

> Impacto de las cooperativas agroalimentarias en el desarrollo territorial

> **Directora:** María Pilar Alguacil Marí

> Impacto de las cooperativas agroalimentarias en el desarrollo territorial

Primera aproximación a una herramienta de medición del impacto de cooperativas diversificadas en el territorio

> **Directora:** María Pilar Alguacil Marí

> **Autoras:** Alicia Mas Tur, Andrea Rey Martí

La reproducción de esta obra está permitida citando su procedencia.
Octubre 2021.
Informe elaborado por la Cátedra Cooperativas Agroalimentarias.

Edita y distribuye:

Cooperativas Agro-alimentarias de España
C/ Agustín de Bethencourt 17, 4ª planta.
28003 Madrid
cooperativas@agro-alimentarias.coop
www.agro-alimentarias.coop

ISBN: 978-84-09-35192-3

Depósito Legal: M-30811-2021

Imprime: Publiequipo, S.L.

Agradecimientos a:

Proyecto "Sostenibilidad en nuevos modelos de empresa y de negocio" (DIGISOST) (RTI2018-096295-B-C21), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades del Gobierno de España.

Pablo Fernández Álvarez de Buergo, del departamento de Sostenibilidad, Calidad e Innovación de Cooperativas Agro-alimentarias de España.

Miguel Salvago Arteché, estudiante en prácticas de Cooperativas Agro-alimentarias de España.

La sociedad exige que se tengan en cuenta las necesidades sociales y medioambientales, así como los intereses de las partes interesadas en los modelos de gestión empresarial. Por ello, el modelo empresarial tradicional en el que el objetivo es maximizar el beneficio del empresario y no esas necesidades o la creación de valor para el conjunto de la sociedad ha de superar este planteamiento e ir más allá.

Las cooperativas desarrollan su actividad empresarial de forma responsable con el entorno en el que se encuentran, para satisfacer las necesidades e inquietudes de sus socios y de su comunidad local, otras cooperativas, desempleados, proveedores, clientes y la sociedad en general. Además, esto se realiza sin renunciar a su viabilidad económica

Existen 4 dimensiones del desarrollo: (i) desarrollo social y humano, (ii) desarrollo sostenible, (iii) desarrollo institucional y cultural, y (iv) desarrollo económico. En este trabajo se analiza la casuística de dos cooperativas diversificadas y su impacto en el territorio a través de los cuatro elementos mencionados con el objetivo de realizar una primera aproximación a la creación de una herramienta de medición del impacto de las cooperativas en el territorio en el que operan como agentes de cambio.

> ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	11
LAS COOPERATIVAS Y SU IMPACTO EN EL TERRITORIO	16
Cooperativas diversificadas	18
Desarrollo territorial	20
IMPACTO DE LAS COOPERATIVAS EN EL DESARROLLO TERRITORIAL	25
Desarrollo social y humano	26
Desarrollo sostenible	26
Desarrollo institucional y cultural	27
Desarrollo económico	28
ESTUDIO DE CASOS	31
Cooperativa de Viver	31
<i>Desarrollo social y humano</i>	33
<i>Desarrollo sostenible</i>	35
<i>Desarrollo institucional y cultural</i>	35
<i>Desarrollo económico</i>	36
Sociedad Cooperativa Limitada Nuestra Señora del Prado – Cooprado	37
<i>Desarrollo social y humano</i>	39
<i>Desarrollo sostenible</i>	42
<i>Desarrollo institucional y cultural</i>	42
<i>Desarrollo económico</i>	43
PRIMERA APROXIMACIÓN A LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL IMPACTO	45
REFERENCIAS	49

> ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de entidades que existen en España según el tipo de empresa dentro de la ES.	16
Tabla 2. Principios Cooperativos.	18
Tabla 3. Motivos de diversificación externos	19
Tabla 4. Motivos de diversificación internos	20
Tabla 5. Variables de medición del impacto del desarrollo territorial	25

> ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Localización de las cooperativas analizadas.	13
Imagen 2. Sectores en los que están presentes las cooperativas.	18
Imagen 3. Evolución de la población en España con municipios de menos de 30.000 habitantes con cooperativa	23
Imagen 4. Evolución de la población en España con municipios de menos de 30.000 habitantes sin cooperativa	24
Imagen 5. La Cooperativa de Viver	31
Imagen 6. Valores de la Cooperativa de Viver	33
Imagen 7. Agroturismo de Viver.	36
Imagen 8. Cooperado	38
Imagen 9. Fundación Cooperado	38
Imagen 10. Desarrollo social territorial de Cooperado.....	40
Imagen 11. Aceite Lágrima. Productos de referencia de la cooperativa de Viver	45
Imagen 12. Torta del Casar. Producto de referencia de la cooperativa Cooperado	45

> ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios de la economía social.	11
Figura 2. Franjas de edad para los municipios de Casar de Cáceres y Viver	14
Figura 3. Provincia de Cáceres con cambio poblacional en los diferentes municipios con y sin cooperativa.....	22
Figura 4. Cambio poblacional en los diferentes municipios con y sin cooperativa de la Provincia de Castellón	22
Figura 5. Principios del desarrollo sostenible.	27
Figura 6. Actividades englobadas en los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE)	29
Figura 7. Diferentes sectores en los que opera Viver y su cifra de negocios.....	32
Figura 8. Diferencias poblacionales entre 2000 y 2020.	34
Figura 9. Promedio de cifra de negocio de los sectores de cooperativas. Casar de Cáceres.....	39
Figura 10. Acciones sociales de la cooperativa Cooperado	41
Figura 11. Diferencias poblacionales entre 2000 y 2020.	41
Figura 12. Elementos clave de impacto en el territorio	48

> INTRODUCCIÓN

La sociedad demanda que se tomen en cuenta las necesidades sociales, medioambientales y los intereses de los *stakeholders* en los modelos de gestión empresarial. Por ello, el modelo de empresa tradicional, en el que el objetivo es la maximización del beneficio del empresario, y no dichas necesidades o la creación de valor para la sociedad en su conjunto, ya no es válido para muchos agentes de la sociedad (Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009).

La **economía social**, constituida por empresas que se rigen bajo la Ley 5/2011, es definida como el “conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”. Los principios a los que se refiere el artículo 4 de la mencionada Ley hacen referencia a los recogidos en la figura 1.

Figura 1. Principios de la economía social.



Fuente: Elaboración propia a partir del artículo 4 de la Ley 05/2011 de economía social

Las **empresas de la economía social** son capaces de cubrir las necesidades o carencias que el Estado no ha podido satisfacer o solventar debido a los continuos procesos de transformación en el ámbito social, político, tecnológico y económico que han impactado a la sociedad (Sánchez Andrés y Tomás Carpi, 2019; Sanchís Palacio et al, 2015; Tomás Carpi y Monzón Campos, 1998). Además, estas empresas se crean con rapidez y actúan eficientemente en diversos ámbitos de la sociedad, desempeñando tanto actividades

económicas como labores sociales (Mozas Moral et al., 2020). La economía social ofrece beneficios a la sociedad tales como la generación de empleo estable (García Marcos, 1997), el aumento del desarrollo local y del bienestar social, continuando su actividad empresarial incluso en épocas de crisis o etapas de reactivación económica (Tomás y Monzón, 1998; Mozas Moral et al., 2020; Sanchís Palacio et al, 2015).

Las entidades de la economía social contribuyen a la integración social, intentando mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de acceso a trabajos de marginados, discapacitados, inmigrantes, enfermos o desfavorecidos (Mozas, 1999). En particular, las **sociedades cooperativas** se rigen por la ley estatal de cooperativas (Ley 27/1999), que establece que "La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la presente Ley."

La Ley estatal se aplica de forma residual, sin embargo, ya que son las leyes autonómicas de cooperativas que coexisten con la estatal las que prevalecen. Por lo tanto, dependiendo de en qué CCAA se encuentre la cooperativa agroalimentaria, tendrá unos preceptos que seguir u otros.

Las cooperativas son la fórmula organizativa más común de la economía social, son capaces de generar tejido empresarial en zonas rurales en riesgo de despoblación. En este sentido, la despoblación conlleva una degradación y abandono de recursos y espacios de valor ecológico y social.

La cooperativa es la principal forma societaria que genera un tejido empresarial adecuado para las zonas rurales, introduciendo principios de participación y asociación (García-Gutierrez, 1994; Bel et al., 2000; Buendía, 1999). De esta manera, las cooperativas son consideradas un referente en materia de interacción entre poblaciones autóctonas y espacios rurales, impulsando la transformación socioeconómica de los ámbitos locales (Mozas Moral et al., 2020). Así, estas entidades poseen unas características organizativas que promueven la capacidad de desarrollo, así como de creación de redes económicas y sociales en el territorio donde se sitúan.

La relevancia del **desarrollo regional territorial**, especialmente mediante el apoyo a las entidades de economía social, como parte clave en situaciones de crisis económica, hacen especialmente relevante el desarrollo de la investigación en este ámbito (Blanco Canto, 2017), sobre todo tras la crisis de 2008 y tras la nueva crisis que está surgiendo como consecuencia de la pandemia sociosanitaria de la COVID-19.

Con el inicio del nuevo siglo y promovidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, los agentes públicos han intervenido de una manera más clara en el desarrollo territorial, en especial en las zonas rurales. Tanto es así que se aprobó la Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural. En el que en el artículo 1 de esta Ley se presenta su objeto como "regular y establecer medidas para favorecer el desarrollo sostenible del medio rural en tanto que suponen condiciones básicas que garantizan la igualdad de todos los ciudadanos en el ejercicio de determinados derechos constitucionales y en cuanto que tienen el carácter de bases de la ordenación

general de la actividad económica en dicho medio”. A su vez, el artículo 3 se define el medio rural como “el espacio geográfico formado por la agregación de municipios o entidades locales menores definido por las administraciones competentes que posean una población inferior a 30.000 habitantes y una densidad inferior a los 100 habitantes por km²”.

Esto ha supuesto una reconversión del sector agroalimentario, apoyándoles financieramente y elaborando políticas sectoriales que han puesto en valor estos territorios (Pezzini, 2003). Estas políticas centradas en el desarrollo rural tienen un enfoque integrador para lograr el equilibrio entre los sectores económicos, las administraciones públicas implicadas y los agentes públicos y privados (OCDE, 2006). Para adoptar nuevas políticas rurales que sean acordes a las necesidades del territorio se tienen en cuenta los agentes locales de la zona contemplando un enfoque participativo basado en estructuras asociativas y en la combinación de la lógica territorial y funcional (Maillat, 1998).

El principio de interés por la comunidad, uno de los principios cooperativos de la Declaración sobre la identidad cooperativa (Manchester, 1995) refleja la preocupación de las cooperativas por lograr el desarrollo sostenible de la sociedad donde operan, generando riqueza sobre su entorno local y repercutiendo a nivel global (Carrasco, 2005; Mozas y Bernal, 2006). Como consecuencia de la latente preocupación de las cooperativas por la comunidad local, estas sociedades pueden combatir la desertización de las zonas rurales a la vez que contribuyen al desarrollo de poblaciones y regiones desfavorecidas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2004).

En este monográfico, se observará cómo diferentes herramientas, y en particular la diversificación de las cooperativas integradas en una región, ayudan al desarrollo territorial. Para ello, se va a realizar un estudio de casos de dos cooperativas, la Cooperativa de Viver y la Cooperativa Cooprado. Ambas han obtenido el premio al Desarrollo Rural de la Confederación de Cooperativas Agro-alimentarias de España. La cooperativa Cooprado fue galardonada en 2017 y la Cooperativa de Viver obtuvo el reconocimiento en 2020.

Imagen 1. Localización de las cooperativas analizadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps

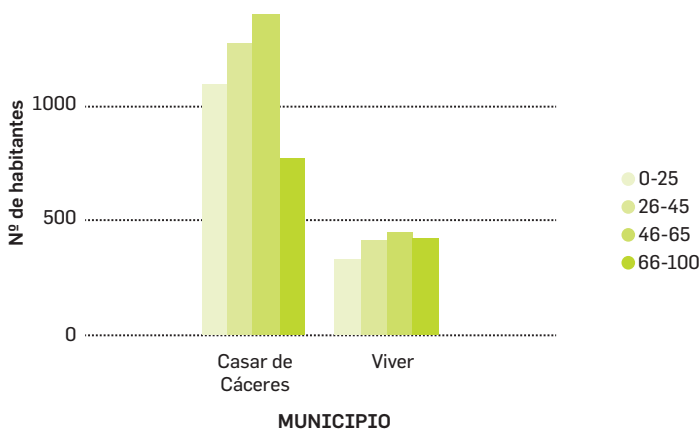
En la imagen 1 observamos la localización de las dos cooperativas estudiadas.

La **cooperativa de Viver** está situada en el municipio de Viver, en el Alto Palancia de Castellón (Comunidad Valenciana), que cuenta con una población de 1.538 personas (GVA, 2020). En la imagen 1 se puede observar su localización en el mapa. La cooperativa se dedica principalmente a la producción de frutos secos, vino, frutas (cerezas y manzanas) y hortalizas (alcachofas, patatas y alubia de confit) y aceite, donde su producto estrella es el aceite “Lágrima” galardonado con el “Mejor Aceite de España 2015” o el mejor aceite en “IV Concurso Ibérico a la Calidad de los aceites de oliva virgen extra” de 2017. Sin embargo, también realiza otras actividades empresariales como cosmética natural de AOVE, suministros y consumo. La cooperativa está formada por 500 socios de diferentes procedencias, perfiles y necesidades. Asimismo, cuenta con una plantilla fija de 50 personas. En el año 2018 se cerró el ejercicio con una facturación de 9,2 millones de euros (Cooperativa de Viver, 2019).

La **cooperativa Cooprado** está situada en Casar de Cáceres, provincia de Cáceres, que cuenta con 4.469 habitantes (Ayuntamiento de Casar de Cáceres, 2020). En la imagen 1 se puede observar su localización en el mapa. La cooperativa tiene más de 40 años de bagaje y 450 socios, dedicándose a la fabricación de piensos, productos cárnicos y lácteos donde destaca el queso “Torta del Casar” con Denominación de Origen Protegida. Cooprado, ha facturado más de 40 millones de euros en 2020 (Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España, 2021).

