

CARACTERIZACIÓN DE LAS ALMAZARAS COOPERATIVAS CATALANAS

POR

Yolanda MONTEGUT SALLA*
Eduard CRISTÓBAL FRANSI**
Frederic MARIMON I VIADIU***

RESUMEN

En el presente artículo hemos tratado de analizar las características de las almazaras cooperativas catalanas con la finalidad de destacar no solamente sus elementos más importantes de gestión sino también sus principales debilidades.

Las cooperativas se consideran instrumentos útiles para acometer políticas de desarrollo económico y bienestar social. A pesar de ello hay un gran debate abierto acerca de la eficiencia de estas organizaciones, que plantean el interrogante de si están en condiciones de competir con éxito en una economía cada vez más abierta, liberalizada y global.

A través de las encuestas que hemos realizado al conjunto de las cooperativas oleícolas de Catalunya, hemos podido averiguar sus características distintivas, así como las principales desventajas y problemas a los que se enfrentan.

Creemos puede ser de interés analizar las características de estas organizaciones, que tanto desde el punto de vista organizativo como de recursos humanos, como financiero, las hace diferentes de otro tipo de organizaciones pero que sin embargo, han de hacer frente a un mercado cada día más exigente y competitivo.

Palabras clave: almazara cooperativa, gestión, acuerdos de cooperación, actividad productiva, actividad financiera, actividad comercial

* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Universitat de Lleida. ymontegut@aegern.udl.es

** Doctor en Economía. Universitat de Lleida. cfeduard@aegern.udl.es

*** Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Internacional de Catalunya. fmarimon@unica.edu

Códigos econlit: L220, L230, P130, Q130, Q140

CHARACTERIZATION OF THE CATALAN OIL-MILLS

ABSTRACT

In this article we analyze the features of the catalane olive oil mills cooperatives. The purpose is not only stand out the most important elements, but pointing out as well its main weaknesses.

Cooperatives are considered a useful tool to deploy economic development policies and social welfare. In spite of this, there is an open debate about the efficiency of these organizations to operate in a global and liberalized economy.

Analyzing the received questionnaires from the cooperatives of Catalonia, we find out their distinctive features and disadvantages and problems they face.

We think it will be interesting to find out the differences between cooperatives and other organizations that compete in the same market. These differences are detected in several aspects as the leadership style, financing system o human resource policies.

Key words: oil mill cooperative; management; cooperation agreements; production activity; finance activity; marketing activity.

UNE CARACTÉRISATION DES MOULINS À HUILE COOPÉRATIFS CATALANS.

RÉSUMÉ

Dans l'article présent nous avons essayé d'analyser les caractéristiques des moulins à huile coopératifs catalans dans le but de pas seulement détacher ses éléments les plus importants de gestion mais aussi ses faiblesses principales

Les coopératives se considèrent comme instruments utiles pour attaquer politiques d'un développement économique et d'un bien-être social. Malgré cela il y a un grand débat ouvert au sujet de l'efficacité de ces organisations, qui posent la question de s'ils sont dans des conditions de rivaliser avec succès en économie de plus en plus ouverte, libéralisée et globale.

A travers des enquêtes que nous avons réalisées à l'ensemble des coopératives oleícolas de Catalunya, nous avons pu vérifier ses caractéristiques distinctives, ainsi que les

désavantages principaux et les problèmes auxquels ils s'affrontent. Nous croyons qu'il peut être d'un intérêt d'analyser les caractéristiques de ces organisations que du point de vue organisant et de recours humains comme financier, il les rend différentes d'autre type d'organisations mais que cependant, ils ont à faire face par un marché chaque jour plus exigeant et compétitive.

Des mots clefs : un moulin à huile coopératif, une gestion, des accords de coopération, d'activité productive, d'activité financière, d'activité commerciale

1. INTRODUCCIÓN

En España las cooperativas agrarias están presentes en casi todos los sectores económicos. Por comunidades autónomas, Andalucía presenta el mayor número de sociedades cooperativas. Sin embargo también cabe destacar el peso que dichas entidades tienen en las comunidades de Valencia y Catalunya.

Por subsectores, el peso del cooperativismo tiene mucha importancia en la producción, transformación y comercialización del sector agroalimentario español. Resulta preponderante en producciones como el tabaco, arroz, vino, aceite de oliva, cítricos, fertilizantes y semillas.

Si nos centramos en el sector oleícola, un aspecto que suscita gran interés es la comercialización del aceite de oliva y la escasa presencia del sector productor cooperativo en la fase de distribución de dichos aceites, lo que se traduce en la pérdida de valor añadido y por tanto en un menor nivel de renta para los agricultores. Igualmente, en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las cooperativas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente, para a su vez, lograr mejores resultados.

Creemos puede ser de gran interés analizar las características de este tipo de organizaciones, que tanto desde el punto de vista organizativo como de recursos humanos, como financiero, las hace diferentes de otro tipo de organizaciones, pero que sin embargo al igual que ocurre con el resto de entidades han de hacer frente a un mercado cada día más exigente y competitivo.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo de investigación es mostrar las características generales de las almazaras cooperativas catalanas en base a la información obtenida de las encuestas realizadas a dichas entidades. Se trata de proporcionar una visión de las principales características del sector cooperativo oleícola en Catalunya con el fin de identificar sus características distintivas, así como las principales desventajas y problemas a los que se enfrentan.

La metodología seguida ha consistido en un trabajo de campo mediante la elaboración de un cuestionario estructurado dirigido al presidente o en su defecto al gerente de la almazara cooperativa. Para la elaboración de un cuestionario completo y significativo, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad para ver el estado de la cuestión y poder tener información previa. A su vez, se realizó una profunda revisión de la literatura existente, así como de trabajos previos, para implementar la encuesta de base.

El cuestionario definitivo se obtiene a partir de diversas versiones que hemos ido modificando hasta conseguir una configuración final que nos aportase información significativa sobre la caracterización de las almazaras cooperativas, y a la vez, fuese lo más sencilla posible para propiciar una mayor colaboración en la respuesta.

El trabajo de campo se desarrolló desde abril hasta junio de 2005. El cuestionario se envía a todas las almazaras cooperativas catalanas, acompañándolo de una carta de presentación. Establecimos un sistema de verificación y control de los cuestionarios recibidos, desechándose aquellos que no presentaban un nivel de calidad suficiente. De esta forma, de un total de 131 cartas enviadas, el total de respuestas válidas obtenidas fue de 70¹. Las características generales de la técnica de muestreo utilizada se reflejan en el cuadro 1.

¹ Para seleccionar la población objeto de estudio hemos tomado aquellas cooperativas cuyo código de actividad a efectos del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) se engloba en el 411: fabricación de aceite de oliva. Esta actividad se encuadra en el código 41 que está formado por las industrias de productos alimentarios, bebidas y tabaco. A través de las Cámaras de Comercio catalanas, se nos ha facilitado un listado de todas aquellas empresas cuyos códigos de actividades son el 4111 (fabricación y envasado de aceite de oliva) y 4112 (fabricación de aceite de oliva). Según los datos facilitados, existen 189 empresas inscritas con el código 4112, de las cuales 119 son cooperativas; y existen 62 empresas inscritas con el código 4111, de las cuales 23 son cooperativas. En total, resultan 219 almazaras, de las cuales 131 son cooperativas.

Cuadro 1. Cuadro resumen de la técnica de muestreo

| | |
|--------------------------------------|---|
| Población | Presidentes y/o gerentes de cooperativas del sector del aceite de Catalunya (censo de 131 cooperativas) |
| Muestra | 70 encuestas con un margen de error de $\pm 8,3 \%$ y nivel de confianza de 95,5% (k=2 y P=Q=50%) |
| Procedimiento | Muestreo aleatorio simple |
| Fecha del trabajo de campo | Abril - Junio de 2005 |
| Administración de la encuesta | Entrevista personal mediante cuestionario semiestructurado administrado a través de correo postal con seguimiento telefónico. |
| Información recogida | Características generales de la cooperativa, información sobre la actividad productiva, financiera y comercial |

Fuente: elaboración propia

3. CARACTERIZACIÓN DE LAS ALMAZARAS COOPERATIVAS CATALANAS

3.1. Características generales

En Catalunya, gran parte de las almazaras cooperativas se crearon entre 1910 y 1920. No es hasta la década de los 40 y 50 que proliferan nuevas cooperativas, una vez ya finalizada la Guerra Civil. A partir de aquí, prácticamente no se ha creado nuevas formas cooperativas. Se trata, por tanto de empresas maduras.

Cuadro 2. Año de fundación de las almazaras cooperativas en Catalunya

| Años | Número de cooperativas | % | % acumulado |
|-----------------|-------------------------------|------------|--------------------|
| Anterior a 1899 | 1 | 1.42 | 1.42 |
| 1900-1909 | 5 | 7.14 | 8.56 |
| 1910-1919 | 16 | 22.85 | 31.41 |
| 1920-1929 | 8 | 11.42 | 42.83 |
| 1930-1939 | 3 | 4.28 | 47.11 |
| 1940-1949 | 12 | 17.14 | 64.25 |
| 1950-1959 | 13 | 18.57 | 82.82 |
| 1960-1969 | 6 | 8.57 | 91.39 |
| 1970-1979 | 1 | 1.42 | 92.81 |
| 1980-1989 | 5 | 7.14 | 100 |
| TOTAL | 70 | 100 | |

Fuente: elaboración propia

El principal motivo desencadenante de la aparición de las almazaras cooperativas en Catalunya fue el de defender los intereses de los agricultores frente a los molinos existentes de carácter privado que realizaban grandes especulaciones con el producto en perjuicio del

agricultor. Los agricultores se veían obligados a vender la aceituna a bajo precio a las almazaras privadas existentes en ese momento².

