



PERFIL DIRECTIVO IDEAL EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS

Antonio Manuel Ciruela Lorenzo
Universidad de Málaga

1. CIRCUNSTANCIAS EN TORNO A LA ACTIVIDAD AGRARIA

Las condiciones actuales en las que se desenvuelven las empresas en general y, por supuesto las agrarias, se caracterizan por la dinamicidad, la hostilidad y la complejidad. De una manera más concreta podemos destacar los siguientes aspectos (Bel, P., 1997; Vargas, A., 1999): internacionalización de la economía; amplitud y creciente competencia de los mercados; aumento de la información y las formas de comunicación proporcionadas por la innovación tecnológica; existencia de nuevos competidores de países de regímenes de economía centralizada; modificación de los modelos organizativos; cambios en las pautas, valores y hábitos sociales, etc.

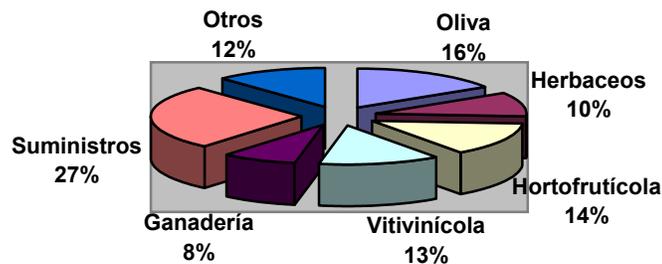
Para el caso concreto de las empresas agrarias, a las condiciones enunciadas podríamos añadir las siguientes (Ferreiro, D., 2002; Cajamar, 2002): a) actuación dentro del marco comunitario de la Unión Europea que provoca, entre otras cosas, la existencia de un mercado libre supranacional, el cambio del centro de discusión y decisión de políticas y actuaciones y el obligado seguimiento de la política agraria comunitaria; b) globalización y liberalismo económico que obliga a las empresas a ser más eficientes, más competitivas y a tender hacia una mayor especialización en su actividad; c) mayor preocupación por el medio ambiente y la seguridad alimenticia que supone, entre otras cosas, un mayor control de la trazabilidad de los productos y una necesaria planificación de la política agroambiental y sanitaria; d) proliferación de grandes grupos multinacionales alimenticios que suponen una concentración importante de poder en determinados sectores; e) terciarización de la economía y, por consiguiente, pérdida de peso económico y político del sector primario, especialmente agroganadero, traducido en una importante desaparición de explotaciones; f) menor intervención pública que produce una restricción y paulatina desaparición de ayudas y subvenciones; g) consideración del medio rural como suministrador de nuevos servicios relacionados con el ocio y el tiempo libre; h) modificación profunda de las pautas generales de compra y consumo, dirigidas hacia productos con valores y servicios añadidos (calidad, garantía, seguridad...).

2. EL COOPERATIVISMO Y SU PAPEL EN LA ACTIVIDAD AGRARIA

Ante las circunstancias comentadas, y teniendo en cuenta el carácter normalmente subsidiario y el poco poder de negociación que presentan la mayor parte de los productores agrarios, el desarrollo individual de esta actividad se nos antoja, cuanto menos, complicado. Así es, y aunque en ocasiones los agricultores con mejor posición son reacios a incorporarse a organizaciones que imponen una serie de normas, el mercado exige hoy en día una eficiencia, unas calidades y unos procesos productivos que hacen difícil su existencia a nivel individual (CCAIE, 2002b), convirtiendo al cooperativismo en una de las mejores alternativas para afrontar la actividad agraria y alcanzar, mediante la unión de recursos y esfuerzos, mejoras, como mínimo, en los procesos de producción y comercialización.

Así es, pensamos que sólo los productores agrarios que sean eficientes en aspectos tecnológicos, gerenciales y organizativos sobrevivirán, con la circunstancia añadida de que dicha eficiencia deberá ser alcanzada con menos subvenciones y ayudas, por lo que la orientación empresarial hacia el mercado que logre, entre otras cosas, el incremento de los rendimientos, la reducción de los costes y la mejora de la calidad, se hacen imprescindibles.