La población de ambos municipios, como se puede observar en la figura 2, presenta un mayor número de personas adultas de entre 46-65 años. Bien es cierto que en Viver el rango de edad está más igualado, y no hay tanta diferencia entre la población activa y la inactiva. Por el contrario, en Casar de Cáceres hay mayor número de población activa que inactiva y en la población inactiva supera casi el doble la franja de edad de 0-25 por lo que se interpreta que hay gente joven que está entrando en el mundo laboral o se introducirá pronto.

Figura 2. Franjas de edad para los municipios de Casar de Cáceres y Viver



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada y con los estudios de caso llevados a cabo, a lo largo del trabajo podremos destacar determinados elementos clave para que una cooperativa tenga un impacto positivo en el territorio.

1. En primer lugar, si las cooperativas quieren hacer frente a la competencia mundial, deben ser capaces de **ofrecer múltiples materias primas y productos de mayor valor**. En los casos estudiados de Viver y Cooprado, ambas tienen un producto estrella que es reconocido a nivel nacional o internacional.
2. En segundo lugar, el propio hecho de tener un **producto de referencia** las coloca como líderes en el territorio. Esto las convierte en árbitro y conlleva que los intereses de todos estén representados y cuidados.
3. En tercer lugar, el potente posicionamiento de las dos cooperativas estudiadas también está relacionado con la **diversificación de sus actividades**. De hecho, las cooperativas tienen como objetivo la creación de nuevos productos relacionados con sus productos principales.
4. En cuarto lugar, y en parte unido al anterior, la **internacionalización** o posibilidad de **exportación** de productos.
5. En quinto lugar, en los dos casos estudiados se da el hecho de que las cooperativas estén en **estrecho y continuado contacto con otras cooperativas**; aumentando su **tamaño**.
6. En sexto lugar, para tener un impacto en el territorio, las cooperativas han de tener un **fuerte compromiso con las personas y el territorio**. Así, en los dos casos estudiados, los beneficios de las cooperativas reinvierten no solo en la propia cooperativa sino también en el territorio en el que se encuentran.

> LAS COOPERATIVAS Y SU IMPACTO EN EL TERRITORIO

En las últimas décadas y a raíz del crecimiento económico, ha tenido lugar un cambio de valores y en la percepción de cómo la empresa debe actuar en su entorno (Castelao Caruana, 2018). Este crecimiento o desarrollo económico ha ido ligado al denominado **desarrollo sostenible** en el que se satisfacen “las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (Brundtland, 1987). De esta manera, se pone especialmente en valor la Economía Social. Actualmente, la sociedad considera la Economía Social como generadora de modelos necesarios para garantizar la sostenibilidad y estabilidad del crecimiento económico proporcionando una distribución más equitativa de la renta y de la riqueza, corrigiendo desequilibrios en el mercado de trabajo o ajustando las necesidades y servicios (Chavez y Monzón, 2007; Etxarri, de Mendiguren Castresana, Molina, & Amozarrain, 2018). Entre las empresas que forman la economía social y que se pueden observar en la tabla 1, se va a destacar el papel que juegan las cooperativas, que han demostrado su capacidad para actuar como dinamizador y adaptador de las economías a los territorios en lo que se encuentran instaladas (Blanco Canto, 2017; Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009).

Tabla 1. Número de entidades que existen en España según el tipo de empresa dentro de la ES.

Tipo de entidad	Número de empresa
Cooperativas	19.954
Sociedades Laborales	9.234
Mutualidades	281
Centros Especiales de Empleo	670
Empresas de Inserción	260
Confradías de Pescadores (Lonjas)	198
TOTAL	42.140

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) de 2018.

Las cooperativas realizan su actividad empresarial de manera responsable con el entorno en el que se ubican, con el objetivo de cubrir las necesidades e inquietudes de sus socios y demás grupos de interés - entre los que se encuentran su comunidad local, otras cooperativas, desempleados, proveedores, clientes y sociedad en general - y sin renunciar a su viabilidad económica (Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009). Además, las cooperativas se adaptan a los cambios y a las necesidades requeridas de forma más rápida y flexible que las empresas tradicionales debido a la menor asimetría de información entre los miembros, las estructuras organizativas horizontales y la descentralización de la toma de decisiones (Kalmi y Klinedinst, 2006). Como fortalezas de las cooperativas se pueden destacar la búsqueda de la satisfacción y fidelización de los clientes, la protección

del medio ambiente, la mejora de la calidad de los productos o servicios, la participación de los trabajadores, y el clima de trabajo. Por el contrario, los puntos de mejora de las cooperativas y en los que tienen que trabajar son el bajo poder de negociación con sus proveedores, la innovación de los procesos productivos, los niveles de endeudamiento y los costes financieros (Sanchís Palacios et. al, 2015).

Las cooperativas se caracterizan por unos valores comunitarios y participativos establecidos por la ACI en 1995 (ACI 2016) que toda cooperativa debe cumplir y que la distinguen de las otras formas de entidades. Estos valores son conocidos como los Principios Cooperativos y podemos verlos en la Tabla 2.

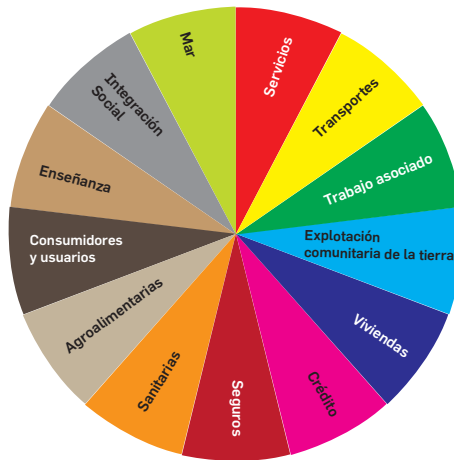
Tabla 2. Principios Cooperativos.

<p>1.º Adhesión abierta y voluntaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Tanto la entrada como salida de los socios es voluntaria. > Los estatutos de cada cooperativas fijan los requisitos para ser socio. No obstante, no se puede discriminar a nadie por razón de sexo, circunstancias sociales, étnicas, políticas o religiosas.
<p>2.º Gestión democrática</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Asegurar a las personas socias la participación directa y en condiciones de igualdad en la fijación de los objetivos de la Cooperativa, con independencia del capital aportado. > Una persona = un voto
<p>3.º Participación económica de los socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Los beneficios se distribuyen en función de la actividad de los socios en la cooperativa, en vez de en función del capital aportado (no el enriquecimiento personal). > Las personas socias contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas y lo gestionan de forma democrática. > Una parte del capital es propiedad común de la Cooperativa.
<p>4.º Autonomía e independencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Las cooperativas podrán firmar acuerdos con otras organizaciones, pero siempre lo harán en terminos que aseguren el control democrático por parte de las personas socias.
<p>5.º Educación, formación e información</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Las cooperativas tiene que proporcionar formación y capacitación a sus socios. > Tienen que fomentar el cooperativismo, informando a la comunidad sobre la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.
<p>6.º Cooperación entre cooperativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Fortaleciendo el desarrollo de la empresa y, por ende, del movimiento cooperativo, mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
<p>7.º Compromiso con la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Apostar por el desarrollo sostenible y la cohesión social y territorial en el ámbito local, transmitiendo en él cultura y comportamientos democráticos.

Fuente: Elaboración propia a partir de ACI (2016).

Así, las cooperativas son agentes de desarrollo económico y social y, sobre todo, local y presentes en diferentes sectores (Carrasco, 1999; Pernas et al., 2017; Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009) tal y como se muestra en la imagen 2. Como expone Vidal (2008), “estos valores cívicos son la base de cualquier desarrollo sostenible”. En este sentido, las cooperativas han demostrado, durante la crisis que comenzó en 2008, ser una fuente de desarrollo territorial, aportando más empleo que otras formas jurídicas empresariales (Blanco Canto, 2017).

Imagen 2. Sectores en los que están presentes las cooperativas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrasco (1999); Pernas et al. (2017); Puentes Poyatos y Velasco Gámez (2009)

Cooperativas diversificadas

Según la visión basada en recursos, las empresas pueden tener un exceso de capacidad en recursos (Penrose, 1959) y estos recursos se pueden reasignar en nuevos negocios, lo que implica diversificación de productos. La estrategia de diversificación trata de identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa bien en el mercado en el que opera o participar en otros mercados que aún no ha explorado.

Se pueden utilizar varios tipos de recursos para la diversificación (Chatterjee y Wernerfelt, 1991). A priori, no se pueden esperar diferencias respecto a los activos físicos e intangibles, pero, en general, las cooperativas tienen menos recursos financieros que las empresas comerciales. Específicamente, las cooperativas solo pueden generar capital adicional reteniendo las ganancias y obteniendo fondos adicionales del grupo limitado de miembros. Por el contrario, las empresas comerciales pueden retener ganancias y obtener capital adicional en el mercado de valores de cualquier inversionista que esté dispuesto a asumir el riesgo. En consecuencia, las cooperativas pueden tener menos medios para diversificarse

que las empresas comerciales (Hendrikse, Smit y de la Vieter, 2007). Sin embargo, **como se verá en los estudios de casos, las cooperativas tienen herramientas suficientes para atraer capital y poder diversificar sus actividades.**

En cualquier caso, los propietarios de una empresa comercial tienen derecho a usar los activos de una manera que maximice el valor de la empresa. Ante las presiones del mercado, puede suceder que abandonen los objetivos y compromisos tradicionales y ejerzan su derecho a utilizar los activos para otras oportunidades comerciales (D'Aunno et al. 2000). Por el contrario, las cooperativas se fundan principalmente en una industria específica para proteger los intereses de muchos miembros pequeños contra un proveedor o cliente monopolístico (Meyer, Milgrom y Roberts 1992). Por ello, es menos probable que sus miembros abandonen la misión original y utilicen los activos para aprovechar oportunidades comerciales en industrias en las que no están activos. Como consecuencia, la diversificación en nuevas industrias es más difícil, sin llegar a ser por ello inexistente, como veremos más adelante en los estudios de caso.

Diversos estudios han demostrado que las cooperativas deciden diversificar sus actividades por diferentes motivos. Éstos pueden ser de índole externa o interna. En lo referente a los **motivos de diversificación externos** (Tabla 3), podemos hablar de la adaptación al sector, expandiendo la base de clientes y obteniendo acceso a otros sectores económicos; responder a las necesidades expresadas por la comunidad; impulsar el desarrollo económico local o interna como la mejora del desempeño financiero; la mejora de la utilización de los recursos existentes; o satisfacer las necesidades de los miembros (Trechter, 1996).

Tabla 3. *Motivos de diversificación externos*

Adaptación al sector, expandiendo la base de clientes y obteniendo acceso a otros sectores económicos	Respuesta a las necesidades expresadas por la comunidad; impulsar el desarrollo económico local o interna como la mejora del desempeño financiero
Mejora de la utilización de los recursos existentes	Satisfacción de las necesidades de los miembros

De hecho, **debido a la adopción de estructuras de gestión avanzadas, las cooperativas agrícolas se han vuelto gradualmente más consistentes y diversificadas** (Ritossa y Bulgacov, 2009). La diversificación no sólo lleva aparejada una reducción del riesgo de la propia organización, sino también la posibilidad de optimizar tanto la rentabilidad como la posición competitiva de la misma. Sin embargo, la diversificación también puede suponer un reto en términos de gestión. En cualquier caso, y tal y como señalan Server Izquierdo y Lajara-Camilleri (2016), estamos en una situación económica en la que se hace preciso **apostar por el empleo y el bienestar territorial a través de la diversificación.**

En cuanto a los **motivos internos de diversificación de las cooperativas** (tabla 4), uno de los ellos es el de abordar las necesidades de los clientes que no están siendo satisfechas por otras empresas, bien porque los proveedores potenciales del producto o servicio no estén al tanto del mercado potencial, bien porque el rendimiento que se puede obtener

al proporcionar el producto o servicio puede ser menor de lo que una empresa comercial consideraría aceptable, o bien porque el producto o servicio puede no ser compatible con los productos y servicios existentes ofrecidos por los proveedores potenciales (Trechter, 1996).

Tabla 4. *Motivos de diversificación internos*

ABORDAR NECESIDADES NO SATISFECHAS POR EMPRESAS COMERCIALES		
¿Por qué?		
Proveedores potenciales del producto o servicio que desconocen ese mercado potencial	Rendimiento menor de lo que una empresa comercial consideraría aceptable	Producto o servicio incompatible con los existentes ya ofrecidos por los proveedores potenciales

En el caso de las cooperativas, como se ha podido observar, internamente la diversificación está estrechamente ligada a la satisfacción de los intereses de los miembros de la cooperativa y al logro de mejores resultados financieros. La motivación externa se encuentra principalmente en el impulso de satisfacer las necesidades de la comunidad en la que la cooperativa está activa y aprovechar las oportunidades empresariales que surgen.

A su vez, Coltrain, Barton y Boland (2000) señalan tres fuerzas principales del mercado que motivan la diferenciación de productos: (i) aumento de la demanda de los consumidores por productos relacionados con la salud, la nutrición y la comodidad; (ii) esfuerzos de las empresas procesadoras de alimentos para mejorar su productividad; y, (iii) avances tecnológicos que permitan a las cooperativas producir lo que desean los consumidores y las empresas procesadoras de alimentos. Por tanto, el foco de la producción se convierte en el consumidor final y no solo en la producción de mercancías. Según Ferreira y Braga (2004), **el elevado número de cooperativas que operan con pérdidas o con bajos beneficios de su actividad principal parece incentivar la diversificación como una nueva postura estratégica orientada a la minimización de riesgos e impulso de ingresos.**

Desarrollo territorial

Las cooperativas, entre otras empresas de la economía social, actúan como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. Las cooperativas utilizan para su actividad los recursos endógenos que el territorio en el que se encuentran situadas les proporciona y actúan de una forma socialmente responsable (Tomás, 2008), conforme a unos valores y principios cooperativos vinculados a los de la RSC, tal y como se ha visto en el epígrafe anterior. Por ello, las cooperativas son un elemento clave en el desarrollo tanto rural como local puesto que constituyen una actividad económica activa y son una fuente de trabajo directo e indirecto, ayudando a combatir la desertización/despoblación de las zonas rurales (Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009).

