

---

# La planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón

## Strategic planning in Andalusia oleic cooperatives and the Mondragon case

*Sigifredo Tejada Baños<sup>1</sup>*  
*José Constantino Alcalá Urbano<sup>2</sup>*  
*Heriberto Niccolas Morales<sup>3</sup>*

Recibido el 20 de enero de 2015. Aceptado el 18 de mayo de 2015.

### Resumen

El objetivo del presente artículo es mostrar mediante un análisis estratégico comparativo entre la Cooperativa Mondragón y las cooperativas productoras de aceite de oliva de Andalucía, las ineficiencias de estas últimas. Para ello se realizan los análisis de FODA, de la Cadena de Valor y de las Cinco Fuerzas de Porter. Los principales resultados muestran que la falta de integración vertical, el elevado grado de atomización, la ausencia de tecnología de punta por falta de instituciones de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y la carencia de personal especializado, entre otros

---

1 Profesor de la Universidad Tecnológica de Puebla, Puebla, México y Doctorando en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la UPAEP. sigifredo\_tejada@utpuebla.edu.mx

2 Ejecutivo de Margger Ingenieros S.A de C.V., Puebla, México y Doctorando en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la UPAEP; Puebla, México. cau\_cnc@hotmail.com

3 Profesor Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México y Doctorando en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. hnicolas@uaeh.edu.mx

factores, propician la ineficiencia de las cooperativas oleicas andaluzas.

**Palabras Clave:** Estrategia, Ventaja Competitiva, Cooperativa, Aceite de oliva.

## **Abstract**

*The purpose of this paper is to show through a strategic comparative analysis between the Mondragon Cooperative and cooperatives that produce olive oil in Andalusia, the inefficiencies of the latter. To do this SWOT analysis, Value Chain and Porter's Five Forces are made. The main results show that lack of vertical integration, the high degree of fragmentation, lack of technology for lack of institutions of R+D+i and the lack of qualified personnel, among other factors, lead to the inefficiency of Andalusian oleic cooperatives.*

**Keywords:** Strategy, Competitive Advantage, Cooperative, Olive Oil.

## **Introducción**

### **El sector productor de aceite de oliva en Andalucía, España.**

En España, el aceite de oliva posee importancia estratégica, cultural y social, lo anterior se debe a que España es el principal productor mundial, como se muestra en la figura 1 y Andalucía la región española con mayor aportación. Por su parte las cooperativas del sector oleícola en Andalucía, España constituyen una parte estratégica para esta industria y han representado alrededor del 60% de la producción total en los últimos 5 años. Sin embargo, el entorno y la competencia a nivel internacional en el sector del aceite de oliva requieren enfoques que dinamicen la actuación del sector en las empresas productoras de Andalucía y lo hagan más competitivo, creativo e innovador.

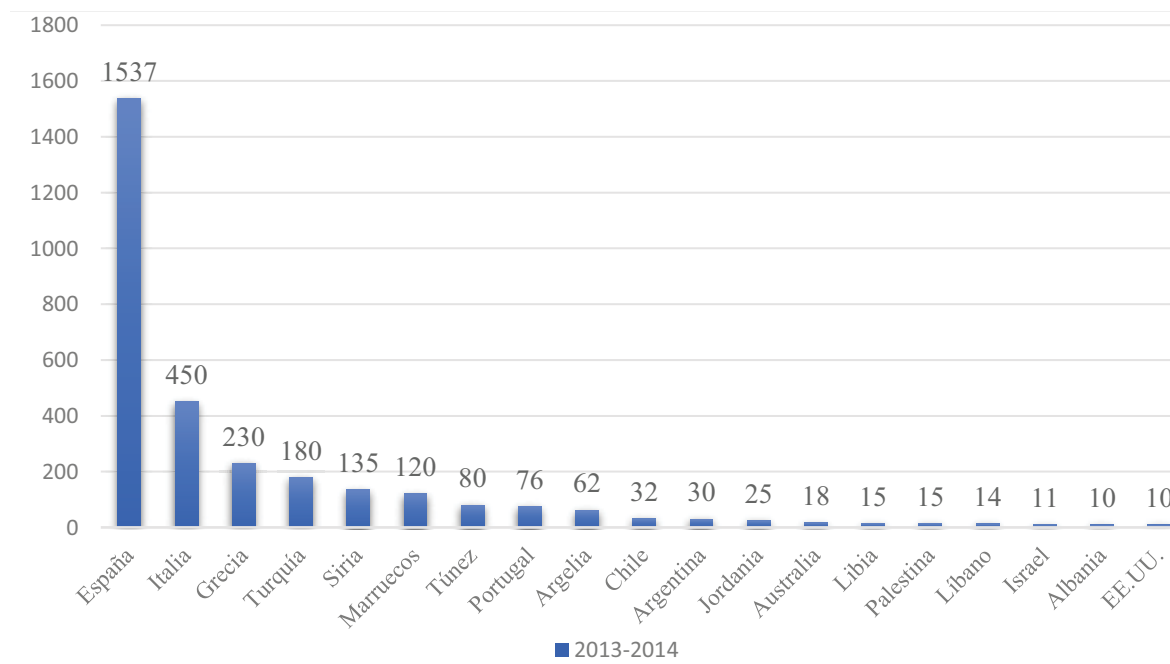
La producción de este cultivo presenta diversos problemas debido a estrategias inadecuadas adoptadas actualmente por las cooperativas, principalmente en materia de tecnología, competitividad, estructura productiva tradicional, comercialización, cultura empresarial y de gestión inadecuada, así como de bajo nivel de gasto en I+D+i, entre otros factores. El objetivo de este estudio es elaborar un análisis estratégico de las cooperativas<sup>4</sup> dedicadas a la producción de aceite de oliva en Andalucía, España, tomando como referencia el caso de las cooperativas de Mondragón, España, como ejemplo de gestión y con ello indicar las posibles estrategias que dichas cooperativas deben aplicar

---

<sup>4</sup> Las cooperativas son los productores mayoritarios de aceite de oliva tanto en España como en la región de Andalucía ya que aproximadamente entre el 70 y 80% de la producción proviene de las mismas. (Piccornell y Melero, 2013).

en su gestión para mejorar su competitividad.

**Figura 1. Países productores de aceite de oliva a nivel mundial, 2013/2014.**



**Fuente: Consejo Oleícola Internacional, 2014 (cifras expresadas en miles de toneladas).**

El sector productor de aceite de oliva se caracteriza por la fuerte concentración de la actividad en unas pocas Comunidades Autónomas, especialmente en Andalucía, donde se produce más del 80% del aceite de oliva de España (Interprofesional del Aceite de Oliva Español, 2012). Esta situación trae como consecuencia que lo que suceda en Andalucía determinará lo que suceda con el sector en España (Ruiz, 2006). Por otro lado, la estructura del sector oleícola gira en torno a cuatro sub-sectores: producción, transformación, distribución y consumo (Ruiz, 2006).

El sector productor en general se caracteriza por una excesiva atomización y dispersión geográfica, el cual cuenta con importantes asociaciones representativas y organizaciones de apoyo y promoción (MAAMA, 2009). Cabe señalar que 730 almazaras<sup>5</sup> cooperativas desarrollan actividad de envasado, aunque la mayor parte es para abastecer a sus socios y mercados locales (Interprofesional del Aceite de Oliva Español, 2012). El sector del aceite de oliva en España se caracteriza por

<sup>5</sup> Almazaras son micro y pequeñas empresas, que se destinan a la transformación de aceite de oliva, normalmente venden la mayor parte de su producción a granel, a refinadores o envasadores (Soriano, 2014).

ser una estructura más o menos homogénea marcada por un carácter cooperativo (Marbán, 2002), ya que alrededor del 80% de los productores españoles se agrupan en cooperativas y por tanto, las relaciones que se establecen entre ellos son relaciones sociales donde caben los acuerdos y las convenciones sin necesidad de convenios por escrito (Marbán, 2002).

En la actualidad, en el Sector del Aceite de Oliva de España sigue teniendo gran peso específico la comercialización a granel, la cual supone más del 40% de la comercialización total de aceite de oliva. El Sector del Aceite de Oliva contó en el año 2010 con 27 Denominaciones de Origen Protegidas (DOP), lo que ha permitido mejorar las exportaciones de las cooperativas. Las almazaras han experimentado un alto grado de capitalización, incorporando nuevas tecnologías (procesos, equipos y materiales) que se han traducido en mejoras significativas de la calidad media de los aceites y en la eliminación del impacto ambiental (Interprofesional del Aceite de Oliva Español, 2012).

### Características de las cooperativas oleicas andaluzas

Las cooperativas agrícolas de Andalucía, España son generadoras de empleo estable, incluso en períodos de crisis, que benefician a las comunidades donde se encuentran ubicadas, considerando siempre al factor humano (las personas y su trabajo) por encima del factor capital (Barea y Monzón, 1996; Sanchis, 2001). Resalta en el tema del empleo que una de cada tres cooperativas de trabajo asociado perteneciente al sector agrario es andaluza (Barea y Monzón, 2002). De acuerdo a datos del OSCAE (Observatorio del Cooperativismo Agroalimentario Español) que realiza Cooperativas Agro-alimentarias de España, las cooperativas agroalimentarias representaron entre 2005 y 2008, una cuarta parte de los empleos en el sector de la agroindustria española, mientras que en Andalucía representaron el 30.19% del empleo (Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos, 2010). Bijman et al. (2012) señala que Andalucía es la Comunidad Autónoma con un mayor número de cooperativas agroalimentarias. El peso del colectivo cooperativo agroalimentario andaluz destaca a nivel de España, debido a que aglutina el mayor número de cooperativas agrarias (casi el 22 % de toda España), además de liderar de forma significativa, en: facturación (33%), empleo (29%) y socios (31%) de acuerdo al estudio de Garrido (2013).