Figura 1. Cooperativas agrarias y SAT por área de actividad 2001



Fuente: CCAE, 2001.

La importancia del cooperativismo agrario puede verse reflejada en datos como los que proporciona el Informe Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español en el 2001 (CCAIE), donde se establece que el número de cooperativas agrarias y sociedades agrarias de transformación con actividad ascendió a 3.926 entidades, cantidad ligeramente superior a la del año anterior. Por sectores, la figura 1 muestra la distribución de este tipo de sociedades, pudiendo destacar cómo tres actividades (suministros, transformación y comercialización de aceite de oliva y comercialización de productos hortofrutícolas) concentran a más del 50% del total de cooperativas.

Haciendo un análisis por comunidad autónoma y, más concretamente, en cuanto al número de sociedades presentes en cada una de ellas, destaca Andalucía con un 20% del total (786), seguida de la Comunidad Valenciana con el 14% (561) y Castilla la Mancha con 449 empresas (11%). Por otra parte, Cantabria, Madrid y La Rioja son las comunidades con un menor número de cooperativas agrarias y SAT. La tabla 1. presenta de manera detallada dicha distribución.

Tabla 1. Empresas Asociativas Agrarias por Comunidad Autónoma 2001.

CCAA	Nº DE SOCIEDADES		CCAA	Nº DE SOCIEDADES	
Andalucía	786	20%	C. Valencia.	561	14%
Aragón	202	5%	Extremad.	298	8%
Asturias	85	2%	Galicia	198	5%
Baleares	46	1%	La Rioja	45	1%
Canarias	46	1%	Madrid	36	1%
Cantabria	26	1%	Murcia	98	2%
C. Mancha	449	11%	Navarra	191	5%
C. León	350	9%	País Vasco	79	2%
Cataluña	430	11%	TOTAL	3.926	100%

Fuente: CCAE.

En lo que se refiere a la facturación, la media supera los 3 millones de euros por empresa, mientras que por socio asciende a 12.284 euros. Más concretamente, y por sectores agrarios, la facturación de las cooperativas y SAT es la que aparece en la tabla 2, en la que destacan el sector de frutas y hortalizas y el ganadero con el 54% del total facturado.

Tabla 2. Facturación principales sectores cooperativos 2001

PRINCIPALES SECTORES COOPERATIVOS		
SECTORES	Millones Euros	%
Frutas y Hortalizas	3.698	30,8
Ganadería	2.832	23,6
Aceite de Oliva	1.278	10,7
Vitivinícola	1.090	9,06
Suministros Agrícolas	1.192	9,9
Cultivos herbáceos	796	6,6
Otros sectores	1.127	9,34
TOTAL	12.013	100

Fuente: Adaptado de CCAE.

Decir además que este tipo de empresas presenta una importante posición en el sector agrario español, siendo los principales protagonistas en producciones como el tabaco con el 100% del total producido, el arroz (80%), el vino (80%), el aceite de oliva (70%), los fertilizantes y semillas (70%) o los cítricos (45%).



Sin embargo, a pesar de esta relativa importancia, las cooperativas agrarias deben evolucionar; han de cambiar su papel de meras suministradoras de inputs o concentradoras de oferta y posterior comercialización y tratar de prestar un servicio global a los socios que realmente los implique con los objetivos y filosofía de este tipo de empresas. Servicio que comprendería, entre otros, los siguientes aspectos (CCAIE, 2002c): a) aporte de información acerca de cuestiones como las políticas sectoriales comunitarias, protocolos de producción, exigencias medioambientales y sanitarias, etc.; b) llevanza de los registros e informes derivados de los anteriores aspectos; c) asesoramiento en la elección de los productos o inputs y sus formas de uso, almacenamiento y distribución; d) asesoramiento y gestión financiera, contable, jurídica, fiscal y aseguradora; e) planificación y desarrollo de actividades formativas para socios y trabajadores; f) desarrollo de actividades lúdico-sociales.