Para el agricultor el desarrollo del cooperativismo representó un paso positivo, pues supuso la creación de entidades colectivas donde transformar y comercializar la producción, incrementado el valor añadido del producto. Sin embargo, este sector se caracteriza por su gran dispersión, puesto que en casi todos los pueblos donde el olivar tiene alguna importancia hay una almazara cooperativa.

Si analizamos el *número de socios*, el principio cooperativo de puertas abiertas³ hace que este parámetro, indicativo de la dimensión de la cooperativa haya de ser referido a un determinado momento.

Podemos observar, como en general, se trata de empresas de pequeña dimensión, puesto que la mayoría de ellas se encuentra en el intervalo de 50-500 socios y solamente dos almazaras cooperativas cuentan con más de 1.000 socios.

Cuadro 3. Estructura de las cooperativas productoras de aceite de oliva en Catalunya según el número de socios

| Número de socios por intervalos | Número de cooperativas | % |
|---------------------------------|------------------------|------------|
| 0-50 | 9 | 12.9 |
| 51-200 | 31 | 44.3 |
| 201-500 | 21 | 30 |
| 501-1.000 | 7 | 10 |
| Más de 1.000 | 2 | 2.9 |
| TOTAL | 70 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Según datos del Libro Blanco de la Economía Social en España⁴, no solo las almazaras cooperativas, sino el conjunto de cooperativas agrarias, se caracterizan por su pequeña dimensión, en general insuficiente para hacer frente con garantías de éxito a las exigencias de mercado (las cooperativas agrarias presentan una cifra media de 266 socios por entidad). El

² Este motivo de nacimiento de las cooperativas ya se encuentra recogido por otros autores tales como: DOMINGO, J.; LOMA-OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Cámara de Comercio e Industria de Jaén. Jaén, 1991.; CEÑA, F.; PÉREZ, M.P.; SEVILLA, E. *El cooperativismo como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*. Universidad de Córdoba, 1983.; MOZAS, A. *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jienenses*. Universidad de Jaén.1998.

³ El principio de libre adhesión establece que las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

⁴ BAREA, J.; MONZÓN, J.L. *Libro blanco de la Economía Social en España*. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.1992.

Libro Blanco de la Economía Social en Catalunya⁵ da para las cooperativas oleícolas una media de 162 socios.

En la *política de admisión de nuevos socios*, a pesar de que todos admiten el principio de puertas abiertas, en la realidad las entidades suelen establecer algún tipo de restricción a la hora de admitir un nuevo socio. Si analizamos los resultados de nuestro estudio, más de la mitad de las almazaras cooperativas (61%) respetan el principio de puertas abiertas. El 39% restante establece algún tipo de restricción.

Concretamente, un 14% solo admite familiares de socios, un 10% no admite nuevos socios⁶ y un 11% establecen otras condiciones de admisión como puede ser que sean de la zona, que realizan alguna actividad agraria o que en los Estatutos de la cooperativa se encuentre algún criterio específico de admisión.

La mayor parte de los socios de estas cooperativas son *agricultores con una media de edad alta*, con un porcentaje de gente joven muy bajo. El 90% de los socios tiene entre 40 y 60 años, siendo en el intervalo 50-60 donde se encuentra el mayor porcentaje. La edad de los miembros de la cooperativa (base social) puede indicarnos si son propulsores del progreso o si por el contrario, constituyen un freno al desarrollo empresarial⁷.

Cuadro 4. Edad de los socios

| Intervalos de edad | Número de cooperativas | % |
|--------------------|------------------------|------------|
| De 20 a 30 años | 1 | 1.4 |
| De 31 a 40 años | 1 | 1.4 |
| De 41 a 50 años | 24 | 34.3 |
| De 51 a 60 años | 38 | 54.3 |
| Más de 60 años | 5 | 7.1 |
| NS/NC | 1 | 1.4 |
| TOTAL | 70 | 100 |

Fuente: elaboración propia

⁵ GENERALITAT DE CATALUNYA *Llibre blanc de l'Economia Social a Catalunya*. Departament de Treball, Barcelona.2001.

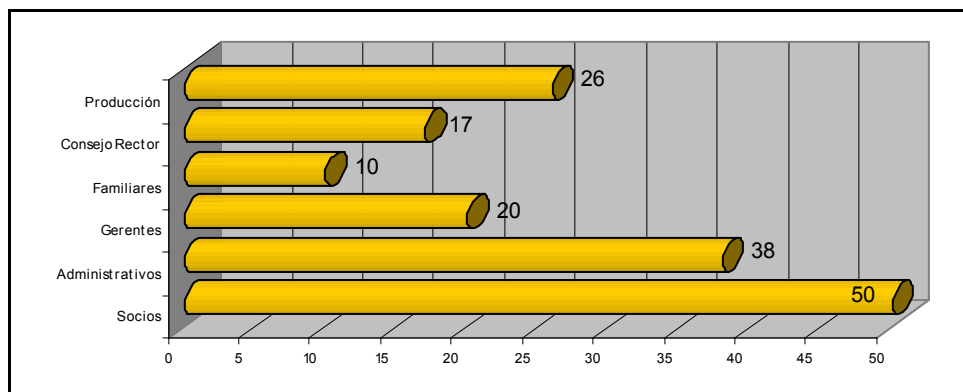
⁶ La no admisión de nuevos socios por parte de la cooperativa, aunque extraño, obedece en la mayoría de los casos a la política que en esos momentos está llevando la entidad de no crecimiento, puesto que nuevos socios para la misma supondrían nuevas inversiones en inmovilizado, y esfuerzos para vender una producción que actualmente ya tiene colocada en el mercado.

⁷ Estudios como los de ARCAS, N.; MUNUERA, J.L. *El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria*, Distribución y Consumo, nº 42, 1998, p. 55-71; GARCIA, E. La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazarera andaluza, *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 191,2001, p. 197-221., entre otros, se han orientado a resaltar la existencia de una mayor hostilidad en personas de edad avanzada a la hora de afrontar cambios.

El **nivel de formación** es muy importante en las cooperativas. Los nuevos retos que se plantean en este sistema global, exigen una mayor flexibilidad para la adaptación a los cambios del entorno, punto clave para obtener el éxito empresarial. Adaptarse a las nuevas formas de trabajar, a la variación de la demanda de productos o servicios, etc., son factores indispensables para subsistir en el actual mundo competitivo. Todo ello resulta más asequible con una buena formación⁸ tanto de los socios, como de los trabajadores y órganos de control, que se consigue a través de conferencias, cursos formativos, etc.

Las conclusiones extraídas de las encuestas realizadas a las cooperativas oleícolas, muestran como prácticamente la totalidad de las mismas (un 83%), realizan actividades de formación. La mayor parte de dichos cursos van destinados a la formación del socio y del personal de administración. Muy pocas cooperativas realizan cursos de formación al consejo rector, a familiares de los socios, o al personal dedicado al proceso productivo⁹.

Figura 2. Destinatarios de los curso de formación en la cooperativa



Fuente: elaboración propia

Las cooperativas por otra parte también pueden disponer de **órganos de control** como los interventores de cuentas¹⁰ y el comité de recursos¹¹. Los interventores fiscalizan la gestión

⁸ La vía de financiación de este apartado se encuentra prevista en la Ley de Cooperativas, donde se señala la obligatoriedad de dotar una reserva al fondo de educación y promoción cooperativa⁸ (FECP) para la formación de los socios y trabajadores en técnicas cooperativas, económicas y profesionales.

⁹ La importancia de la mayor formación en el sector cooperativo la han puesto de manifiesto muchos investigadores, entre los que destacamos a JULIÁ, J.F. La economía social y el cooperativismo agrario. *CIRIEC-España*, nº 15, 1993, p. 43-68.; VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial. *CIRIEC - España*, nº 34, 2000, p. 71-94.; VARGAS, A. El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva, *CERES, Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, nº 6, primer trimestre de 2001, p. 6-43.

), entre otros.

¹⁰ Artículo 51 de la Ley 18/2002, de 5 de julio, de cooperativas, de Catalunya.

del Consejo Rector y comprueban la documentación y contabilidad de dichas entidades. En nuestro caso los interventores de cuentas desempeñan la función en el 17% de los casos. En el resto de los casos el control de la gestión económica es llevado a cabo por auditores externos¹².

Por tanto, en las almazaras cooperativas catalanas existe un control externo sobre dichas entidades, a diferencia de los resultados obtenidos por Mozas¹³ donde se observa que el 17,6% de las sociedades cooperativas oleícolas habían utilizado alguna vez este mecanismo de control. Vidal¹⁴ también establece que es práctica común del cooperativismo hortofrutícola valenciano recurrir a algún tipo de asesoramiento externo básicamente de carácter fiscal, aunque también es común el asesoramiento técnico. Domingo y Loma-Ossorio¹⁵ también hacen mención al tema de las auditorías externas como medio de control económico. Detectan que en las sociedades cooperativas agrarias en general no se utiliza esta medida de control externo.

A nivel de dirección y administración aparece otra figura, no menos importante, que es la del **gerente**, que muchas veces se confunde con la figura de dirección. Existe un cierto rechazo general hacia este tipo de figura, quizás debido, como indican Domingo y Loma-Ossorio¹⁶, a la poca mentalidad innovadora de un cuerpo social integrado mayoritariamente por agricultores de edad avanzada.

En las almazaras cooperativas catalanas, tan solo un 39% de las mismas disponen de gerente, dado su reducido tamaño empresarial y el hecho de formar parte de alguna entidad de segundo grado. Para nosotros, al igual que para otros investigadores¹⁷, la figura de gerente también es necesaria en este tipo de entidades, que se caracterizan por estar gestionadas

¹¹ Artículo 53 de la Ley 18/2002, de 5 de julio, de cooperativas, de Catalunya.