A partir de un estudio realizado por Ciruela (2002) en empresas cooperativas de la provincia de Málaga, se concluye a partir de la muestra analizada, que existe un gran porcentaje de cooperativas de primer grado<sup>6</sup> que se dedica únicamente a la producción (39.40%), sin embargo, un 84.61% de las mismas, comercializan sus productos a través de cooperativas de segundo grado<sup>7</sup>, por lo que

---

6 Las cooperativas de primer grado son aquellas formadas por empresarios individuales. Se tienen alianzas y acuerdos de colaboración, considerándose como una red interpersonal.

7 Las cooperativas de segundo grado son aquellas formadas por la unión de cooperativas, al menos dos. Promueven coordinan, desarrollan fines económicos comunes (Quintero y Sánchez, 2006).

el valor añadido que genera su actividad se pierde. Las cooperativas se encargan principalmente de la adquisición de insumos, de la recolección y el tránsito de los productos de los socios hasta el siguiente eslabón de la cadena de abastecimiento alimentario para después entregarlas a las cooperativas de segundo grado con vistas a la extracción, el embotellado y la comercialización del aceite de oliva con una marca o su venta a granel (Bijman et al., 2012).

El sistema de retribución más empleado en las cooperativas es el relacionado con la cantidad de producto aportada o producida (66.67%), lo cual motiva al socio para que dicha producción sea lo más cuantiosa posible, en busca de una mayor compensación económica (Ciruela, 2002). Sólo una tercera parte del personal está dedicado a la gestión recibe cursos de formación en la empresa para mejorar su desempeño (Ciruela, 2002). De acuerdo a Ciruela (2002), los principales motivos por los que los socios entran a formar parte de la cooperativa son los relacionados con las necesidades económicas (Vender más fácilmente la producción, Obtener un mejor precio por su producto).

Uno de los problemas más importantes que presentan las cooperativas es el referido a la captación de recursos financieros, por lo que presentan una base financiera y económica débil como consecuencia de una escasa capitalización lo anterior propicia una escasez de recursos financieros (Ciruela, 2002). La administración de las cooperativas oleicas también presenta algunas deficiencias. Ciruela (2002) señala que existe un gran porcentaje de cooperativas (45%) en las que el sentido que toma la información es principalmente descendente, es decir, los socios y trabajadores reciben información y/o recomendaciones desde los órganos de dirección de la cooperativa. Sin embargo, en la mayoría de ellas (54,54%) la dirección es en ambos sentidos (Ciruela, 2002). En un 43.94% de las cooperativas de Málaga, la persona al frente de su administración, el director, tiene carrera universitaria, comparado con un 56.06% que no cuenta con la misma (Ciruela, 2002). Existen estudios previos que muestran que se tiene bajo grado de profesionalización de los miembros encargados de la gestión en los niveles subsecuentes (Barea y Monzón, 1996). Finalmente, cabe señalar que la gerencia de numerosas cooperativas agrarias tiene carencias formativas importantes en sus cuadros directivos (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011).

Un aspecto que es importante resaltar y también detectado por Ciruela (2002), es el referente a que, en la mayoría de las cooperativas de Málaga, el socio confía en la labor desempeñada por el director o la persona encargada de dichas tareas (80%).

Las cooperativas han adoptado varios sistemas y protocolos de producción integrada, lo que conlleva a que los socios suscriban acuerdos o contratos que incluyen cláusulas de penalización si no cumplen las instrucciones de agrónomos diplomados (Bijman et al., 2012). El uso de técnicas agrícolas ha permitido a los productores mejorar considerablemente la calidad del aceite de oliva. El aceite de oliva es un sector clave de la agricultura española; no obstante, aunque las cooperativas

son grandes vendedoras a granel, su cuota de mercado es muy reducida en envasados y mínima en productos de alto valor (García, 2013).

Un estudio realizado por la Escuela de Organización Industrial (EOI) señala que existe una escasa cultura de la cooperación de las empresas andaluzas entre sí, y entre éstas y los centros de investigación de la universidad y los organismos públicos de investigación (OPIS), además de una escasa dedicación de recursos financieros y humanos para la innovación en las empresas andaluzas (EOI - Escuela de Organización Industrial, 2010). El mismo estudio señala también que existe atomización, aislamiento, falta de cooperación y reducido tamaño empresarial para movilizar recursos y promover proyectos y actuaciones a favor de la innovación. Por otra parte, un aspecto importante es que el mayor número de investigadores en cooperativas agrarias en España se concentra en Andalucía (34%), enfocándose principalmente en temas de Comportamiento estratégico, Recursos Humanos, Marketing y Contabilidad (Sanchis, 2001).

Aunque España cuenta con más de 500 cooperativas en el sector oleico, estas son de reducida dimensión, lo que implica una alta atomización en un mercado caracterizado por una alta concentración del sector de la distribución y en productos que en la práctica funcionan como verdaderas materias primas, a pesar de ser considerados productos de alto valor añadido (Trenzado, 2013). Por otra parte, las cooperativas oleícolas de mayor tamaño se encuentran en Andalucía, España, siendo algunos ejemplos Hojiblanca, Jaencoop, y Oleoestepa. El mayor tamaño de las cooperativas españolas puede explicarse por el hecho de que el sistema minorista español se caracteriza principalmente por grandes cadenas de distribución (Bijman et al., 2012).

Por otra parte, en el tema de internacionalización y exportación hay que tener presente que los tipos de cambio de las monedas afectan a la capacidad de las empresas cooperativas para competir en los mercados internacionales. A pesar de ello, las exportaciones de las cooperativas van en aumento. En el primer semestre de 2014 se tiene un aumento interanual en las exportaciones de aceite de oliva a nivel de España de un 69%, de acuerdo al Informe de las Exportaciones de la Industria de Alimentación y Bebidas (2013), lo cual se refleja en el ranking de exportaciones por producto, donde el aceite de oliva ocupa el tercer lugar con una cuota del 9.3% gracias a los 2,085 millones de euros de 2013 (FIAB, 2014).

## 1. Marco Teórico

### 1.1 Cooperativismo: organización y funcionamiento

Las cooperativas en España son organizaciones que tienen una figura asociativa legal que están

incluidas en una categoría conceptual mayor denominada Economía Social. La Economía Social se define como el conjunto de relaciones voluntarias, casi voluntarias o legales que establecen las personas con el objeto de satisfacer sus necesidades presentes o futuras dentro de un marco de equidad y reciprocidad (de Cárdenas, 2006). En una definición ajustada, Chaves y Monzón (2007) proponen que la Economía Social es el conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos.

Como se desprende de lo anterior, en las empresas comunitarias la cooperación, la ayuda mutua y la solidaridad juegan un papel central y se manifiestan como un elemento esencial en la manera en que buscan enfrentar los problemas, satisfacer las necesidades y desarrollar la organización de la empresa (Da Ros y Flores, 2006).

Existen diferentes tipos de cooperativas, que se organizan dependiendo de los fines que se persiguen para su creación y en cada país se han establecido denominaciones, por ejemplo: de ahorro y crédito, de producción, de consumo, de transporte, de seguros, entre otras (Da Ros y Flores, 2006). Las cooperativas son básicamente empresas de proximidad comprometidas con las personas y con el territorio del que forman parte. Se puede constatar fácilmente cómo en muchas partes de la geografía rural europea, las cooperativas constituyen el primer núcleo de actividad económica generador y distribuidor de riqueza entre la población local (Juliá y Meliá, 2004).

## 1.2 Herramientas para el análisis estratégico y competitivo

Las empresas en la actualidad requieren de diversos elementos que les permitan cumplir de manera exitosa con sus objetivos y las metas establecidas. Las estrategias empleadas son algunos de los factores que definen si la empresa tendrá éxito o no en la competencia del mercado. En este apartado se presentan algunas herramientas para el análisis estratégico y competitivo de las empresas, aplicadas en el modelo de cooperativas de Mondragón, que posteriormente se aplican a las cooperativas de aceite de oliva de Andalucía.

*Análisis FODA.*- Es una herramienta analítica que engloba toda información que se posea de una organización o empresa y que permite identificar los factores internos y externos, así como positivos y negativos que pueden contribuir o afectar el desempeño y el éxito competitivo. Estas son: a) Las Fortalezas que constituyen una parte integral de la actividad de la organización (localización, posicionamiento de marca, capacidad de innovar, cultura organizacional, calidad), b) Las Oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, c) Las Debilidades que por su parte son una vulnerabilidad o deficiencia que debe mejorarse



ya que impide el logro de los propósitos de la empresa y d) Las Amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compite (Wehrich, 1982; Hill y Westbrook, 1997; Fleisher y Bensoussan, 2003).

*Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.*- Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael Porter (1998), que indica la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo. Estas son: a) La amenaza de entrada de nuevos competidores. b) La rivalidad entre los competidores, c) El poder de negociación de los proveedores, d) El poder de negociación de los compradores, e) La amenaza de ingreso de productos sustitutos. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

*Cadena de Valor.*- Este concepto enuncia que el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona (Porter, 2002). La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Quintero y Sánchez (2006), sintetizan que las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo. Las actividades primarias, son las listadas a lo largo de la base y son las actividades implicadas en la creación física del producto, así como su venta, transferencia al comprador y asistencia posterior a la venta.