Como consecuencia de los desequilibrios entre las políticas generales y las territoriales, nos encontramos con desequilibrios en el crecimiento económico de los diferentes territorios o regiones (Alañón y Bueno, 2000). La solución a estos desequilibrios pasa por la concreción de planes de desarrollo regional que tengan en cuenta tanto el grado de integración de dichas regiones como los recursos de estas (humanos, institucionales, culturales, etc.) (Bendavid-Val, 2001; Albuquerque, 2003). Del mismo modo, las condiciones existentes en los últimos años en algunas regiones, en especial en áreas rurales, han convertido el autoempleo a través del emprendimiento en una de las opciones más viables (Vercher Savall, Escribano Pizarro, Valero López, 2020).

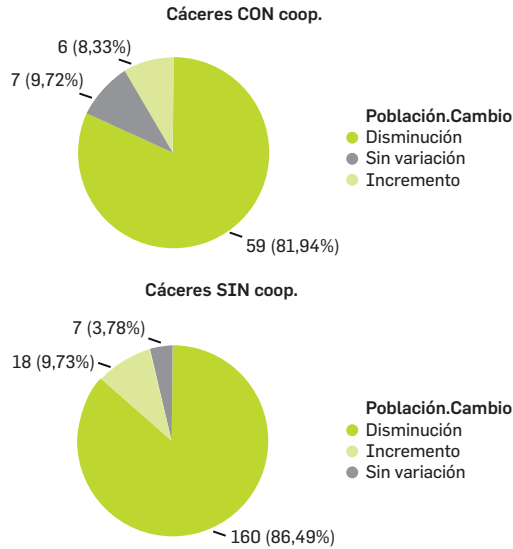
El desarrollo no se basa únicamente en aspectos económicos, sino que ha de incorporar elementos relacionados con la eficiencia. Es decir, el desarrollo endógeno se basa en elementos relacionados con la identidad cultural y la participación de los diferentes agentes territoriales o regionales (Ramos y Garrido, 2011). Se plantea, por tanto, hablar de economía desde un punto de vista territorial a la hora de luchar contra los desequilibrios territoriales. En este caso, se ha de tener en cuenta qué tipo de empresas forman el tejido productivo local de cada territorio. Generalmente, en este ámbito resulta básica la aportación de las PYMES y, también en gran medida, de las entidades de economía social (Blanco Canto, 2017). Las entidades de economía social tienen una especial capacidad para generar empleo de calidad, por una parte, y además responden de manera esencialmente eficiente a los cambios bruscos que se producen en su entorno, siendo este un elemento básico en los momentos de crisis económica.

Dentro de los diferentes elementos que pueden ser utilizados para dinamizar el desarrollo territorial rural, "las cooperativas resultan un mecanismo apropiado para asegurar un desarrollo integrado, dado que permiten aprovechar los recursos autóctonos al fomentar la cohesión regional, contribuir al desarrollo de comportamientos democráticos y reforzar el interés de la colectividad" (Buendía-Martínez y Côté, 2014, p. 39).

Así, las cooperativas están consideradas como un elemento clave para la generación de desarrollo rural debido a que la estructura descentralizada e incluyente, y la formación de los socios les da herramientas para ser activas en sus territorios (Pavletic Favi y Reyes Martínez, 2014). Lo que hace especiales a las cooperativas como dinamizadoras del desarrollo territorial es su capital social, entendido este como "el conjunto de recursos sociales inherentes a la organización social que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al promover una acción coordinada (Coleman, 1990)" (Buendía-Martínez y Côté, 2014, p. 40).

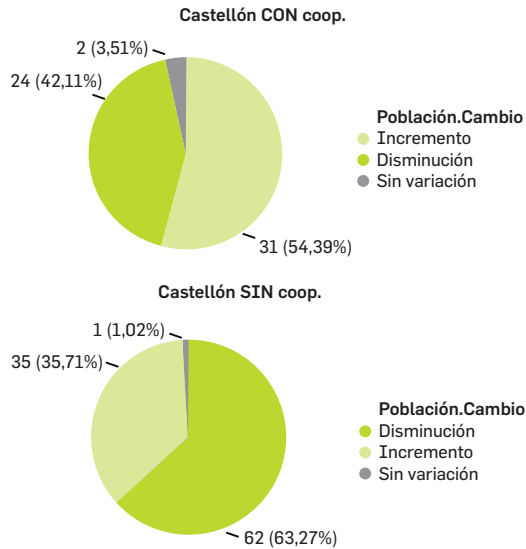
En este sentido, en las figuras 3 y 4 podemos observar que, tanto en el caso de la provincia de Cáceres, como en el de Castellón, que son las dos áreas en las que se encuentran las cooperativas objeto de análisis en este monográfico, la disminución de la población es menor en las regiones en las que existe cooperativa. En la provincia de Cáceres, el caso es menos acusado (figura 3). Sin embargo, en la provincia de Castellón (figura 4) el cambio es muy significativo ya que los municipios con cooperativa incrementan su población casi en un 60% de los casos, mientras que cuando no existe cooperativa en ese municipio, la tendencia es que disminuya la población.

Figura 3. Provincia de Cáceres con cambio poblacional en los diferentes municipios con y sin cooperativa



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

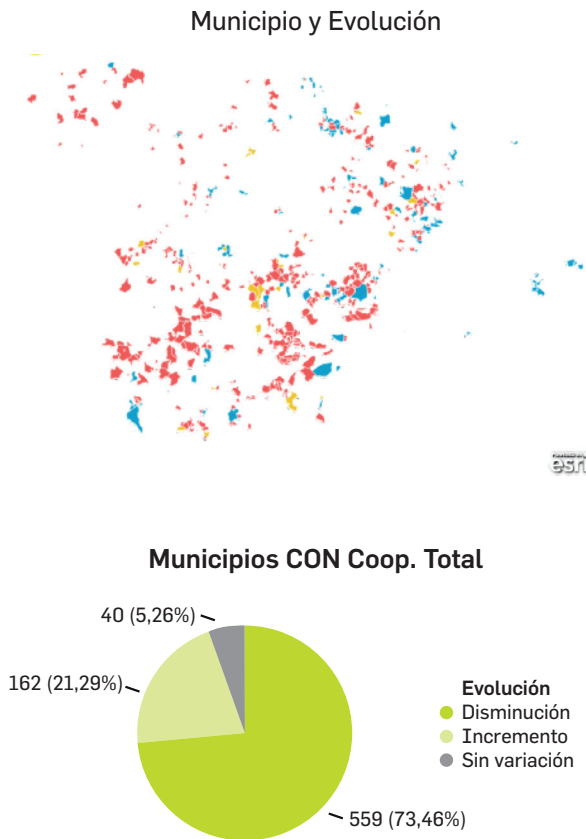
Figura 4. Cambio poblacional en los diferentes municipios con y sin cooperativa de la Provincia de Castellón



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

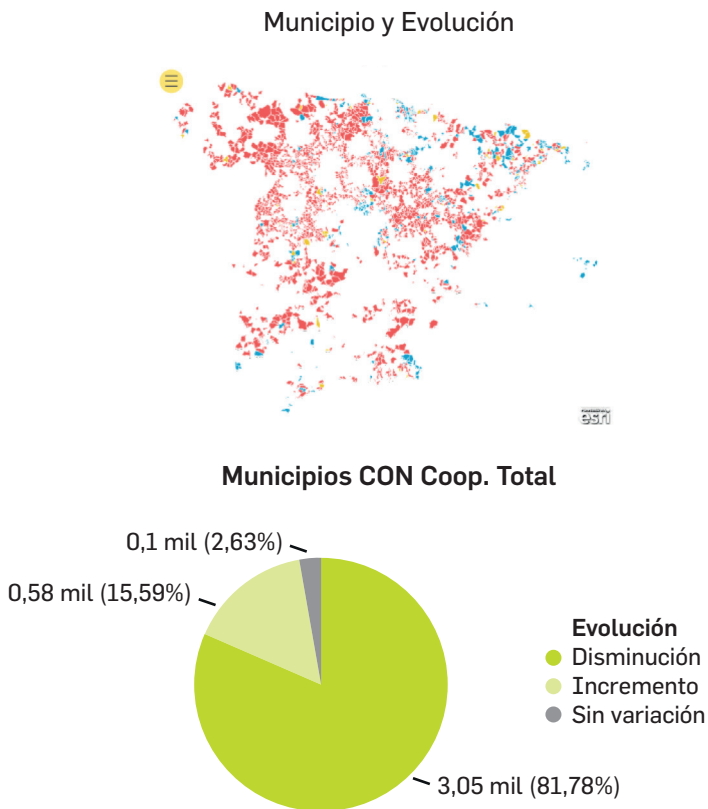
Por lo tanto, la población de los dos municipios objeto de estudio está repartida y existiendo en ambas poblaciones un gran porcentaje de personas en edad activa. A modo de visión general, las imágenes 3 y 4 muestran el mapa de España con la evolución de la población en los municipios de menos de 30.000 habitantes, diferenciando si éstos tienen cooperativa o no. Se aprecia que, en ambos casos, como en análisis anterior, la población disminuye. Sin embargo, el porcentaje es menor si el municipio tiene cooperativa. Cabe mencionar que, si se comparan ambas imágenes, hay una notable diferencia entre el número de municipios que no tienen cooperativa con los que sí tienen, predominando aquellos que no tienen cooperativa. Si bien la tendencia actual es al despoblamiento, como se puede observar en los mapas anteriores, los municipios con cooperativas han sufrido un incremento de la población. Este hecho está, de acuerdo con las entrevistas realizadas, íntimamente relacionado con el tener un producto estrella como la Torta de Casar o el aceite Lágrima.

Imagen 3. Evolución de la población en España con municipios de menos de 30.000 habitantes con cooperativa



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

Imagen 4. Evolución de la población en España con municipios de menos de 30.000 habitantes sin cooperativa



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

> IMPACTO DE LAS COOPERATIVAS EN EL DESARROLLO TERRITORIAL

En las dos últimas crisis acaecidas (crisis económica de 2008 y la reciente crisis sociosanitaria de la COVID-19), las cooperativas han demostrado ser un elemento dinamizador del desarrollo territorial (Blanco Canto, 2017; Arguedas, 2021). En particular, se ha puesto el acento en la capacidad de estas entidades para aumentar la estabilidad del empleo, así como adaptarse a la casuística de cada área geográfica. En particular, Sanchís Palacios et. al (2015) señalan que las cooperativas priorizan la satisfacción del cliente, el uso de materiales ecológicos en los procesos de producción, la mejora de la calidad y el clima laboral.

El crecimiento económico es desigual en función del área geográfica en la que nos encontremos, muchas veces debido a la falta de coordinación entre políticas estatales y territoriales, causando de esta manera desequilibrios territoriales constantes a lo largo del tiempo (Albuquerque, 2003; Rodríguez, 2014, Blanco Canto, 2017). La solución a estos desequilibrios pasa por la creación de planes de desarrollo regional que tengan en cuenta, por una parte, el grado de integración de los territorios y, por otra parte, los recursos (económicos, humanos, culturales, etc.) de dichos territorios. De esta forma, las cooperativas se alzan como entidades clave, dado su enfoque territorial y su capacidad para dar soluciones eficientes a los cambios que se producen en su entorno más cercano (Pérez y Valiente, 2015; Fuentes y Minar, 2015; Blanco Canto, 2017).

Siguiendo a Albuquerque (2003), este estudio se va a centrar en 4 dimensiones del desarrollo: (i) desarrollo social y humano, (ii) desarrollo sostenible, (iii) desarrollo institucional y cultural y (iv) desarrollo económico. A su vez, de cada uno de estos elementos se van a estudiar los indicadores que se enumeran en la Tabla 5.

Tabla 5. Variables de medición del impacto del desarrollo territorial

DIMENSIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN
Desarrollo social y humano: <i>acceso y mejora de la educación, mejora de la distribución del ingreso para la inclusión social, desarrollo de formas de economía social y solidaria, etc.</i>	> Programas de educación a trabajadores. > Promoción interna de los trabajadores.
Desarrollo sostenible: <i>puesta en valor del patrimonio natural y cultural, fomento de las energías renovables, consumo responsable, etc.</i>	> Programas de cooperación entre cooperativas. > Mejora de servicios de medio ambiente tales como la gestión de los residuos y agua... > Creación o mejora de servicio de la vida diaria tal como transporte, espacios públicos Urbanos.
Desarrollo institucional y cultural: <i>creación de redes y capital social territorial, etc.</i>	> Políticas públicas > Políticas de desarrollo rural
Desarrollo económico: <i>fomento de la diversificación y la calidad productiva, sistema fiscal y marco jurídico adecuado al fomento de las empresas locales, etc.</i>	> Creación de empleo. > Aumento renta. > Empadronamiento.

Desarrollo social y humano

La evaluación de impacto social y humano se define como el proceso de analizar, monitorear y gestionar el cambio social en una sociedad como resultado de las actividades de la Economía Social (Grieco, Michelini, Iasevoli, 2015; Grieco, 2015). Como se ha comentado anteriormente, el séptimo principio de las cooperativas es el "interés por la comunidad", principio que se basa en la preocupación de estas entidades por alcanzar el desarrollo sostenible y la generación de riqueza del territorio donde se sitúan (Carrasco, 2005; Mozas y Bernal, 2006; Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009).