Por otra parte, la saturación del mercado agroalimentario y las crecientes exigencias del consumidor provocan que no siempre se absorba todo lo que se produce, por lo que hay que tener muy presente y orientar la actividad hacia las exigencias de dicho mercado, procurando un mayor aprovechamiento del valor añadido y una mejor posición negociadora. Más concretamente, esta nueva orientación supone un esfuerzo dirigido hacia las siguientes acciones (CCAIE, 2002d): a) mejora del conocimiento de la demanda, tanto de la industria como de los consumidores finales, produciendo y comercializando en base a ella; b) mejora de la transmisión de la realidad del mercado y sus exigencias al productor agrario, programando la producción en términos cuantitativos y cualitativos (calendarios, variedades, medios...) desde la cooperativa; c) creación de departamentos de calidad que orienten las actuaciones de la cooperativa hacia la misma; d) aplicación de políticas comunes y continuadas de concentración de la oferta, de clasificación y tipificación de la producción, remunerando en función de sus características; e) abandono de actitudes conservadoras y conformistas que permitan innovar y posicionarse convenientemente en el mercado.

3. UNA VENTAJA DEL COOPERATIVISMO AGRARIO: EL ELEMENTO HUMANO

Uno de los aspectos fundamentales por los que se caracterizan las cooperativas en general, y más concretamente, las agrarias, es la importancia dada al elemento humano en el desarrollo de su actividad, estableciéndose los objetivos en base a las necesidades y circunstancias de sus socios. Pues bien, decir al respecto, y tal como muestra un estudio realizado por Peters y Waterman (1984) sobre la eficacia de la dirección y publicado bajo el título de "En busca de la Excelencia", que las empresas excelentes son aquellas capaces de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno, encontrando en las mismas, entre otros, atributos como la flexibilidad organizativa, estructuras sencillas, staff reducido, sistemas adhocráticos, sensibilidad y preocupación por el cliente, fomento de la iniciativa y participación del personal, ambiente familiar, cadena de mando flexible, abundancia de incentivos no económicos e ideas y valores compartidos.

Algunas de estas ideas se vuelven a repetir en palabras de Aranzadi (1992), Vargas (1995) y Maestro (1998) al considerar que las empresas con mayor éxito serán aquellas en las que estén presentes, en mayor o menor medida, las siguientes características: a) personas como lo más importante en la organización; b) actuaciones éticas y consecuentes; c) beneficio repercutido a los empleados; d) cultura empresarial compartida y fuertemente arraigada; e) visión a largo plazo de la actividad; f) apertura



al cambio; g) estructuras y organigramas más planos; h) comunicación clara y transparente, con libertad de información y retroalimentación; i) respeto hacia el medio ambiente; j) formación continua; k) trabajo en equipo buscando sinergias; l) búsqueda de la calidad, primando la creatividad y la innovación; m) fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la empresa por parte de sus miembros.

Además pensamos que la posición prioritaria del elemento humano y su efectiva implicación e integración se convierten en una ventaja competitiva de carácter sostenible. Este planteamiento se justifica por el hecho de que conseguir ventajas a través de otros elementos es cada vez más difícil e ineficaz ya que, entre otras cosas, los procesos, los costes y los productos tienden a unificarse, la tecnología avanza de manera continua y queda obsoleta rápidamente y, además, los nuevos sistemas de comunicación transmiten al instante cualquier tipo de información. Circunstancias que revelan al elemento humano y a la forma de ser conducido como la gran apuesta para conseguir la tan ansiada competitividad. En este mismo sentido se pronuncia el profesor Vargas (1999), argumentando que la ventaja competitiva no está en las máquinas sino en las personas y en sus iniciativas, ideas, creatividad e innovación.