Las actividades secundarias consisten en la infraestructura para la administración y gerencia, los recursos humanos, la tecnología y las adquisiciones de la organización. En éstas se pone también de manifiesto la diferencia entre los competidores y mejores prácticas de la industria, comparando la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos de medición del desempeño.

### 1.3. La Cooperativa Mondragón y sus principios estratégicos

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) ha sido uno de los movimientos sociales y económicos más importantes del siglo XX, caracterizado por su particular forma de trabajo, y que en la actualidad es tomado como ejemplo de equidad y justicia social, innovación, gestión del conocimiento, cooperación, y democracia social (García y Aguilar, 2013). El grupo también es famoso por su flexibilidad y longevidad como empresa, por la tecnología de vanguardia que utilizan y desarrollan, así como por las innovaciones en gestión con la participación de los trabajadores (Gib-



son-Graham, 2003).

Actualmente, MCC es un grupo empresarial integrado por cooperativas autónomas e independientes, con filiales productivas y delegaciones corporativas en 41 países y ventas en más de 150 naciones del mundo. Tiene su origen en el País Vasco y actualmente se ha extendido por España y otros países (Mondragon S. Coop., 2014). MCC constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo en el ranking de las principales empresas españolas, así como el mayor grupo cooperativo del mundo, con presencia comercial y productiva en los cinco continentes. MCC cuenta con diversas áreas: Área financiera, Área industrial, Área de distribución, Área de seguridad social, Área de investigación, Centros de formación, Organismos de soporte jurídico, estadístico, social y promoción.

El área industrial cuenta con las siguientes divisiones: automatización industrial, automoción chasis y motor, automoción, componentes, construcción, elevación, equipamiento, hogar, ingeniería y servicios, máquina herramienta, sistemas industriales, utillaje y sistemas.

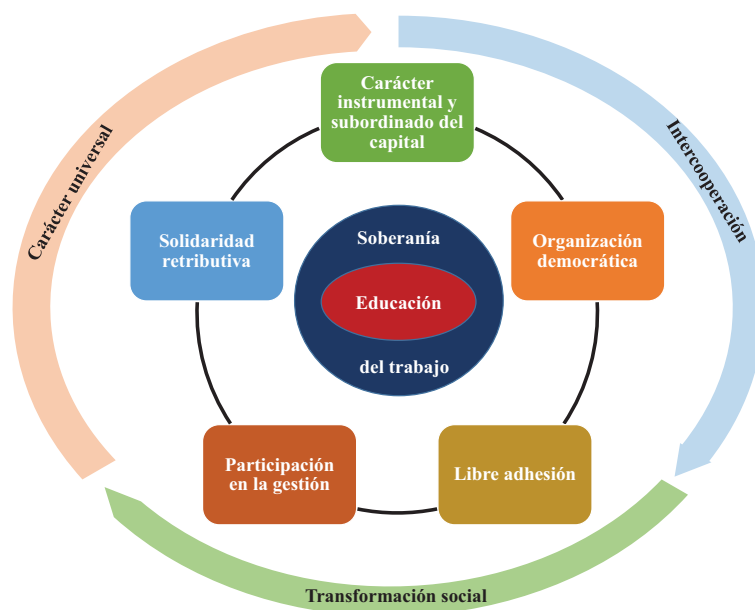
La MCC fue fundada por el sacerdote católico José María Arizmendiarieta en 1956 y su sede central se ubica en la pequeña ciudad de Mondragón, en la provincia de Guipuzcoa. Cabe mencionar que la coherencia comunitaria y la conservación se han mantenido como un compromiso subyacente que guía muchas de las decisiones económicas estratégicas tomadas por los socios de las cooperativas (Gibson-Graham, 2003).

Los sectores funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto, coordinada desde el Centro Corporativo. El área de Finanzas incluye la actividad de banca, provisión social y seguros. El área de Industria agrupa a doce divisiones dedicadas a la producción de bienes y servicios. El área de Distribución aglutina los negocios de distribución comercial y la actividad agroalimentaria; y el área de Conocimiento incluye centros de investigación, la Universidad de Mondragón, misma que cuenta con 4,000 alumnos, y diversos centros de formación profesional y de enseñanza.

Un aspecto crucial para la longevidad y el éxito de las cooperativas de Mondragón ha sido el mantener un compromiso constante para debatir y reevaluar un conjunto particular de principios éticos que guiarán sus decisiones económicas y los caminos resultantes para la acción. En la base de esto ha estado su identidad como grupo étnico y comunidad vasca (Gibson-Graham, 2003). Los actuales Principios Básicos de MCC, fueron aprobados en el Primer Congreso Cooperativo celebrado en octubre de 1987 (Mondragon S. Coop., 2014). Estos enunciados recopilan un conjunto de ideas forjadas a través de los años de operación del esquema de cooperativa, los cuales se sintetizan en

la figura 2 y se describen en la tabla 1.

**Figura 2. Los 10 Principios Básicos Cooperativos de MCC**



Fuente: Elaboración propia con base a Mondragón Corporación Cooperativa, 2014.

**Tabla 1. Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
<b>Libre adhesión</b>	La Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN se declara abierta y sin ningún tipo de discriminación a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos.
<b>Organización democrática</b>	La igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.
<b>Soberanía del trabajo</b>	El trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, la sociedad, y el propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.
<b>Carácter instrumental y subordinado del capital</b>	El factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
<b>Participación de la gestión</b>	Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.
<b>Solidaridad retributiva</b>	La retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de Corporación MONDRAGÓN.
<b>Intercooperación</b>	Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el Principio de Intercooperación debe manifestarse: entre cooperativas individualmente consideradas, entre Agrupaciones y entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGÓN y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.
<b>Transformación social</b>	Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
<b>Carácter universal</b>	Su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.
<b>Educación</b>	Para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación cooperativa, profesional y de la juventud.

**Fuente: Mondragon S. Coop. (2014). Sitio Web Oficial de Corporación Cooperativa Mondragón.**  
<http://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/nuestros-principios/>

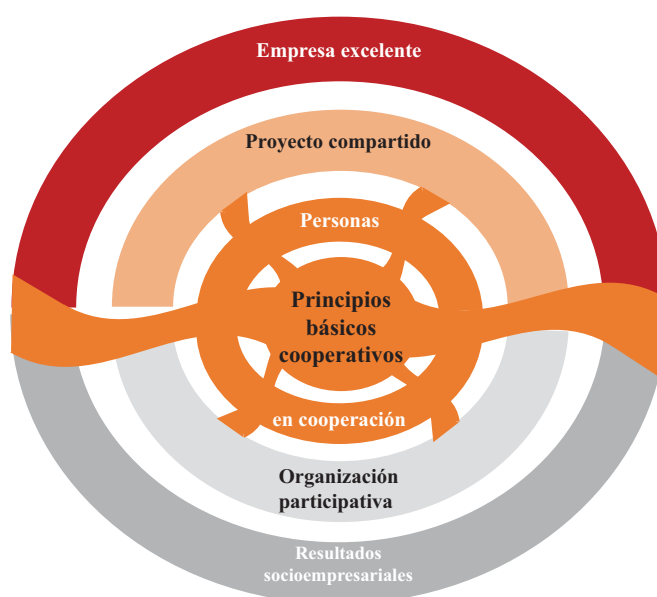
Dichos principios afirman la libertad y la autonomía de las personas que trabajan y al mismo tiempo proporcionan límites. El sistema cooperativo de Mondragón se ha configurado como una forma democrática de lograr el equilibrio y permite integrar la libertad y el sentido de comunidad (Morrison, 1997; Stickers, 2011). Hay tres características de la unidad en la diversidad: a) La unidad en la diversidad que considera la importancia tanto del individuo como del grupo como resultado de un todo viviente; b) La unidad en la diversidad que acepta la integridad y validez de los diferentes niveles de responsabilidad, donde cada colaborador es parte de un sistema vivo, con sus propias responsabilidades y competencias; c) La unidad en la diversidad que considera las diferencias entre los diferentes grados de organización en escala, tiempo y relación personal (Morrison, 1997).

MCC ha desarrollado su propio Modelo de Gestión Corporativo (MGC), el cual se expresa mediante un gráfico circular girando permanentemente y que pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina el modelo y el dinamismo que requiere su puesta en práctica y adaptación continua (figura 3). La forma en que se relacionan las dimensiones del MGC, que tienen sentido en sí mismas, pero que están profundamente interrelacionadas se explica a continuación (Mondragón Corporación Cooperativa, 2012).

El modelo tiene presente que el proyecto de MCC se lleva a cabo en un contexto de producto-mercado, con clientes, proveedores, aliados, entre otros, en el mismo entorno en el que se desarrollan

sus competidores. Además, considera que el propio actuar cooperativo le proporciona ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, por lo que es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una *Empresa Excelente*. Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del MGC.

**Figura 3. Modelo de Gestión Corporativo de Mondragón Corporación Cooperativa**



Fuente: Mondragón Corporación Cooperativa, 2014.

Mondragón considera que no existen empresas excelentes con resultados deficientes, por lo que resulta fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que se están obteniendo buenos *Resultados Socio-empresariales* (Mondragón Corporación Cooperativa, 2012). El desarrollo del MGC es producto de la experiencia acumulada a través de los años y plasma las principales características que han distinguido a Mondragón. En la tabla 2 se describirán las características organizacionales que consideramos dan forma al MGC, para entender mejor cómo ha sido posible el éxito de este grupo de empresas cooperativas.

