria

En la mayor parte de las sociedades cooperativas objeto de estudio existe un período mínimo de permanencia para el socio, que oscila entre 1 y 10 años.

Con respecto a la baja voluntaria no justificada de un socio, las prácticas más habituales son las de aplicar sobre las aportaciones obligatorias al capital social la máxima deducción que permite la ley (en la totalidad de los casos), así como el plazo máximo que ésta permite para el reembolso de las aportaciones (en el 77 por ciento de los mismos).

Finalmente, para la baja voluntaria de un socio, la práctica más extendida es trabajar con un plazo de preaviso de (o en torno a) seis meses.

B.-Principio de gestión democrática por parte de los socios

Son dos los datos principales a tener en cuenta:

- En el 62 por ciento de los casos estudiados más de la mitad de los socios acuden a las asambleas.
- En el 92 por ciento de dichas cooperativas, menos del 25 por ciento de los asistentes participan activamente en las asambleas.

C.-Principio de participación económica de los socios

Con relación a este principio, las prácticas más extendidas entre las sociedades cooperativas encuestadas son las siguientes:

- Exigir cuotas de ingreso no integradas en el capital social, si bien el 39 por ciento de ellas no lo hace.
- Utilizar un criterio de proporcionalidad respecto a la actividad cooperativizada por el socio para fijar la cuantía de sus aportaciones al capital social. No obstante, el 31 por ciento tiene establecida una cantidad fija e igual para todos los socios.
- En el momento de suscribir la aportación al capital social, exigir el desembolso del 25 por ciento.
- Ofrecer al nuevo socio el plazo máximo legal para el desembolso íntegro de la aportación obligatoria inicial.
- No establecer cuotas periódicas no integradas en el capital social (en el 92 por ciento de los casos).
- La mayor parte de los presidentes (54 por ciento) piensa que a la mayoría de los socios sólo les interesa la máxima liquidación de su cosecha.
- En general, los socios son fieles a la cooperativa, confiándole toda su cosecha. No obstante, el 31 por ciento de los presidentes reconoce tener conocimiento de algunos casos, aunque pocos, de socios que desvían parte de su producción a otras empresas.
- Todas las cooperativas exigen a sus socios un compromiso de exclusividad,

es decir, de entregar la totalidad de la cosecha.

- El incumplimiento del compromiso de exclusividad está catalogado como falta o infracción de la máxima gravedad.
- Al socio que incumple dicho compromiso se le explusa (en el 69 por ciento de las cooperativas encuestadas). La siguiente práctica en orden de importancia es la sanción económica.
- Se suelen llevar a cabo operaciones con terceros (no socios). Sólo el 23 por ciento manifiesta no realizarlas nunca.
- Las aportaciones al capital social, tanto las obligatorias como las voluntarias, no devengan intereses (en el 100 por cien de los casos).
- En materia de excedentes las prácticas están divididas, si bien el 46 por ciento declara seguir una política de excedente cero (o muy próximo a cero).
- No es una práctica habitual abonar a los socios retornos cooperativos.

D.-Principio de autonomía e independencia

Los temas vinculados a este principio que fueron incluidos en el cuestionario, han deparado las siguientes conclusiones:

- No suelen existir socios colaboradores, aunque no se descarta el uso de esta figura en el futuro.
- La figura del asociado (socio capitalista) introducida por la nueva ley no es bien vista; la mayoría descarta hacer uso de ella en el futuro.

E.-Principio de educación, formación e información

A continuación se expresan las conclusiones obtenidas de los aspectos de este principio tratados en el cuestionario, en términos de prácticas más extendidas:

- Escaso interés de los socios por la formación. El 77 por ciento de los presidentes declara que menos de la cuarta parte de los socios demanda la realización de actividades formativas.
- Los miembros de la cooperativa acuden regularmente a actividades formativas, con especial énfasis en la calidad de la producción y las técnicas de cultivo (o de cría de ganado), siendo los socios sus principales destinatarios.
- No se suelen organizar actividades (charlas, conferencias, etc.) para dar a conocer la función de la cooperativa en su comunidad. Nunca se hace en el 69 por ciento de los casos.
- No se suelen llevar a cabo acciones para animar e incentivar a los jóvenes a estudiar y a interesarse por el cooperativismo. Nunca se hace en el 62 por ciento de los casos.
- Escaso interés de los socios por la marcha de la cooperativa. El 62 por ciento de los presidentes declara que menos de la cuarta parte de los socios solicitan información sobre la marcha de la sociedad.
- El Fondo de Educación y Promoción o no se usa, o su destino es, principalmente, la celebración de comidas de confraternidad con socios y empleados; esto ocurre en el 77 por ciento de los casos.

F.-Principio de cooperación entre cooperativas

Veamos cuales han sido las conclusiones en torno a la intercooperación:

- La mayoría (62 por ciento) no está integrada en una sociedad cooperativa de segundo grado. El 80 por ciento de las que lo están declaran sentirse bastante satisfechas con los servicios que reciben.
- Reducir gastos en los aprovisionamientos y ganar poder negociador en la comercialización son las principales razones para integrarse en estas estructuras de nivel superior.
- La creencia de que tal como están funcionan bien, y que, por tanto, la integración no es necesaria, es la principal razón esgrimida para no hacer uso de la intercooperación.
- El 31 por ciento de las sociedades cooperativas seleccionadas no están afiliadas a FAECA. La mayor parte de las que lo están muestra un nivel de satisfacción medio.
- Forman parte de la Federación, principalmente, para mantenerse informados de todo aquello que afecta a la cooperativa.
- La mayoría (62 por ciento) califica como buenas las relaciones de su cooperativa con las restantes del sector en la provincia.

G.-Principio de interés por la comunidad

Las conclusiones vinculadas a las prácticas que desarrollan este principio son las siguientes:

- La mayor parte de los presidentes (54 por ciento) considera que menos de

la cuarta parte de los socios de su cooperativa estarían dispuestos a realizar labores no remuneradas en la misma.

- No suelen organizarse actividades benéficas o sin ánimo de lucro en la comunidad a que pertenece la cooperativa. En el 62 por ciento de los casos esto no se hace nunca.
- Salvo en un caso, todas las cooperativas están impulsando entre sus socios la aplicación de técnicas de producción respetuosas con el medioambiente (producción integrada, producción ecológica).
- En la mayor parte de estas empresas (62 por ciento), el volumen de producción que responde a dichas técnicas es inferior al 25 por ciento del total.
- Sólo una cooperativa realiza una contribución efectiva, con sus propios fondos, a proyectos de desarrollo local (del municipio en este caso).

4.1.1.CONCLUSIONES

Las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:

- 1) Dejando aparte el principio de autonomía e independencia, cuyo cumplimiento se da por supuesto, en general, los principios mejor desempeñados son los de adhesión voluntaria y abierta, participación económica de los socios, y cooperación entre cooperativas, aunque este último sólo en su dimensión gremial. Sin embargo, los de gestión democrática por parte de los socios, educación, formación e información, e interés por la comunidad muestran insuficiencias más acusadas, como veremos seguidamente.
- 2) En términos de identidad cooperativa, se encontraron las siguientes

fortalezas:

- Los criterios para la admisión de nuevos socios, en los que claramente predominan los requisitos técnicos sobre los de carácter personal.
- El porcentaje de socios que acuden a las asambleas.
- Los criterios para fijar la cuantía de las aportaciones al capital social, en términos de proporcionalidad respecto a la actividad cooperativizada.
- La fidelidad del socio, en el sentido de confiar toda su cosecha a la cooperativa.
- La participación en actividades formativas.
- El nivel de asociacionismo.
- El estar impulsando entre sus socios técnicas de producción respetuosas con el medioambiente.

3) Por contra, y en esa misma línea, se identificaron las debilidades que se enumeran a continuación:

- La pasividad en las asambleas.
- La falta de iniciativas por parte de los socios, por ejemplo, en materia de formación.
- El poco interés por dar a conocer la función de la cooperativa en su comunidad.
- La escasez de actuaciones encaminadas a introducir a los jóvenes en el cooperativismo.
- La poca preocupación del socio por la marcha de la cooperativa, más allá del interés por el precio de liquidación de su cosecha.
- El inapropiado uso que se hace del Fondo de Educación y Promoción.
- La débil integración en estructuras de segundo o ulterior grado.
- La poca disponibilidad del socio a realizar labores no remuneradas en la cooperativa.
- La débil integración en su comunidad local.

- Y el volumen de producción integrada o ecológica (aún reducido pero en crecimiento).

Señala el Profesor García-Gutiérrez (1995, 55) que “algunas sociedades cooperativas de derecho no cumplen los principios cooperativos promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional, incluso aunque cumplen lo regulado en algunos ordenamientos jurídicos”. En esta línea, se ha realizado una valoración global del grado de cumplimiento de dichos principios, a través de unos de indicadores que respondan al contenido de los mismos. El cuadro siguiente muestra los indicadores utilizados (dieciséis) y los niveles de cumplimiento alcanzados.