Las cooperativas, dado que son empresas, poseen visión empresarial, pero no se esfuerzan por maximizar los beneficios económicos, sino que tienen carácter social y promueven la acción colectiva y buscan el beneficio general (Pavletic Favi y Reyes Martínez, 2014). De esta forma, la educación y la formación de los miembros en los valores cooperativos hace que las cooperativas cuenten con mecanismos para lograr un crecimiento sostenible (Bretos y Errasti, 2016) y fortalece la eficiencia en la toma de decisiones democrática (Cornforth y Thomas, 1990).

Las cooperativas apuestan por la formación continua y la promoción interna. Esto hace que los directivos estén especializados en la cultura cooperativa y puedan dirigirla y gestionarla mejor (Basterretxea and Albizu, 2011; Charterina et al., 2007). Según Moye (1993), cuanto mayor es el nivel de habilidades adquiridas por los directivos a través de la formación, menores son las probabilidades de que quieran dejar la cooperativa, puesto que agradecen el nivel de confianza y se crea una pertenencia a la misión socio-empresarial que se genera en una cooperativa.

La educación cooperativa es una inversión a través de la cual se perfecciona el aprendizaje y la transmisión de conocimientos culturales, tecnológicos y de comportamiento medioambiental, societario y personal (Fernández Peiso, 2018). Como consecuencia de la carencia de la cultura cooperativa en la sociedad en general, una preparación previa resulta necesaria para poder constituir o adaptarse a esta forma societaria (Fernández Peiso 2012). Los gobiernos deben crear políticas de educación sobre cooperativas a través de medios de comunicación, sistemas de educación y medios no formales ya que, de esta manera, se fomentaría su expansión.

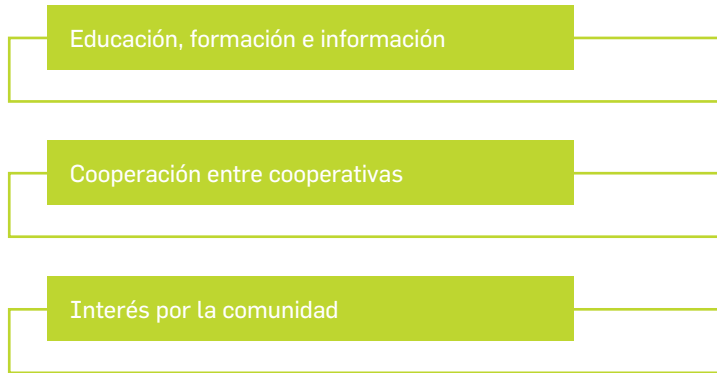
Por lo tanto, la educación cooperativa consiste en la creación de competencias y habilidades que garantizan una cultura organizacional basada en la responsabilidad, autonomía y solidaridad. De este modo, no solo se fomenta la formación integral de la comunidad cooperativa y el sentido de pertenencia, sino que también se consolida la gestión social y económica de la cooperativa (Marín de León, Labrador Machín y Mirabal González, 2013).

Desarrollo sostenible

La Declaración de Identidad Cooperativa hecha por la ACI expresa que "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad". Estos principios sobre los que se sustenta toda cooperativa son, como expresa Vidal (2008), la base de cualquier desarrollo sostenible.

En este sentido, se pueden resaltar, siguiendo a Puentes Poyatos y Velasco Gámez (2009), como principios clave ligados al desarrollo sostenible los expresados en la figura 5.

Figura 5. Principios del desarrollo sostenible.



Fuente: Puentes Poyatos y Velasco Gámez (2009)

En particular, parece que tiene especial relevancia el último de estos principios, el de interés por la comunidad, que se definiría como la preocupación de las cooperativas por la comunidad en la que realizan su actividad, es decir, por la creación de riqueza en el entorno local, que por supuesto tiene consecuencias en la generación de riquezas a nivel global.

Desarrollo institucional y cultural

Las cooperativas agroalimentarias han estado vinculadas con el asociacionismo agrario y han tenido como meta la obtención de mejores condiciones de precios y rentabilidad para los agricultores y ganaderos. De esta manera, las cooperativas agroalimentarias son un instrumento necesario para la estructuración del sistema agroalimentario y son un agente clave para la cohesión del mundo rural (Campos Climent y Sanchís Palacio, 2015).

Esta influencia positiva de las cooperativas en las zonas rurales ha hecho que los agentes públicos cuenten con las cooperativas a la hora de tomar decisiones en las políticas sectoriales, en concreto, en las políticas agrarias y de desarrollo rural, en las políticas activas de empleo, en las políticas de vivienda, en las políticas financieras y en las políticas sociales (Chavez, 2012). Así, por ejemplo, gracias a las cooperativas agrarias se ha reestructurado, modernizado e industrializado la agricultura y se ha mantenido y diversificado el tejido empresarial y social de los territorios en las que se encuentran por lo que han sido una pieza clave para el ajuste estructural del sector agrario y para el desarrollo rural de los territorios (Melià y Julià, 2010).

Debido a la crisis y la necesidad de diseñar nuevas políticas de desarrollo que sean sostenibles, ha aumentado el interés de los gobiernos por las cooperativas, para que estén involucradas en los procesos de creación de políticas sectoriales e intervengan como un agente social representativo del sector junto a otros agentes sociales del país, formando así una política de carácter institucional clave para el fomento de este sector social (Chavez, 2012).

Según Chaves, Monzón y Tomás-Carpi (1999), Casey (1996) y Enjolras (2010) las ventajas de esta incorporación para los poderes públicos en el proceso político de creación de políticas rurales son tres:

- > Con la incorporación de las cooperativas en la toma de decisiones se realiza un **proceso de democratización del desarrollo político**, puesto que estas entidades son instrumentos de participación social y económica de sectores sociales que generalmente están poco representados en los procesos políticos. Asimismo, a diferencia de los grupos de presión tradicionales, en las cooperativas prima una forma institucional en la que se defienden la igualdad en la toma de decisiones y la obtención de beneficios grupales (y no individuales) por lo que el resultado es más democrático, igualitario y beneficioso para la sociedad. Además, las cooperativas son “escuelas prácticas en el ejercicio de la democracia y en la gestión de la res pública, generan experiencias y cultura de participación, debate y corresponsabilidad de los ciudadanos en actividades económicas no estrictamente lucrativas” (Chaves, 2012, p. 178).
- > Con la agregación de las cooperativas en el proceso de creación de políticas públicas se consigue una **mayor distribución económica** puesto que aparte del principio de igualdad, las cooperativas se poseen información del territorio y de los problemas de éste. Además, están en contacto directo con los habitantes del territorio por lo que conocen sus intereses y necesidades y pueden dar solución a éstos.
- > Con la integración de las cooperativas en el proceso de creación de políticas públicas se consigue una **participación ciudadana** por lo que el grado de implicación y de aceptación ante estas políticas aumenta.

En conclusión, la participación de las cooperativas en el proceso de creación de políticas públicas por su proximidad, conociendo y capacidad de respuesta da como resultado políticas más acordes a resolver los problemas del territorio y ayudar a su desarrollo local generando en el largo plazo beneficios globales (Chavez, 2012).

Desarrollo económico

Se podría decir que las cooperativas pueden catalogarse como **Nuevos Yacimientos de Empleo** (NYE) que son entendidos como “aquellas actividades destinadas a satisfacer nuevas necesidades sociales que actualmente se configuren como mercados incompletos, sean intensivas en empleo y tengan un ámbito de producción/prestación definido en el territorio” (Jiménez et al., 1998, p.18).

De esta manera, los NYE contribuyen al desarrollo económico aumentando la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos. Asimismo, crean tejido económico y social en los ámbitos locales (Fons et al., 2000). Las actividades que conforman los NYE tienen el poder de contribuir al desarrollo local, fomentando el lanzamiento de iniciativas empresariales que impliquen la generación de empleo (Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009) a través de cuatro grandes áreas expresadas en la figura 6.

Figura 6. Actividades englobadas en los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE)



Fuente: elaboración propia a partir de Puentes Poyatos y Velasco Gámez (2009)

Según Cox (1997), una solución para paliar los efectos negativos de la globalización y promover el bienestar en las comunidades es el desarrollo local de éstas. Las cooperativas están controladas democráticamente por sus miembros, quienes habitualmente son residentes del territorio donde está ubicada la cooperativa (Gertler, 2001). De hecho, esto también queda sustentado por el estudio de casos de las dos cooperativas analizadas en este trabajo. Por ello, son empresas orientadas al desarrollo de las comunidades en las que operan y alineadas con los intereses generales de sus comunidades, creando fuertes vínculos con clientes, proveedores y distribuidores (Bauer et al., 2012) y desempeñan una función vital para el desarrollo local puesto que se basan en la estabilidad económica, socio-laboral generando empleos de calidad e integrando a los colectivos más desfavorecidos en la sociedad y democrática de las áreas locales (Williamson et al., 2003).

De esta manera, las cooperativas, **reinverten los beneficios y movilizan recursos** en sus territorios locales (Chavez Ávila y Monzón Campos, 2007), generan nuevas actividades económicas (Johnstone y Lionais, 2004) y proporcionan bienes y servicios públicos (educación, salud o servicios sociales) (Mikami, 2015) que reducen el abandono de estas áreas (Williamson et al., 2003).

En cuanto a la **internacionalización** de las cooperativas como forma de desarrollo económico, los estudios realizados por Ayal y Zif (1979), Reid (1987) y Hernández y Peña (2007) muestran que la estrategia de expansión de mercado debe basarse en los factores sectoriales y situacionales que afectan a la empresa como, por ejemplo, la existencia de

un producto diferenciado. Las empresas pueden incorporar en su estrategia una vertiente relacionada con la estandarización o adaptación del producto exportado. La estandarización implica ofrecer los mismos productos en todos los mercados (Levitt, 1983). Por otro lado, la adaptación consiste en adecuar los productos y decisiones relativas al marketing mix a las características de un determinado país. Una estandarización elevada podría resultar inapropiada cuando el nivel de heterogeneidad en los comportamientos y percepciones de los directivos y del entorno externo son altos (Douglas y Wind, 1987). Mediante la adaptación del producto a las necesidades de los consumidores y mercados de exportación, las empresas pueden adquirir un buen posicionamiento y diferenciación internacional de productos ya que reduce la incertidumbre de los consumidores al comprar productos importados (Madsen, 1989, Huybrechts, 2007).

Como hemos visto, las cooperativas juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y social y participan en diferentes sectores de la actividad económica y, en particular, en el sector agroalimentario. Adicionalmente, realizan esenciales contribuciones en la intermediación financiera, la vivienda, la distribución comercial y el trabajo asociado a los servicios, industria y construcción. En el siguiente apartado, se analizan dos cooperativas, Viver y Cooprado, para poner en relieve estos hechos.

> ESTUDIO DE CASOS

Como se ha mencionado anteriormente, en este trabajo se va a observar la casuística de dos cooperativas con actividades diversificadas y su impacto en el territorio a través de los cuatro elementos detallados en el apartado anterior: desarrollo social y humano, desarrollo sostenible, desarrollo institucional y cultural y desarrollo económico. Para ello, se han realizado varias entrevistas estructuradas con los directores de ambas cooperativas a partir de la literatura estudiada: Fernando Marco Peñarocha, Director de la Cooperativa de Viver y M^a Ángeles Muriel González, Directora de Fundación Cooprado.

Cooperativa de Viver

En 1990, 242 socios constituyeron la actual Cooperativa de Viver (Alto Palancia, Castellón) para disponer del servicio de almazara. Hoy en día es una cooperativa agroalimentaria moderna e innovadora.

El **ámbito de influencia** de la cooperativa está formado territorialmente, en su gran mayoría, por socios de Viver y en torno al 15% son de otros municipios de la comarca. Sin embargo, la tendencia en los últimos años es que se unan socios de fuera de la comarca del Alto Palancia. Estos socios de fuera del municipio han formado parte de la cooperativa o bien desde sus inicios, o bien se han unido en los últimos años como consecuencia de la implementación de nuevas actividades por parte de la cooperativa. Se ha producido, de esta manera, una ampliación de la base territorial de los campos, desde Viver hasta Algar del Palancia.

El domicilio actual de los socios es, en su gran mayoría, Viver (52% de los socios de la cooperativa residen en el mismo pueblo), si bien alrededor de un 15% son residentes en Valencia. Por cuestiones históricas, la conexión de Viver ha estado más con Valencia que con Castellón (el Alto Palancia tienen más conexiones con Valencia).

Imagen 5. La Cooperativa de Viver

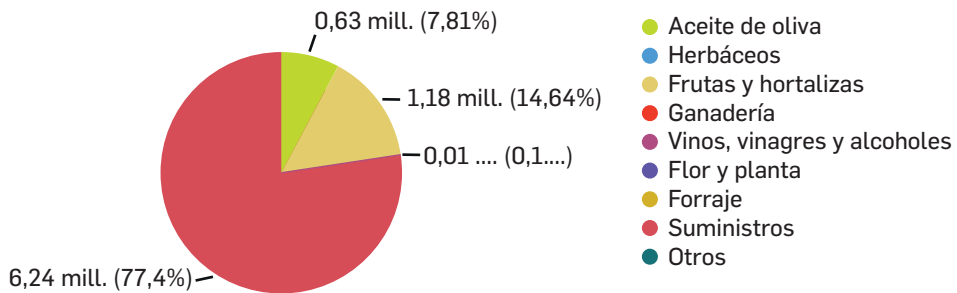


En lo referente al área de contraste, en la zona existen varias cooperativas con origen en la producción de aceite. Tras la cooperativa de Viver se pueden establecer otras cooperativas de gran tamaño que son Segorbe, Altura y Jérica. También existen cooperativas más reducidas con almazara o centro de acopio como Caudiel, Bejís y Torás. Las cooperativas de mayor tamaño (Segorbe, Altura y Jérica) también realizan otras actividades como la comercialización de frutas y verduras a través de tienda, servicios agrarios, gasolinera o ciertos servicios como telefonía o seguros.