**Tabla 2. Características organizacionales de Mondragón**

## La planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<b>Estructura del Grupo</b>	Se formó la Cooperativa de Ahorro y Crédito (Caja Laboral Popular) en el centro del grupo cooperativo para apoyar en el control financiero, la prestación de asesoramiento técnico y de gestión. La autonomía final recae en las cooperativas individuales.
<b>Selección de grupo de gestión y rendición de cuentas</b>	Seleccionado por la alta dirección, responsable ante la Asamblea General de los trabajadores a través de Consejo de Administración nombrado por un proceso de elección de los miembros de la Asamblea General. La responsabilidad principal recae sobre la planta y sus trabajadores, no sobre el grupo.
<b>Relación entre la Comunidad y las Empresas</b>	Se tiene una participación recíproca deliberada, dirigida a proporcionar puestos de trabajo y educación para la comunidad vasca, además de una gama de servicios.
<b>La selección de los miembros de la empresa</b>	Criterios de ingreso parcialmente individualistas (habilidades), en gran parte relacionada con la comunidad, y étnica, ya que la asimilación con la comunidad vasca es un atributo importante.
<b>Permanencia en el empleo</b>	Se genera la opción de tener empleo de por vida. Esta posibilidad de seguridad en el empleo es un factor de motivación en los socios/trabajadores. Se hacen algunos reacomodos en los puestos de trabajo entre los cooperativistas o reubicaciones entre empresas, pero no se recurre a los despidos. Poco uso de mano de obra eventual y sin mediadores para la subcontratación. Énfasis en utilizar personas del mercado de trabajo interno (comunidad). Se busca también establecer relaciones laborales duraderas y estables.
<b>Desarrollo del Capital Humano</b>	Se sustenta en la socialización de una ideología particular de la empresa (cooperativismo) para mantener un programa de formación continua. Se fomenta la adquisición de habilidades técnicas específicas, lo que genera una durabilidad de los conocimientos y habilidades y una gran polivalencia (aplicabilidad en diversas actividades y tareas).
<b>La especialización funcional en el trabajo</b>	La organización del trabajo no difiere en gran medida de las formas usadas en las empresas existentes en la zona. Se propicia la flexibilidad laboral. Hay interés en el enriquecimiento del trabajo.
<b>Círculos de calidad / trabajo en grupo</b>	Se utiliza la organización celular de grupos, principalmente para propósitos de representación en el Consejo Social.
<b>Flexibilidad del Trabajo dentro de la Empresa</b>	Los trabajadores pueden ser reasignados entre las cooperativas para hacer frente a fluctuaciones de la demanda. Se utilizan calendarios laborales flexibles cuando la actividad de una cooperativa disminuye en épocas de crisis.
<b>Beneficios Sociales durante el empleo</b>	Se otorga amplia cobertura por parte de la Entidad de Previsión Social Voluntaria del Grupo (Lagun Aro), que complementa los beneficios públicos limitados que tienen los Cooperativistas fuera de la Seguridad Social española. Los socios aportan cuotas a Lagun Aro para afrontar el riesgo de desempleo.
<b>Beneficios de Jubilación</b>	Se cuenta con seguridad social y plan de pensiones, más el pago de capital acumulado por los años de trabajo.
<b>Negociación colectiva</b>	Parámetros establecidos por las reglas generales del grupo. Dentro de éstos, los miembros establecen la política de ingreso a la empresa ya sea a nivel de planta, Asambleas Generales. Las quejas y aspectos disciplinarios son canalizados a través de los consejos sociales.
<b>Relación entre la responsabilidad y la remuneración</b>	Hay una estrecha relación dentro de la gama de diferenciales de pago de acuerdo a la responsabilidad del puesto de trabajo. Se hace una clasificación de salarios determinada por las cooperativas individuales. Se tiene flexibilidad salarial que está subordinada a la creación de empleos y la rentabilización de las empresas.
<b>Diferencias salariales</b>	Abanicos salariales limitados por las normas del grupo. Se tienen políticas de remuneración de sus miembros que acotan las diferencias salariales en las empresas y por lo tanto limitan las desigualdades (1 a 3.5).
<b>Dependencia de la remuneración en la rentabilidad</b>	El superávit basado en la rentabilidad se distribuye principalmente a las cuentas individuales de los socios en proporción con el trabajo y los ingresos obtenidos por intereses.

**Fuente: Elaboración propia con base en Morrison, 1997; Santa Cruz, Flecha y Serradell, 2009; Basterretxea y Eneka, 2010.**

Existen dos tipos de órganos de gobierno, los de Cooperativa y los de Corporativo. Los bloques de construcción de MCC son las cooperativas de manufactura, minorista, servicio y construcción,

conocidas como cooperativas primarias o individuales (nivel básico de la estructura).

Existe un Comité de Vigilancia que supervisa independientemente el funcionamiento financiero de la cooperativa y su cumplimiento con políticas y procedimientos formalmente establecidos. Independientemente de la Asamblea y sus similares, se forman grupos del lugar de trabajo dentro de la cooperativa y eligen a los Consejos Sociales, que tienen una función de sindicato cuasi-negociador, con la responsabilidad en asuntos tales como la evaluación del trabajo, la salud y la seguridad del trabajador. Las cooperativas primarias o individuales se conectan en grupos cooperativos. El propósito es que las cooperativas dentro de cada división participen en la planificación estratégica profunda y continua para identificar y explotar economías de escala y sinergias del negocio, y para funcionar dentro de un marco estratégico total convenido.

## 2. Metodología

La metodología de investigación utilizada en este trabajo es de tipo documental y bibliográfica, de modo que se ha concretado en el estudio de documentos, libros, revistas, sitios de Internet, fuentes de información de empresas y del mercado. Para realizar el análisis estratégico se utilizan el análisis FODA, la Cadena de Valor y el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, tomando como referente fuentes secundarias de información tanto del modelo de las cooperativas de Mondragón como de las cooperativas andaluzas del sector oleico. Con los resultados del análisis se realiza una comparación con el modelo de cooperativas de Mondragón para determinar el grado de semejanza de las cooperativas oleicas andaluzas.

## 3. Resultados

### 3.1. Análisis estratégico del modelo de cooperativas de Mondragón

Para comprender y entender mejor los factores de éxito que han llevado a las cooperativas de Mondragón al nivel de alta competitividad y desempeño empresarial en el contexto español e internacional se realizó un análisis estratégico de esta cooperativa utilizando el análisis FODA (tabla 3), el análisis de la Cadena de Valor (figura 4) y el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (figura 5).

**Tabla 3. Análisis FODA de Mondragón Corporación Cooperativa.**

FORTALEZAS
------------

## La planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón

• Una cultura de cooperación integrada en todos los niveles de la corporación enfocada a generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo.
• Desarrollo de una cultura de aprendizaje y desarrollo organizacional con apego a valores y principios cooperativos creados por y para las personas con un “know-how” difícilmente imitable.
• Modelo de gestión caracterizado por su agilidad, flexibilidad y rigurosidad en la evaluación de resultados (empleos, ventas, salarios, reparto de fondos, prestaciones).
• Diseño y formación de estructuras propias de organización y gobierno con enfoque de liderazgo social.
• Procesos de decisión basados en la participación de las personas socias que refuerza el sentimiento de pertenencia y la motivación.
• Utilización del voto plural en la totalidad de cooperativas, que reduce la concentración de poder en un limitado número de socios.
• Consejo General de la Corporación limitado en tamaño, pero representativo de las divisiones, con agilidad y flexibilidad para tomar decisiones.
• Apoyarse en la educación como eje vertebrador de su operación (creación de escuelas profesionales, profesionalización de directivos, integración universidad-empresa, inversión en I+D).
• Cuenta con una universidad que tiene un modelo educativo y pedagógico propio, además de centros de investigación y desarrollo que nutren al resto de empresas cooperativas.
• Fomento permanente de emprendimientos en intercooperación para transformar y beneficiar a la sociedad, creando su propio ente de financiamiento (Caja Laboral).
• Orientación a la creación de valor a largo plazo, con un enfoque de hacer innovación continua en todos los aspectos empresariales y organizacionales.
• Participación de sus grupos de interés y la transparencia como estrategia para lograr el éxito empresarial y la confianza tanto de clientes como de sus propios miembros (Responsabilidad Social).
• Diversificación de las actividades productivas.
• Programas de comunicación y sensibilización dirigidos a los miembros de las empresas.
<b>DEBILIDADES</b>
• Mecanismos de salida de los socios poco claros.
• Mecanismos de supervisión de directivos difíciles de ejecutar.
• Diversidad de régimen jurídico de los órganos sociales de la Sociedad Cooperativa según los países donde opera la Corporación.
• Dificultades para la gestión de la multiculturalidad por su proceso de internacionalización.
<b>OPORTUNIDADES</b>
• Posibilidad de alianzas estratégicas con otras cooperativas valorando relaciones a largo plazo.
• Atracción de capital humano cualificado y motivado en áreas especializadas.
• Modelo empresarial que se puede exportar a nuevos mercados, por los buenos antecedentes y resultados en competitividad.
• Promoción internacional del desarrollo sostenible mediante el cooperativismo, transmitiendo los valores del grupo.
<b>AMENAZAS</b>
• Creciente competencia de empresas provenientes de países con economías emergentes (BRICS) en el comercio mundial de bienes y servicios.
• Choque de intereses entre socios, deudores y acreedores de los diferentes tipos de cooperativas (financiadoras y productoras).
• Conflictos de intereses entre diferentes cooperativas de la corporación.
• Riesgo de gerentes que impongan sus criterios de forma personalista.
• Desviación de los objetivos esenciales cooperativistas de Mondragón al formar empresas en otros países cuya cultura no asimile de igual manera los valores y principios cooperativos.
• Pérdida de equilibrio entre eficiencia empresarial y objetivos sociales.
• Modificaciones a normas y leyes que rigen a las sociedades cooperativas en los diferentes países donde opera el grupo.
• Crisis económica en Europa y resto del mundo que afecte la productividad y la seguridad del empleo (recesión global).
• Proceso migratorio industrial internacional (deslocalización de empresas).