PRINCIPIO	INDICADOR	GRADO DE CUMPLIMIENTO, promedio de los respectivos indicadores (%)
Adhesión voluntaria y abierta.	Porcentaje de cooperativas en las que no se aplican los siguientes requisitos para la admisión de nuevos socios: -Ser presentado (avalado) por algún(os) socio(s). -Ser familiar de un socio. -Los antecedentes del solicitante.	62
Gestión democrática por parte de los socios.	Porcentaje de socios que acuden a las asambleas.	35
	Porcentaje de socios asistentes que participan activamente en las asambleas.	
Participación económica de los socios.	Porcentaje de cooperativas en las que la participación de los socios en el capital social es proporcional a la actividad cooperativizada.	58
	Porcentaje de cooperativas en las que los socios entregan toda su producción.	
Educación, formación e información.	Porcentaje de socios que se interesan por la realización de actividades formativas.	31
	Porcentaje de cooperativas en las que se realizan regularmente actividades formativas.	
	Porcentaje de cooperativas que participan regularmente en actividades para dar a conocer su función en la comunidad.	
	Porcentaje de cooperativas que regularmente llevan a cabo acciones para estimular a los jóvenes a interesarse por el cooperativismo.	
	Porcentaje de socios que se interesan por la marcha de la cooperativa.	
	Porcentaje de cooperativas que destinan el Fondo de Educación y Promoción a los fines que le son propios.	
Cooperación entre cooperativas.	Porcentaje de cooperativas que pertenecen a alguna de segundo grado.	54
	Porcentaje de cooperativas que pertenecen a FAECA.	
Interés por la comunidad.	Porcentaje de socios dispuestos a realizar labores no remuneradas en la cooperativa.	30
	Porcentaje de cooperativas que organizan regularmente (o contribuyen a) actividades de interés social en su comunidad.	
	Porcentaje de cooperativas que están impulsando entre sus socios técnicas de producción respetuosas con el medioambiente, ponderado por el porcentaje de la producción que responde a dichas técnicas.	
GRADO DE CUMPLIMIENTO GLOBAL (MEDIO), incluyendo el principio de autonomía e independencia (100%)		53

4.1.2.RECOMENDACIONES

Sobre la base de todo lo anterior, las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Adoptar iniciativas que dinamicen la vida social, el flujo de abajo hacia arriba.
- 2) Perseverar en el enraizamiento del sentimiento de identificación del socio con su cooperativa, que eleve su interés y preocupación por los asuntos de ésta; en la incentivación de una actitud más activa del mismo; en la creación de un clima que dé confianza y propicie la expresión de ideas y peticiones.
- 3) Utilizar adecuadamente el Fondo de Educación y Promoción, conforme a la finalidad del mismo.
- 4) Reforzar la intercooperación, sobre todo a nivel económico-empresarial.
- 5) Propiciar una mayor incardinación de la cooperativa en su comunidad, dando a conocer la función que desempeñan, con acciones que sirvan para introducir a las nuevas generaciones en el cooperativismo, y contribuyendo, en la medida de lo posible, con las actividades de la vida social del municipio.

4.1.3.LA PRÁCTICA DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y EL MARCO ESTATUTARIO: CAMBIOS DERIVADOS DE LA NUEVA LEY DE SOCIEDADES COOPERATIVAS ANDALUZAS

Dado el cambio legislativo que se produjo en 1999 en la Comunidad Autónoma de Andalucía, ya referido, y la consiguiente obligación que tienen las sociedades cooperativas de adaptar sus estatutos a este nuevo marco legal, se ha hecho un estudio comparativo de determinadas prácticas, tal como venían

reguladas en los estatutos antes de su adaptación a la ley 2/1999 y tras la mencionada adaptación. Aunque el plazo para este cambio estatutario finalizó el 31 de agosto de 2000²⁹, para las sociedades cooperativas de servicios, a 15 de septiembre sólo diez de las dieciséis cooperativas objeto de estudio habían presentado sus nuevos estatutos en el Registro de Cooperativas, razón por la cual las conclusiones de este apartado sólo corresponden a esas diez.

Las prácticas que pudieron ser observadas a través de los estatutos corresponden a los principios primero (adhesión voluntaria y abierta) y tercero (participación económica de los socios). Además, se consideraron otros cinco aspectos: ámbito territorial, limitación a las operaciones con terceros, requisitos para ser socios, capital social mínimo y carácter irrepartible o parcialmente repartible del Fondo de Reserva Obligatorio. A continuación se relacionan y se comentan las diferencias encontradas.

- Requisitos para la admisión de nuevos socios.

Las únicas limitaciones que se establecen en los nuevos estatutos son las derivadas de la capacidad de las instalaciones y servicios de la cooperativa y la de no formar parte de otra que desarrolle igual actividad en su ámbito de actuación. Aquellas que tenían establecido el requisito de ser presentado por dos socios, lo han eliminado.

- Plazo de preaviso para la baja voluntaria de un socio.

Aunque mayoritariamente se mantiene, con carácter general, el plazo de 6 meses, en las calificadas como Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas, y para los socios adheridos a las mismas, el criterio casi general es fijar como fecha límite para comunicar la baja el 31 de mayo, que no surtirá efectos hasta el 1 de enero del año siguiente; cuando no es así se especifica que

²⁹ Otras interpretaciones de la normativa correspondiente llevan este plazo hasta el 28 de febrero de 2001.

la baja no se producirá hasta la finalización del ejercicio económico. No obstante, algunas han optado por establecer un año.

- Tiempo mínimo de permanencia en la cooperativa.

En general, los tiempos mínimos de permanencia se mantienen (algunos ya estaban en diez años) o se incrementan. Sin embargo, no hay una pauta definida, oscilando entre 1 y 10 años, pasando por 3 y 5.

- Porcentaje a deducir de las aportaciones obligatorias al capital social efectuadas por el socio en el supuesto de baja voluntaria no justificada.

Cuando se hace mención expresa en los estatutos a esta práctica, éstos se limitan a reproducir lo que establece la propia ley: que no podrá ser superior al 20 por ciento³⁰.

- Porcentaje a deducir en concepto de daños y perjuicios, en el supuesto de baja voluntaria no justificada.

Esta es una nueva posibilidad que contempla la actual ley 2/1999 en su artículo 42.2. De los diez estatutos estudiados, en cuatro de ellos no se dice nada al respecto, en uno se especifica que no se aplicará esta deducción y en los cinco restantes se limita a reproducir lo que establece la ley, es decir, que se podrá establecer un incremento de hasta un 10 por ciento en las deducciones sobre las aportaciones obligatorias en caso de incumplimiento de ciertos compromisos, el más importante de los cuales es el del período mínimo de permanencia.

- Plazo para el reembolso de las aportaciones efectuadas por el socio en caso de baja.

³⁰ En caso de exclusión este porcentaje se eleva al 30 por ciento.

Lo que hacen los estatutos, cuando hacen referencia a este punto, es transcribir el límite legal, que antes establecía un máximo de 5 años y ahora de 3³¹.

- Exigencia, al nuevo socio, de una cuota de ingreso (no integrada en el capital social).

Al igual que ocurría con los estatutos antiguos, en los adaptados la mayor parte de las cooperativas dejan esta posibilidad a criterio de la Asamblea General. Sólo en tres de los diez casos estudiados los estatutos se pronuncian: en dos de ellos afirmativamente y en uno negativamente. En esos dos casos, y con relación a la forma de determinar la cuantía de dicha cuota, en uno se establece que será en función de un módulo (superficie, kg. de producto u otro) que la vincule a la actividad cooperativizada³² y en el otro la cuantifica en el 25 por ciento de la aportación obligatoria al capital social³³.

- Exigencia de una aportación inicial al capital social.

Tanto los estatutos antiguos como los nuevos contemplan esta exigencia en todos los casos, si bien en muchos de ellos (la mitad concretamente) no especifican la forma de determinar la cuantía de dicha aportación, que queda a criterio de la Asamblea General. Entre las restantes, la tónica es el establecimiento de una cantidad fija o una fórmula mixta con una parte fija y otra variable en función de la actividad cooperativizada comprometida.

- Parte a desembolsar de esa aportación en el momento de la suscripción.

A diferencia de los estatutos antiguos, donde en casi todos los casos quedaba determinada esa parte a desembolsar, en los adaptados hay una remisión amplia

³¹ Será de 5 años en caso de exclusión.

³² Añade que su importe máximo vendrá determinado por los Fondos de Reserva y las amortizaciones.

³³ Máximo que permite el artículo 86.1 de la ley en vigor.

a la Asamblea General; cuando no es así, se suele remitir al mínimo legal del 25 por ciento que establece la ley (artículo 78.1).

- Plazo para el desembolso íntegro de la aportación obligatoria inicial.

También en este aspecto la tónica es remitirse a lo que determine la Asamblea General o al límite máximo de cuatro años que marca la legislación vigente (artículo 78.1), sin especificar un plazo concreto, salvo en tres casos, con períodos distintos que oscilan entre 1 y 2 años; las fórmulas de pago también son distintas, pero iguales o muy semejantes a las que ya se contemplaban en los estatutos anteriores.

- Criterio para fijar la cuantía de las aportaciones al capital social.