En lo referente al **proceso de diversificación** de la propia cooperativa de Viver, junto con las actividades principales de almazara, ésta también ha desarrollado actividades como la comercialización a través de tienda, gasolinera, telefonía, alquileres, asesoría, etc. siempre a pequeña escala. Los motivos que se encuentran tras este proceso de diversificación de las actividades se encuentran principalmente: (i) la fijación de la población al territorio en el que se encuentra la cooperativa a través de la oferta de servicios que necesita la población, (ii) la creación de músculo financiero para la cooperativa y (iii) la creación de empleo en el territorio.

Como observamos en la figura 7, la cooperativa de Viver realiza actividades en varios sectores, como el de suministros, aceite de oliva, frutas y hortalizas, etc.

Figura 7. Diferentes sectores en los que opera Viver y su cifra de negocios.



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

Además, la cooperativa de Viver también realiza **gestión en común de la tierra**. La Ley 5/2019 de 28 de febrero, de estructuras agrarias de la Comunitat Valenciana (LEA) define las Iniciativas de Gestión Común¹ en su artículo 34 como la “formada por un conjunto de personas físicas o jurídicas titulares de parcelas o derechos de uso y aprovechamiento de las mismas que expresen su voluntad de poner en marcha un plan de gestión tendente al cultivo y la explotación en común, la realización en común de actividades complementarias agrarias relacionadas, la ayuda mutua entre explotaciones a través de la utilización de nuevas tecnologías, el uso en común racional de los medios para la realización de actividades agrarias y complementarias, u otro tipo de iniciativas innovadoras que añadan

1 Si desea consultar más información sobre la Ley 5/2019 de 28 de febrero, de estructuras agrarias de la Comunitat Valenciana (LEA), dispone de la Guía para la constitución y funcionamiento de una sección de Explotación Comunitaria de la Tierra elaborada por M^a Sagrario Navarro Lérida, María Pilar Alguacil Marí, Vicente Moliner Bertrán (2020) en el siguiente enlace: <https://www.uv.es/catedrae/publicaciones/2020-guia-constitucion-funcionamiento.pdf>

valor al conjunto de parcelas y producciones afectadas por el plan de gestión". Gracias a esta explotación comunitaria de la tierra, las cooperativas pueden abaratar los costes provenientes de los factores productivos (Campos Climent y Sanchís Palacio, 2015). La Cooperativa de Viver, en este sentido, gestiona directamente cerca de 30 hectáreas cedidas por sus socios, lo que le proporciona poder asegurar el mantenimiento del buen estado de las fincas e incrementar la producción agraria. Esta Iniciativa de Gestión en Común permite la mejora de los cultivos, una gestión más eficiente e, incluso, la reconversión de estos.

En los siguientes epígrafes, desarrollaremos con mayor detalle el impacto de la Cooperativa de Viver en cada uno de los elementos de desarrollo explicados de manera teórica en el apartado anterior.

Desarrollo social y humano

En este punto cabe destacar que existían necesidades que estaban insatisfechas y la cooperativa ha satisfecho. Así, en un determinado momento se observa que la cooperativa puede ofertar determinados servicios para evitar que la población se desplace hacia urbes más grandes y con mayores servicios. De esta manera, se crean la gasolinera, la *agrobotiga* (donde venden productos de la cooperativa), un supermercado chárter (a partir de un acuerdo intercooperativo con Consum), servicios de telefonía, seguros y asesoramiento y formación especializada a diferentes niveles en temas agrícolas, comerciales o en temas de COVID. Se puede por tanto concluir que la cooperativa ha ayudado a fijar la población en el territorio.

Junto con este proceso de diversificación, del que seguiremos hablando más adelante puesto que ha supuesto un impacto en varios de los aspectos a analizar, también nos encontramos con una serie de valores que ponen de manifiesto el impacto que la cooperativa tiene a nivel social y humano (Imagen 6).

Imagen 6. Valores de la Cooperativa de Viver

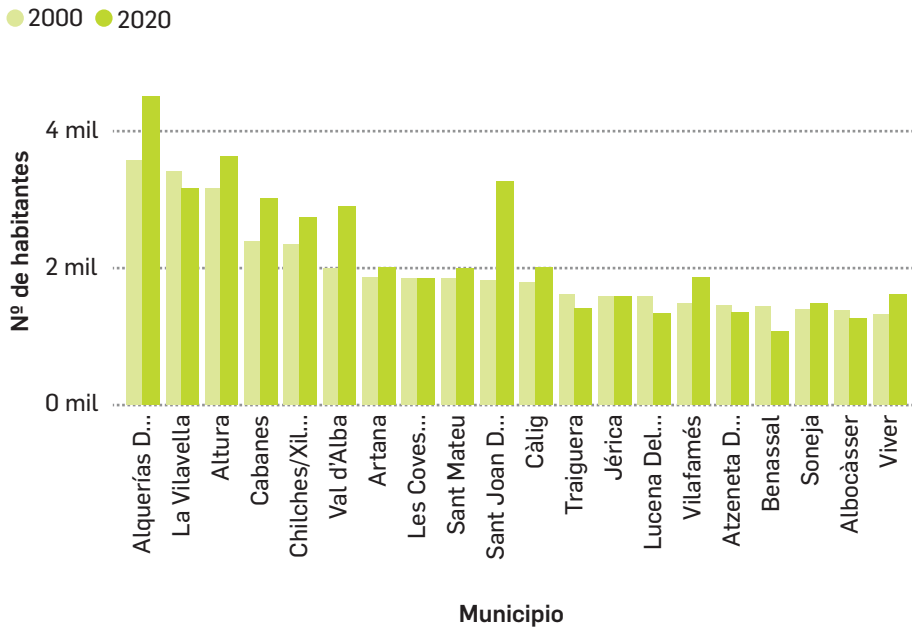


Fuente: <https://www.cooperativaviver.es/>

La cooperativa de Viver tiene 60 empleados en cuatro grandes espacios de trabajo: Viver (25 trabajadores), Altura (Castellón), Almenara (Castellón) y Mora de Rubielos (Teruel). De acuerdo con el Director de la Cooperativa, se puede decir que existe un gran porcentaje de gente joven que se ha quedado en Viver gracias a la cooperativa y también otros que se han desplazado a esta comarca para trabajar en la cooperativa. Es especialmente relevante el hecho de que existe un escaso abandono de los puestos de trabajo; **la mayor austeridad económica inherente a toda pequeña urbe se complementa y compensa con otros elementos.**

Con las actividades y acciones que pone en marcha la Cooperativa, se ha conseguido que la población de esta región, tal y como se puede observar en la figura 8, haya aumentado entre el año 2000 y el 2020 en el municipio de Viver.

Figura 8. Diferencias poblacionales entre 2000 y 2020.



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

Desarrollo sostenible

En temas de desarrollo sostenible, de acuerdo con la dirección de la cooperativa de Viver, no se puede decir que las actividades de la cooperativa hayan influido en los servicios de medio ambiente tales como la gestión de los residuos y agua, sino que estos temas siguen siendo de dominio público.

Sin embargo, como cooperativa, han de buscar un sistema propio de generación de energía renovable. En este sentido, se ha llevado a cabo la instalación de una placa fotovoltaica que genera energía para el consumo propio de la cooperativa y, al ser gestores de una comunidad de regantes, también se está intentando implantar una alternativa más sostenible para el agua. Del mismo modo, se está en proceso de cambio de las calderas de gasóleo por biomasa para el socio, pero la implementación de este cambio está siendo complicada. También realizan una labor de gestión de residuos. Por lo que han facilitado un punto de recogida de residuos para socios o clientes y se da especial importancia a la formación en temas de sensibilización en sostenibilidad.

Así, es relevante destacar la formación a los socios en torno a todo lo relacionado con la producción de aceite ecológico. En la cooperativa se centran en tres tipos de aceite. En la producción básica, cualquier socio puede traer la oliva. Sin embargo, existe un proceso voluntario para la producción del aceite Lágrima, en cuyo caso los socios han de cumplir unas normas adicionales relacionadas con la producción sostenible. Es decir, en la producción del aceite Lágrima, los socios han de producir de manera sostenible, aplicando técnicas de producción ecológica como el trampeo masivo.

En lo referente al impacto de la cooperativa en la sostenibilidad general de la comarca, se trata de un elemento de su propio plan estratégico de 2019-2022 de forma horizontal. Entre las acciones llevadas a cabo, podemos destacar la **priorización de los productos singulares y autóctonos**. "En un mundo global solo nos permitirá hacernos un hueco aquel alimento diferente, aquel producto que incorpore un "relato". La aceituna autóctona Serrana del Palancia; la recuperación de la Alubia del Confit; el concepto de virgen extra Lágrima; hortalizas producidas a contraciclo; los viñedos más altos de la provincia de Castellón y la recuperación de uvas autóctonas... Aquí sí cobra sentido la expresión "Lo pequeño es hermoso". (Plan Estratégico de la Cooperativa de Viver).

Desarrollo institucional y cultural

La cooperativa de Viver puede catalogarse como una representación de la población rural ante el Estado y la empresa privada. Son la forma económica de un territorio ya que la práctica totalidad de las actividades del municipio pasan por sus manos. En el caso de Viver, el 60% de las familias están integradas de forma directa o indirecta en la cooperativa. Por ello, existe un vínculo con el Ayuntamiento. El propio Ayuntamiento es consciente de la necesidad de contar con la cooperativa como palanca para acercar la sociedad a Viver a

través, por ejemplo, del turismo o más concretamente del ecoturismo. La cooperativa ha potenciado el agroturismo de calidad, vinculado al apellido Viver, como la feria del aceite o la Wine Fest que se puede ver en la imagen 7.

Imagen 7. Agroturismo de Viver.



Fuente: <https://www.cooperativaviver.es/>

En esta misma línea, la cooperativa también se ha visto involucrada en temas de urbanismo, al tener que tomarse decisiones colectivas para que la propia cooperativa pueda crecer donde ya está situada. De hecho, se ha creado la figura dentro del Ayuntamiento que se centra en temas de cooperativismo, de manera que la relación es más fluida.

Desarrollo económico

La cooperativa de Viver se caracteriza por haber seguido un proceso especialmente innovador en lo referente a su crecimiento. Esta cooperativa ha crecido en mayor medida que el resto de cooperativas de la comarca, en palabras del Director, ‘por la propia voluntad de querer hacerlo’. El Consejo Rector decidió, en un momento dado, replantearse las actividades de la cooperativa e ir más allá, de manera que se fue incorporando un equipo de profesionales especializados en diferentes áreas clave, que tienen un especial carácter emprendedor y consideran la cooperativa como una empresa.

En el aspecto innovador, cabe destacar la creación de un consorcio con Consum (cooperativa de supermercados), a través de la creación de un supermercado Charter; las políticas de acuerdos cooperativos; y la creación de un capital social voluntario (además del obligatorio) para financiar a menor coste la cooperativa a la vez que se aporta mayor rentabilidad para el socio.

Haciendo especial hincapié en las **políticas de acuerdos cooperativos**, se pueden destacar tres espacios de cooperación: (i) Intercoop Comercial a través de las compras o inputs agrarios, (ii) Consum a través de la franquicia con Charter, (iii) La Unió a través de la almendra. Por lo demás, la cooperativa de Viver está asociada con la Confederación de Cooperativas y, por ello, tienen acceso a información de buenas prácticas o impacto generado por otras cooperativas, de manera que pueden hacerse eco de estas buenas prácticas e implantarlas en su seno. Estas cooperativas son Grupo pastores, Consum o La unió.

En los últimos años, la Cooperativa se ha dotado de instalaciones amplias y modernas para la gestión de las producciones, como la almazara, la envasadora o los secaderos de almendras o nueces. En la misma línea, para atender las necesidades de suministros de los socios y de la población local, también se han creado cuatro supermercados Charter, una Agrotienda, una gasolinera y un centro de servicios personales. Sin embargo, para continuar con este plan de acción realizado, la Cooperativa de Viver se plantea trabajar en tres grandes ejes: la gestión común de tierras, el agroturismo y la economía de escala como herramienta para crecer como cooperativa.

Siguiendo este proceso de **innovación y diversificación**, además de la actividad de almazara, la cooperativa realiza otras actividades agrícolas y no agrícolas. Dentro de las actividades agrícolas, destaca el concepto de **Agricultura Mediterránea 360º**, la diversificación en la gestión directa de explotaciones: "Desde 1990 estamos en constante evolución, cultivando futuro para los agricultores de Viver y del Alto Palancia. Nuestro origen es el aceite, pero hoy en día cultivamos también frutos secos, frutas, hortalizas y viña. Somos un trocito de Agricultura Mediterránea." (<https://www.cooperativaviver.es/>). Entre las actividades no agrícolas, como ya se ha comentado, destaca la creación de gasolinera, supermercado, producción eléctrica, además de otros servicios básicos a la población como seguros, telefonía o gestoría. Existen tres razones fundamentales por las que la cooperativa ha decidido diversificarse: (i) la fijación de la población a la comarca solo es posible si existen unos servicios básicos similares a los de una gran urbe, (ii) aumentar la capacidad financiera de la cooperativa y (iii) la creación de empleo.

En lo referente a la creación de un capital social voluntario, de acuerdo con el Plan Estratégico de la Cooperativa: "En los años duros (2009-2014) hicimos de la necesidad virtud. Los bancos ponían dificultades y unos precios por el dinero que invitaban a la reflexión (a otros los llevó a la desesperación y el desánimo, y con razón). En esas circunstancias decidimos apoyarnos en la confianza de nuestros socios y ponerla a prueba: ellos pusieron dinero en la Cooperativa de manera voluntaria, cobraban un interés impensable para ellos, y la Cooperativa disponía de una financiación más económica y directa que la ofrecida por el mercado financiero. Eliminamos la intermediación financiera que existe entre los ahorros de los socios y nuestras necesidades de inversión y nos repartimos ese margen."

En cuanto a la reinversión de los beneficios, el funcionamiento normal de una cooperativa se basa en el retorno de la totalidad de los beneficios al territorio. Así, una parte se reinvierte en la mejora de las instalaciones y una pequeña parte también alcanza a otras asociaciones relacionadas con la educación y la promoción y con actividades culturales y deportivas.