¹² Artículo 52 de la Ley 18/2002, de 5 de julio, de cooperativas, de Catalunya.

¹³ MOZAS, A. Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jienenses. Universidad de Jaén. 1998.

¹⁴ VIDAL, F. Eficiencia económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana. Tesis doctoral. ETSIA. Valencia. 1999.

¹⁵ DOMINGO, J.; LOMA-OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Cámara de Comercio e Industria de Jaén. Jaén, 1991.

¹⁶ DOMINGO, J.; LOMA-OSSORIO, E. Op.cit.

¹⁷ Véase entre otros, CHACON, J.L. ¿Por qué fracasan las cooperativas?, *Agricultura y Cooperación*, nº 79, 1990, pp. 35-36.; VARA, M.J. La empresa cooperativa y su equilibrio económico y social, *Revista de estudios cooperativos*, nº 53, 1985, p. 69-78.

generalmente por personas de edad avanzada, con escasos estudios y que no suelen disponer de mucho tiempo para dedicarse a dicha actividad¹⁸.

A pesar de ello, muchos presidentes abogan a la falta de gerente, argumentando la posible existencia de un conflicto de intereses entre ambas partes, al no coincidir sus políticas. Según Aragonés¹⁹ hay otras causas que frenan la entrada de profesionales en las cooperativas y son la relativa mala imagen que tiene el cooperativismo, las resistencias ideológicas o filosóficas que manifiestan algunos de ellos, la oferta salarial inferior y el ser sometido a una evaluación subjetiva de sus cometidos. Mozas²⁰ por su parte, también añade una inseguridad manifiesta ante posibles cambios en los consejos rectores y ser el blanco de comentarios que descalifican su actuación.

En cuanto a su nivel de formación, gran parte de los cursos que ofrece la cooperativa tampoco van destinados al gerente como ya hemos indicado anteriormente. Éste sin embargo tiene en la mayoría de los casos, una formación de grado medio (32%) o superior (34%). En un 12% de los casos el gerente tiene formación específica para el puesto que ocupa y tan solo en un 7% dispone de estudios elementales.

Si analizamos el *personal contratado* hemos de tener en cuenta que el funcionamiento de dicho tipo de sociedades requiere de poco personal por tratarse de una actividad estacional. En este caso habrá personal contratado todo el año y personal contratado únicamente en los períodos de campaña que aumenta o disminuye en función de la producción obtenida de aceituna. En nuestro estudio, el 66% de las almazaras cooperativas tienen entre 1 y 5 trabajadores fijos y el 60% tiene entre 1 y 5 trabajadores eventuales²¹.

¹⁸ Según un estudio realizado por VIDAL, F. *Eficiencia económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana*. Tesis doctoral. ETSIA. Valencia. 1999. en las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana existe la figura de director (gerente) profesional, al contrario de lo que ocurre en otros sectores agrarios. Este mayor desarrollo organizativo se traduce en una mayor departamentalización y una mayor profesionalidad en la gestión.

¹⁹ ARAGONÉS, J. Cooperativismo, participación y poder. Valencia. 1987.

²⁰ MOZAS, A. *Op.cit.*

²¹ Pérez establece que hay un gran número de cooperativas que carecen de empleados fijos y muy pocas almazaras cooperativas tienen más de dos empleados fijos.

A pesar de que el objeto social de la cooperativa es único, pueden ser múltiples las actividades desarrolladas por la cooperativa para dar cumplida satisfacción al mismo²². Si examinamos la memoria de dichas entidades la mayoría de ellas presentan un objeto social muy amplio y solamente en algunas se especifica como objeto la molturación de la aceituna.

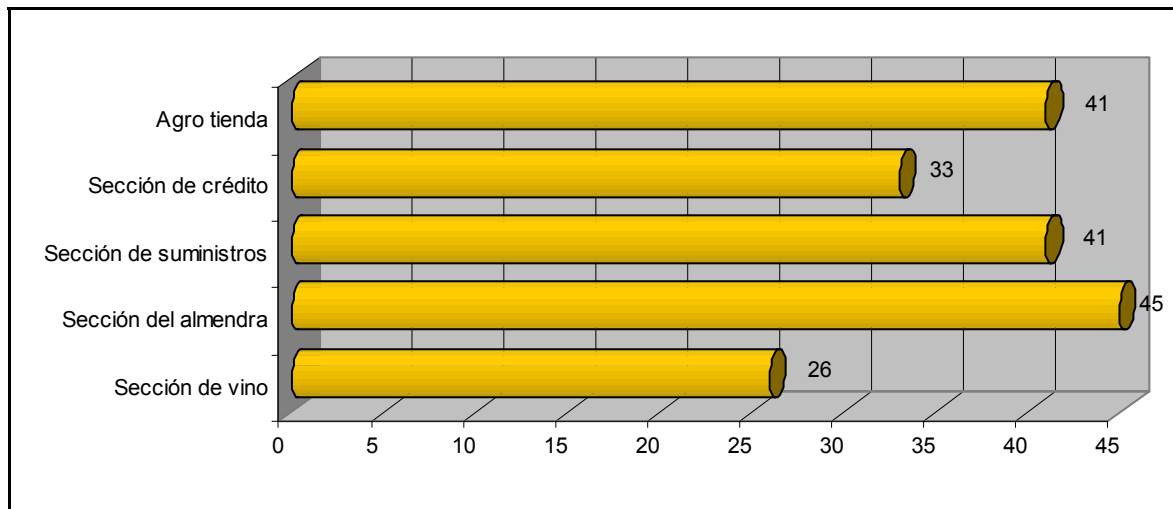
La diversificación de actividades por parte de las almazaras cooperativas da lugar a lo que en terminología propia del sector se llama *secciones*, entre las que hay que destacar la sección de aceite, sección de almendras, sección de cereales, sección de vino, sección de crédito y sección de suministros.

Lógicamente, el grado de formalización real de esta estructura depende del desarrollo económico alcanzado por cada una de estas actividades productivas, coexistiendo situaciones en las que las secciones son una mera cuenta de resultados en el conjunto de la planificación contable de la entidad, con otras en las que son auténticos órganos de gestión autónomos dentro del ámbito de la cooperativa, salvo el caso concreto de la sección de crédito que por imperativo legal siempre requiere funcionamiento autónomo.

En nuestro estudio, la mayor parte de las almazaras cooperativas comparten la sección de aceite con otras secciones como la de almendra (64%), suministros agrícolas y ventas de fertilizantes y productos fitosanitarios (59%) y agrotienda (59%). Únicamente un 37% dispone también de sección de vino y un 47% dispone de sección de crédito.

²² “La mayor parte de las cooperativas agrarias españolas son multifuncionales y se dedican a la comercialización de varios productos y/o al aprovisionamiento.” Libro Blanco de la Economía Social en España, p. 50.

Figura 4. Secciones distintas a la del aceite



Fuente: elaboración propia

Por tanto, como puede observarse en el gráfico, la mayoría de las almazaras cooperativas catalanas no realizan un solo tipo de actividad, sino que combinan la molturación de la aceituna con otra actividad.

Este tipo de estructuras es congruente con un modelo de crecimiento de la cooperativa basado en la consolidación de una actividad principal y la asunción de nuevas actividades productivas como respuesta a las necesidades de los socios. Frente a este modelo de crecimiento podríamos situar otro por volumen de producción. Sin embargo en el sector agrario en general y en el oleícola en particular dicho crecimiento solo se puede conseguir mediante la admisión de nuevos socios que aporten su cosecha a la cooperativa o bien aumentando la producción de cada socio mediante el empleo de técnicas de cultivo más modernas que aumenten los rendimientos de los olivos. Actualmente, la mejora del cultivo se empieza a conseguir con la implantación del riego de apoyo a los olivos y la creación de nuevas plantaciones más intensivas, aunque este proceso es lento.

Las sociedades cooperativas, cuyo último objetivo es la supervivencia, necesitan, sin perder su condición empresarial, acometer *procesos de concentración* para ser capaces de competir, junto con el resto de empresas, en el mercado.

La “cooperación entre cooperativas” constituye uno de los principios básicos de este tipo de sociedades, según el cual las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente

posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

La mayoría de las almazaras oleícolas objeto de estudio son de pequeña dimensión. Se puede indicar que tanto por la cifra de negocios como por el número de trabajadores se trata de pequeñas y medianas empresas. Las cooperativas de segundo grado son entidades integradas por cooperativas de base que constituyen, hoy por hoy, la principal fórmula de integración empresarial que utiliza el sector cooperativo oleícola y el asociacionismo agrario en general para responder al mercado globalizado. Esta modalidad de integración permite un desarrollo de la cooperativa con mayor eficacia debido a una concentración en la oferta, diversificación de productos, apertura de nuevos mercados, concentración de demanda de factores, realización de nuevos procesos de industrialización, mejora en la gestión contable, mayor profesionalización, etc.

En el estudio realizado, un 56% de las almazaras cooperativas analizadas están integradas en alguna entidad de segundo grado. Así, mientras es frecuente la participación del agricultor en sociedades cooperativas de primer grado, esta tendencia se invierte en los procesos de concentración, siendo notablemente menor el número de sociedades cooperativas de segundo y ulterior grado que se constituyen.

Tal y como se indica en el Libro Blanco de la Economía Social, el asociacionismo económico de las empresas de la economía social está escasamente desarrollado y muchas de las empresas que manifiestan participar en estructuras empresariales de segundo grado lo hacen a niveles sencillos y marginales. Para Carrasco y Garrido²³, es una de las formas más fieles de adoptar el principio cooperativo de la intercooperación.