Cuando se especifica, que en la mayor parte de los casos no se hace, el criterio más extendido resulta ser el de la proporcionalidad a la actividad cooperativizada por el socio. No obstante, y a diferencia de lo que ocurría en los estatutos antiguos, ya hay alguna cooperativa que ha establecido un criterio mixto con dos partes, una fija y otra variable.

- Compromiso de exclusividad.

Esta práctica sigue estando generalizada, con la única excepción de la sociedad cooperativa Ovipor, que lo ha reemplazado por unos niveles de compromiso del 99 por ciento (salvo en la sección de pienso que es del 50 por ciento).

- Incumplimiento del compromiso de exclusividad.

La adaptación de estatutos ha servido para que las sociedades cooperativas que no tenían estipulado este incumplimiento como falta muy grave lo hagan, y para endurecer las sanciones por esta infracción. Así, mientras que antes las multas oscilaban entre un mínimo de 5.001 y un máximo de 500.000 pesetas,

ahora ese intervalo va desde 50.000 a 1.000.000 ptas.

- ¿Devengan intereses las aportaciones obligatorias al capital social?

No se ha encontrado ningún caso, ni en los estatutos antiguos ni en los nuevos, en el que se haya optado por retribuir las aportaciones obligatorias al capital social; todo lo más se deja a criterio de la Asamblea General. No obstante, los estatutos adaptados son incluso más nítidos a la hora de dejar establecido que dichas aportaciones no devengarán intereses.

- ¿Devengan intereses las aportaciones voluntarias al capital social?

Aunque la fórmula más extendida es dejar esta decisión a lo que determine la Asamblea General en el acuerdo de emisión, en los estatutos adaptados son más los que responden negativamente a esta pregunta (tres), que los que lo hacen afirmativamente (sólo uno). En los antiguos sólo había dos casos con un pronunciamiento definido (y de carácter positivo).

- **Ámbito territorial.**

En la mayor parte de los casos la delimitación del ámbito territorial de la cooperativa se mantiene; cuando se modifica es para ser ampliado.

- **Límite a las operaciones con terceros.**

En la mayor parte de los casos la adaptación de los estatutos ha sido aprovechada para ampliar dicho límite hasta el máximo que permite la nueva ley, es decir, hasta el 50 por ciento de la actividad realizada por la cooperativa (artículo 153), frente al 40 por ciento que autorizaba la legislación anterior. No obstante, llama la atención que algunas hayan mantenido este porcentaje máximo, o incluso hayan establecido uno inferior.

- Los requisitos para ser socio siguen siendo prácticamente los mismos, salvo pequeños matices en un par de cooperativas.
- Capital social mínimo.

Además de adaptarse al nuevo requisito de fijar un capital social de, al menos, 500.000 pesetas, con la adaptación de estatutos estas cifras de capital se han visto incrementadas en la mayor parte de los casos (salvo en una que ha pasado de los 80 millones de pesetas que establecían los estatutos antiguos a las 500.000 pesetas de los nuevos; otras lo han mantenido igual). De hecho, el capital social mínimo oscila, en este conjunto de empresas, entre los 100.000.000 y las 500.000 pesetas.

- Fondo de Reserva Obligatorio.

El carácter parcialmente repartible de este fondo social es una novedad importante de la ley 2/1999 (artículo 95.2). Sin embargo, la mayor parte de las cooperativas estudiadas no han hecho uso de esta posibilidad, y siguen considerándolo irrepartible a todos los efectos. Sólo en tres casos se ha hecho uso expreso de la misma, y con matices diferentes.

4.2.PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

En lo que se refiere a la segunda parte de este trabajo, relativa a la percepción y valoración de los principios cooperativos, su origen se encuentra en la controversia que suscita la compatibilidad, o no, entre la idiosincrasia de la sociedad cooperativa y su condición de empresa que ha de ser competitiva para sobrevivir y desarrollarse.

Por esta razón, y para complementar la descripción de la parte primera del trabajo, el nuevo objetivo que nos planteamos fue evaluar la influencia,

positiva o negativa, de los principios cooperativos y sus prácticas en la gestión empresarial de estas organizaciones, desde la percepción de quienes las dirigen, es decir, los directores-gerentes. Se trata de valorar, por tanto, si los perfiles que singularizan la fórmula cooperativa juegan a favor o en contra de la competitividad de estas empresas agrarias.

Al igual que en la parte anterior, se trata de una investigación exploratoria y de carácter inductivo, con las mismas pretensiones de generalización.

Las fuentes de información utilizadas, de origen primario, fueron los gerentes de las sociedades cooperativas seleccionadas, a través de un cuestionario estructurado con treinta y ocho preguntas, entre cerradas (veintitrés) y abiertas (quince). En ellas, aparte de las que directamente aluden a la influencia que dichos principios ejercen sobre la gestión empresarial, y su incidencia, por tanto, en las posibilidades de lograr altas cotas de competitividad, también se incluyen otras en las que se les solicita su opinión acerca de determinados aspectos relacionados con algún principio, o con el modelo cooperativo en general.

En lo que se refiere a la influencia en la gestión de cada uno de los principios cooperativos, las respuestas obtenidas se resumen a continuación:

A.-Principio de adhesión voluntaria y abierta

La influencia sobre la gestión empresarial de este principio es mayoritariamente percibida como negativa. Las razones esgrimidas pueden ser agrupadas en dos bloques:

- El primero, por más frecuente, es el referido a la salida del socio y los perjuicios que puede ocasionar a la empresa, con argumentos tales como: no permite planificar (de forma fiable) a largo plazo; pone en peligro alcanzar el volumen necesario para competir; puede provocar la

descapitalización de la sociedad; contribuye a que el socio no se sienta dueño de la cooperativa y no se comprometa con ella, en la medida en que la ve como algo provisional; facilita que el socio no cumpla los compromisos que asume al entrar.

- El segundo guarda relación con la entrada de nuevos socios, por cuanto limita la capacidad para seleccionarlos y, en consecuencia, posibilita que entren personas no deseadas.

Quienes piensan que la libre entrada y salida de socios es un principio positivo para la empresa, lo hacen porque creen que: es bueno no coartar la libertad del agricultor para formar parte, o no, de la cooperativa; es un acicate para mejorar la gestión, en la medida en que el socio será fiel si la gestión es adecuada; facilita el arraigo y la integración social, así como un flujo de ideas enriquecedor. También hay quien lo califica de positivo pero con una condición: que exista un periodo mínimo de permanencia y se respete.

Hay un tercer grupo, minoritario como el anterior, que no perciben influencia de este principio en su accionar directivo, bien sea porque el movimiento de altas y bajas sea mínimo o inexistente, o porque no tengan una opinión definida, en el sentido que observan en él tanto aspectos positivos como negativos. También hay quien justifica su no influencia por la función depurativa que tiene este principio, que permite que el socio descontento se marche de la cooperativa, en lugar de continuar en ella perjudicando su normal desenvolvimiento.

Finalmente, a la pregunta de qué cambiaría de este principio o de la puesta en práctica del mismo, las respuestas van en la línea de limitar esa libertad de entrada y salida. En concreto, se propone:

- X Hacer primar el principio de rentabilidad por encima del de libre entrada de nuevos socios; un control total de la asamblea para impedir, cuando sea necesario, la incorporación de socios; introducir la posibilidad de veto, por parte de un grupo de socios, a la entrada de personas que puedan ser conflictivas; establecer condiciones muy estrictas y exigentes.

- X Establecer un período mínimo de permanencia amplio (sólo un gerente abogó por reducirlo), con muy fuertes penalizaciones en caso de baja no justificada, al objeto de que realmente se cumpla el compromiso adquirido por el socio con la cooperativa; que tenga que transcurrir un determinado número de años desde que se solicita la baja hasta que la salida de la cooperativa se consuma.

- X Conseguir que el socio sienta la cooperativa como algo propio, para que la defienda y se responsabilice de ella hasta las últimas consecuencias.

B.-Principio de gestión democrática por parte de los socios

No existe una opinión mayoritaria sobre la influencia del principio un socio = un voto en el desarrollo empresarial de las sociedades cooperativas estudiadas; por el contrario, las respuestas se han distribuido por igual entre quienes hacen una valoración positiva y negativa del mismo. En todo caso, esta situación pone de manifiesto un grado de cuestionamiento significativo de un principio que constituye la más pura seña de identidad del cooperativismo. Incluso, en algunas cooperativas en las que el gerente no se manifiesta descontento con este principio, la razón se encuentra en haber forzado la naturaleza de estas sociedades con la decisión de que todos los socios tengan la misma aportación (obligatoria) al capital social, independientemente de su tamaño y de la actividad que lleven a cabo en la cooperativa; de esta manera justifican que al tener todos la misma aportación al capital, todos tienen el mismo peso a la hora de votar.

Las razones esgrimidas al emitir sus respectivas valoraciones fueron las siguientes:

- X Quienes consideran este principio como positivo argumentan que de esta forma: no se establecen grupos de poder ligados al capital³⁴; las decisiones que afectan a todos tienen que ser consensuadas; se implica a todos por igual en la responsabilidad de tomar las decisiones; se da tranquilidad al socio pequeño.