Una vez establecidas las características de éxito en las empresas podemos observar cómo muchas están presentes en la propia naturaleza, filosofía y principios cooperativos. Las cooperativas son empresas que consideran al elemento humano como el centro de sus negocios, otorgándoles autonomía y fomentando una cultura basada en valores como la igualdad, la participación y la comunicación. Circunstancias por las que pensamos que, teóricamente, parten de una mejor posición para el desarrollo de su actividad y la adaptación a los continuos cambios del entorno.

De esta forma, compartimos las ideas del profesor Vargas (1995b) al apuntar como potenciales ventajas del cooperativismo las siguientes:

1. Claro sistema de valores compartidos proyectados en unos principios de funcionamiento.
2. Incremento de la motivación de los socios al guiar ellos mismos su destino y poder poner en práctica su creatividad e innovación.
3. Educación y formación como principio esencial, tanto en aspectos técnicos y económicos como en lo referente a la doctrina y valores cooperativos.
4. Ausencia de conflictos al coincidir en las mismas personas los intereses del capital y el trabajo.

Sin embargo, aunque las cooperativas presentan muchas de las características comentadas, en la práctica se pueden observar cómo existen circunstancias que drenan su capacidad competitiva, algunas de las cuales se enumeran a continuación (Cruz, P., 1983; Azúa, I., 1985; Thirkell, J.D., 1989; Aragonés, J., 1990; Herrera, J. y Sanchis, J. R., 1993; Vargas, A., 1995): a) mentalidad independiente del productor agrario que origina una falta de actitud empresarial, presentando, normalmente, un sentimiento de rechazo hacia los elementos y prácticas empresariales tradicionales; b) conflictos entre planteamientos puramente empresariales y los intereses económicos, al ser los mismos clientes o proveedores los que dirigen la cooperativa; c) problemas financieros que suponen un alto grado de endeudamiento y una pequeña dimensión que impide la entrada en nuevos mercados; d) falta de asunción y puesta en práctica de los valores y filosofía cooperativos; e) escasa participación y actitud activa de los socios; f) inquietud insuficiente de socios y dirigentes por la educación y formación.



De todas estas circunstancias podríamos destacar una fundamental que es la falta de implicación del socio, y, con respecto a este tema, la profesora Mozas (1999) manifiesta que el socio cooperativo agrario presenta una actitud pasiva y desinteresada, viendo a la cooperativa más como una empresa que le presta un servicio y le procura un beneficio que como algo de lo que son propietarios y responsables.

Así es, la evidencia empírica indica que en muchos casos los agricultores no se implican en el funcionamiento de la cooperativa a la que pertenecen, destacando la escasa participación en la asamblea general y el rechazo a asumir cargos en la gestión de las mismas (Infoagro).

De todo lo anterior se puede deducir que las cooperativas agrarias deben tener muy presente para el desarrollo efectivo de su actividad y el aprovechamiento de sus oportunidades, dos aspectos esenciales que podemos establecer, siguiendo al profesor Vargas (2001), de la siguiente manera:

- Capacidad de respuesta a las cada vez más exigentes demandas del mercado, intentando satisfacer al cliente mediante el aumento de la calidad, la creatividad y la innovación.
- Fomento de un claro y marcado esquema de valores y objetivos sociales compartidos que dé consistencia y consiga la implicación y la unidad del grupo humano.

Sin embargo ocurre que, en demasiadas ocasiones, estas dos dimensiones aparecen como opuestas, por lo que establecemos que una de las funciones primordiales de los dirigentes cooperativos ha de ser la de conjugar eficientemente los criterios económicos y los sociales en el desarrollo de su actividad. Así es, la sociedad cooperativa agraria solo podrá alcanzar sus propósitos sociales si como empresa sobrevive, y para ello debe tener capacidad para adaptarse y competir en el mercado.