**Fuente: Elaboración propia con base en: Coque, J. (2003); Chaves, R. (2004); Luzarraga, J. M., Aranzadi, D. e Irizar, I., 2007; Aguirre, A. y Lizarralde, I., 2007; Luzarraga, J. M., 2009; Mondragon Corporación**



Cooperativa, 2012; Luzarraga, J. M. e Irizar, I., 2012; Mondragon, 2012; Mondragon, 2013.

### Figura 4. Cadena de Valor al Modelo de Cooperativas de Mondragón

Fuente: Elaboración propia con base en: García, M.D. y Sanz, J. (2012); Moyano, J.; Puig, F. y Bruque, S. (2008); Sánchez, J.D., Araque, E. y Gallego, V.J. (2011); Mondragon, 2012.

<b>Actividades secundarias</b>	<b>Abastecimiento</b>				
	Todos los organismos pertenecen al mismo grupo y se apoyan para aumentar su desarrollo y crecimiento, debido a esto existe inter e intracooperación en las cooperativas				
	<b>Desarrollo tecnológico</b>				
	Innovación, gestion del conocimiento, I+D, actualmente son difundidas las aportaciones e investigaciones por las Universidades y Centros tecnológicos, así como Tecnologías de la Información y Comunicación				
	<b>Recursos humanos</b>				
	Capacitación continua a jóvenes de últimos semestres para generar investigación, las personas que poseen capacidades y habilidades para hacerse cargo de una cooperativa, tienden a impulsarse para obtener sus propias cooperativas				
	<b>Infraestructura de la empresa</b>				
Creación de espacios adecuados para la innovación, para centros de excelencia de investigación, espacios para empresas, para bienes y servicios					
<b>Actividades primarias</b>	<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>
	División de distribución, acarreo, manejo de productos de acuerdo a necesidades del grupo cooperativista	División Industrial, Producción de bienes y servicios, equipos, componentes industriales, construcción y servicios empresariales	A través de plantas productivas y oficinas delegacionales corporativas en el mundo	Estructura de negocios y decisión vertical. Se realiza gestión horizontal que conlleva a situarse en mercados locales nacionales y de exportación	Financiera, Distribución, Conocimiento e Industrial

Margen

**Figura 5. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas para Mondragón Corporación Cooperativa**



Fuente: Elaboración propia con base en Cancelo, A. (1999); García, B. y Aguilar, M. (2013); Mondragon, (2012); Moyano, J., Puig, F. y Bruque, S (2008).

### 3.2. Análisis estratégico para la competitividad del sector oleico de Andalucía

En este apartado se presenta el análisis estratégico del grupo de cooperativas de aceite de oliva de Andalucía utilizando la matriz FODA (tabla 4), la Cadena de Valor (figura 6) y el Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (figura 7).


**Tabla 4. Análisis FODA de las cooperativas de aceite de oliva, Andalucía, España.**

FORTALEZAS
• Apego a los valores y principios cooperativos que ha permitido una cultura cooperativa de ayuda mutua entre los socios a base de mantener unas normas mínimas comunes y una disciplina de seguridad y confianza.
• Participación y colaboración activa con organismos que promocionan el aceite de oliva (AO). Asistencia a ferias y eventos relacionados a la difusión y conocimiento del AO.
• Fuerte vinculación de las cooperativas con la población donde se localizan, influyendo de manera positiva en el desarrollo de su entorno a través de colaboraciones con asociaciones de diversa índole.
• Establecimiento de relaciones institucionales con la administración pública tanto a nivel nacional y regional, como local y comarcal.
• Intercooperación entre cooperativas para lograr una mejor defensa de los intereses comunes ante los órganos competentes (pertenencia a Federaciones y Asociaciones).
• Realización de actividades de formación, educación e información dirigidas a los socios y a las personas relacionadas e interesadas (stakeholders).
• Establecimiento de las denominaciones de origen de AO.
• Estándares de calidad bien establecidos, que permite la competencia en mercados globales de valor añadido.
• Alta calidad con reconocimiento nacional e internacional de las materias primas producidas así como de los productos elaborados a partir de las mismas.
• Tradición y experiencia en el sector agroalimentario.
OPORTUNIDADES
• Creación de fondos europeos para impulsar la competitividad e inversión en innovación por parte de las empresas andaluzas.
• Gobierno y sociedad que procuran la sostenibilidad ambiental.
• Existencia de planes comunitarios, nacionales y autonómicos para mejorar y crear regadíos que permitan aumentar la rentabilidad de los cultivos.
• Existencia de entidades gubernamentales que articulan un marco general con medidas reguladoras, ventajas fiscales e incentivos que fomenten el esfuerzo tecnológico de las empresas, la investigación y el desarrollo, así como la transferencia tecnológica y los proyectos de innovación.
• Oferta de recorridos turísticos por los campos de cultivo y plantas de producción de AO.
• Demanda creciente del mercado “gourmet” de aceites de elevada calidad.
DEBILIDADES
• Bajas capacidades tecnológicas y de competitividad. Estructura productiva tradicional.
• Carencia de conocimiento sobre el posicionamiento del producto en los mercados internacionales por parte de los directivos de cooperativas.
• Poca fuerza en el mercado para la comercialización. Comercialización mayoritaria de aceite “a granel”.
• Falta de cultura empresarial y de sistemas de gestión adecuados, sin planificación a largo plazo y con una baja formación de los productores.
• Alta tasa de temporalidad que impide una mayor profesionalización del empleo.
• Nivel de gasto en I+D+i bajo en comparación con otras empresas de España y el esfuerzo de innovación es también bajo. Limitada actividad de I+D+i en todas las fases del proceso productivo.
• Retraso en la incorporación de sitio/página web y en el uso de herramientas de gestión empresarial como: SCM (Supply Chain Management), ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management); soportadas en TIC, lo que les hace perder productividad y competitividad.
• Dedicación hacia la transformación primaria, sin desarrollar productos acabados de mayor valor añadido y sin integrarse en la distribución.
AMENAZAS
• Plagas que afecten los cultivos.
• Control excesivo de los mercados agroalimentarios por parte de la gran distribución.
• Demanda mayor de agua, que genera riesgo de sobreexplotación de acuíferos.
• Incremento de las tarifas eléctricas.

Fuente: Elaboración propia con base en: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona - "la Caixa", 2008; Nuñez, M. y Moyano, J., 2004; Pedrosa, C. y Hernández, M.J., 2011; Ruiz, I., Martín, V. y Molina, V., 2012; Romero, A., 2006.

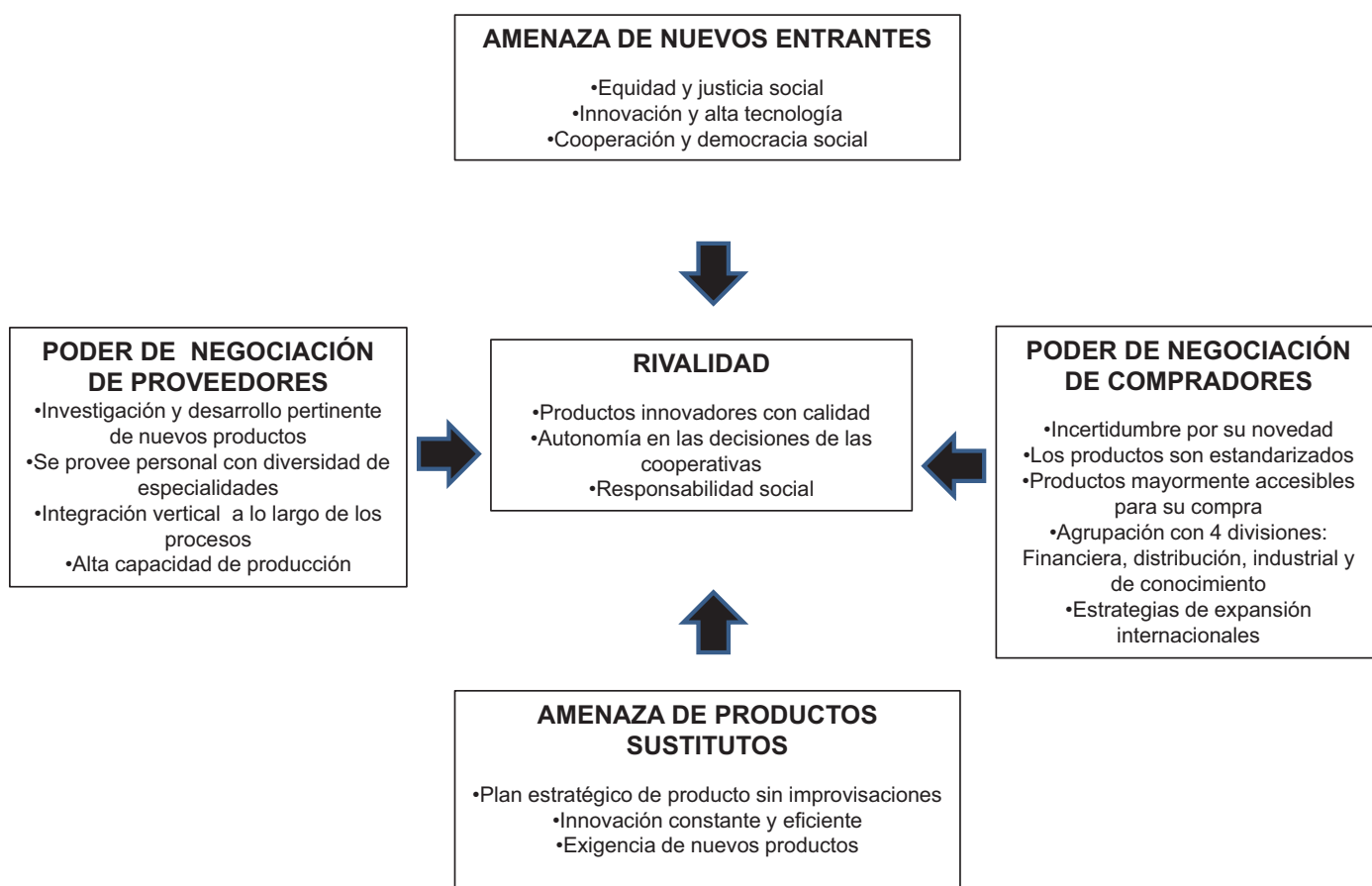
**Figura 6. Cadena de Valor de las cooperativas de aceite de oliva, Andalucía, España**