- X Las opiniones en sentido contrario vienen soportadas, principalmente, en los problemas causados por la heterogeneidad de la base social, con argumentos tales como: enfrenta al socio pequeño con el grande; el socio que ha aportado mucho capital termina desconfiando del socio que arriesga poco; el grado de implicación de cada socio varía en función del capital aportado y del volumen a comercializar, por lo que no debería darse igual peso a la hora de tomar las decisiones a socios con intereses económicos muy distintos. Otras dos razones expuestas, aunque responden a la misma idea de primacía de los criterios empresariales sobre los sociales, fueron: conduce a que, en muchas ocasiones, las decisiones se tomen en contra de los intereses económicos de la empresa; la cooperativa es una unidad económica y como tal deben ser adoptadas las decisiones.

- X Los que entienden que no les influye es porque o bien el número de socios es muy reducido, o porque hay homogeneidad de intereses en la base social. Una tercera opinión, muy a tener en cuenta por la importancia de la cooperativa a la que corresponde, es aquella según la cual los socios participan, realmente, en proporción a la producción que aportan, ya que cuanto mayor es ese volumen más tienen que perder y, por tanto, los demás depositan su confianza en ellos.

³⁴ Si bien admite que cualitativamente hay votos que valen más que otros.

A la pregunta de qué cambiaría de este principio o de la puesta en práctica del mismo, las respuestas fueron todas en la línea de introducir el voto plural, ponderado o proporcional a la actividad cooperativizada. Una propuesta novedosa fue la de los “grupos de equivalencia”, según la cual, por ejemplo, 3 socios que aportan 10.000 kgs. de fruta cada uno tendrían el mismo voto que 30 socios con 1.000 kgs. per cápita.

C.-Principio de participación económica de los socios

Este principio es bien valorado (positiva o muy positivamente) por una amplia mayoría (69 por ciento).

Dicha mayoría argumenta, sobre todo, que es una buena forma de implicar al socio en la cooperativa, involucrándose en función de la actividad que lleva a cabo en la misma. De esta manera se consigue que quienes tienen que tomar las decisiones, los socios, estén vinculados a la actividad de la empresa, en la medida en que son responsables de la misma. Además, hay quienes piensan que es un criterio acorde con la naturaleza económica de la cooperativa y que permite a ésta desarrollar un comportamiento económico racional.

Quienes perciben una influencia negativa de este principio es porque creen que la aportación al capital social debe ser igual para todos los socios, pues esto permite que haya igualdad de voto sin que existan problemas entre grandes y pequeños. Sin embargo, también hay quien ha constatado que esta política origina conflictos entre los socios cuando, en contra del criterio de igualdad de aportación al capital y de voto, el reparto de los retornos se hace en proporción a la actividad de cada uno.

Los que consideran que no influye es porque realmente la participación económica de los socios es mínima: muy pequeña en el capital social e inexistente en los resultados al no generarse excedentes. Otra opinión es que, incluso en cooperativas muy capitalizadas, el socio no valora su participación

en el capital social, ya que no se retribuye; de ahí que plantee las secciones de crédito como mecanismo para incentivar la participación económica del socio, pues la remuneración de los depósitos de efectivo sí que tiene un interés para él.

En cuanto a los cambios que podrían introducirse en este principio o en la puesta en práctica del mismo para favorecer la competitividad de la cooperativa, las propuestas van, especialmente, en la línea de estimular la participación económica del socio, ya sea retribuyendo las aportaciones al capital social, repartiendo retornos en función, al menos en parte, de la aportación al capital social, vinculando el peso de la participación social (el voto) al capital aportado, o creando secciones de crédito.

D.-Principio de autonomía e independencia

Este principio ha resultado muy bien valorado por los directores-gerentes; el setenta y cinco por ciento de los mismos lo percibe como positivo o muy positivo, y ello por considerarlo un aspecto esencial de la naturaleza de la cooperativa y pieza clave de su funcionamiento. Esta idea fue expresada a través de argumentos como: el buen funcionamiento de las cooperativas se basa en la confianza de los socios hacia los rectores, que se perdería de producirse injerencias del exterior; el cumplimiento de este principio es fundamental para evitar influencias externas en la marcha de la cooperativa, de forma que prevalezca, ante todo, el control democrático de los socios; ceder el control económico de la cooperativa supondría ceder el poder de decisión y el gobierno de la sociedad a otros; la autonomía e independencia se mantendrá si la economía está apoyada, no subsidiada (por las administraciones públicas).

Las dos opiniones negativas se apoyan bien en un incumplimiento de este principio, en la medida en que se toman decisiones que no tienen como objetivo principal los intereses de la cooperativa, o en un exceso de celo en su

cumplimiento que puede degenerar en una desventaja frente a otros tipos de empresas.

Las propuestas de cambio van en la línea de hacerlo compatible con determinadas actuaciones que puedan beneficiar su proyección empresarial, como implicar a otras organizaciones en los órganos de decisión de la cooperativa o participar en fórmulas asociativas y grupos empresariales. También hay quien piensa que esa autonomía e independencia se vería reforzada si se ampliaran los poderes del Consejo Rector, facilitando una toma de decisiones más ágil.

E.-Principio de educación, formación e información

Este es otro de los principios que concita una gran mayoría (setenta y cinco por ciento) en torno a sus efectos positivos o muy positivos sobre la empresa. Otra cosa es que se lleve a la práctica suficientemente. Así, quienes manifiestan que no influye lo hacen porque en realidad apenas se aplica, no se dedican fondos a estos fines porque no suele haber excedentes y, cuando se dotan, el uso que se hace de ellos no es el más adecuado.

A juicio de los directores-gerentes, las razones de la influencia positiva de este principio son: hoy en día es fundamental para cualquier organización, ya que es la base de una buena toma de decisiones y un buen desarrollo empresarial; los esfuerzos en este campo siempre terminan revirtiendo en beneficio de la empresa, favoreciendo el crecimiento y el fortalecimiento de la cooperativa; ayuda a mantener una unidad de criterios en cuanto a los objetivos a alcanzar; hace que la cooperativa esté en contacto con la sociedad de la que forma parte, se sienta útil y se implique en el desarrollo de su zona de influencia; el simple hecho de contribuir a elevar el nivel cultural, en un sentido amplio, ya lo justifica.

A pesar de todo lo expresado en el párrafo precedente, la necesidad de introducir cambios en su implementación ha quedado bien patente: desde quienes apuntan que lo que hay que hacer es, simplemente, aplicarlo, llevarlo a la práctica de verdad, hasta los que sugieren medidas más concretas, como dedicar más recursos a estos fines, introduciendo incluso la obligación de dotar y aplicar el correspondiente fondo; vigilar que la aplicación de esos recursos se ajuste a los fines que prevé este principio, incidiendo más en la formación sobre todos los aspectos de la actividad y gestión de la empresa, así como en la creación de una mayor conciencia cooperativa; que sea la Asamblea la que apruebe el destino de dicho fondo; o el problema del tiempo para participar en este tipo de actividades, sobre todo por parte de los socios.

F.-Principio de cooperación entre cooperativas

Este es otro principio valorado de manera bastante uniforme, por cuanto el setenta y cinco por ciento lo considera positivo o muy positivo para la marcha de la cooperativa. Sólo en un caso se considera negativo, con el argumento de que los principios económicos de la empresa no pueden estar supeditados a los principios cooperativos, y eso sucede en ocasiones con la intercooperación.

Quienes piensan que no influye es porque no se lleva a la práctica (“brilla por su ausencia”), algo que también señalan algunos de los que se encuentran en el grupo mayoritario de valoraciones positivas. Estos ofrecen las siguientes razones, unas de carácter más general y otras en las que se incorporan ventajas concretas:

- X Entre las primeras están: es positivo porque afianza el sistema cooperativo; el futuro de las cooperativas está en su integración; es la fórmula con la que los resultados (y la eficacia) mejorarían más; obliga al entendimiento de otras realidades.

X Entre las segundas: permite beneficiarse de economías de escala y de aprendizaje; la integración de actividades o el desarrollo conjunto de proyectos hace posible que los desembolsos sean menores y, por tanto, asumibles, además de que puedan plantearse objetivos más ambiciosos, como la puesta en marcha de nuevos servicios que, individualmente, no se podrían crear.

En cuanto a los cambios que deberían ser introducidos para favorecer la competitividad de la empresa, lo primera y elemental observación que hacen los entrevistados es que este principio, realmente, se aplique, se ponga en práctica. Para ello, habría, a su juicio, que: superar el individualismo, cambiar la mentalidad individualista del socio; superar las barreras culturales entre los municipios; plantear las iniciativas con criterios estrictamente empresariales, no políticos; no limitar el principio a la intercooperación, abriéndolo a la cooperación con empresas no cooperativas; dar más peso a la opinión y asesoramiento de gestores externos a la hora de emprender acciones de intercooperación; desde todas las partes implicadas, hacer una apuesta más fuerte y clara por este principio.