Si bien a nivel económico la integración asociativa se realiza mediante cooperativas de segundo grado, la integración asociativa a nivel político de las estructuras cooperativas se realiza a través de *federaciones de cooperativas*.

²³ CARRASCO, M.; GARRIDO, J. Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario. *Revista de Economía y Empresa*, vol. XI, nº 29/30, 1991, p. 65-75.

El cooperativismo agrario español se articula en torno a la CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias de España) que aglutina en su seno a 17 federaciones y uniones de cooperativas representativas del cooperativismo agrario de todas las comunidades autónomas excepto Cantabria. En Catalunya existe la Federación de Cooperativas Agrarias de Catalunya que tiene la sección de aceite, entre otras secciones.

Los servicios prestados por las Federaciones de cooperativas suelen ser de asesoramiento bien de carácter económico, contable, agrícola, laboral, fiscal, jurídico y comercial. También se encargan de tener informadas a las cooperativas sobre todos aquellos asuntos de carácter general, así como de las relaciones con los Organismos Oficiales para las diversas gestiones, fundamentalmente relacionadas con la obtención de subvenciones. Por el contrario los servicios prestados por las cooperativas de segundo grado, no suelen ser tan amplios y están más orientados a la comercialización del producto.

En el estudio realizado, el 85% de las cooperativas analizadas, están asociadas a la Federación de Cooperativas Agrarias de Catalunya (FCAC). Por tanto, podemos constatar que si bien existe un elevado grado de integración, éste es básicamente en federaciones más que en entidades de grado superior²⁴.

3.2. Actividad Productiva

Actualmente las cooperativas deben adaptarse a los nuevos cambios. Es necesario ir modernizando la maquinaria y las instalaciones debido a la exigencia por parte del mercado de nuevos y mejores productos. Estos factores han llevado a las cooperativas a realizar cambios en su proceso productivo.

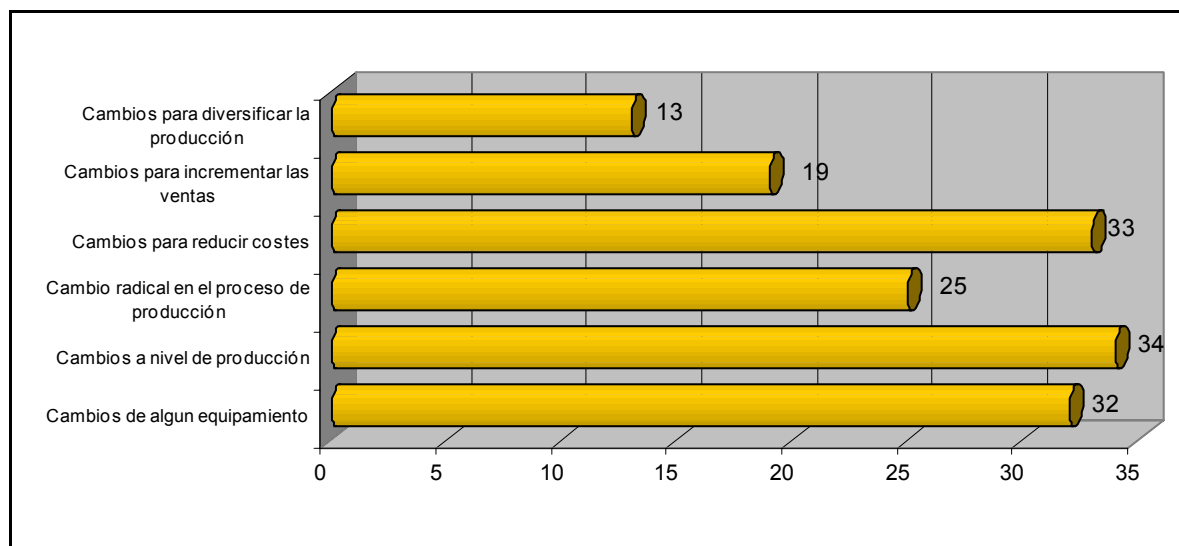
Uno de los grandes problemas de las cooperativas oleícolas son los residuos que generan en la producción del aceite. Debido a las exigencias cada vez mayores por parte de Medioambiente en relación con el tratamiento del residuo más contaminante de las almazaras

²⁴ Las organizaciones cooperativas agrarias españolas muestran una mayor sensibilidad hacia lo que podemos denominar intercooperación en el plano político o representativo frente a la intercooperación en el plano económico. Así mientras las cooperativas afiliadas a una federación u organización representativa se cifran en el 57,2%, tan solo el 46,2% forma parte de alguna cooperativa de segundo grado (según datos del Libro Blanco de la Economía Social en España).

como es el alpechín, gran parte de las cooperativas oleícolas se han visto obligadas a introducir grandes cambios en sus sistemas tradicionales de producción, como ha sido el paso de un sistema de producción de tres fases, que generaba un alto nivel de residuos, a un sistema continuo de producción en 2 fases que no genera residuos²⁵.

Sin embargo, si analizamos los cambios que han podido introducir las almazaras cooperativas en los últimos 5 años, apenas son existentes, tal como queda reflejado en la figura 5. Por tanto, destacamos el escaso interés de las almazaras cooperativas para llevar a cabo políticas de innovación o de ampliación de su capacidad productiva.

Figura 5. Cambios introducidos por las cooperativas durante los últimos 5 años



Fuente: elaboración propia

Este hecho también queda patente al analizar las *certificaciones* que tienen estas entidades. Tan solo un 3% dispone de la norma de calidad ISO 9000. Ninguna de las almazaras cooperativas estudiadas dispone de la norma de gestión del medio ambiente, la ISO 14000, ni tampoco de la distinción del premio EFQM (modelo utilizado en Europa por

²⁵ Existen dos procesos distintos de extracción del aceite. El primer procedimiento llamado tradicional consiste en separar el líquido de la masa sólida mediante presión. El otro proceso, llamado continuo, separa el líquido de la masa sólida mediante centrifugación con lo que se consigue realizar el procedimiento en tres fases: la primera está compuesta por los trozos de huesos de los frutos que constituye el orujo, la segunda por agua de vegetación muy diluida llamada alpechín y la tercera fase es precisamente la del aceite. En los últimos años, ha aparecido un tercer sistema llamado continuo en dos fases, puesto que únicamente necesita dos fases para obtener el aceite y necesita menos cantidad de agua por lo que se reduce drásticamente el problema de la contaminación, ya que se reduce la cantidad de alpechines obtenidos y por tanto los vertidos, así como realizar inversiones para implantar balsas exteriores a la almazara para depositar dichos residuos altamente contaminantes.

empresas que buscan la excelencia en su gestión). A pesar de ello, un 8% establece que posee otras certificaciones de calidad que son las denominaciones de origen. Las denominaciones de origen son un potente instrumento de competitividad por cuanto dota de diferenciación al producto. Sin embargo, todavía hay un número elevado de cooperativas que no creen necesario formar parte de una denominación de origen.

La **producción** no es muy elevada, puesto que se sitúa entre las 26 y las 250 toneladas de aceite. Tan solo 7 de las cooperativas analizadas obtienen más de 500 toneladas de aceite.

Cuadro 5. Nivel de producción

| Toneladas | Número de cooperativas | % |
|--------------|------------------------|------------|
| De 0-25 | 13 | 18.6 |
| 26-100 | 25 | 35.7 |
| 101-250 | 15 | 21.4 |
| 251-500 | 8 | 11.4 |
| Más de 501 | 7 | 10 |
| NS/NC | 2 | 1.4 |
| TOTAL | 70 | 100 |

Fuente: elaboración propia

La **facturación** oscila entre 300.000 y 3 millones de euros, dependiendo de la producción de la campaña. Cabe destacar que un cierto porcentaje de cooperativas (21%) no llegan a facturar más de 300.000 euros, por lo que realmente podemos decir que se trata de cooperativas de pequeña dimensión con una escasa producción que difícilmente puede aumentar si no se mejoran las técnicas de producción y recolección.

Cuadro 6. Facturación

| Euros | Número de cooperativas | % |
|------------------------------|------------------------|------------|
| De 0 a 300.000 | 15 | 21.4 |
| De 300.000 a 1.2 millones | 26 | 37.1 |
| De 1.2 millones a 3 millones | 17 | 24.3 |
| De 3 a 6 millones | 3 | 4.3 |
| De 6 a 9 millones | 1 | 1.4 |
| De 9 a 12 millones | 3 | 4.3 |
| Más de 12 millones | 1 | 1.4 |
| NS/NC | 2 | 2.9 |
| TOTAL | 70 | 100 |

Fuente: elaboración propia

3.3. Actividad Financiera

Si bien la actividad productiva es trascendental en las almazaras cooperativas, el aspecto financiero es igualmente importante, pues sobre él repercuten decisiones de carácter comercial, tecnológico y productivo que constituyen el conjunto económico de la empresa.

En cuanto al nivel de formación del *personal administrativo* podemos constatar que un 53% tiene la formación profesional. Un 13% no tiene formación, sin embargo tiene experiencia en el puesto que ocupa y un 21% tiene formación a nivel universitario. Cabe destacar que en un 11% de los casos, la almazara no dispone de personal administrativo fijo y las tareas de administración y contabilidad son llevadas a cabo por un profesional independiente o una gestoría que realiza de forma periódica esta tarea.