4. LA FUNCIÓN DIRECTIVA COMO PRINCIPAL PROTAGONISTA DEL DESARROLLO COOPERATIVO

Enunciada la importancia de la gerencia cooperativa para permitir compatibilizar los objetivos sociales y económicos, tenemos que decir que la realidad presenta una serie de circunstancias que revelan notables deficiencias en la misma, pudiendo resumirlas con que nos encontramos con estructuras y sistemas de gestión poco adecuados a la realidad del grupo humano, a las finalidades y a la coyuntura del entorno (Aragón, 1987). Esta idea también se pone de manifiesto en palabras del profesor Caballer (1986) al señalar que los fracasos cooperativos agrarios se deben, en la mayor parte de los casos, a una falta de gestión y dirección empresarial racional y lógica. Siguiendo con esta misma idea podemos señalar los resultados del *Libro Blanco de la Economía Social en España* (Barea y Monzón, 1992) de los cuales se desprende cómo tan sólo un 44,9% de las cooperativas contaban con la figura del Director, y de éstos un 28,7% tenían formación universitaria frente a un 30,5 % con estudios de bachiller.

Estudios más recientes, como el de la profesora Mozas (2000) destacan el hecho de que los administradores no siempre cuentan con la capacidad y formación adecuadas para identificar las variables relevantes de la actividad, no preocupándose por la competitividad a pesar de la situación de dependencia que sufren con relación a las



empresas agroalimentarias, y presentando posturas conservadoras que de nada sirve ante la turbulencia e inestabilidad del entorno.

De manera más concreta podemos enunciar algunas de las características negativas que presentan este tipo de sociedades. Son estas (Aragonés, J., 1987; Azúa, I., 1985; Mozas, A., 1999b; García, E. y Aranda, M., 2001): a) complejo proceso de dirección con multitud de órganos, mayor dificultad para asignar responsabilidades y una posición relativa de los socios en cuanto a su participación (gestión, producción, financiación); b) actitudes negativas de los socios hacia los sistemas de gestión y las estructuras de las empresas capitalistas; c) falta de gestores profesionales que proporcionen los comportamientos adecuados, siendo, en muchas ocasiones, los propios socios los que ocupan puestos de responsabilidad sin contar con la formación y capacidad suficientes; d) estilos de dirección muy autoritarios y paternalistas que dificultan la claridad y la sencillez de la relación directiva; e) falta de flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno, con decisiones lentas y problemáticas; f) dificultades en la delegación de poderes para el ejercicio de la función directiva debido al igualitarismo propugnado; g) canal inadecuado de participación de los socios, llevado a cabo, casi exclusivamente, a través de la Asamblea; i) dificultad para hacer prevalecer la autoridad y disciplina al ser elegidos los cuadros rectores por sus propios compañeros.

Esta insostenible e injustificada situación debe cambiar lo antes posible, ya que pensamos que la mayoría de los problemas que presentan las sociedades cooperativas agrarias, así como la importante ventaja competitiva que sus características, filosofía y principios suponen, podrían ser neutralizados y aprovechada respectivamente mediante la introducción de una administración eficaz que, conjugando fines y criterios económicos y sociales, consiga el desarrollo empresarial y active el esfuerzo, compromiso e implicación de sus miembros, lo cual se traduciría en un incremento de la productividad y de la eficacia en la actividad.

5. PERFIL IDEAL DEL DIRECTOR COOPERATIVO

Centrándonos en los dirigentes cooperativos, debemos señalar que, como ha ocurrido en la mayoría de las empresas, la necesidad de separar la propiedad del control de la organización (Aguirre, A., *et al.*, 1992), ha supuesto la aparición de una dirección no socia al frente de un gran número de cooperativas agrarias, la cual lleva a cabo sus funciones siguiendo las directrices del Consejo Rector. Circunstancia que se ha visto favorecida por el hecho de que aunque el Consejo Rector forma parte activa en la administración de la empresa, sus miembros, en muchas ocasiones no disponen de los conocimientos adecuados y especializados ni del tiempo suficiente para desempeñar eficazmente su labor, al no representar dichas funciones su actividad principal (García, E., 2002).