<b>Actividades secundarias</b>	<b>Abastecimiento</b>				
	Directamente de las plantaciones de aceituna				
	<b>Desarrollo tecnológico</b>				
	Innovación y gestión del conocimiento en el que intervienen organismos públicos y privados coordinados por el sistema nacional de I+D+i oleícola				
	<b>Recursos humanos</b>				
	Suministrado con baja y mediana capacitación en sistema de cooperativas y con mediana y alta capacitación en industrias				
	<b>Infraestructura de la empresa</b>				
Tradicional, con incorporaciones de tecnología en la cosecha, extracción, refinación y envasado.					
<b>Actividades primarias</b>	<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>
	Del cultivo en el campo se traslada a la almazara	Molturación en las almazaras, Almacenamiento, Refinado y Envasado	Intervienen los agentes de la distribución y comercialización que siguiendo diferentes vías, sitúan finalmente el producto en el mercado.	Comercio mayorista en origen, agentes corredores y importadores/exportadores	Financieros y de información



Fuente: Elaboración propia con base en: Secretaría General del Medio Rural y la Producción Ecológica, 2010; Ministerio del Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2010; Sanz, J. y Hervas, I., 2011; Analistas Económicos de Andalucía, 2013.

**Figura 7. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas para Cooperativas Andaluzas del sector Oleico**



**Fuente:** Elaboración propia con base en Del Llano, S. (2014); Quintero J. y Sánchez, J. (2006); Moyano, J., Puig, F. y Bruque, S. (2008).

### 3.3 Análisis estratégico comparativo entre el sector oleico de Andalucía y la cooperativa Mondragón.

A continuación, se presentan los cuadros comparativos de los análisis estratégicos anteriores de la cooperativa Mondragón y las cooperativas oleicas andaluzas, este se lleva a cabo utilizando la información de los análisis FODA, de la cadena de valor y de las cinco fuerzas, realizados en los apartados 4.1 y 4.2.

La primera comparación se hace utilizando las matrices de FODA antes mencionadas y el resultado se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Análisis comparativo del FODA.**

	CONCEPTO	COOPERATIVA MONDRAGÓN	COOPERATIVAS OLEICAS ANDALUZAS
<b>Fortalezas</b>	Cultura de cooperación integrada en todos los niveles	Alta	Baja
	Participación y colaboración activa en promociones y eventos del sector	Alta	Media
	Cultura de aprendizaje con apego a valores y principios cooperativos	Alta	Baja
	Modelo de gestión ágil, flexible y riguroso	Alta	Baja
	Enfoque de liderazgo social	Alta	Baja
	Sentimiento de pertenencia y la motivación.	Alta	Baja
	Reducida concentración de poder	Alta	Baja
	Educación como eje de su operación	Alta	Baja
	Cuenta con universidad y de centros de investigación y desarrollo propios	Alta	N/A
	Emprendimientos en intercooperación para transformar y beneficiar a la sociedad	Alta	N/A
	La creación de valor e innovación continua a largo plazo	Alta	N/A
	Incorporación de TICs	Alta	Baja
	Integración vertical	Alta	Baja
	Diversificación de las actividades productivas	Alta	Baja
<b>Debilidades</b>	Mecanismos de supervisión de directivos complicados	Media	N/A
	Mecanismos de salida de los socios poco claro	Baja	N/A
	Diversidad de régimen jurídico internacional en la sociedad cooperativa	Baja	N/A
	Gestión de la multiculturalidad por proceso de internacionalización.	Baja	N/A
	Atomización	N/A	Alta
	Dependencia de gobierno y organizaciones externas	Baja	Alta
<b>Oportunidades</b>	Alianzas estratégicas con otras cooperativas	Alta	Alta
	Atracción de capital humano cualificado	Alta	Baja
	Modelo empresarial que se puede exportar a nuevos mercados	Alta	N/A
	Entidades gubernamentales que fomentan la I+D+i, así como la transferencia tecnológica	Media	Media
	Demanda creciente del mercado	Alta	Baja
<b>Amenazas</b>	Empresas provenientes de países con economías emergentes	Media	Alta
	Conflictos de intereses entre diferentes cooperativas de la corporación	Media	N/A
	Desviación de los objetivos esenciales por internacionalización	Baja	Baja
	Pérdida de equilibrio entre eficiencia empresarial y objetivos sociales	Baja	N/A
	Modificaciones a normas y leyes internacionales	Baja	Alta
	Recesión económica en Europa u otros países	Baja	Alta
	Incremento de las tarifas eléctricas	Baja	Alta
	Demanda mayor de agua	N/A	Alta
	Plagas que afecten los cultivos	N/A	Alta
	Control excesivo de los mercado por parte de la gran distribución	N/A	Alta

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5, podemos ver que en el rubro de fortalezas la cooperativa Mondragón presenta ventajas con respecto a las cooperativas oleicas andaluzas en casi todos los aspectos, pero podemos mencionar como los más importantes los conceptos de la cultura de aprendizaje, el enfoque en liderazgo social, la generación de conocimiento, la incorporación de las TICs, la diversificación y su integración vertical porque estos son los que realmente marcan la diferencia. Si bien la cooperativa Mondragón presenta algunas debilidades, estas no le han impedido ser una de las cooperativas más exitosas, así mismo podemos decir que la atomización y la dependencia de terceros de las cooperativas oleicas andaluzas son debilidades que les ha impedido crecer. En cuanto a las oportunidades podemos ver que las cooperativas oleicas andaluzas no son atractivas para capital humano calificado, lo cual las vuelve ineficientes y poco productivas, otra situación que es conveniente mencionar es la reducida posibilidad de crecer, esto es debido a que no se han diversificado y siguen compitiendo en el mismo sector, con los mismos recursos obsoletos lo que propicia una desventaja competitiva. Para concluir el análisis de esta sección, podemos ver que las cooperativas oleicas andaluzas son bastante vulnerables a las amenazas de los factores externos, situación que se complica debido a su dependencia de los canales de distribución externos que controlan el mercado.

**Tabla 6. Análisis comparativo de la Cadena de Valor.**

COOPERATIVA MONDRAGÓN	COOPERATIVAS OLEÍCOLAS ANDALUZAS	ANÁLISIS
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>		
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>		
<b>División de distribución y acarreo, manejo de productos de acuerdo a necesidades del grupo de cooperativas</b>	Del cultivo en el campo se traslada a la almazara con alta atomización en las cooperativas	Las cooperativas del sector oleícola andaluzas solo cuentan Tecnología tradicional con pocas innovaciones en el sector. Ineficiencias por atomización de cooperativas
<b>Operaciones</b>		
<b>División industrial, producción de bienes y servicios, bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, de construcción y servicios empresariales</b>	Molituración en las almazaras, Almacenamiento , Refinado y Envasado	Las cooperativas del sector oleícola andaluzas solo cuentan Tecnología tradicional con pocas innovaciones en el sector.
<b>Logística externa</b>		
<b>A través de plantas productivas y oficinas delegacionales corporativas en el mundo</b>	Intervienen los agentes de la distribución y comercialización que siguiendo diferentes vías, sitúan finalmente el producto en el mercado.	La mayoría de las cooperativas del sector oleícola andaluzas realiza su venta en forma local, a granel y la exportación a través de terceros
<b>Marketing y ventas</b>		
<b>Estructura de negocios y de decisión vertical, se realiza gestión horizontal que conlleva a situarse en mercados locales, nacionales y exportación</b>	Comercio mayorista en origen, agentes corredores y importadores/exportadores	En el sector oleícola andaluz existen demasiados actores que intervienen en el marketing y ventas, lo cual solo beneficia a unos pocos que controlan el mercado.
<b>Servicios</b>		