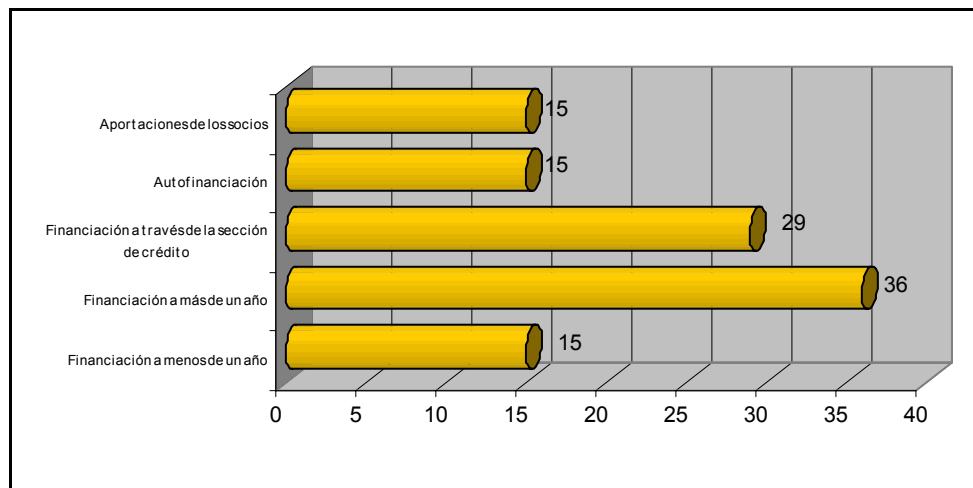
Otra de las deficiencias generalizadas es la falta de profesionales al frente de la gestión de la cooperativa. Ésta es una de las preocupaciones de las Organizaciones de Agricultores y de las Administraciones Públicas, en la medida en que los buenos profesionales podrán abrir nuevas expectativas al sector y favorecer así las explotaciones de tipo asociativo.

Cuanto a la necesidad de *financiación* que pueda necesitar la cooperativa, destaca el peso de la deuda frente a otros tipos de financiación propios, que pueden suponer para la empresa menos gastos financieros y por tanto mayor beneficio. Sin embargo, el tema financiero es un problema del que adolece la cooperativa en general, debido a la escasa capacidad que tienen estas entidades de generar ellas mismas autofinanciación. Así, la mayor parte de las almazaras cooperativas se endeudan cuando necesitan recursos, y más de la mitad lo hace a largo plazo. Un 21% utiliza las reservas que genera para realizar inversiones o pide nuevas aportaciones a los socios. También hay que destacar que otra forma de financiarse la cooperativa, sin necesidad de acudir al exterior es a través de la propia sección de crédito de la entidad. Por tanto, aquellas cooperativas que disponen de sección de crédito, pueden utilizar esta vía para financiarse. En nuestro estudio, la utilizan el 41% de las entidades, si bien es cierto, que no todas (como ya hemos indicado) disponen de esta sección en la almazara, por lo que obligatoriamente deben acudir a otras fuentes. Numerosos autores²⁶

²⁶ AMAT, O. *Estudi socioeconòmic de les cooperatives a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Departament de treball. Institut per a la Promoció i la Formació de Cooperatives. Barcelona.1997; SILLERO, C. *Las secciones de crédito de las cooperativas agrarias: análisis y perspectivas*. Universidad de Córdoba.1994

coinciden en que la sección de crédito es un elemento de máximo interés para las cooperativas agrarias. Los depósitos que los socios efectúan en la sección permiten una financiación más barata a la cooperativa y a los mismos socios, que a su vez, ven remunerados sus servicios mejor que en cualquier entidad financiera.

Figura 6. Formas de financiación por parte de las cooperativas



Fuente: elaboración propia

3.4. Actividad Comercial

La fase de comercialización es importante para el buen funcionamiento de la cooperativa, ya que de ella depende la evolución de la producción y de los precios, y, por tanto, la satisfacción del socio. Es, por tanto, aconsejable, que las cooperativas realicen unas adecuadas políticas comerciales de distribución, promoción y servicio al cliente, y todo ello unido a una adecuada estrategia comercial orientada hacia el mercado.

Actualmente, la comercialización constituye uno de los problemas más importantes del sector, que necesariamente requiere una diferenciación frente a la fuerte competencia.

La escasa dimensión de las sociedades cooperativas; la escasa presencia del sector en los mercados finales; el aceite de oliva es un producto poco conocido y demandado; el mercado final se encuentra dominado por las grandes empresas que operan en él, con marcas bien

posicionadas y defendidas con grandes presupuestos publicitarios; orientación a la producción y escasa orientación hacia la calidad, como consecuencia de la visión productivista del socio; escasa presencia en los canales comerciales, puesto que una gran parte de la producción se vende a granel y la parte que se vende envasada tiene por destino a los propios socios de la cooperativa; inadecuadas políticas de marca y publicidad, debido a la escasa visión estratégica y su limitación al área local o comarcal; son problemas que padecen las almazaras cooperativas catalanas y el sector cooperativo, en general²⁷.

En relación con la **comercialización** del aceite producido en las cooperativas existen dos mercados en los que opera el sector: el mercado del aceite a granel y el mercado del aceite envasado. Vender el aceite de una manera u otra depende de las cantidades de aceite obtenido en cada campaña. Sin bien la cooperativa intenta vender todo el aceite en envase, muchas veces el exceso de producción y la falta de una adecuada comercialización obliga a estas entidades a vender parte del aceite a granel, con el consiguiente efecto sobre el precio del mismo, puesto que es en la venta en envase donde las cooperativas obtienen mayores márgenes del producto.

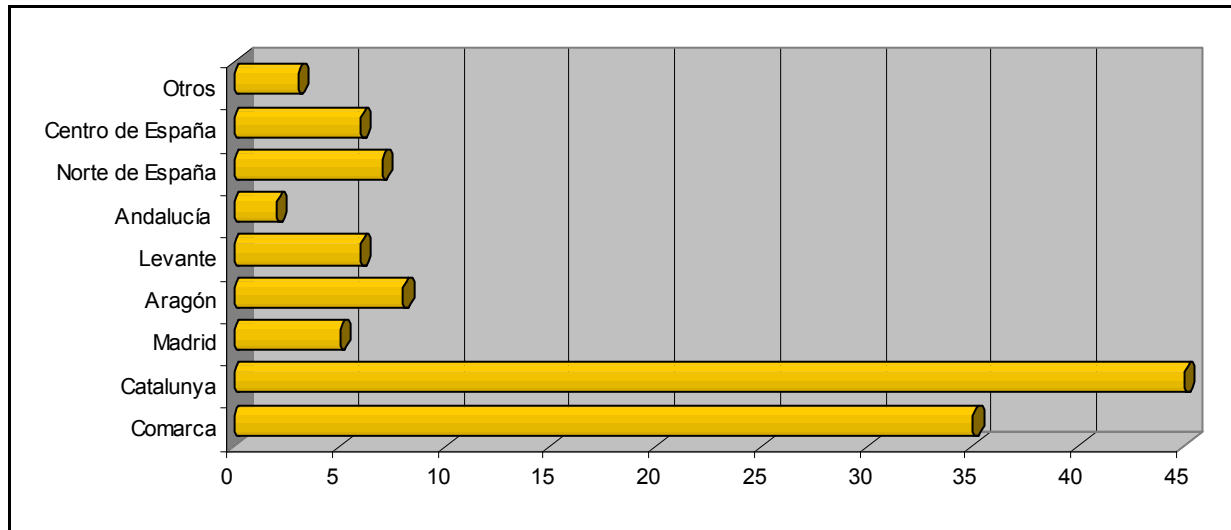
En los resultados obtenidos, el 53% de las almazaras venden el aceite envasado y el 46% lo venden a granel, principalmente a otros países como Italia. Sin bien se ha producido en los últimos años un incremento de aceite envasado (anteriormente la totalidad del aceite se vendía a granel a Italia), en las cooperativas no existe gran tradición de venta al detalle.

El **ámbito de actuación** de las almazaras cooperativas es nacional, ya que tan solo un 13% se destina al mercado internacional. Dentro de España, gran parte de la producción se queda en Catalunya (64%) y más concretamente en la propia comarca (50%), por lo que podemos constatar que las ventas son mayoritariamente locales. En este sentido cabe tener en cuenta que los socios de la cooperativa, son a la vez proveedores y clientes, por lo que adquieren parte del aceite producido en la almazara. Por otro lado, la cada vez mayor presencia de agro tiendas en las propias cooperativas, origina que parte de las ventas se realicen en la propia almazara.

²⁷ TORRES, F.J.; SENISE, O.; MOZAS, A.; PARRAS, M.; MURGADO, E.M. *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*. Unicaja Fundación. Jaén.2000.

Un 11% de la producción se destina a Aragón, un 10% va al norte de España, aproximadamente un 8% de la producción se destina al Centro de España, Levante y Madrid y tan solo un 3% va a Andalucía.