G.-Principio de interés por la comunidad

Nadie valora negativamente este principio; todo lo más lo ven como algo que no influye en la gestión de la cooperativa, aunque la mayoría lo percibe como algo positivo o muy positivo, ya que: hace que las cooperativas sean “buques insignias” de su zona y que tanto socios como no socios se sientan identificados con ellas; la cooperativa debe integrarse activamente en proyectos que beneficien a todos; hace que la cooperativa forme parte importante de la sociedad; resalta la dimensión no mercantil de estas organizaciones; genera un clima que favorece el desarrollo de estas empresas; es un concepto estimulante. También hay quien condiciona su valoración positiva de este principio a que su cumplimiento no constituya una obligación.

Quienes lo perciben como algo que no influye en la gestión es sencillamente, afirman, porque no se aplica, no se lleva a la práctica; a lo sumo lo que existe es una cierta colaboración en actividades sociales y culturales. Hay quien lo manifiesta con absoluta claridad: “en la cooperativa se trabaja para los socios, no para el entorno social”.

Esta falta de aplicación de dicho principio hace proponer a unos su eliminación y a otros que se exija de su cumplimiento. Asimismo, hay quien considera que es bueno para la cooperativa tener más contacto con la comunidad en general.

4.2.1.CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que junto a la valoración en términos absolutos de su influencia en la gestión empresarial se pretendía conocer la importancia relativa que cabe atribuir a cada principio según su impacto en la misma, la tabla que aparece a continuación muestra los resultados obtenidos, entre los que destaca el cuestionamiento que se hace de los dos primeros principios, adhesión voluntaria y abierta y gestión democrática por parte de los socios:

PRINCIPIO	INFLUENCIA	IMPORTANCIA RELATIVA
Adhesión voluntaria y abierta	Negativa (7°) *	Media (4°)
Gestión democrática por parte de los socios	Sin definir, ni positiva ni negativa (6°) *	Alta (2°)
Participación económica de los socios	Positiva (4°)	Alta (1°)
Autonomía e independencia	Positiva (2°)	Media (3°)
Educación, formación e información	Positiva (1°)	Media (5°)
Cooperación entre cooperativas	Positiva (3°)	Media (6°)
Interés por la comunidad	Positiva (4°)	Baja (7°)

Entre paréntesis el puesto que ocupa en el *ranking*.

* Coincidente con las conclusiones de Hernando y Server (1996, 159).

Por ejemplo, la comparación entre los principios de participación económica de los socios y de interés por la comunidad es clarificadora, pues aunque ambos son valorados positivamente, el primero de los mencionados es, en términos

relativos, el que más influye en la gestión, mientras que el segundo tiene un impacto mínimo sobre ella, dada su escasa aplicación.

Siempre desde la búsqueda de una mejor gestión empresarial de estas sociedades cooperativas, veamos cuál es la opción por la que se decantan los directores-gerentes para articular la participación de los socios, teniendo en cuenta que se le ofrecían como alternativas (tres) el modelo cooperativo, el modelo capitalista convencional y una mezcla de ambos:

PARTICIPACIÓN	MODELO PREFERIDO POR LA MAYORÍA
En el capital social (1)	Sin definir (sólo la mitad se decantó por el modelo cooperativo)
En los resultados (1)	Cooperativo
En la toma de decisiones (2)	Mixto, entre el cooperativo y el capitalista convencional

(1) Manifestaciones del principio de participación económica de los socios.

(2) Alude al principio de gestión democrática por parte de los socios.

Por tanto, del principio de participación económica, el de mayor importancia relativa por su impacto en la gestión, el único aspecto ampliamente aceptado es la participación en los resultados en proporción a la actividad cooperativizada, ya que respecto a la participación en el capital social la mitad de las opiniones contradice el modelo cooperativo, por entender que lo mejor sería que estuviera desligada, total o parcialmente, de la actividad que desarrolla el socio.

En lo que se refiere al principio de gestión democrática, la opinión más extendida es que debe ser matizado, de la forma que será expuesta en las recomendaciones.

Además, otra característica singular de estas empresas, la que hace que los proveedores sean sus propios socios, es valorada como una ventaja de las sociedades cooperativas.

4.2.2.RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son éstas:

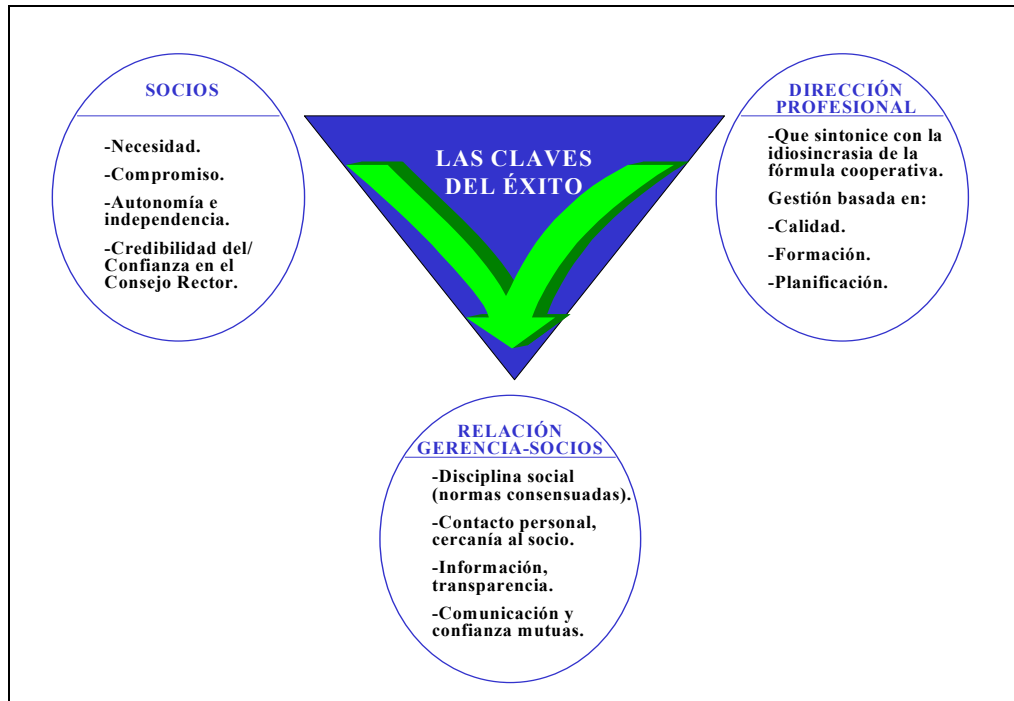
- 1) Mitigar las consecuencias negativas del principio de adhesión voluntaria y abierta mediante un mayor control (o limitación) de las entradas y salidas de socios, con requisitos nunca discriminatorios pero sí estrictos.
- 2) Permitir el voto plural o ponderado en las sociedades cooperativas agrarias de primer grado, aunque limitado para evitar excesivas diferencias que hagan posible el control efectivo de unos pocos y la anulación del papel de los más pequeños. En todo caso, y por encima de esta discusión en torno al voto plural o al principio democrático, la recomendación básica es procurar la mayor homogeneidad posible en la base social, sin grandes diferencias de volumen entre los socios.
- 3) Usar fórmulas que estimulen la participación económica de los socios, como la retribución de las aportaciones al capital social y las secciones de crédito.
- 4) Hacer entender que el principio de autonomía e independencia no es incompatible con la intercooperación y con otras fórmulas asociativas.
- 5) Cambiar la forma en que el Fondo de Educación y Promoción es dotado en la actualidad, con cargo a los excedentes, por otra que permita un cumplimiento más eficaz del principio que lo sostiene. Una fórmula podría ser con un porcentaje sobre los ingresos ordinarios de la cooperativa.
- 6) Aplicar dicho fondo a sus auténticos fines.
- 7) Suprimir el precepto legal que obliga a poner a disposición del Consejo Andaluz de Cooperación una parte de la dotación anual al Fondo de Educación y Promoción.
- 8) Perseverar en el esfuerzo de formar al socio y a los gestores de la sociedad en todo aquello que tiene que ver con el cooperativismo.

- 9) Remover las barreras que impiden que la intercooperación, necesaria sin lugar a dudas en el contexto de los mercados agroalimentarios actuales, se lleve a la práctica en mucha mayor medida. Para ello se necesitan gestores (líderes) con una mentalidad abierta, capaz de superar los individualismos y localismos que suelen cercenar estos proyectos, así como un planteamiento estrictamente empresarial de los mismos.

- 10) Integrar más profundamente a la cooperativa en su comunidad, entendiendo por tal su implicación en otro tipo de acciones en beneficio de la misma más allá de lo estrictamente relacionado con su actividad económico-empresarial.

4.3.LAS CLAVES DEL ÉXITO

Por último, se ofrece una aproximación a las claves del éxito de las experiencias cooperativas más destacadas de la provincia de Huelva. Entre los factores citados por los directores-gerentes se ha podido configurar un modelo normativo que descansa en los tres pilares que muestra esta figura, de tipo interno, además de factores externos que, aunque fuera del control de la sociedad cooperativa, también ayudan a explicar el desempeño de la empresa, como la evolución y estructura del sector, los apoyos institucionales (de ayuntamientos u otras administraciones) y las ayudas recibidas (procedentes de la Política Agrícola Común -PAC- u otras fuentes).