Sociedad Cooperativa Limitada Nuestra Señora del Prado – Cooprado

Cooprado es una cooperativa situada en Casar de Cáceres (Cáceres) con más de 40 años, cuya actividad principal se centra en la fabricación de piensos y la comercialización de productos lácteos y cárnicos.

El ámbito de actuación de recogida de leche es regional y su ámbito de influencia es la provincia, pero Badajoz entra también en Cooprado (imagen 8). Además, a finales de 2018 nació la **Fundación Cooprado** (Imagen 9), impulsada por los socios de la Cooperativa

y cuyo fin último es el desarrollo y la implementación de los proyectos sociales que se llevaban a cabo en el seno de la cooperativa. Tal y como se establece por la cooperativa, la fundación "tiene su origen en el firme compromiso de Cooprado con los valores sociales del cooperativismo como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y solidaridad y pretende ser un instrumento para continuar trabajando a favor de la integración social, la innovación y la mejora de la imagen del sector agrario y ganadero. La Fundación se extiende en toda la región y también a nivel internacional."

Imagen 8. Cooprado



Fuente: <https://www.cooprado.es/>

Imagen 9. Fundación Cooprado

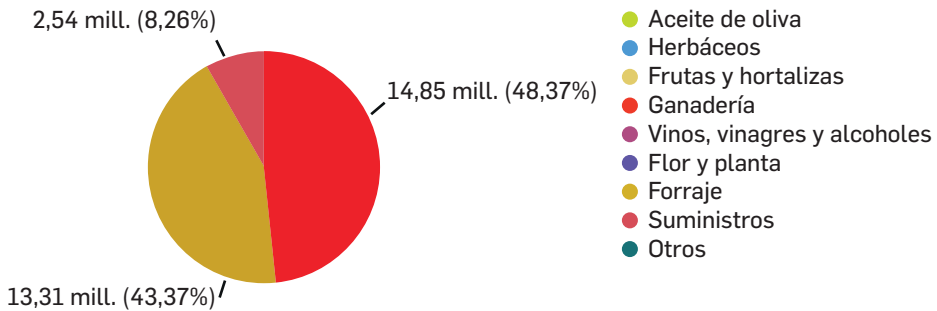


Fuente: <https://fundacion.cooprado.es/>

En el seno de la Fundación también se encuentra la Escuela de Pastores Tajo-Salor-Almonte, que inició su actividad en 2016, formando a 12 profesionales ganaderos durante un curso teórico-práctico de 500 horas que tuvo una duración de seis meses. El objetivo del proyecto de la Escuela de Pastores es la creación de un programa formativo que permita (i) aumentar la producción de leche y dar respuesta a la demanda de la DOP Torta del Casar; (ii) garantizar el relevo generacional; (iii) aumentar el reconocimiento social de la profesión de pastor, (iv) aumentar el empleo, (v) realizar una actividad medioambiental como cortafuegos natural.

Como observamos en la figura 9, la cooperativa Cooprado realiza actividades en varios sectores, como el de ganadería, como parte más relevante, forraje o suministros.

Figura 9. Promedio de cifra de negocio de los sectores de cooperativas. Casar de Cáceres



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

Desarrollo social y humano

En este apartado, relativo al desarrollo social y humano en el que Cooprado ha podido influir, se debe destacar la definición de cooperativa que, de manera intrínseca, lleva aparejado un punto social. Así, desde hace más de una década, cada actividad que se ha hecho de índole cultural, deportiva, educativa, etc. tiene detrás el apoyo de la cooperativa. Ejemplos de este tipo de ayudas que brinda la cooperativa son las becas a los mejores expedientes, el apoyo económico al deporte o la dotación de alimentos de primera necesidad en bancos de alimentos.

Desde la cooperativa se ayuda y colabora para poner proyectos en marcha, aunque ellos no formen parte del proyecto en sí. De esta manera, se colabora de manera conjunta. Antes se hacía de manera más individualista y ahora Diputación, Universidad, Escuelas, Ayuntamientos, etc. cuentan con ellos para desarrollar sus actividades.

Un ejemplo de su participación en el desarrollo social territorial es uno de los premios de los que se hace eco la propia web de la cooperativa: “El pasado 1 de Julio de 2017 COOPRADO fue elegida la cooperativa de España más comprometida en el apartado de responsabilidad social. Sus proyectos dirigidos al desarrollo social, económico y medioambiental en el entorno local y regional fueron valorados muy positivamente por el jurado.” (Imagen 10).

Imagen 10. *Desarrollo social territorial de Cooprado*



Fuente: <https://www.cooprado.es/>

La formación continua a trabajadores y directivos, así como la promoción interna, suelen ser puntos clave de desarrollo social y humano, sin embargo, en Cooprado no hay programas de formación específicos. En cualquier caso, se impulsa la formación continua de los trabajadores de una manera más directa; los trabajadores comunican a la cooperativa el curso en el que están interesados, siempre acorde al puesto de trabajo, y la cooperativa se hace cargo. Además, toda la formación que se imparte desde la cooperativa está siempre abierta quienes quieran participar. En esta misma línea y como consecuencia de lo anterior, en Cooprado no se ha dado un abandono de directivos para trabajar en empresas comerciales. De hecho, se puede hablar de casos contrarios, en los que algunos directivos de empresas comerciales han pasado a formar parte de la cooperativa.

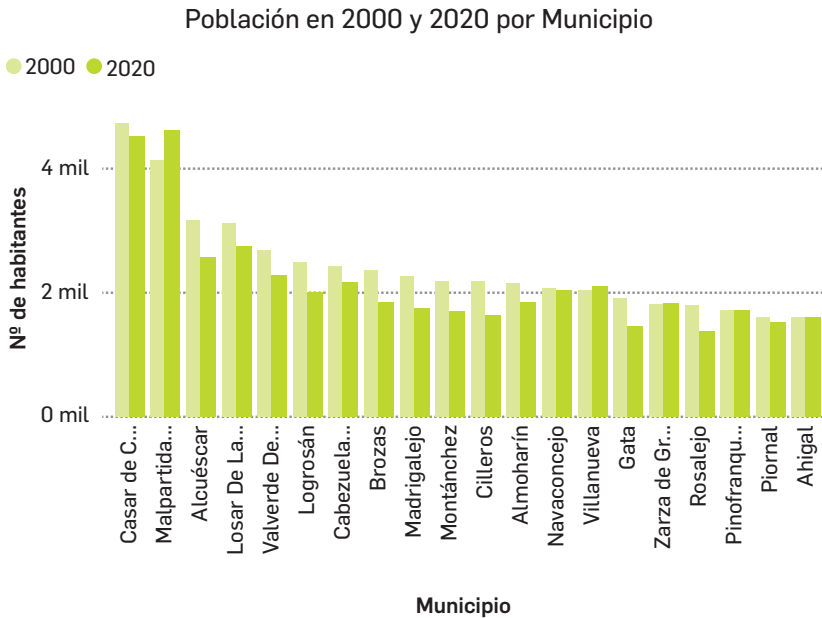
En Cooprado son pioneros en el desarrollo social y la influencia de esta parte social en el resto de la región y, por ello, otras cooperativas se ponen en contacto con ellos para desarrollar la RSC. Como se ha comentado, la Fundación Cooprado tiene su origen en el compromiso de la cooperativa con los valores sociales del cooperativismo como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y solidaridad y pretende ser un instrumento para continuar trabajando a favor de la integración social, la innovación y la mejora de la imagen del sector agrario y ganadero. La Fundación tiene dos líneas de actuación: por una parte, fortalecer el vínculo de la Cooperativa con el socio y su familia y con ello el fomento del cooperativismo y de su acción social, y por otra, mejorar la visibilidad del sector agropecuario, a través de proyectos de innovación y de apoyo a la investigación que permitan su fortalecimiento y competitividad. En esta línea, la cooperativa ha recibido varios premios por desarrollo rural por la confederación o por trabajar con personas con discapacidad (premio ONCE).

Figura 10. Acciones sociales de la cooperativa Cooprado



Con las actividades y acciones que pone en marcha la Cooperativa, se ha conseguido que la población de esta región, tal y como se puede observar en la figura 11, haya aumentado entre el año 2000 y el 2020 en el municipio de Casar de Cáceres.

Figura 11. Diferencias poblacionales entre 2000 y 2020.



Fuente: Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España (2020)

Desarrollo sostenible

El funcionamiento de una cooperativa y los principios y valores que la rigen (y que ya se han expuesto en apartados anteriores) es, por definición, coherente con los criterios que sigue la Responsabilidad Social Corporativa y el desarrollo sostenible. De hecho, los principios cooperativos coinciden en gran medida con los axiomas del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) que crean el sello "para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad corporativa, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio sostenible".

En el caso de Cooprado, a raíz de las actividades de la cooperativa, no se puede decir que se hayan mejorado de manera directa los servicios de medio ambiente tales como la gestión de los residuos y agua. Sin embargo, la cooperativa ha tenido un impacto en su propia actividad al entrar en la RSC con nuevas formas de reciclaje, biodiversidad, utilización de energías alternativas. Éstas, de nuevo, son actividades de la propia Fundación. Así, las políticas de sostenibilidad están claras en la estrategia de futuro de Cooprado, que quiere ser ejemplo en este ámbito (paneles solares en toda la cooperativa, biogás del cegadero de terneros, etc.).

Sin embargo, a este respecto se debe hacer hincapié en el hecho de que la edad media del ganadero es muy elevada y hacer cambios se hace más complicado. Así, desarrollar e implementar planes estratégicos escritos a 3 o 5 años vista se hace difícil.

Desarrollo institucional y cultural

Una de las entidades del territorio que más impulso le dan al desarrollo del territorio es, de acuerdo con las entrevistas realizadas, la cooperativa. El paradigma de la institución con arraigo en el territorio y visión social y capacidad de influencia en la comunidad local es, por definición, una cooperativa. A nivel estratégico puede haber empresas privadas, pero uno de los pilares para salvaguardar la parte social es la cooperativa. Por ello, es con la cooperativa con quien se cuenta en igualdad social, diversidad, compromiso con el territorio, etc. Dicho con otras palabras y de acuerdo con la directora de la Fundación Cooprado, las cooperativas cuentan con el contexto más propicio para que esto se dé. De hecho, ha sucedido en diversas ocasiones que el cierre de la cooperativa de un pueblo produzca que la población se desligue del pueblo.

Cooprado se ha **unido a otras cooperativas** en los últimos años. A través de estas uniones, se logra la no desaparición de estas otras cooperativas y, con ello, que se unan los socios de nuevo, y la población de esos pueblos se siga fijando al territorio. Es importante destacar que en los momentos en los que Cooprado se ha unido a otras cooperativas, éstas no han perdido su identidad, de manera que para los socios, el pueblo y la región han seguido unidos al nombre de la cooperativa. Como ejemplo, en los últimos años Cooprado se ha anexionado a la cooperativa de San Isidro, que no ha perdido su denominación, pero se le ha unido el nombre de Cooprado. De esta manera, Cooprado ha absorbido San Isidro, pero la cooperativa absorbida mantiene el nombre y el proceso de absorción ha sido lo más respetuoso posible: se han mantenido los locales, las oficinas, etc. y el socio sigue yendo allí. De esta manera, la gente de la región se sigue sintiendo arraigada; se ha mantenido la esencia, integrándola en

su forma de gobierno (integrando los socios de San Isidro en la Asamblea y el Consejo Rector de Cooperado). En este sentido, también se está intentando incluir la RSC en las cooperativas absorbidas para que la cooperativa no sea únicamente un almacén sino también un lugar de unión con actividades educativas, culturales, deportivas, etc.

El hecho de que exista **Cooprado y su ámbito de influencia** ha hecho que el territorio se 'ponga en el mapa', en palabras de la directora de la Fundación. Esto se ha debido, especialmente, a la existencia de un producto clave: la torta del casar con D.O.P (Denominación de Origen Protegida), que posiciona a Cooperado a nivel internacional y se puede considerar la insignia de este territorio.

En la línea del **desarrollo cultural**, se ha creado la Escuela de Pastores para producir más materia prima para la torta del casar. Es un producto de referencia con mucha demanda y la cooperativa ha de dinamizar la producción de este buque insignia. Es decir, se ha de facilitar desde la cooperativa que haya ganaderos, relevo generacional formado, conocimiento sobre el sector, que este esté actualizado, etc.

La existencia de la cooperativa y de las actividades y agentes creados a su alrededor ha propiciado **oportunidades de identificación positiva**, de manera que hay un **sentimiento de pertenencia**, de orgullo de los ganaderos frente a la cooperativa. Así mismo, también hay socios que quieren formar parte de la cooperativa por la propia acción social que se desarrolla en su seno y que va de la mano de ésta. Algunos ejemplos de las acciones sociales culturales que se hacen son la recepción de más de 2.500 niños anualmente para hacer actividades como queso, tirolina, etc. Las actividades sociales de Cooperado forman parte del calendario que la gente busca y espera.

A este respecto, cabe destacar que estas actividades socioculturales no han hecho per sé que aumente el turismo de la zona, pero el hecho de que se lleven a cabo les ha acercado al resto de poblaciones colindantes. En cualquier caso, las actividades están destinadas a la gente de la zona, no a la atracción del turismo, que es un simple efecto secundario. Así, no existe una acción directa dirigida a la atracción del turismo, pero existe una gran atracción de gente por desarrollar las actividades gastronómicas, alrededor siempre de la torta del casar. La vinculación a la torta del casar hace que la parte del turismo esté prácticamente garantizada. De hecho, Cooperado ha tenido conversaciones con turoperadores para darle mayor importancia al turismo en la región, pero el inicio de esta estrategia coincidió con el comienzo de la pandemia sanitaria derivada de la COVID-19 y las negociaciones se han aplazado.

Desarrollo económico

Con carácter general, no se ha definido el impacto que se le quiere dar al territorio de manera escrita y formal, a través de un plan estratégico, sin embargo, en los siguientes epígrafes se observará cómo se ha conseguido un gran impacto económico en la región.