De esta forma, de los órganos de gestión principales existentes en este tipo de empresas (Asamblea, Consejo Rector y Dirección) nos vamos a centrar en la figura directiva, la cual es la encargada, en términos generales, de la gestión de los asuntos concernientes al giro o tráfico empresarial diario (Ley 2/99). Y lo hacemos porque pensamos que los resultados obtenidos por la cooperativa dependen, en gran medida, de la profesionalidad, aptitud y esfuerzo de la persona al frente de dicha función. Así es, en el día a día cooperativo es donde se efectúan y ponen en práctica las ideas y



objetivos previamente establecidos, por lo que esta función adquiere una notabilísima importancia en la consecución de los mismos.

Por otra parte, y teniendo en cuenta que, en demasiadas ocasiones, el socio exige a la cooperativa los mejores resultados económicos posibles (Ciruela, 2002), y dado, además, que es una de las personas que presenta un contacto más directo con los socios, esta figura se presenta como básica en la búsqueda y consecución de la lealtad y compromiso de éstos, siendo, además, la perfecta puerta de entrada para la necesaria dosis de profesionalidad y eficiencia en la gestión de este tipo de empresas.

Añadir que, en demasiadas ocasiones, el poder de toma de decisiones (Consejo Rector) y la capacidad y formación para tomarlas (Dirección) se sitúan en órganos diferentes, por lo que compartimos la idea de otorgar más capacidad de decisión y autoridad a la figura directiva, quedando el Consejo Rector como órgano de supervisión y control, orientador de la política general y de enlace con los socios (Martín, M.P. y al., 2001).

Por todo ello, establecemos la figura directiva como una de las claves principales de la mejora y desarrollo de la actividad agraria mediante sociedades cooperativas. Sin embargo, pensamos que es necesario que la persona al frente de dicha función cuente con una serie de características, cualidades y comportamientos, tanto personales como profesionales, que definen un determinado perfil que podemos establecer como ideal. Y aunque algunas de estas cualidades son innatas, otras se pueden ir desarrollando y adquiriendo para la consecución de un espíritu empresarial dinámico, acorde con la filosofía y valores cooperativos y con el mercado actual. Nos referimos a los siguientes (Szir, R., 1977; Caballer, V., 1986; García-Gutierrez, C., 1991; Levin, M., 1997; Marino, 2001, Vargas, A., 2002):

- ✓ Sólida base en cuanto a gestión y administración de empresas actuales que permita una visión a medio y largo plazo de la actividad.
- ✓ Conocimiento profundo de la realidad y prácticas agrarias, así como del entorno y mercado concreto en el que se desenvuelven este tipo de empresas.
- ✓ Conocimientos de la naturaleza particular de las sociedades cooperativas, entendiendo sus principios, prácticas, leyes y reglamentos y asumiendo su filosofía e ideales.
- ✓ Habilidades prácticas para aplicar correctamente dichos conocimientos al día a día cooperativo (informática, organización, planificación...).
- ✓ Capacidad para detectar y centrarse en las tareas verdaderamente importantes de su actividad (búsqueda de oportunidades y fomento de la implicación de socios y trabajadores), delegando el resto en personal de apoyo.
- ✓ Autonomía e independencia a la hora de tomar decisiones, las cuales serán tomadas con imparcialidad y profesionalidad.
- ✓ No vinculación social con la cooperativa, con lo que se facilita el liderazgo y la gestión objetiva.
- ✓ Fomento de la formación y asesoramiento al socio para procurar una sincronización con la cooperativa y una adaptación perfecta de la producción a las exigencias concretas del mercado*.

* Entendemos que para el desarrollo eficaz de estas funciones debe existir una acción conjunta y coordinada entre el Consejo Rector y la Dirección.