COOPERATIVA MONDRAGÓN	COOPERATIVAS OLEÍCOLAS ANDALUZAS	ANÁLISIS
<b>Financieros, distribución conocimiento e industrial</b>	financieros y de información	En las cooperativas en el sector oleícola andaluz no hay distribución de conocimiento e industrial formal
<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>		
<b>ABASTECIMIENTO</b>		
<b>Todos los organismos pertenecen al mismo grupo y se apoyan para aumentar su desarrollo y crecimiento debido a esto existe una intercooperación en las cooperativas</b>	Directamente de las plantaciones de aceituna	Las cooperativas del sector oleícola andaluzas carecen de una integración vertical en la cadena de abastecimiento
<b>Desarrollo tecnológico</b>		
<b>Innovación, gestión del conocimiento, I+D, actualmente son difundidas las investigaciones y aportaciones por las universidades y centros tecnológicos de información y comunicación de Mondragón</b>	Innovación y gestión del conocimiento en el que intervienen organismos públicos y privados coordinados por el sistema nacional de I+D+i oleícola	Las cooperativas del sector oleícola andaluzas carecen de estrategias de innovación y centros de I+D específicos para el sector
<b>Recursos humanos</b>		
<b>Capacitación continua a jóvenes de últimos semestres para generar investigación, las personas que poseen capacidades y habilidades para hacerse cargo de una cooperativa, pueden generar sus propias cooperativas</b>	Suministrado con baja y mediana capacitación en sistema de cooperativas y con mediana y alta capacitación en industrias	Las cooperativas del sector oleícola andaluzas no cuentan con la capacitación adecuada en todos los niveles de su industria
<b>Infraestructura de la empresa</b>		
<b>Creación de espacios adecuados para la innovación, centros de excelencia en investigación, espacios para empresas, para bienes y servicios</b>	Tradicional, con incorporaciones de tecnología en la cosecha, extracción, refinación y envasado.	Las cooperativas del sector oleícola andaluzas solo cuentan Tecnología tradicional con pocas innovaciones en el sector.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis comparativo de las cadenas de valor de la cooperativa Mondragón contra las cooperativas oleicas andaluzas presentado en la tabla 6 tiene muchas coincidencias con el análisis presentado en la tabla 4, sin embargo, en esta tabla lo vemos desde otra perspectiva, la primera coincidencia es la preponderante utilización de tecnología tradicional y de alguna manera obsoleta utilizada a lo largo de su cadena de valor. Otro concepto que encontramos es su dependencia de terceros para la generación de valor tanto en sus actividades primarias como en las secundarias, esto es provocado por la falta de una integración vertical y la atomización. Adicionalmente encontramos que la falta de instituciones de educación y centros de investigación y desarrollo especializados provocan que las cooperativas oleicas andaluzas no cuenten con los recursos adecuados para ser competitivas.

**Tabla 7. Análisis comparativo de las cinco fuerzas competitivas.**

	COOPERATIVAS ANDALUZAS	COOPERATIVA MONDRAGÓN
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	Productos idénticos que por su rentabilidad atraen nuevos competidores	Productos altamente diferenciados
	Barreras altas: Economías de escala, gran inversión, etc.	Barreras altas: Economías de escala, gran inversión, alta tecnología
<b>Poder de negociación de proveedores</b>	Poder de negociación de los productores débil por la atomización existente en la producción de aceite	Alto poder de negociación de los productores, principalmente por la integración vertical
	Muchas envasadoras, poca capacidad	A muchos productores, alta capacidad
	Producto homogéneo y poco diferenciado	Producto altamente diferenciado
<b>Poder de negociación de compradores</b>	Pocas empresas controlan el mercado	Muchos compradores
	Producto poco diferenciado	Producto altamente diferenciado
	Los clientes son grandes cadenas de distribución	Distribuyen directamente sus productos
	Tendencia a desintegrarse en lo referente a producción y envasado	Mantienen alta integración vertical
	Condiciones de pago y compra ejercido por las cadenas de distribución	Condiciones de pago y compra ejercido por los productores
	Envasado a través de empresas grandes debido a su calidad y organización	Alta integración vertical
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Otros aceites como productos sustitutos	Productos difíciles de sustituir
	Otros aceites sustitutos de menor precio	Compiten por diferenciación de productos
<b>Rivalidad entre las empresas</b>	Compiten por calidad del producto	Compiten por diferenciación de productos
	Denominación de origen	N/A
	Productos diferenciados (ecológicos, medicinales, etc.)	Productos altamente diferenciados (Tecnología, Calidad, Innovación, Etc.)

**Fuente: Elaboración propia.**

En el análisis de la tabla 7 se confirma lo visto en las tablas 4 y 5, por esto las cooperativas oleicas andaluzas son susceptibles a la entrada de nuevos competidores debido a la falta de diferenciación de sus productos y a la falta de economías de escala, todo esto provocado, como lo vimos anteriormente, por la atomización. Así mismo esta atomización les disminuye la capacidad de negociación y permite que los pocos compradores ejerzan su poder de compra sobre las cooperativas oleicas andaluzas. Para complementar lo anterior las cooperativas oleicas andaluzas están amenazadas por productos sustitutos; esto es, debido a que el aceite de oliva tiene características que pueden ser sustituidas por otros aceites, los cuales tiene un precio de producción similar o menor que el aceite de oliva. Para finalizar debemos mencionar que la rivalidad entre las cooperativas oleicas andaluzas no genera de manera preponderante productos diferenciados, sólo algunas denominaciones de origen o algún aceite con características distintivas, pero no genera un producto altamente diferenciado.

## 4. Resultados y conclusiones

A partir de la comparación de las estrategias entre las cooperativas oleicas andaluzas y la cooperativa Mondragón se pueden observar las siguientes conclusiones:

En las cooperativas oleicas andaluzas existe una baja eficiencia debido a su elevado grado de atomización, y esto es propiciado por la carencia de una integración vertical (envasado, almacenamiento, logística, comercialización), principalmente en las cooperativas de primer grado. Adicionalmente, esto ocasiona que diversos actores con poder de negociación (cooperativas de segundo grado, actores externos y extranjeros) dominen la logística externa de las cooperativas andaluzas.

Las actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) se encuentran más desarrolladas en la cooperativa Mondragón debido a que esta cuenta con el apoyo de universidades y centros de investigación propios, que le permiten gestionar el conocimiento específico que ella requiere, mientras que las cooperativas del sector oleico dependen principalmente de actores externos (Asociaciones de investigación y universidades) para este rubro, lo que ha limitado el desarrollo tecnológico de estas últimas.

La estrategia de la cooperativa Mondragón de contar con una universidad propia le ha permitido desarrollar personal pertinente que requiere para las diferentes actividades dentro de su organización, mientras que en el caso de las cooperativas andaluzas la situación es diferente, ya que de manera similar que, en el punto anterior, estas cooperativas dependen de actores externos ya mencionados, lo que ocasiona que no integren a sus actividades al personal con la capacitación adecuada.

De igual manera, el contar con personal capacitado y centros de investigación le permite a la cooperativa Mondragón incorporar a su organización los recursos tecnológicos de vanguardia en todos los niveles de su organización como parte de una cultura de aprendizaje y desarrollo organizacional; mientras que las cooperativas andaluzas solo incorporan los recursos tecnológicos tradicionales y muchos de estos son obsoletos, los cuales son generalmente seleccionados sin una estrategia específica.

Por otro lado, la integración vertical en la cadena de valor de la cooperativa Mondragón le permite controlar su gestión y determinar sus estrategias de marketing, las ventas y servicios, mientras que en las cooperativas andaluzas estas actividades dependen principalmente de agentes externos.

Otro factor que explica el éxito de la cooperativa Mondragón es la diversificación de actividades productivas, mientras que en las cooperativas oleicas las actividades descansan básicamente en

actividades económicas primarias, en este caso solamente el cultivo del olivo.

Así mismo en la cooperativa Mondragón se producen mercancías altamente diferenciadas principalmente por tecnología e innovación, mientras que en las cooperativas oleicas se producen mercancías idénticas, sólo aceite de oliva con poco o ningún valor agregado.

Mientras que en la cooperativa Mondragón el poder de negociación de los proveedores está controlado, entre las cooperativas oleicas el poder de negociación de los productores es débil por la atomización existente en la producción de aceite.

En el caso de la cooperativa Mondragón distribuyen directamente sus productos y sus compradores son muchos, mientras que en las cooperativas oleicas dependen de grandes cadenas de distribución.

También debemos mencionar que las cooperativas oleicas compiten principalmente basadas en la calidad de su producto, así como en la diferenciación de tipo ecológico, medicinal, etc., mientras que la cooperativa Mondragón compite a través de la alta diferenciación de sus productos con base en la tecnología, la calidad y la innovación.

Cabe señalar que para las cooperativas oleicas andaluzas las ineficiencias señaladas en los puntos antes mencionados son más notables en las cooperativas de primer grado que en las de segundo grado.

## Bibliografía

AGUIRRE, A. Y LIZARRALDE, I. (2007). “El Movimiento Cooperativo: una vía para promover el Desarrollo Regional y la Innovación a través de la asunción de las disciplinas referidas al Capital Social y a las Ciencias de la Complejidad”. *First International CIRIEC Research Conference on the Social Economy*. Victoria, British Columbia, Canada.

ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA. (2013). Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía 2012. Málaga: Fundación Unicaja.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (Directores), (1996). Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España. Valencia: Editorial CIRIEC-España.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (Directores), (2002). Informe de Síntesis sobre la Economía Social en España en el Año 2000. CIRIEC-ESPAÑA (Centro Internacional de Investigación e Informa-

- ción sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa). Valencia: Editorial CIRIEC-España.
- BASTERRETXEA, I. Y ENEKA, A. (2010). ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón. *CIRIEC España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 67, 75–96.
- BIJMAN, J., ILIOPOULOS, C., POPPE, K.J., GIJSELINCKX, C., HAGEDORN, K., HANISCH, M., HENDRIKSE, G.W.J., KÜHL, R., OLLILA, P., PYYKKÖNEN, P. Y VAN DER SANGEN, G. (2012). Apoyo a las cooperativas de agricultores, Informe final. Wageningen: Wageningen UR.
- CANCELO, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa “Historia de una experiencia”. *Revista Internacional de Estudios Vascos*. 44, 323–357.
- CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA -” LA CAIXA”, (2008). La Economía de Andalucía: Diagnóstico Estratégico. Colección Comunidades Autónomas. Servicio de Estudios de “la Caixa”.
- CHAVES, R. (2004). Gobierno y Democracia en la Economía Social; en Juliá, J.F., Coordinador: Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas. *Mediterráneo Económico*, 6, 35-52.
- CHAVES, R. Y MONZÓN, J.L. (2007). El Campo de la Economía Social. Consultado el 29 de septiembre de 2014 en página web de Universidad de Valencia en <http://www.uv.es/uidescoop/economiasocial.htm>
- CIRUELA, A.M. (2002). 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.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2014). Sitio Web Oficial. Consultado el 24 de agosto de 2014 en <http://www.internationaloliveoil.org/news/>
- COQUE, J. (2003). De la eficiencia cooperativa. El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica. *Acciones e Investigaciones Sociales*. 18, 67-87.
- DA-ROS, G. Y FLORES, R. (2006). Realidad y perspectivas de la Economía Social en Ecuador; en Pérez, J. y Radrigán, M., Coord.: La Economía Social en Iberoamérica. Vol. 2. Un acercamiento a su realidad. Madrid: FUNDIBES. Fundación Iberoamericana de la Economía Social.

- DE CÁRDENAS, L. (2006). La Economía Social en el Perú; en Pérez, J. y Radrigán, M., Coord.: La Economía Social en Iberoamérica. Vol. 2. Un acercamiento a su realidad. Madrid: FUNDIBES. Fundación Iberoamericana de la Economía Social.
- DEL LLANO, S. (2014). Análisis externo del sector oleícola en España. Trabajo fin de grado, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Universidad Pública de Navarra.
- EOI ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. (2010). Evaluación del sistema andaluz de innovación 2010. Madrid: Fundación EOI.
- FIAB FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS. (2014). Informe de las Exportaciones de la Industria de Alimentación y Bebidas 2013. España: Cajamar Caja Rural.
- FLEISHER, C. Y BENSOUSSAN, B. (2003). Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. New Jersey: Prentice Hall.
- FUENTES, F., SÁNCHEZ, S. Y SANTOS, L.M. (2011). Cooperativas Agroalimentarias y Exportación. El Proceso de Internacionalización de la Cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP). REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*. 104, 38-62.
- GARCÍA JARQUÍN, B. Y AGUILAR FERNÁNDEZ, M. (2013). El modelo Mondragón desde la perspectiva de los determinantes de la ventaja competitiva nacional. *Gestión y Estrategia*, 44.
- GARCÍA, M.D. Y SANZ, J. (2012). La cadena de valor en los sistemas agroalimentarios locales de aceite de oliva. Una estimación de las rentas de diferenciación en la denominación de origen de Estepa; en Aznar, J.A., Coordinador: Las cadenas de valor globales y el sector agroalimentario. *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*. Vol. 4, 119-143. Fundación Cajamar.
- GARCÍA, R. (2013). La Financiación del Sector Agroalimentario y del Cooperativismo; en Baamonde, E., Coordinador: El Papel del Cooperativismo Agroalimentario en la Economía Mundial. *Mediterráneo Económico*, 24, 231-245. España: Cajamar Caja Rural.
- GARRIDO, C. (2013). Estructura del Cooperativismo Agroalimentario en España; en Baamonde, E., Coordinador: El Papel del Cooperativismo Agroalimentario en la Economía Mundial. *Mediterráneo Económico*, 24, 173-190. España: Cajamar Caja Rural.
- GIBSON-GRAHAM, J.K. (2003). Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class. *Critical Sociology*, 29 (2).

- HILL, T. Y WESTBROOK R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- INTERPROFESIONAL DEL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL. (2012). Información sectorial de alimentos: Aceite de Oliva. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). España: Ministerio de Economía y Competitividad.
- INTERPROFESIONAL DEL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL. (2012). Interprofesional del Aceite de Oliva Español. Memoria 2008/2012. Acción subvencionada por la Unión Europea y la Junta de Andalucía a través de la Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente. Madrid, España.
- JULIÁ, J.F. Y MELIÁ, E. (2004). Pasado, presente y futuro de las cooperativas en una Unión Europea ampliada. *GEZKI*, (0), 85-105.
- LUZARRAGA, J. M., ARANZADI, D. E IRIZAR, I. (2007). "Understanding Mondragon globalization process: Local Job Creation Through Multi-localization". *First International CIRIEC Research Conference on the Social Economy*. Victoria, British Columbia, Canada.
- LUZARRAGA, J. M. (2009). "La educación como eje vertebrador de la experiencia cooperativa de Mondragon". *IV Simposium Internacional: Educación y Valores. "Economía y Valores en la Sociedad del Conocimiento"*. Durango, México.
- LUZARRAGA, J. M. E IRIZAR, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79, 114-145.
- MARBÁN, R. (2002). Calidad y estrategias de competencia vertical en el sector del aceite de oliva y su influencia sobre la comercialización en los mercados internacionales. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (MAAMA). (2009). Anuario de Estadísticas. Gobierno de España. Sitio oficial: <http://www.magrama.gob.es/>
- MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO. (2010). The value chain and formation in the spanish olive oil industry. España.
- MONDRAGON CORPORACIÓN COOPERATIVA. (2012). Modelo de Gestión Corporativo. Mondragón, España: Mondragon Corporation.



- MONDRAGON. (2012). Annual Report 2012. Mondragón, España: Mondragon Corporation.
- MONDRAGON. (2013). Annual Report 2013. Mondragón, España: Mondragon Corporation.
- MONDRAGON S. COOP. (2014). Sitio Web Oficial de Corporación Mondragón. <http://www.mondragon-corporation.com>
- MORRISON, R. (1997). *We Build the Road as We Travel: Mondragon A Cooperative Social System*. Writers Pub Cooperative.
- MOYANO, J., PUIG, F. Y BRUQUE, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 61, 233-249.
- NUÑEZ, M. Y MOYANO, J. (2004). Ownership structure of cooperatives as an environmental buffer. *Journal of Management Studies*, 41 (7), 1131-1152.
- PEDROSA, C. Y HERNÁNDEZ, M.J. (2011). ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del grupo Hojiblanca. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 72, 157-185.
- PICCORNELL. R. Y MELERO, J. (2013). Historia del cultivo del olivo y el aceite; su expresión en la Biblia. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*. 28, 155-181.
- PORTER, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, U.S.A.: Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- PORTER, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- QUINTERO J. Y SÁNCHEZ, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del proceso estratégico. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8 (3), 377 - 389.
- ROMERO, A. (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado Andaluz. CIRIEC – España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 97-127.
- RUIZ, C. (2006). Disfunciones en el gobierno de las sociedades cooperativas agrarias: el caso de las almazaras cooperativas. *GEZKI*. 2, 73-103.

- RUIZ, I., MARTÍN, V. Y MOLINA, V. (2012). Los intangibles del Aceite de Oliva como ventaja competitiva. *Intangible Capital*, 8 (1), 150-180.
- SÁNCHEZ, J.D.; ARAQUE, E.; GALLEGO, V.J. (2011). El olivar en la España del sur: Dinámicas y perspectivas de un monocultivo extremo. *Lurralde: Investigación y Espacio*. 34, 273-299.
- SANCHIS, J.R. (2001). Panorama actual sobre la investigación en economía social y cooperativa en España desde la perspectiva estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 38, 187-232.
- SANTA CRUZ, I., FLECHA, A. Y SERRADELL, O. (2009). La promoción de una economía no-capitalista: el Grupo Mondragón. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, Universidad de Salamanca, 10(3), 180-197.
- SANZ, J. Y HERVAS, I. (2011). Investigación e innovación en el sector del aceite de oliva: Problemas, oportunidades y prioridades de I+D+i. Madrid: Eurocolor, S.A.
- SECRETARÍA GENERAL DEL MEDIO RURAL Y LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA. (2010). Estudio de la cadena de valor y formación de precios del aceite de oliva. Consejería de Agricultura y Pesca. España.
- STIKKERS, K. (2011). Dewey, Economic Democracy, and the Mondragon Cooperatives. *European Journal of Pragmatism & American Philosophy*. 3(2), 186-199.
- SORIANO, M. (2014) Evaluación de la eficacia de la intervención de la administración laboral en las condiciones materiales de trabajo de las almazaras de aceite de oliva. *Tesis Doctoral Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial*, Málaga, España.
- TRENZADO, G. (2013). Las Cooperativas en la UE. El Modelo Nórdico y el Modelo Mediterráneo; en Baamonde, E., Coordinador: El Papel del Cooperativismo Agroalimentario en la Economía Mundial. *Mediterráneo Económico*, 24, 119-138. España: Cajamar Caja Rural.
- UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS (UPA). (2010). El cooperativismo agroalimentario en España. Principales características. La Tierra Cuadernos. Cooperativas agroalimentarias. Año VI, 15, 8-12.
- WEHRICH, H. (1982). The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*.15(2), 54-66.