Los beneficios de Cooperado se reinvierten, no solo en la cooperativa en sí, sino también en el territorio. Así, **la colaboración es constante** con Cáritas, la parroquia o el deporte de base. Además, se ceden los vehículos de la Cooperativa para actividades deportivas, avituallamiento, o hacen actividades como desayunos solidarios para transportistas. La

pandemia ha provocado que la cooperativa se centre en estar más cerca de las personas que necesitan ayuda. De esta manera, hay una cantidad asignada para estas actividades y también se cuenta con subvenciones de la diputación y regionales, lo que conlleva más de 100.000 euros asignados anualmente para gastos sociales.

Destaca por tanto la **innovación social** que realiza la cooperativa a través de la Fundación, pero también es importante destacar otros tipos de innovación a nivel de alimentación animal, supresión de medicamentos, digitalización, incorporación de sensorias a las explotaciones. Por tanto, en el aspecto social se puede decir que Cooprado es referente de buenas prácticas a nivel regional. A nivel de investigación, EAGroup (Villanueva de la Serena) tiene un departamento del I+D potente en temas ovinos, también se fijan en otras cooperativas en temas de gestión. En cualquier caso, al formar parte de asociaciones de cooperativas, saben qué se está haciendo en otras cooperativas e intentan reproducir las buenas prácticas.

En relación con los desequilibrios que pueden existir en cuanto a la capacidad que tienen diferentes cooperativas para apoyar el desarrollo económico, existen cooperativas que tienen más en cuenta la importancia que se da a los beneficios y al retorno de estos a los socios o también utilizar estos beneficios para temas sociales. Esto depende en gran medida de la edad media del Consejo Rector, que con carácter general es más propicio a llevar a cabo reinversiones y mayores inversiones cuanto más joven es.

En Cooprado, el Consejo Rector tiene una edad media muy elevada, lo que dificulta que se quieran llevar a cabo inversiones a largo plazo – aunque la propia estrategia de la cooperativa se basa bastante en la reinversión y en dar respuesta a nuevos desafíos. De esta manera, se intenta lograr un equilibrio y hacer balanza entre ambas posturas. De hecho, en la cooperativa absorbida de San Isidro sucedía justamente esto, el Consejo Rector estaba formado por socios de elevada edad, más centrados en el relevo generacional y no en la reinversión y el desarrollo económico del territorio

Uno de los puntos clave del desarrollo económico es la creación de empresas. Tras la creación de la **Escuela de Pastores**, diferentes alumnos han emprendido a través empresas relacionadas con servicios ganaderos, productos alimenticios, talleres de maquinaria, transporte, etc. Además, la gran mayoría de las empresas del territorio tienen relación con los productos y los ganaderos de la cooperativa.

En este sentido, las redes de apoyo al emprendimiento para el desarrollo, como las Asociación de Cooperativistas, Mancomunidades, Ayuntamientos, Administraciones Locales, etc. son primordiales para el desarrollo territorial a través de la creación de empresas. En particular, en Cooprado destaca el papel que juegan la acción local y los servicios de emprendimiento del Ayuntamiento. Así mismo, a nivel regional, juegan un rol clave la Cooperativa Agroalimentaria de Extremadura, los Centros Tecnológicos y la Fundación Universidad de Extremadura. Todos miran hacia su centro y un punto de encuentro; ven la cooperativa como una herramienta.

Siguiendo con el impacto económico de la Escuela de Pastores, y esta vez en términos de internacionalización, la creación de esta institución ha dado a Cooprado una proyección internacional, lo que les ha permitido comercializar sus productos.

> PRIMERA APROXIMACIÓN A LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL IMPACTO

De acuerdo con la revisión de la literatura realizada y con los estudios de caso llevados a cabo, podemos destacar determinados elementos clave para que una cooperativa tenga un impacto positivo en el territorio.

En primer lugar, si las cooperativas quieren igualarse a la competencia mundial, los gerentes deben ser capaces de **ofrecer múltiples materias primas y productos de mayor valor**. Esto sigue lo ya establecido por Donoso et. al (2003). Sin embargo, el segmento cooperativo se ha concentrado tradicionalmente en la venta de productos sin procesar o productos con un bajo nivel de procesamiento (Ritossa y Bulgacov, 2009). En los casos estudiados de Viver y Cooprado, ambas cooperativas tienen un producto estrella que es reconocido a nivel nacional o internacional. En el caso de Viver nos encontramos con el aceite Lágrima (Imagen 11) y, en el caso de Cooprado, la Torta del Casar (Imagen 12). Estos dos productos ponen en el mapa a ambas cooperativas y ayudan al desarrollo, producción y comercialización del resto de productos.

Imagen 11. Aceite Lágrima. Productos de referencia de la cooperativa de Viver



Fuente: Página web Cooperativa de Viver

Imagen 12. Torta del Casar. Producto de referencia de la cooperativa Cooprado



Fuente: El Comidista

En segundo lugar, el propio hecho de tener un **producto de referencia** las coloca como líderes en el territorio. Esto tiene un impacto en la autoridad moral de la propia cooperativa, que se convierte en árbitro y conlleva que los intereses de todos estén representados y cuidados. En este sentido, las Cooperativas se pueden constituir como árbitro en representación de los intereses de todos los que tienen algo que ver con la producción de cualquiera de las partes del producto.

En tercer lugar, el potente posicionamiento e impacto territorial de las dos cooperativas estudiadas también está relacionado con la **diversificación de sus actividades**. Las cooperativas son instituciones socioeconómicas que se enfrentan a los problemas y retos que surgen del cambio social ya que, simultáneamente, desarrollan los servicios ofrecidos a sus socios y diversifican actividades para explotar las oportunidades de negocio de las zonas rurales (Bel, 1997; Puentes y Velasco, 2009). En esta misma línea, algunas cooperativas como la Cooperativa Oleícola El Tejar de Córdoba están diversificando sus actividades mediante fórmulas innovadoras de generación de energía a partir de residuos. De hecho, las cooperativas tienen como objetivo la creación de nuevos productos relacionados con sus productos principales, como el helado de aceite, en el caso de Viver, los turrone, gominolas, caramelos, infusiones, etc. sin olvidar la entrada en el comercio electrónico. Tal y como hemos podido observar en las entrevistas, y en lo referente a la diversificación, el supermercado se configura como un músculo económico para la comarca.

Este tema está también íntimamente relacionado, como veíamos en los epígrafes anteriores, con el **gobierno y la toma de decisiones de la propia Cooperativa**. Los resultados obtenidos por Ritossa y Bulgacov (2009) sugieren que la estructura de gobierno sí importa ya que: (i) las cooperativas están menos diversificadas que las corporaciones; (ii) las cooperativas tienen una mayor proporción de diversificación no relacionada con la diversificación total que las corporaciones; y (iii) el desempeño de las cooperativas se ve afectado negativamente por una diversificación no relacionada, mientras que en las corporaciones no tiene ninguna influencia. Sin embargo, diferentes entornos institucionales pueden afectar la estructura de gobernanza de diferentes maneras.

En cuarto lugar, y en parte unido al anterior, la **internacionalización** o posibilidad de **exportación** de productos. Son muchos los estudios que han intentado identificar la estrategia - diversificación o concentración - de mercados mediante la cual se obtienen resultados exportadores superiores. Algunos autores (por ejemplo, Robinson, 1967; Reid, 1986; Bodur, 1994) recomiendan la estrategia de concentración ya que ofrece beneficios como la reducción de costes de administración de las ventas y de transacción, la consecución de mayores cuotas de mercado y la adquisición de conocimiento sobre las características y necesidades de los mercados exteriores y consumidores, entre otros. Otros autores (por ejemplo, Alonso y Donoso, 1989; Lee y Yang, 1990; Navarro, 2002) defienden que mediante la estrategia de diversificación de mercados se alcanzan mejores resultados debido a que se logra una mayor cobertura de mercado, mayor flexibilidad operativa de la empresa y se reducen los riesgos empresariales. En este sentido, la Cooperativa de Cooprado, a través de la Escuela de Pastores, ha logrado internacionalizarse. Por su parte, en la Cooperativa de Viver este es un tema al que no se le da especial relevancia ya que los objetivos de la cooperativa están más relacionados con el entorno comercial de kilómetro 0 y proximidad.

Sin embargo, como excepción, pueden darse compras internacionales a través de la tienda online.

En quinto lugar, en los dos casos estudiados se da el hecho de que las cooperativas estén en **estrecho y continuado contacto con otras cooperativas**; aumentando su **tamaño**. Las cooperativas y otras entidades de la economía social integran la viabilidad económica y responsabilidad social a través de su continua comunicación y la participación de las partes interesadas (Comisión de las Comunidades Europea, 2002). Las empresas capitalistas, generalmente, presentan un mayor tamaño en comparación con las cooperativas. No obstante, durante los últimos años, el tamaño de las cooperativas del sector agroalimentario ha ido creciendo (COGECA, 2005). A pesar de estos cambios, son muchos autores los que defienden que el menor tamaño limita su capacidad competitiva (Arcas, 1999; Meliá, 2003; Arguedas, 2021). Aumentando el tamaño, las cooperativas podrían competir en un mercado globalizado y ser más eficientes. De esta manera, se adaptarían a los rápidos cambios tecnológicos y hábitos de los consumidores.

El aumento del tamaño de las empresas ofrece varias ventajas, como la reducción de los costes unitarios derivada de la creación de economías de escala, la diferenciación generada por la innovación y la creación de productos que se adaptan mejor a las necesidades de los clientes, la disminución de precios provocada por el mayor poder de negociación y la reducción del riesgo empresarial gracias a la diversificación de mercados y productos (Barton et al., 1993., Trechter, 1996; Fernández, 2003). El crecimiento, referido como un proceso de expansión interna y/o externa (García-Gutiérrez, 1994; Bel, 1997; Buendía, 1999), se considera uno de los principales objetivos empresariales (Cuervo, 1979). En Esta línea, el incremento del tamaño de las cooperativas españolas ha sido paulatino y se ha experimentado, mayoritariamente, a través del crecimiento externo creando cooperativas de segundo grado. Algunas cooperativas también han experimentado un crecimiento interno mediante nuevas inversiones en procesos, productos y servicios.

En sexto lugar, para tener un impacto en el territorio, las cooperativas han de tener un **fuerte compromiso con las personas y el territorio**. Así, en los dos casos estudiados, los beneficios de las cooperativas se han de reinvertir no solo en la propia cooperativa sino también en el territorio en el que se encuentran. La mayoría de las comunidades autónomas y la propia Administración central cuentan con instrumentos participativos, los cuales son estratégicos para involucrar a las cooperativas en los procesos de elaboración de políticas públicas (Chavez, 2012). En el caso de Cooprado, desde la cooperativa se ayuda y colabora para poner proyectos en marcha, aunque ellos no formen parte del proyecto en sí. De esta manera, se colabora de manera conjunta con Diputación, Universidad, Escuelas, Ayuntamientos, etc., que cuentan con la Cooperativa para poner en marcha y desarrollar sus actividades. En el caso de Viver, el propio Ayuntamiento es consciente de la necesidad de contar con la cooperativa como palanca para acercar la sociedad a su comarca a través, por ejemplo, del ecoturismo.

Figura 12. Elementos clave de impacto en el territorio



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, cabe mencionar que este trabajo no está exento de limitaciones, que a su vez pueden dar lugar a futuras líneas de investigación. Una de las limitaciones se encuentra relacionada con el hecho de que se trate de un estudio de casos. Esto conlleva que no puedan extrapolarse los datos a otras cooperativas y a otras comarcas. En este sentido, sería interesante que los 6 grandes elementos que se han podido analizar en este trabajo sirvan como punto de partida para estudiar en detalle el impacto en el territorio de las cooperativas. Otra posible futura línea de investigación está relacionada con el caso de la mujer como potenciador del desarrollo territorial. Las condiciones laborales a las que se enfrentan las mujeres, tanto a nivel general como en particular en las zonas rurales, provoca que éstas vean el autoempleo como una de las alternativas más viables, siendo las empresas creadas, en gran medida, entidades de Economía Social y Solidaria (Savall, Pizarro, y López, 2020).

> REFERENCIAS

- Arguedas, S. S. (2021). Las cooperativas como organizaciones inteligentes para disminuir la desigualdad social. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (80), 86-98.
- Alañón, A. & Bueno, J. (2000): *Regional growth and regional imbalances: Spain and USA*.
- Alburquerque, F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local*. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 1-24.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2016). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Disponible en: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/guidance-notes-es-2107251738.pdf>
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1989). *Características y estrategias de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior, Secretaría de Estado de Comercio. Madrid: ICEX.
- Arcas, N. (1999). *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. CIRIEC-España. Valencia.
- Ayal, I., & Zif, J. (1979). Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of marketing*, 43(2), 84-94.
- Ayuntamiento de Casar de Cáceres. (2020). Disponible en: <http://www.casardecaceres.com/>
- Barton, D. G., Schroeder, T. C., & Featherstone, A. M. (1993). Evaluating the feasibility of local cooperative consolidations: A case study. *Agribusiness*, 9(3), 281-294.
- Basterretxea, I. & Albizu, E. (2011): Management Training as a Source of Perceived Competitive Advantage: the Mondragon Co-operative Group Case, *Economic and Industrial Democracy*, 32, 199-222.
- Bauer, C., Guzmán, C. & Santos, F. (2012). Social Capital as Distinctive Feature of Social Economy Firms. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8(4), 437-448.
- Bel Durán, P., Buendía Martínez, I., & Rodrigo Rodríguez, M. (2000). Las cooperativas y su relación con los fondos estructurales de la Unión Europea: un estudio de la política de desarrollo rural. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (35), 103-126.
- Bel, P. (1997). *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. CIRIEC-España. Valencia.
- Bendavid-Val, A. (2001): *Análisis económico regional y local para profesionales*, Instituto de Desarrollo Regional-Fundación Universitaria, Sevilla.

Blanco Canto, M. (2017). Efectos de la crisis económica de 2008 sobre el empleo en las cooperativas andaluzas: un estudio del impacto provincial mediante el análisis shift-share. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (91), 175-201.