- ✓ Desarrollo de una política de comunicación que permita que ésta sea continua, recíproca y transparente, que involucre al socio en la actividad y lo identifique con las decisiones tomadas*.
- ✓ Fomento de una toma de decisiones consensuada, lo cual no significa que el socio deba intervenir en todas y cada unas de las decisiones, sino que se lleven a cabo previamente procesos de consulta colectivos en los que se establezcan los objetivos y se aprueben los medios para lograrlos*.
- ✓ Fomento, mediante formación e información, de una actitud activa y participativa del socio en las Asambleas, evitando con ello las concentraciones de poder*.
- ✓ Uso de fórmulas que estimulen la participación económica de los socios, como la retribución de las aportaciones al capital y las secciones de crédito.
- ✓ Comunicación, entendimiento y actitud favorable con el Consejo Rector, permitiendo un conocimiento y una coordinación entre las funciones de cada órgano y la no interferencia entre éstas.
- ✓ Liderazgo abierto y participativo, preocupándose por las necesidades del socio, con un contacto personal y cercano y una comunicación fluida y transparente.

Concluimos estableciendo que con la existencia generalizada de la figura directiva en las cooperativas agrarias y, además, con la libertad de acción y decisión suficientes para poner en práctica sus conocimientos y experiencias profesionales, estaremos más cerca de eliminar algunos de los problemas que presentan este tipo de empresas y conseguiremos, por tanto, alzar a las cooperativas agrarias y a los productores que las integran hacia el nivel de desarrollo que, por sus características, filosofía y objetivos perseguidos, se merecen.



BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE SÁDABA, A. Y Otros. *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide, 1992.
- ARAGONES, J. *Cooperativismo, participación y poder*. Valencia: Centro de Educación Cooperativa, 1987.
- ARAGONÉS, J. La Problemática del Modelo de Organización de Las Empresas de Trabajo Asociado. Publicación *Treball* nº 4., 1990, pp. 93-116.
- ARANZADI TELLERÍA, D. *El arte de ser empresario hoy*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1992.
- AZÚA MENDÍA, I. Perspectivas del cooperativismo vasco. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, 1985.
- BAREA TEJEIRO, J; MONZÓN CAMPOS, J. L. *Libro Blanco de la economía social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- BEL DURÁN, P. *Las cooperativas agrarias en España*. Madrid: CIRIEC, 1997.
- CABALLER MELLADO, V. *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*, 3ª ed. Madrid: Mundi-Prensa, 1986.
- CAJAMAR. "El sector primario. La agricultura del siglo XXI". *Boletín Económico Financiero de Cajamar*. Nº 9 Enero 2002.
- CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España). Página Web www.ccae.es
- CCAE b. Borrador de Ponencia del Grupo II: "Dimensión Empresarial". En : IV Congreso de Cooperativismo Agrario. Salamanca. 2002. Página Web www.ccae.es
- CCAE c. Borrador de Ponencia del Grupo III: "Prestación de Servicios por las Cooperativas". En : IV Congreso de Cooperativismo Agrario. Salamanca. 2002. Página Web www.ccae.es
- CCAE d. Borrador de Ponencia del Grupo I: "Cooperativas Agrarias y Calidad". En : IV Congreso de Cooperativismo Agrario. Salamanca. 2002. Página Web www.ccae.es
- CIRUELA LORENZO, A.M. El perfil gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. 2001.
- CRUZ, P. Empresas Asociativas de Transformación y Comercialización de Productos Agrarios. *Papeles de Economía Española* nº 16, 1983, pp.269-85.
- FERREIRO OTERO, D. Integración Cooperativa. En: Jornada Temática "Empresa Agraria y Cooperativismo". Madrid. 2002.
- GARCÍA MARTÍ, E. Los Principios Cooperativos en el seno de la almazara cooperativa andaluza. En: III Jornadas de Relaciones Laborales, Sevilla, 2000.
- GARCÍA MARTÍ, E. *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada*. Jaén: Universidad de Jaén y Cajasur, 2002.