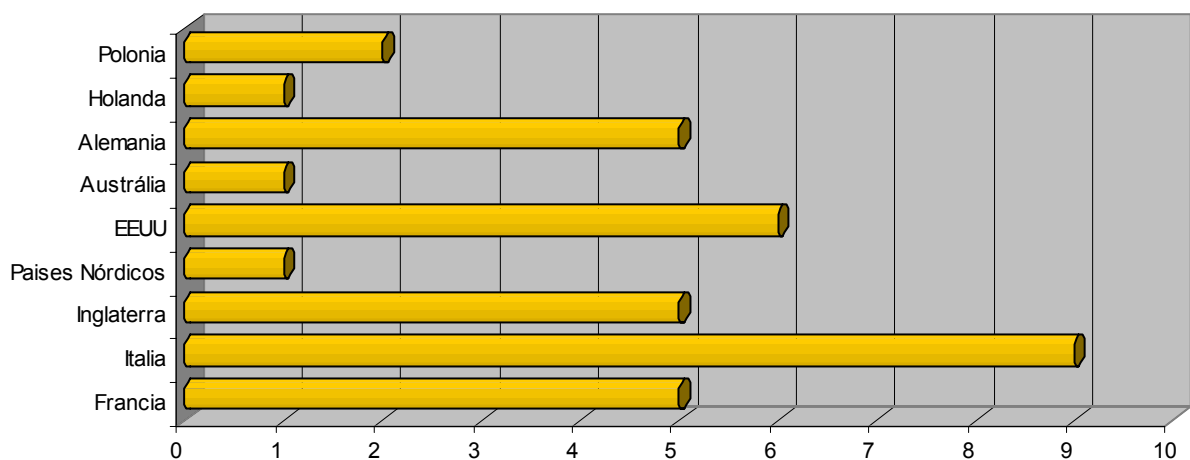
Figura 7. Destinos nacionales de la producción de aceite de las cooperativas catalanas



Fuente: elaboración propia

Si nos basamos en el mercado internacional, la mayor parte del aceite se vende al mercado italiano. Así un 13% de las cooperativas exportan a Italia, un 7% a Francia, otro 7% a Inglaterra, un 8% al mercado estadounidense, y de forma más marginal exportan a Australia, Países Nórdicos, Alemania y Holanda. La entrada de nuevos países en la Unión Europea y mercados tan atractivos como Japón y Estados Unidos, son objetivos prioritarios del sector.

Figura 8. Destinos internacionales de la producción de aceite de las cooperativas catalanas



Fuente: elaboración propia

Cabe destacar, que el aceite de oliva compite en el mercado con otros muchos aceites comestibles de origen muy diverso. Si el consumidor no está bien informado de las características de cada uno de ellos y de sus diferencias sustanciales, éste puede dejarse influir simplemente por el efecto precio optando por adquirir el producto más barato²⁸.

Sin embargo en nuestro estudio y a pesar de su importancia, muy pocas cooperativas realizan *campañas de marketing*. Tan solo un 31% de las mismas las lleva a cabo. Las campañas son diseñadas bien por profesionales externos a la entidad (45%), bien internamente por la propia almazara cooperativa (50%). Un 4,5% de las mismas afirma tener departamento de marketing dentro de la cooperativa, y en este caso es dicho departamento el encargado de elaborar la campaña.

El objetivo de la campaña es básicamente incrementar las ventas (50%), aunque algunas de ellas también afirman que con la campaña publicitaria pretenden dar a conocer la cooperativa (18%) o dar a conocer el producto (18%), mejorar la imagen (4.5%) o conocer las necesidades de los clientes (9%).

Si analizamos los *instrumentos de marketing* que las cooperativas consideran más importantes dentro de la gestión comercial, destaca en primer lugar el producto, es decir, el diseño, la calidad, la marca, el envase, la etiqueta, el tamaño, etc. En segundo lugar el precio, en tercer lugar la distribución y finalmente la comunicación (publicidad, promociones, etc.).

Cuando se les pregunta por el aspecto que consideran más importante a tener en cuenta a la hora de vender el producto, destacan en un 80% la calidad del producto. De hecho, una de las características de este tipo de aceite es su elevada calidad producida por la baja acidez del producto originada por los mecanismos de recolección de la aceituna y el proceso utilizado de molturación. Un 10% de las cooperativas valoran el tipo de aceite, un 3% el envase y un 7% la denominación de origen. En este sentido, se revela que las cooperativas no creen que un factor importante de venta del producto sea el hecho de pertenecer o no a una denominación de origen que es signo distintivo de marca y por tanto, en principio, debería mejorar la venta

²⁸ La Unión Europea ha realizado numerosas campañas publicitarias para promocionar el aceite de oliva. Sin embargo, éstas son muy genéricas y solo hablan de aceite de oliva, sin distinguir sus tipos y sin promocionar específicamente los mejores aceites de calidad como es el aceite de oliva virgen extra. Esta falta de información al consumidor, unido a una alta atomización del producto y un exceso de marcas, desorientan al consumidor, que finalmente se decanta por considerar el precio como principal variable discriminatoria del producto.

del producto. Seguramente este es uno de los factores por el que las almazaras cooperativas no forman parte en su totalidad de una denominación de origen.

Ya hemos indicado anteriormente, que muchas cooperativas, no disponen de una sola sección (sección de aceite), sino que disponen de otras secciones que les permite *diversificar la actividad*, aunque de hecho la principal finalidad es dar una prestación al socio, que aprovecha la cooperativa para llevar toda la producción que realiza. Si nos centramos en la sección de aceite, que es la principal sección de las almazaras cooperativas, estas empresas se dedican principalmente a la comercialización de aceite, pero cada vez, se lanzan a comercializar otros productos derivados de la aceituna para ampliar la gama de productos ofertados a los clientes. Concentrarse en unos productos que se dominan es un signo de excelencia empresarial pero conviene aumentar la gama de productos para reducir los riesgos de la empresa en una estrategia de diversificación con productos muy relacionados.

Si analizamos los resultados de la encuesta, algunas de ellas (30%) comercializan aceitunas en conserva, un 13% comercializa vinagres y tan solo un 3% comercializa otros productos como aceites aromáticos. Sin embargo, en el mercado es cada vez mayor la presencia de estos productos, por lo que podemos constatar que son las grandes cadenas alimentarias, las que se han anticipado a las cooperativas en la elaboración de estos productos²⁹.

El *precio* del producto depende del coste, de las técnicas de producción, del poder adquisitivo de los consumidores y de la política agrícola de la Unión Europea, que busca garantizar un buen nivel de vida a los oleicultores. En nuestro estudio, un 50% de las almazaras cooperativas toma como referencia el precio que fijan otras cooperativas, un 20% lo calculan en función del margen que desean obtener sobre el coste del producto, un 16% establece que el precio ya viene predeterminado³⁰, un 3% lo calculan en función de lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, otro 3% calculan el precio teniendo en cuenta el precio de los productos sustitutivos y un 8% considera otros aspectos.

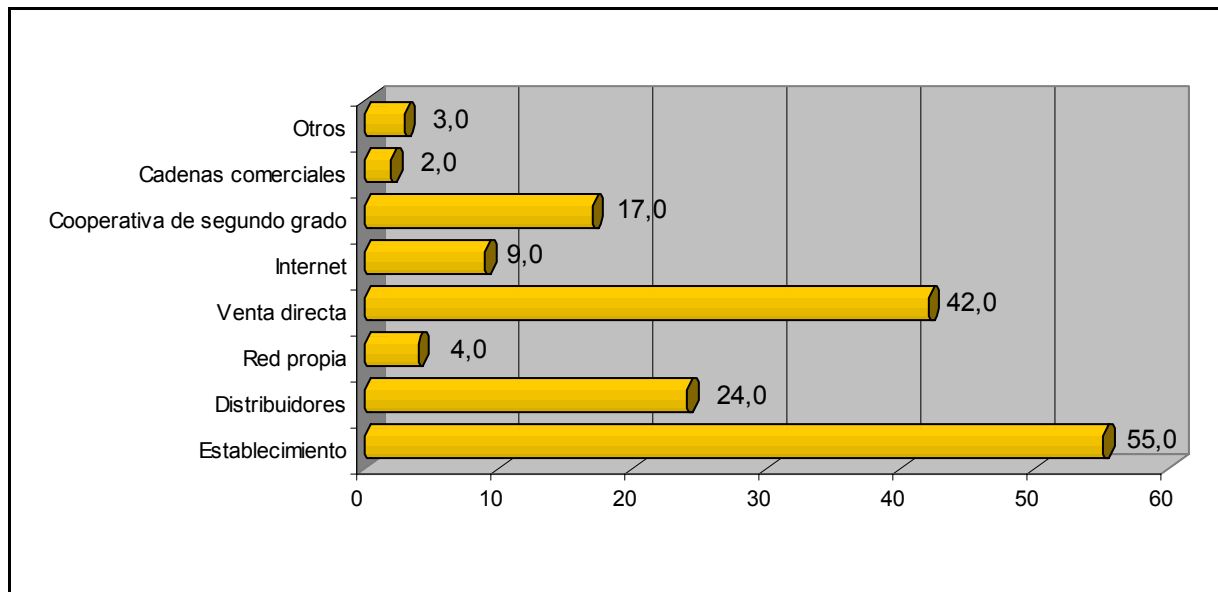
²⁹ Así por ejemplo la empresa catalana Aceites Borges Pont, S.A, segunda empresa productora y envasadora de aceites comestibles de capital 100% español y primera empresa exportadora de aceite de oliva español, está colocando en el mercado gran variedad de productos: aceites con distintos grados de acidez, vinagres de distintas clases (vinagre de módena, vinagre de vino de ajo, vinagre de vino de estragón...), así como vinagreta (vinagreta de aceitunas negras, de romesco, de anchoas, de mostaza...).

³⁰ Las cooperativas que suelen partir de un precio prefijado normalmente son aquellas que están asociadas a una denominación de origen. En este caso, es la propia denominación la que fija un precio mínimo que deben respetar todas las cooperativas que forman parte de ella, entre otras condiciones.

Los *canales de distribución* que utilizan las almazaras cooperativas son variados. El 79% de las cooperativas distribuyen el producto a través del propio establecimiento. Ya hemos indicado como gran parte de las cooperativas disponen de agro tienda lo que les permite la venta directa de los productos que elaboran, a los propios productores o a personas que tienen tradición de ir a buscar el aceite al molino. El 34% utiliza distribuidores, un 6% dispone de red propia de ventas (que cabe pensar que será en aquellas cooperativas de mayor dimensión que generan grandes volúmenes de producción), un 13% utiliza Internet para realizar ventas y un 24% vende a través de entidades de segundo grado (almazaras cooperativas de primer grado que se encuentran asociadas a la sección de aceite de una almazara cooperativa de segundo grado, a la que venden el exceso de producción). En este sentido cabe destacar que dichas entidades no utilizan de forma generalizada la cooperativa de segundo grado para realizar sus ventas, cuando en realidad, dicha figura tiene como finalidad la comercialización conjunta del producto que generan las cooperativas de primer grado, para poder negociar en mejores condiciones los precios, así como disponer de mejores canales de comercialización.