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los socios, el éxito parece pasar por una situación de necesidad que les lleva a asociarse y a adquirir un fuerte compromiso con la cooperativa. Ello debe ir unido a la plena autonomía e independencia del Consejo Rector a la hora de tomar las decisiones, con imparcialidad y profesionalidad, lo que le proporcionará credibilidad y la confianza de la base social.

La dirección profesional tiene que ejercer sus funciones teniendo siempre presente la naturaleza particular de estas empresas, para lo cual deben conocer y entender las peculiaridades del cooperativismo. Su modelo de gestión estará sustentado en la calidad (en especial del producto), la formación (de empleados y de socios) y una buena planificación (financiera, de campaña, etc.).

La relación entre estos dos polos (socios y gerencia) se debe fundamentar en los siguientes principios: una estricta disciplina social sobre la base de unas normas consensuadas con los socios; un estilo de dirección caracterizado por el contacto personal y la cercanía al socio, la información, la transparencia, la comunicación y confianza mutuas.

5.UN IMPRESCINDIBLE PASO ADELANTE: LA INTERCOOPERACIÓN

Entre las debilidades del modelo cooperativo, los problemas de dimensionamiento³⁵ tienen una especial trascendencia, pues muchas de las limitaciones que padecen estas sociedades (gestión escasamente profesionalizada, precariedad de medios, ausencia de formación y educación, imposibilidad de ofrecer más y mejores servicios a los socios, etc.) son consecuencia de una inadecuada estructura empresarial, cuya atomización imposibilita poder afrontar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad en beneficio de la base social (Vargas, 1993, 398). No hay duda de que sólo a través de la intercooperación, en sus diferentes modalidades (Vargas, 1995a, capítulo 6), podrá afrontarse el reto de generar mayor valor añadido para los socios.

A juicio de quien suscribe, más que una cuestión de número de cooperativas, el problema es de estructura, es cómo organizarse para ser más fuertes, tanto a nivel empresarial como político o representativo. Como dijo el Profesor Andrés Santiago Suárez en el discurso que pronunció con motivo de su investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Sevilla el 28 de mayo de 1997, “el progreso económico y social de los pueblos depende más de su capacidad de organización para realizar en común actividades de interés social o colectivo que del mero esfuerzo individual, por muy abnegado e importante

³⁵ En referencia al, en general, muy escaso tamaño de las sociedades cooperativas españolas, puede consultarse: Vargas, 1998c, 451. En efecto, en una economía que tiende a la liberalización y globalización de las relaciones comerciales, en un contexto en el que el tamaño mínimo eficiente aumenta en muchos sectores fruto de la necesidad de competir en mercados ampliados, muchas empresas cooperativas, incluso estando bien dimensionadas para producir en su mercado tradicional, no lo están para atender a un mercado ampliado, para extender su comercialización o para invertir lo necesario en I+D para seguir siendo tecnológicamente punteras. La búsqueda de economías de escala, de sinergias en general, está conduciendo en numerosos sectores a acometer grandes procesos de concentración empresarial, a los que las sociedades cooperativas no pueden ser ajenas si quieren seguir siendo competitivas. En todo caso, el cooperativismo cuenta entre sus principios con la solución a esta debilidad estructural: la intercooperación o principio de cooperación entre cooperativas, tanto en el ámbito económico como en el de las organizaciones representativas para la defensa de intereses gremiales (asociacionismo).

que éste sea, cuando es realizado de forma anárquica, sin contar con el concurso de organizaciones *ad-hoc*".

Un elemento recurrente en los modelos de excelencia es el de la cooperación entre empresas, que llevado al ámbito cooperativo, y en un sentido estricto³⁶, se conoce como principio de intercooperación o de cooperación entre cooperativas. Es por ello que se le va a dedicar seguidamente una atención especial, en la medida en que se trata de un instrumento muy valioso, indispensable en muchos casos, para acercarse a la excelencia, para ser más competitivos, en definitiva. Se hará, concretamente, a través de la realidad particular del cooperativismo agrario, sector en el que se dan una serie de circunstancias que han de impulsar a estas empresas a acometer procesos de concentración económica.

5.1. CONCENTRACION EMPRESARIAL: POR QUÉ

Las integraciones o agrupaciones de empresas pueden justificarse tanto por razones internas como externas. En cuanto a las internas, son dos las que pueden arguirse:

- Una de ellas es genérica, común a cualquier empresa, vinculada a las sinergias³⁷ que puedan obtenerse de un mayor tamaño: es el llamado principio empresarial del crecimiento, que puede adoptar distintas orientaciones³⁸,

³⁶Estricto porque debería entenderse no en un sentido mutuo, sino de cooperación con cualquier otra empresa, independientemente de su forma jurídica, siempre que puedan obtenerse sinergias positivas y contribuya a mejorar bienestar de los socios cooperativistas.

³⁷En la comercialización, en la transformación industrial de las producciones, en la investigación y el desarrollo, en las compras, etc.; derivadas de economías de escala (tecnológicas y/o pecuniarias) y/o de economías de experiencia.

³⁸Una mayor penetración en el mercado actual, la expansión de productos o de mercados y la diversificación, sea ésta horizontal o vertical, son las orientaciones que, según el enfoque de Ansoff, puede adoptar una estrategia de crecimiento.

implementarse de distintas formas³⁹ y enfocarse hacia distintos objetivos estratégicos⁴⁰.

- La otra es específica del cooperativismo: el principio cooperativo de la intercooperación, que en su actual redacción⁴¹ dice así: "Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales"⁴². Es claro que este "mandato" de cooperación (sólo) entre cooperativas responde a un planteamiento ideológico de preservación de los principios cooperativos y de búsqueda de fórmulas que, desde esta premisa, eleven la capacidad de influir en su entorno. No obstante, también es evidente que la dinámica económica actual puede avocar a las sociedades cooperativas a establecer alianzas con otro tipo de empresas.

Respecto a las razones externas, éstas convergen en una necesidad apremiante: la adaptación al medio. El desarrollo e incluso la supervivencia de las sociedades cooperativas, como de cualquier otra empresa, depende de su capacidad de respuesta a un entorno crecientemente cambiante, complejo y hostil, cuyas características, en el sector agroalimentario, podrían sintetizarse en los siguientes rasgos estructurales:

- En el complejo económico agropecuario mundial, la evolución del valor añadido por sus distintos componentes muestra una participación cada vez mayor de la industria y el comercio. Quiere ello decir que en estas fases de la

³⁹El crecimiento puede ser interno o externo y éste, a su vez, puede llevarse a cabo con vinculación patrimonial (en cuyo caso hablaremos de integración empresarial) o sin vinculación patrimonial (agrupaciones de empresas). Véase: Vargas, 1995a, p. 103.

⁴⁰Los costes o la diferenciación, según Porter (entendidos como la ventaja competitiva fundamental que persigue la empresa).

⁴¹Fruto del XXXI Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en Manchester en 1995. Sexto principio.

⁴²Revista Ciriec-España, nº 19, octubre 1995, p. 39.

cadena agroalimentaria es donde se genera la mayor parte de la riqueza (y cada vez en mayor medida).

- En términos generales, puede afirmarse que la fase de producción agraria viene marcada por la necesidad de elevar su eficiencia⁴³ (técnica y económica), por una presión a la baja en los precios debido a la existencia de excedentes estructurales en ciertas producciones y por unos mercados menos protegidos y más competitivos, fruto de los acuerdos del GATT⁴⁴ y de las reformas en la Política Agrícola Común de la Unión Europea, cuyo último impulso se encuentra en la Agenda 2000 de la Comisión Europea⁴⁵, una de cuyas consecuencias de más impacto es que no cabe esperar un incremento de las rentas de los productores, sobre todo pequeños en el caso de los socios cooperativistas, vía subvenciones.
- Por lo que se refiere a la industria y la distribución alimentaria, estos eslabones de la cadena vienen marcados por la cada vez más destacada participación de empresas multinacionales⁴⁶ y por su elevado grado de concentración⁴⁷, muchísimo más, por supuesto, que la oferta de productos agropecuarios.

⁴³En general, esta ineficiencia relativa se debe a: explotaciones de reducida dimensión, alto grado de parcelación, envejecimiento de la población activa, insuficiente nivel tecnológico y de profesionalización e insuficiente organización de los productores.

⁴⁴Ahora Organización Mundial del Comercio.

⁴⁵En este documento (COM (97) 2000 Final de 15-07-1997) el ejecutivo comunitario manifiesta su intención de: disminuir el precio de intervención para todos los cultivos; suprimir las restituciones a la exportación; aumentar las ayudas directas; establecer un límite individual aplicable a todos los pagos directos de ayuda a la renta concedidos en virtud de las diferentes Organizaciones Comunes de Mercado; acompañar esta reforma de una serie de medidas dirigidas al desarrollo rural. Para mayor información pueden consultarse los números 63, 64 y 65 de la revista "Europa Junta".

⁴⁶Cuota de mercado de las empresas extranjeras en 1995:

-Industria de alimentación perecedera: 23'2%
-Industria de alimentación no perecedera: 44'5%
-Bebidas: 49'1%
-Distribución alimentaria: 37'3%
Fuente: Alimarket.