Blanco Canto, M. B. (2017). Efectos de la crisis económica de 2008 sobre el empleo en las cooperativas andaluzas: un estudio del impacto provincial mediante el análisis shift-share. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (91), 175-201.

Bodur, M. (1994). Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance. *Advances in International Marketing*, 6(29), 183-205.

Bretos, I. & Errasti, A. (2016): Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, 287-316.

Brundtland Report. (1987). World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future; Oxford University Press: Oxford, UK; Available online: <http://www.worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf>

Buendía, I. (1999). *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Consejo Económico y Social. Madrid.

Buendía-Martínez, I., & Côté, A. (2014). Desarrollo territorial rural y cooperativas: un análisis desde las políticas públicas. *Cuadernos de desarrollo rural*, 11(74), 35-54.

Campos Climent, V., & Sanchis Palacio, J. R. (2015). Factores clave en el éxito de las empresas agrarias: el caso de las cooperativas hortofrutícolas en España. *Tendencias*, 16(2), 174-191.

Carrasco Monteagudo, I. (1999). Cooperativas de crédito socialmente eficientes o agentes del desarrollo regional en busca de una ventaja competitiva. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (68), 111-118.

Carrasco Monteagudo, I. La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, 2005, p. 351-367.

Caruana, M. E. C. (2018). El aporte de las cooperativas a las políticas públicas y el territorio. Un análisis de las mediciones estadísticas en Argentina. *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(113), 56-78.

Casey, J. (1996): «Las organizaciones no gubernamentales: su papel en las políticas públicas», *Gestión y análisis de políticas públicas*, 5 (6): 175-188.

Charterina, J., Albizu, E. & Landeta, J. (2007): The Quality of Management in Basque Companies: Differences Existing between Co-operative and Non-co-operative Companies. En: Novkovic, S. & Sena, V. (2007), *Co-operative Firms in Global Markets*, London, Elsevier JAI.

Chatterjee, S. en Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.

Chaves, R. (2012). Las políticas públicas y las cooperativas. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, (79), 168-199.

Chaves, R., Monzon, J.L., Tomas-Carpi, J.A. (1999): «La *Economía Social* y la política económica», en Jordán J.M. et al., (coord), *Política económica y actividad empresarial*, Tirant lo Blanch ed, 143-170, Valencia.

Chavez Ávila, R. & Monzón Campos, J.L. (2007). *La Economía Social en la Unión Europea. Bruselas*: CIRIEC - Comité Económico y Social Europeo. Disponible en Internet: www.eesc.europa.eu/groups/3/index_en.asp?id=1405GR03EN.

COGECA (2005). Las cooperativas agrarias en Europa. Cuestiones Fundamentales y Tendencias. Disponible en <http://www.copa-cogeca.be/sp/cogeca.asp>.

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Coltrain, D., Barton, D., & Boland, M. (2000). *Value-added: opportunities and strategies*. Arthur Capper Cooperative Center, Kansas State University, Kansas, USA. Retrieved March 10, 2007, from <http://www.agecon.ksu.edu/accc/kcdc/PDF%20Files/VALADD10%20col.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas, 2002.

Comisión de las Comunidades Europeas. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa. Bruselas, 2004.

Comisión Europea (2006). Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas. Disponible en <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/projectsstudies/projects-introduction.htm>.

Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España. (2021). Disponible en: <https://www.agro-alimentarias.coop/inicio>

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). 2018. Disponible en: <https://www.cepes.es/>

Cooperativa de Viver. (2019). Disponible en: <https://www.cooperativaviver.es/>

Cornforth, C. & Thomas, H. (1990): Co-operative Development: Barriers, Support Structures and Cultural Factors, *Economic and Industrial Democracy*, 11, 451-461.

Cox, A., Koning, A. with Hewitt, A., Howell, J. & Marr, A. (1997) *Understanding European Community Aid: Aid Policies, Management and Distribution Explained*, London: Overseas Development Institute and Brussels: European Commission.

Cuervo, A. (1979), Estudio sobre los objetivos de la empresa. En Cuervo, A.; Ortigueira, M. y Suárez, A. S., *Lecturas de introducción a la economía de la empresa* (pp. 171-78). Madrid: Pirámide.

D'anno, T., Succi, M., & Alexander, J. A. (2000). The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 679-703.

Donoso, I., Rudzki, R., Shadbolt, N., & Bailey, W. (2003). The internationalization of agricultural cooperatives: critical factors in development. *Agribusiness Perspectives Papers 2003* (Paper N° 61), *Massey University*, New Zealand. Retrieved January 29, 2007, from <http://www.agrifood.info/perspectives/2003/Donoso.html>

Douglas, S. & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 19-29.

Lópes Iturriaga, M. (2019). Casar Versus Serena: Historia de Dos Quesos a Tortas. *El Comidista*. Disponible en: https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2019/10/28/articulo/1572255379_009423.html

Enjolras, B. (2010): «Fondements normatifs des organisations d'économie sociale et solidaire et évaluation du point de vue des politiques publiques», *Economie et solidarités*, 39 (1): 14-34.

Etxarri, E. E., de Mendiguren Castresana, J. C. P., Molina, L. D., & Amozarrain, A. E. (2018). Valor social de las cooperativas sociales: aplicación del modelo poliédrico en la cooperativa para la acogida de menores Zabalduz S. *Coop. CIRIEC-España*, (93), 155-180.

Fernández Peiso, A. (2012). *La Cooperativa. Bases para su legislación en Cuba*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales del Instituto Cubano del Libro.

Fernández Peiso, A. (2018). El asunto cooperativo en Cuba. *Perspectivas*». En *Apuntes de Derecho Cooperativo para Cuba*, coordinado por Orestes Rodríguez Musa y Orisel Hernández Aguilar (pp. 63-79). Pinar del Río: Ediciones Loynaz

Fernández, Z. (2003). Los grupos de la economía social. El caso español. En Chaves, R.; Fajardo, G. y Namorado, R., *Integración Empresarial Cooperativa. Posibilidades, ventajas, inconvenientes* (pp. 143-60). Valencia: CIRIEC-España.

Ferreira, M. A. M., & Braga, M. J. (2004). Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 33-55.

Fons Torres, J., Navarro Domenichelli, R. & Boix Cuenca, A.(2000). Desarrollo territorial y nuevos yacimientos de empleo en la comunidad valenciana. *Revista de Treball, Economia i Societat*. nº 18, p. 1-18.

Fuentes, P.D. & Mainar, A. (2015): "Impacto económico y en el empleo de la Economía Social en España: Un análisis multisectorial", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 63-81.

García Marcos, C. (1997). Papel de la Economía Social en la construcción europea. *Revista CIRIEC-España*, 25, 11-27.

García-Gutiérrez, C. (1994), La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas. En Monzón Campos, J. L., *Las empresas públicas*.

García-Gutiérrez, C. (1994). La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas. En Monzón Campos, J. L., *Las empresas públicas, sociales y cooperativas en la nueva Europa* (pp. 419-442). Valencia: CIRIEC-España.

Gertler, M. (2001). *Rural Co-Operatives and Sustainable Development*; Centre for the Study of Co-Operatives, University of Saskatchewan: Saskatoon, SK, Canada.

Google Maps (2021). Disponible en: <https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=1edz5B-0HCv3hAHNEgmzqkf9PwYeO4-tq&ll=38.43279799790491%2C-3.5067004000000157&z=5>

Grieco, C. (2015). Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?. Springer.

Grieco, C., L. Michelini, and G. Iasevoli. (2015). "Measuring Value Creation in Social Enterprises a Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44 (6): 1173–1193.

Hendrikse, G., Smit, R., & de la Vieter, M. (2007). Orientation in diversification behavior of cooperatives: An agent-based approach. In *Economics and Management of Networks* (pp. 421-435). Physica-Verlag HD.

Hernández Perlines, F. & Peña García-Pardo, I. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (57), 193-222.

Huybrechts, B. (2007). Fondements et implications de la diversité organisationnelle au sein du commerce équitable. *Annals of public and cooperative economics*, 78(2), 195-219.

Izquierdo, R. J. S. Lajara, N & Camilleri (2016) La diversificación en las cooperativas agroalimentarias: una oportunidad para el futuro. *WORKSHOP INTERNACIONAL Integración y modelos de crecimiento en el cooperativismo agroalimentario*.

Jiménez Hernández, E., Barreiro, F. Y Sánchez, J.E. (1998): *Los nuevos yacimientos de empleo. Los retos de la creación de empleo desde el territorio*. Barcelona: Fundación Cirem y Editorial Icària., 169 p. ISBN: 84-923706-0-2.

Johnstone, H. & Lionais, D. (2004): Depleted communities and community business entrepreneurship: Revaluing space through place, *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 217–233.

Kalmi, P. & Klinedirst, M. (Eds.) (2006): *Participation in the Age of Globalization and Information*, Amsterdam, Elsevier.

Lee, C. S., & Yang, Y. S. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 41-51.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), pp. 92-102.

Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-21493-consolidado.pdf>

Ley 05/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-5708-consolidado.pdf>

Ley 5/2019, de 28 de febrero, de estructuras agrarias de la Comunitat Valenciana. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-4086>

Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: some empirical evidence. *International marketing review*, 6(4), pp. 41-57.

Maillat, D. (1998). Innovative Milieux and New Generations of Regional Policies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(1), 1-16.

Marín De León, Iriadna; Labrador Machín, Odalys & Mirabal González, Yamira. (2013). «La educación cooperativa como eje central para la formación integral en el sector cooperativo». *Coodes Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, Vol. 1, n.º 1: 55-66.

Melia, E. & Julia, J. (2010): «Las cooperativas agroalimentarias», en Monzon, J.L. (dir) (2010), op. cit., 219-252.

Meliá, E. (2003). La integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión. En Chaves, R.; Fajardo, G. y Namorado, R. (coordinadores). *Integración Empresarial Cooperativa. Posibilidades, ventajas, inconvenientes*. CIRIEC-España, Valencia, 105-17.

Meyer, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Organizational prospects, influence costs, and ownership changes. *Journal of Economics & Management Strategy*, 1(1), 9-35.

Mikami, K. (2015): On the emergence of non profit firms as alternatives to the government, *Annals of Public and Cooperative Economics*, DOI: 10.1111/apce.12105.

Moye, A.M. (1993): Mondragon: Adapting Co-operative Structures to Meet the Demands of a Changing Environment, *Economic and Industrial Democracy*, 14, 251-276.

Mozas Moral, A. (1999). Las cifras clave de la economía social en la provincia de Jaén. *Observatorio económico de la provincia de Jaén*, (37), 121-178.

Mozas Moral, A. M., Uclés, D. F., Jurado, E. B., & Viruel, M. J. M. (2020). Sostenibilidad, desarrollo endógeno y economía social. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 3.

Mozas, A. & Bernal, E.(2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 55, pp. 125-140.

Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Revista del Ministerio de industria Turismo y Comercio*, 802, 99-115.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2006). *Guidelines for multinational enterprises*. Paris: OECD.

Pavletic Favi, F., & Reyes Martínez, C. (2014). Cooperative movement as tool of the rural territorial development: Concrete experiences, challenges and learnings.

Penrose ET (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell

Pérez, M. & Valiente, L. (2015): "Impacto territorial del autoempleo en la economía social en España, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 83-114.

Pernas, J. B., Hernández, J. V., Gámez, M. D. M. V., & Poyatos, R. P. (2017). Protección ambiental, cultural y económica de la explotación tradicional de olivar a través de la singularización competitiva.

Pezzini M. (2003). Le développement rural dans les pays de l'OCDE. En P. Campagne y B. Dupuy (Coords.), *Nouvelles stratégies pour un développement rural durable dans les pays méditerranéens*. Montpellier: Ciheam

Puentes Poyatos, R., & Gámez, M. D. M. V. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (99), 104-129.

Ramos, E. & Garrido, D. (Coords.) (2011): *Desarrollo rural territorial: Metodología y aplicación para el estudio de casos*, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid.

Reid, S. (1986). Is technology linked with export performance in small firms? En Hübner, H. (ed.), *The art and science of innovation management* (pp. 273-283). Amsterdam: Elsevier Science.

Reid, S. D. (1987). Export strategies, structure, and performance: an empirical study of small Italian manufacturing firms. En Rosson, P.J. y Reid, S.D. (eds.), *Managing export entry and expansion: Concepts and practice* (pp.335-357). New York, Praeger.

Ritossa, C. M., & Bulgacov, S. (2009). Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6, 187-212.

Robinson, R.D. (1967): *International Management*, N. Y.: Rinehart and Winston.

Rodríguez, J. M. M. (2014). *Geografía y planificación territorial*. Entorno geográfico, (10), 8-32.

Rodríguez, J. M. M. (2014). Geografía y planificación territorial. *Entorno geográfico*, (10), 8-32.

Sánchez Andrés, A., & Tomás Carpi, J. A. (2019). Política económica 2018. *Política económica 2018*, 1-151.

Sanchis Palacio, J. R., Campos Climent, V., & Mohedano Suanes, A. (2015). Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (119), 183-207.

Savall, N. V., Pizarro, J. E., & López, D. E. V. (2020). Redes de apoyo al emprendimiento femenino en territorios rurales. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 317-356.

Savall, N. V., Pizarro, J. E., & López, D. E. V. (2020). Redes de apoyo al emprendimiento femenino en territorios rurales. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 317-356.

Tomás Carpi, J. A. y Monzón Campos, J. L. (1998). Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana. (2ª Ed.). Valencia: Generalitat Valenciana y CIRIEC-España.

Tomás Carpi, J. A. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. *CIRIEC España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, p. 73-101.

Treball, Economia i Societat. nº 18, p. 1-18.

Trechter, D. D. (1996). Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin. *Agribusiness*, 12 (4): 385-94.

VIDAL MARTÍNEZ, I. ¿Qué es la economía social?. *Revista de cooperativismo sanitario*, nº. 72, 2008, p. 22-25

Williamson, T., Imbroscio, D. & Alperovitz, G. (2003): *Making a place for a community: local democracy in a global era*, New York, Routledge.