- GARCÍA MARTÍ, E.; ARANDA OGAYAR, M. Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa". En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, nº 3, 2001. pp-139-154.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales). En Memoria de María Ángeles Gil Luezas, Madrid: Alfa Centauro, Madrid, pp.196, 1991.
- HERRERA, J.; SANCHIS, J.R. Hacia una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en las Empresas Cooperativas. *CIRIEC- España*, nº 14, 1993, Pp.79-103.
- INFOAGRO. Redes de empresas y cooperativas agrarias de comercialización. En: http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/cooperativas_agrarias.htm
- JULIÁ IGUAL J.F. La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales. *CIRIEC- España*, diciembre, 1993, nº 15.
- LEVIN, M. Retos y Desafíos de la Educación Cooperativa hacia el siglo XXI. En www.coopnetaldia.org (Organización Internacional del Trabajo).
- LEY 2/99 de Sociedades Cooperativas Andaluzas (BOJA nº 46 de 20 de Abril de 1999).
- MAESTRO ARCOS, J.C. *En busca de tu estrella polar*. La Coruña: Penta, 1998.
- MARINO, M. Liderazgo, las personas y las cooperativas. En Página Web: Centro cooperativo de Suecia (www.centrocoopsueco.org/calidosCOOPio/boletin8-3.html 03/09/01).
- MARTÍN, M. P.; PUY, G.; RODRÍGUEZ, S. *Constitución y funcionamiento de las Sociedades Cooperativas Andaluzas*. Huelva: Universidad de Huelva, 2001.
- MAPA. *Manual de Gestión de Cooperativas Agrarias*. Madrid: Secretaria General Técnica, 1991.
- MOZAS MORAL, A. *Las cifras clave de la Economía Social en la Provincia de Jaén*. Observatorio económico de la provincia de Jaén. Diciembre, 1999.
- MOZAS MORAL, A. *Organización y Gestión de las Almazaras Cooperativas: un Estudio Empírico*. Sevilla: Junta de Andalucía, 1999b.
- MOZAS MORAL, A. "Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica". *Revista de Estudios Cooperativos* nº 72, 2000, pp. 215-233.
- OLEA, B. El sector agrario andaluz dentro de una economía globalizada. Retos y cambios. En: X Congreso Nacional Aedem, Granada: Junio 1996. pp 733-744.
- PETERS, T. Y WATERMAN JR. *En Busca de la Excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio, 1984.
- RIVAS, D. Y SORIA, T. Plan Madeca 10. Málaga: Comisión Técnica del Sector Primario e Industria Agroalimentaria. Diputación Provincial de Málaga, 2002.
- SZIR, R. *El papel de los dirigentes en las cooperativas*. Lima: Divulgación Cooperativa de Crédito Central del Perú, 1977.
- THIRKELL, J.D. Attracting and Motivating Managers in UK Agricultural Cooperatives. En: Yearbook of Cooperative Enterprise. Plunkett Foundation ,1989.



- VARGAS SÁNCHEZ, A. *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Universidad de Huelva, 1995.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. "La Excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto" En: MIHAI, S. (Coord). *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*. Bucarest: Expert. pp. 624-634, 1995.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas. En: *Sociedades Cooperativas. Régimen Jurídico y Gestión Económica*. Madrid: Ibidem Ediciones, 1999, pp.285-303.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. "Las sociedades cooperativas como empresas excelentes. Claves para su desarrollo". En: Hernández Perlines, F. (coord.). *La economía cooperativa como alternativa empresarial*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2001. pp. 203-214.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. El cooperativismo como instrumento de desarrollo local. Una visión de sus rasgos idiosincrásicos desde las sociedades cooperativas agrarias más destacadas en la provincia de Huelva. En: *Ciencia Regional en Andalucía. Identidad Regional y Globalización*. Huelva: Asociación Andaluza de Ciencia Regional, 2002.
-