⁴⁷Cuota de mercado de las cinco mayores empresas en 1995:

- El último eslabón, la demanda alimentaria, queda definida por unos mercados cada vez exigentes en calidad y servicio y unas pautas de consumo que requieren la elaboración, cada vez en mayor medida, del producto agrario.
- Finalmente, la competencia en estos mercados exige unas capacidades en las áreas comercial, tecnológica, de Investigación y Desarrollo (I+D), que elevan considerablemente los recursos financieros necesarios.

Es este diagnóstico el que conduce a proponer, a modo de estrategia a seguir por las sociedades cooperativas agrarias, la concentración empresarial⁴⁸ como una de las claves para su desarrollo⁴⁹ y vía para salvaguardar las rentas de sus socios, que habrán de estar menos ligadas a las subvenciones y más al valor añadido en la cadena agroalimentaria que se sea capaz de retener.

5.2. CONCENTRACION EMPRESARIAL: PARA QUÉ

En general, estos procesos de agrupación o integración empresarial se acometen ante las expectativas de conseguir determinadas sinergias, ya sean en el ámbito productivo, comercial, financiero y/o administrativo⁵⁰. Los fines económicos de

-Industria de alimentación perecedera: 10'2%
 -Industria de alimentación no perecedera: 18%
 -Bebidas: 18'1%
 -Distribución alimentaria: 33%

Entre las muy escasas excepciones al predominio de empresas con capital total o mayoritariamente extranjero, se encuentran la sociedad cooperativa Agropecuaria de Guissona, que ocupa el tercer lugar en el sector de la alimentación perecedera, y el grupo cooperativo Eroski, cuarto en el ranking de la distribución alimentaria.

Fuente: Alimarket.

⁴⁸Sin olvidar que este tipo de operaciones tiene unas limitaciones legales, fundamentadas en el artículo 38 de la Constitución española y, a nivel europeo, en el artículo 85 del Tratado de Roma.

⁴⁹Junto a la potenciación de los recursos financieros endógenos y a la unidad de acción a través de las organizaciones representativas (Vargas, 1995a, p. 23).

⁵⁰Se trata de averiguar si con una operación de este tipo puede hacerse realidad el absurdo lógico-matemático de $1+1=3$ (o igual a 4, ..., caso de que existan sinergias positivas); esto es, si trabajando conjuntamente, coordinadamente, pueden obtenerse mejores resultados que haciéndolo por separado. Las economías de escala son una clara manifestación de este efecto sinérgico.

la concentración empresarial, en el caso particular de las sociedades cooperativas agrarias, se pueden contemplar desde dos puntos de vista:

a) La estructura competitiva de los mercados agroalimentarios. Respecto a las fuerzas que la determinan⁵¹, puede proporcionar:

- Un incremento del poder de negociación frente a suministradores y a clientes.
- Un fortalecimiento de la posición frente a la competencia, actual y potencial.
- Un desarrollo de la capacidad de interlocución con los poderes públicos.

b) La cadena agroalimentaria. Según sus diferentes eslabones:

- Mejorar el aprovisionamiento de *inputs* y la prestación de servicios a los socios.
- Introducir mejoras en la fase de producción agraria.
- Hacer posible la transformación industrial de las producciones de los socios.
- Mejorar la comercialización.

5.3.CONCENTRACION EMPRESARIAL: DIFICULTADES

La alternativa estratégica de la concentración empresarial debe ser evaluada, también, desde la perspectiva de su implantación, teniendo en cuenta las dificultades que pueda plantear en razón de las capacidades que requiera su puesta en práctica y las consiguientes carencias que puedan existir. Esto es especialmente necesario si tenemos en cuenta el escaso uso que, en general, las

⁵¹Porter, M.E. *Estrategia competitiva*. México: CECSA, 1987, cap. 1.

sociedades cooperativas agrarias han hecho de las diferentes fórmulas a su disposición, pese a las continuas llamadas en este sentido. Por tanto, la pregunta es por qué si existen razones internas y externas que justifican sobradamente la necesidad de acometer procesos de concentración empresarial, por qué si, al menos en el plano teórico, son claras las ventajas que podrían obtenerse, no se avanza lo suficiente y se sigue muy por detrás de otros países de nuestro entorno más próximo.

Puede decirse que la respuesta a las interrogantes planteadas se encuentra en una serie de barreras que limitan, o incluso impiden, la implementación de la propuesta estratégica formulada, en concreto:

- La confrontación competitividad-identidad cooperativa, en el sentido de que la búsqueda de la competitividad (de la excelencia empresarial) por este camino puede conducir el proyecto cooperativo hacia estructuras en las que la heterogeneidad de la base social y el alejamiento de ésta del pilotaje⁵² del mismo amenacen principios idiosincráticos como la democracia y la participación en la toma de decisiones, tanto por el hecho de pasar de una democracia directa a una democracia delegada como por el riesgo de caer en manos de una tecnoestructura ajena a los intereses de los socios⁵³.
- Las mayores capacidades que exige el proyecto empresarial resultante, tanto en materia de gestión como de recursos financieros que soporten el crecimiento.
- El déficit de sentido empresarial y cooperativo que suele predominar entre socios y directivos de estas empresas.

⁵²En referencia a la fijación democrática de los objetivos y de control de los resultados.

⁵³Téngase en cuenta, no obstante, que la formación de conglomerados suele conllevar una pérdida de poder de decisión derivada del sometimiento a una disciplina de grupo, que puede considerarse compensada con las sinergias que genera el proceso de concentración.

Consecuentemente, los obstáculos indicados han de ser removidos. En concreto:

- Aunque parezca paradójico, la escisión puede ser necesaria en orden a resolver los problemas de una base social heterogénea, para, a partir esa homogeneidad recuperada, construir estructuras de grado superior en base a la cooperación.
- Se necesitan normas que amparen y estimulen en mayor medida estas operaciones de integración y agrupación, no sólo entre cooperativas, sino también con otro tipo de empresas. En todo caso, es preciso evitar que la proliferación de legislaciones en nuestro país dificulte procesos de concentración empresarial en los que estén inmersas sociedades cooperativas de diferentes Comunidades Autónomas. A nivel de la Unión Europea, la ya vieja aspiración de contar con un Estatuto de Sociedad Cooperativa Europea sigue teniendo plena vigencia, como herramienta facilitadora de la intercooperación más allá de las fronteras nacionales.
- De igual manera, deben aliviarse las rigideces financieras que padecen las sociedades cooperativas, abriéndose el marco legal a nuevos instrumentos financieros.
- Es preciso profesionalizar la gestión e impulsar la innovación.
- Finalmente, hacer pleno uso de la formación y la información para paliar ese déficit mencionado en la cultura empresarial y cooperativa, sin las cuales, por otra parte, no es posible la participación responsable en la toma de decisiones.

5.4. CONCENTRACION EMPRESARIAL: CÓMO LLEVARLA A CABO

Como se ha dicho, la concentración económico-empresarial es contemplada en el contexto de una estrategia de crecimiento, ya sea éste interno (por la vía de la

admisión de nuevos socios y la creación de nuevas secciones)⁵⁴ o externo (con vinculación patrimonial o sin ella). De forma más detallada, y en relación al crecimiento externo, las diferentes fórmulas que pueden ser aplicadas se recogen en el siguiente cuadro:

CRECIMIENTO EXTERNO. FORMULAS

CON VINCULACIÓN PATRIMONIAL (integración)	<ul style="list-style-type: none"> - Fusión. - Absorción. 	
SIN VINCULACIÓN PATRIMONIAL	GENÉRICAS	ESPECÍFICAS
Agrupaciones o Uniones	<p>-----</p> <p>-Grupos de Sociedades⁵⁵.</p> <p>-----</p> <p>-Agrupación de Interés Económico⁵⁶.</p> <p>-----</p> <p>-Unión Temporal de Empresas⁵⁷.</p>	<p>-Cooperativas de segundo o ulterior grado.</p> <p>-----</p> <p>-Grupo de Sociedades Cooperativas⁵⁸.</p> <p>-----</p> <p>-Cooperativa de Integración⁵⁹.</p> <p>-----</p> <p>-Grupo Cooperativo⁶⁰.</p>

⁵⁴El crecimiento interno de las sociedades cooperativas se ve constreñido por su limitada capacidad para admitir nuevos socios y por el tope máximo a las operaciones con terceros.

⁵⁵Puede tratarse de un grupo de empresas pertenecientes a o controladas por sociedades cooperativas, formado por una sociedad cooperativa dominante y una o varias sociedades dominadas o dependientes que a menudo son sociedades capitalistas convencionales (S.A., S.L., ...). Esta figura se encuentra regulada por el Real Decreto 1815/1991, a los únicos efectos de la consolidación de sus cuentas.

⁵⁶Se rige por la Ley 12/1991 y, supletoriamente, por las normas de la sociedad colectiva. Tiene personalidad jurídica y carácter mercantil. Carece de ánimo de lucro para si misma.

⁵⁷Viene regulada en la Ley 18/1982.

⁵⁸El Real Decreto 1345/1992 regula el Grupo de Sociedades Cooperativas consolidable a efectos de tributación en el impuesto sobre sociedades.