Las cooperativas han realizado grandes esfuerzos por posicionar el producto en el mercado con marcas propias al margen de los grandes grupos de distribución, surgiendo así dos de los problemas del sector: la falta de unidad de los pequeños con la creación de múltiples marcas y la fuerte competencia de los grandes.

Además este comportamiento comercial pasivo, alejado de lo que es la orientación al mercado, se traduce en un distanciamiento por parte de la cooperativa de los mercados finales y por tanto de los clientes.

Figura 10. Canales de venta utilizados por la cooperativa

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, tan solo un 1% de la producción de aceite se destina a cadenas comerciales y tiendas. Esto significa que las almazaras cooperativas tienen poca presencia en los lineales de los establecimientos minoristas, siendo las grandes empresas de distribución del sector agroalimentario, las encargadas de colocar el aceite en este nicho de mercado. La escasa dimensión del sector y la gran atomización del mismo, las colocan en escasa desventaja para negociar el producto y competir con las grandes firmas.

En cuanto a las *estrategias de promoción*, la demanda de un producto como el aceite depende del precio, pero también de la publicidad y de otros esfuerzos de promoción, sobretodo si tenemos en cuenta la gran presencia de productos sustitutivos del aceite en el mercado. El sector del aceite de oliva es muy marquista. El público se inclina por marcas bien conocidas como garantía del producto.

Por este motivo la promoción no solo debe introducir al público en el aceite de oliva virgen sino que se le debe ofrecer una marca fácil de recordar³¹. En este sentido, cabe tener en cuenta que prácticamente todas las almazaras cooperativas catalanas ofrecen su aceite con marca

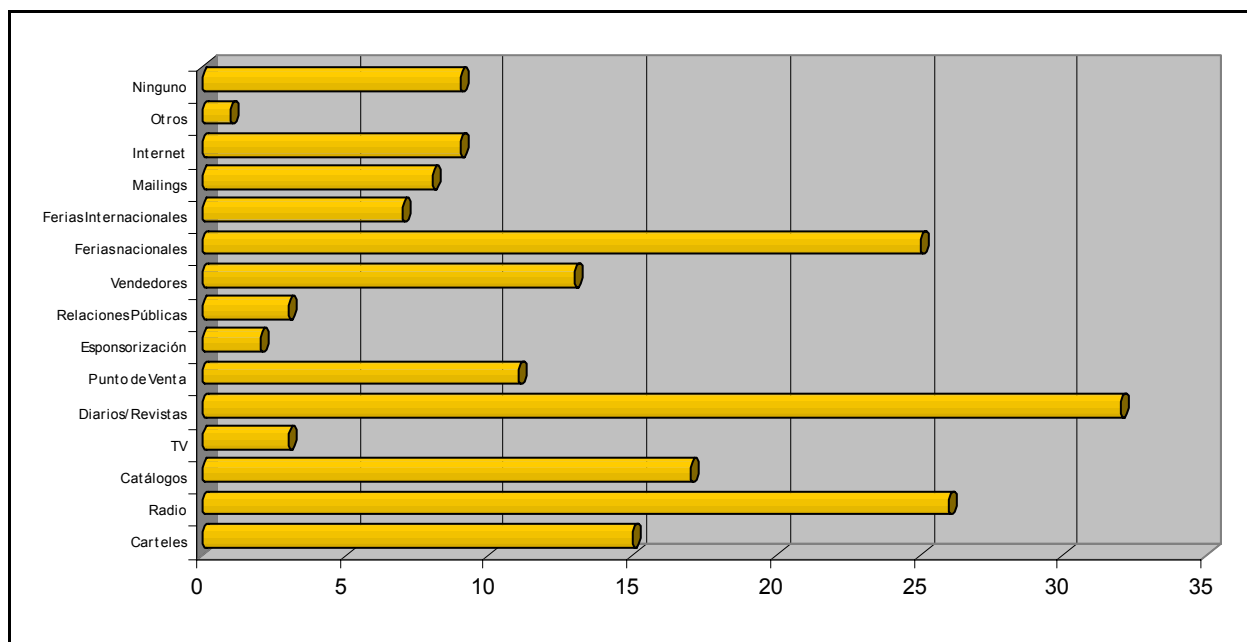
³¹ FORTUNY, J. Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario aplicada al subsector oleícola catalán. *Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial*. Tesis doctoral, 2002. 990 pp.

propia. Pero este exceso de marcas desorienta al consumidor, por lo que dichas entidades deben realizar grandes esfuerzos para promocionar el producto³².

Los principales canales de comunicación y promoción que utilizan las almazaras cooperativas para dar a conocer el producto son diarios y revistas (46%), catálogos (25%), radio (38%), carteles informativos (22%) y la presencia en ferias nacionales (36%). Muy pocas cooperativas acuden a ferias internacionales para promocionar sus productos (10%) y tampoco suelen utilizar la televisión como medio de comunicación (4%).

Si tenemos en cuenta que muy pocas almazaras cooperativas exportan al mercado internacional, es lógico pensar que no utilicen las ferias internacionales para dar a conocer su producto, aunque quizás les serviría para abrirse en nuevos mercados, si bien hay que tener en cuenta que la cantidad ofertada varia ostensiblemente de una campaña a otra, por lo que les resulta difícil mantener una cuota de mercado estable.

Figura 11. Canales de promoción utilizados por las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

³² Tanto el Consejo Oleícola Internacional como la Unión Europea, llevan a cabo campañas de promoción del aceite de oliva, destinadas a dar a conocer las cualidades del aceite, tanto desde un punto de vista gastronómico como de la salud. Sin embargo, en dichas campañas no se distingue entre los diferentes tipos de aceites, ni dan a conocer las características propias de los aceites, por lo que el consumidor no llega claramente a diferenciar los distintos tipos de aceites que existen en el mercado, perjudicando al aceite de oliva virgen.

Si analizamos el grado de efectividad de los canales de comunicación sobre el consumidor, podemos observar como un 56% afirma que dichas actuaciones son efectivas y tienen éxito, un 25% considera que realmente no repercuten en un incremento de las ventas y un 19% no sabe cual es el impacto que los canales de promoción y publicidad que utilizan tienen sobre el consumidor y por tanto como afectan a las ventas del producto que ofrecen.

En ningún caso creen que el motivo de fracaso de las campañas publicitarias sea debido a un mal diseño de la campaña, sino a la falta de presupuesto por parte de dichas entidades (47%) y en algunos casos opinan que la publicidad no ha sabido llegar correctamente a los clientes potenciales (13%).

Con la llegada de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, **Internet** se está convirtiendo en un nuevo mecanismo que utilizan las empresas para dar a conocer e informar sobre los distintos productos que ofrecer. Actualmente, muchas son las firmas que utilizan Internet como anuncio publicitario y como mecanismo para formular pedidos. Las empresas oleícolas españolas y catalanas también han empezado a utilizar Internet como elemento de promoción y de compra-venta de aceite a distancia. Si nos centramos en los resultados del estudio, podemos corroborar como un 87% de las almazaras cooperativas disponen de dicha conexión en el centro. El principal uso que las almazaras cooperativas hacen de Internet es buscar información (80%), enviar o recibir datos (85%), realizar transacciones financieras (52%), uso del correo electrónico (60%) y llevar a cabo trámites con la administración (39%). Destacar que tan solo un 10% lo utiliza para realizar ventas y un 26% lo utiliza para promocionar la empresa. Un 6% de las cooperativas también utilizan Internet para analizar la competencia.

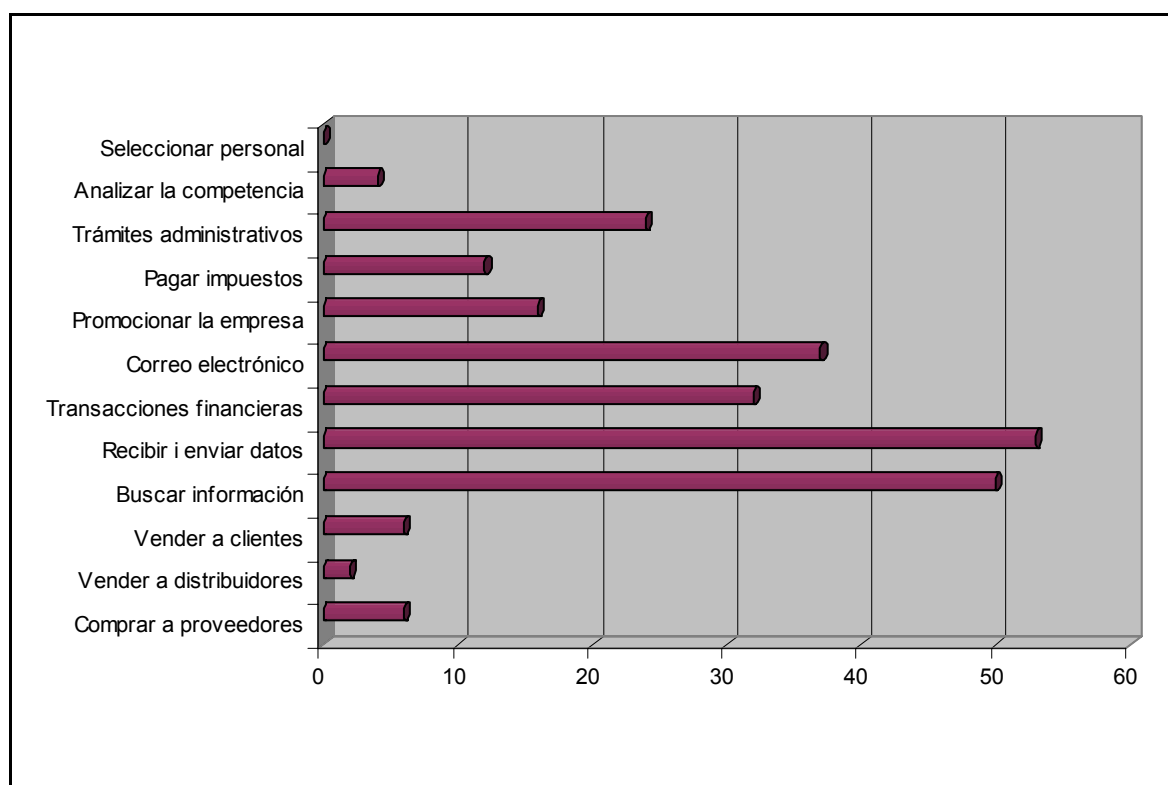
Por tanto, a pesar de que un gran número de almazaras cooperativas disponen de Internet en el centro, no acaban de aprovechar las enormes ventajas que ofrece este sistema, y lo utilizan básicamente para tareas administrativas y de control, dejando al margen otras funciones relacionadas con la comercialización como podría ser crear una gran página Web para promocionar el producto (solo un 34% de las almazaras cooperativas tienen Web propia), realizar ventas a escala más amplia, analizar el mercado, etc.