⁵⁹La disposición derogatoria segunda de la nueva Ley General de Cooperativas (Ley 27/1999, de 16 de julio) suprime esta figura. No obstante, la también nueva Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas (Ley 2/1999, de 31 de marzo) las regula en su artículo 159. El origen de las cooperativas de integración se encuentra en la disposición adicional tercera del Real Decreto 84/1993, de 22 de enero (Reglamento de desarrollo de la Ley de Cooperativas de Crédito de 1989).

Es bien conocido que la figura más empleada es la de la cooperativa de segundo grado, quizás por tratarse de la expresión más fiel del principio de la intercooperación. A escala nacional, y con datos correspondientes a 1994 (Montero, 1996), se estima que el 61 por ciento de las sociedades cooperativas agrarias de primer grado y el 48 por ciento de los socios de éstas se encuentran integrados en estructuras de grado superior. El Libro Blanco de la Economía Social en España (Barea y Monzón, 1992) cifraba el porcentaje de cooperativas integradas en el 36 por ciento, en 1990.

No obstante, existen también algunos grupos de importancia encabezados por sociedades cooperativas de primer y, sobre todo, de segundo grado⁶¹.

5.5.LA INTERCOOPERACIÓN Y EL FUTURO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO ONUBENSE: A MODO DE COROLARIO

Estamos firmemente persuadidos que el futuro de nuestras cooperativas agrarias va a estar ligado a su capacidad para implementar alianzas estratégicas en sus respectivos sectores, como medio para fortalecerse individual y colectivamente y hacer frente en mejores condiciones a los agentes externos (suministradores, competidores, industria transformadora, distribución alimentaria) con los que ha de repartirse el valor añadido que genera la actividad agroalimentaria.

Desafortunadamente, han de venir malos tiempos, como ha ocurrido en el sector fresero con una última campaña muy negativa que ha vuelto a poner sobre la mesa, con toda su crudeza, los desafíos que tiene ante sí el sector, para que se vuelva a plantear, parece que seriamente, la necesidad de acometer, de forma no individual sino colectiva, proyectos en materia de investigación,

⁶⁰Regulado en el artículo 78 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (nueva Ley General).

compras en común, organización comercial, industrialización, Ni esos desafíos ni esa necesidad son nuevos, pero se han ido aparcando porque las cosas marchaban bien, desde una perspectiva de presente que no estimulaba la adopción de medidas para posicionarse lo mejor posible de cara a ese futuro próximo, hoy ya presente, que se veía venir, pero que, sin saber por qué, nos resistíamos a admitir. Ahora ya no se trata de anticipar y prevenir, sino de reaccionar, con el riesgo (y costes) que ello acarrea. Iniciativas como las de “Fresas Investigación y Desarrollo, S.A.” y “Fresas Nuevos Materiales, S.A.”, abren y marcan el rumbo a seguir.

El camino de la intercooperación es aún muy largo, que no tiene porqué ser necesariamente recorrido sólo por empresas de un mismo sector. Sociedades cooperativas agrarias de sectores diferentes también pueden cooperar para atender necesidades comunes de sus socios, ya sean financieras, de acceso a mercados exteriores, etc. El caso de la cooperativa de integración “Cooperación y Desarrollo de Bonares, S.C.A.” es un ejemplo muy interesante de cooperación entre las cooperativas, de distinta naturaleza, de dicho municipio: dos agrarias, una de transportes y otra de consumo.

En suma, la intercooperación a escala sectorial e intersectorial, entre sociedades cooperativas agrarias y de otro tipo, a distintos niveles geográficos, e incluso el establecimiento de alianzas con empresas no cooperativas, van a marcar, desde nuestra visión personal, el futuro de estas organizaciones en el plano económico.

Sólo nos resta desear que el pensamiento estratégico, esa capacidad de pensar (y actuar) en términos de futuro, no de pasado o de presente, llegue y se instale definitivamente en nuestras cooperativas agrarias.

⁶¹ Véase: Vargas, 1995a, pp.172-175.

6.BIBLIOGRAFÍA

- ARANZADI, D. (1998). *El papel del líder en la organización cooperativa*. En: Anuario de Estudios Cooperativos 1997. Bilbao: Universidad de Deusto, pp.65-95.
- AZÚA, J. (1985). Perspectivas del cooperativismo vasco. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 75-85.
- BALLESTERO, E. (1990). *Economía social y empresas cooperativas*. Alianza. Madrid.
- BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J.L. (Dir.) (1992). *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BUENO CAMPOS, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa*. Pirámide. Madrid.
- CANCELO, A. (1987). El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 81-89.
- CARRASCO CARRASCO, M. (1995). *El cooperativismo vitivinícola del Condado onubense. Análisis estratégico y plan de reestructuración*. Huelva: Universidad de Huelva.
- CUERVO GARCÍA, A. (1994). *Introducción a la administración de empresas*. Civitas. Madrid.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1992). *La concentración económico- empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas*. 19 Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, 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*, n.61, pp.53-87.
- GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (2000). Tesis doctoral. Universidad de Huelva.

- HERNANDO, J.; SERVER, R. (1996). Percepción y valoración de los principios y prácticas cooperativas en las cooperativas de cereales de Castilla y León. *CIRIEC-España*, nº 24, pp. 153-166.
- MONTERO GARCÍA, A. (1996). *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Madrid: MAPA.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1990). Cooperativismo de «transformación» versus cooperativismo de «consolidación»: los principios cooperativos «clásicos» y su vigencia. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 177-193.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1999). *Empresas y emprendedores en Córdoba: 30 casos de éxito*. Córdoba: Diputación de Córdoba.
- VARA, M.J. (1994). Funciones de la economía social en el modelo de desarrollo económico. *I.C.E.*, n. 729, pp. 9-17.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1993). *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*. Córdoba: Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba (Cajasur).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995a). *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995b). *La excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto*. III International Conference of AEDEM. Bucarest, 5-7 de Septiembre de 1994. En: STEFAN MIHAI (Coord.). *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*. Bucarest: Editura Expert, pp.624-634.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995c). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *REVESCO*, nº 61, pp.179-192.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997a). *De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática*. Symposium internacional "Cooperativismo y participación en la gestión empresarial en el siglo XXI" (comunicación). Vitoria, 19-21 de Marzo.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997c). *La empresa: coordinadora de actividades económicas y factor clave de desarrollo socio-económico de un país*. Lección inaugural del Programa de Doctorado en Ciencias de la Empresa de la

Universidad Columbia del Paraguay. Asunción, 19 de Agosto. Resumen publicado bajo el título "El milenio del emprendedor" en el Diario ABC Color. Asunción, 31 de Agosto de 1997. Suplemento Económico, p. 3.

- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997d). *Las organizaciones de economía social ante un mundo en transición*. VI International Conference of AEDEM. Chania, 15-17 de Septiembre. En: Best Papers Proceedings 1997, pp.727-731.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1998c). *Social Economy Organizations in a World in Transition*. En: ZOPOUNIDIS C.; PARDALOS, P.M. (Eds.). *Managing in Uncertainty: Theory and Practice*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp.445-453.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999). *Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas*. En: PRIETO JUÁREZ, J.A. (Coord.). *Sociedades Cooperativas: Régimen Jurídico y Gestión Económica*. Madrid: Ibidem Ediciones, pp. 285-303.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999b). De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO*, n.67, 1999, pp.219-234.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2000). Agricultural Co-operatives in the Agrifood System of Spain and Andalusia. En: *The World of Co-operative Enterprise 2000*. Oxford: Plunkett Foundation, pp.35-58.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; GARRIDO SÁNCHEZ, J.; MORENO DOMÍNGUEZ, M.J. (1996). *La empresa cooperativa agraria ante una economía abierta y globalizada: claves para su desarrollo*. V International Conference of AEDEM. Praga, 9-11 de Septiembre. En: Best Papers Proceedings 1996, pp.409-414.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P.; GARRIDO SÁNCHEZ, J. (1997b). *La gestión participativa y las organizaciones de participación democrática*. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Lleida, 17-20 de Junio. En: Ponencias y Comunicaciones 1997, vol. 2, pp.221-227.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P.; GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (1994). *Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa*. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de

AEDEM. Cáceres, 8-10 de Junio. En: La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico, vol. 1, pp.1053-1064.

- VARGAS SÁNCHEZ, A.; PELAYO DÍAZ, Y. (1998a). *El poder del cooperativismo en el sector alimentario español*. VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Porto, 26-28 de Marzo.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; PELAYO DÍAZ, Y. (1998b). *Los grupos cooperativos en la industria de la alimentación en España*. XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Benalmádena, 2-5 de Junio. En: La creación de valor en un mercado global, pp.1309-1317.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; PELAYO DÍAZ, Y. (2000). La práctica de los principios cooperativos en las almazaras cooperativas de la provincia de Huelva. En: PARRAS ROSA, M. (Ed.). *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*. Universidad de Jaén, CD-ROM.
- WILLIAMS, R.L.; COTHREL, J.P. (1997). Building Tomorrow's Leaders Today. *Strategy and Leadership*, September-October, pp.17-23.