Consideramos que por un lado la falta de presupuesto (como ya hemos indicado) de dichas entidades les supone un freno para realizar actividades de este tipo, y por otro, la falta

de mentalidad comercial que no caracteriza precisamente a este tipo de empresas, que hacen prevalecer las funciones de producción sobre las de comercialización.

Además podemos destacar que las cooperativas que disponen de Web propia, tampoco la actualizan periódicamente, sino que lo hacen con poca frecuencia, por lo que tampoco destinan el tiempo necesario para mejorar dicha página, así como la información que puedan ofrecer. Su finalidad está en asegurar la presencia, de modo testimonial, de la empresa en Internet, aunque de un modo poco elaborado puesto que no constituye ninguna herramienta estratégica para la firma.

Figura 12. Usos de Internet



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados coinciden con los de Bruque et al³³ donde establecen en su estudio que la mayoría de páginas Web del sector oleícola son puramente testimoniales debido a que dichas empresas son muy pequeñas y están muy centradas en la producción día a día por lo

³³ BRUQUE, S.; HERNÁNDEZ, M^a.J.; VARGAS, A.; MOYANO, J. (2002): ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas?. Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica, *CIRIEC-España*, nº 42, 2002, p. 131-157.

que tardan en aplicar las nuevas tecnologías y en desarrollar estrategias cuyo resultado es dudoso a largo plazo.

4. CONCLUSIONES

Una de las principales características de las almazaras cooperativas es su pequeña dimensión, en general insuficiente para hacer frente con garantías de éxito a las exigencias de mercado. Al igual que el resto de cooperativas agrarias, se trata de pequeñas y medianas empresas, tanto en lo que se refiere al número de socios como de trabajadores. Al mismo tiempo se trata de empresas maduras, puesto que la mayor parte se crearon entre 1910 y 1920.

Desde la perspectiva de la dirección y organización de la gestión de dichas entidades, se refleja un bajo grado de profesionalización, que se materializa en una ineficiente gestión comercial y en una marcada debilidad organizativa. Muchas almazaras cooperativas no disponen de gerente. Este déficit de recursos humanos profesionalizados pone de relieve las dificultades de las almazaras cooperativas, sobretodo las más pequeñas, para llevar a cabo políticas de crecimiento y una gestión eficaz.

Si tenemos en cuenta el sistema productivo, la mayor parte de las almazaras cooperativas han introducido cambios, sobretodo desde el ingreso de España en la Unión Europea que se ha traducido en mayores ayudas al sector. A pesar de ello, podemos destacar el escaso interés de las almazaras cooperativas para llevar a cabo políticas de innovación o de ampliación de su capacidad productiva. Por el contrario, dichas entidades tienen un gran interés por mejorar la calidad del producto que ofrecen.

La mayor parte de las almazaras cooperativas disponen de diferentes secciones en el seno de la entidad. Aunque la actividad básica se centra en la producción y comercialización de aceite de oliva, muchas de ellas se dedican a la comercialización de otros productos de los socios y/o al aprovisionamiento de productos que necesita el socio. Este tipo de estructuras es congruente con un modelo de crecimiento de la cooperativa basado en la consolidación de una actividad principal y la asunción de nuevas actividades productivas como respuesta a las necesidades de los socios. Igualmente podemos destacar la importancia que la sección de crédito tiene en gran parte de las cooperativas.

En cuanto a sus recursos financieros, hemos de destacar el peso de la deuda frente a otros tipos de financiación propios, que pueden suponer para la empresa menos gastos financieros y por tanto mayor beneficio. Sin embargo, el tema financiero es un problema del que adolece la cooperativa en general, debido a la escasa capacidad que tienen estas entidades de generar ellas mismas autofinanciación.

Las cooperativas operan en dos mercados claramente diferenciados: el mercado en origen, donde se comercializa el aceite a granel y el mercado de aceite envasado. Gran parte del aceite envasado que producen las cooperativas se destina al autoconsumo del socio, es decir, la venta en la propia cooperativa. El aceite que se vende al exterior, se hace mayoritariamente a granel, aunque con los años las almazaras cooperativas van aumentando la venta de aceite envasado.

El principal mercado de destino del aceite es el mercado de proximidad. La mayor parte del producto es vendido en el propio establecimiento de la almazara. En este sentido cabe destacar que dichas entidades no utilizan de forma generalizada la cooperativa de segundo grado para realizar sus ventas. En la exportación, la presencia de las almazaras cooperativas es escasa.

Existe una débil distribución comercial del aceite de oliva virgen. Todas las cooperativas comercializan marcas propias, lo que supone que cada cooperativa envasadora tiene su propia marca y no está posicionada en el mercado, ya que no realizan actividades de marketing, lo que disminuye su poder negociador frente a terceros. La reducción en el número de marcas es contraria a la mentalidad del socio, que desea que su cooperativa de primer grado tenga aceite con marca propia.

A pesar de que un gran número de almazaras cooperativas disponen de Internet en el centro, no acaban de aprovechar las enormes ventajas que ofrece este sistema, y lo utilizan básicamente para tareas administrativas y de control, dejando al margen otras funciones relacionadas con la comercialización.

En definitiva, para el buen gobierno de este tipo de sociedades se hace necesario suplir dichos defectos y apoyar los factores positivos que permitan a las almazaras cooperativas catalanas recorrer un camino de progreso, innovación y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, O. *Estudi socioeconòmic de les cooperatives a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Departament de treball. Institut per a la Promoció i la Formació de Cooperatives. Barcelona.1997.
- ARAGONÉS, J. *Cooperativismo, participación y poder*. Valencia.1987.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J.L. *El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria*, Distribución y Consumo, nº 42, 1998,p. 55-71.
- BAREA, J.; MONZÓN, J.L. *Libro blanco de la Economía Social en España*. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.1992.
- BRUQUE, S.; HERNÁNDEZ, M^a.J.; VARGAS, A.; MOYANO, J. (2002): ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas?. Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica, *CIRIEC-España*, nº 42, 2002, p. 131-157.
- CARRASCO, M.; GARRIDO, J. Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario. *Revista de Economía y Empresa*, vol. XI, nº 29/30,1991, p. 65-75.
- CEÑA, F.; PÉREZ, M.P.; SEVILLA, E. *El cooperativismo como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*. Universidad de Córdoba, 1983.
- CHACON, J.L. ¿Por qué fracasan las cooperativas?, *Agricultura y Cooperación*, nº 79, 1990, pp. 35-36.
- DOMINGO, J.; LOMA-OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Cámara de Comercio e Industria de Jaén. Jaén, 1991.
- FORTUNY, J. Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario aplicada al subsector oleícola catalán. *Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial*. Tesis doctoral, 2002. 990 pp.
- GARCIA, E. La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazarera andaluza, *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 191,2001, p. 197-221.
- GENERALITAT DE CATALUNYA *Llibre blanc de l'Economia Social a Catalunya*. Departament de Treball, Barcelona.2001.
- JULIÀ, J.F. La economía social y el cooperativismo agrario. *CIRIEC-España*, nº 15, 1993, p. 43-68.
- MOZAS, A. *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jienenses*. Universidad de Jaén.1998.
- PEREZ, F. *Contabilidad y organización, una aplicación a las cooperativas olivareras*. Colección Tesis doctorales. Publicaciones ETEA. Córdoba.1998.
- SILLERO, C. *Las secciones de crédito de las cooperativas agrarias: análisis y perspectivas*. Universidad de Córdoba.1994.
- TORRES, F.J.; SENISE, O.; MOZAS, A.; PARRAS, M.; MURGADO, E.M. *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*. Unicaja Fundación. Jaén.2000.
- VARA, M.J. La empresa cooperativa y su equilibrio económico y social, *Revista de estudios cooperativos*, nº 53,1985, p. 69-78.
- VARGAS, A. El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva, *CERES, Cuadernos de Estudios Socioeconómicos de Huelva*, nº 6, primer trimestre de 2001, p. 6-43.
- VIDAL, F. *Eficiencia económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana*. Tesis doctoral. ETSIA. Valencia. 1999.
- VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial. *CIRIEC - España*, nº 34, 2000, p. 71-94.