

LAS COOPERATIVAS AGRARIAS Y SU ENTORNO COMPETITIVO: UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA

POR
ADORACIÓN MOZAS MORAL*

RESUMEN

El trabajo que presentamos persigue analizar cómo se percibe el entorno competitivo específico por el conjunto de almazaras cooperativas. En este sentido y en primer lugar estudiamos si los directivos de las almazaras cooperativas (Consejo Rector) identifican correctamente cuáles son los componentes de las cinco fuerzas competitivas que conforman su entorno específico y si entienden la importancia de su conocimiento. En segundo lugar, analizamos, en opinión de sus directivos, si este grupo de empresas siente amenazada su posición en el sector oleícola. La metodología en la que apoyaremos nuestra investigación se basa en un estudio empírico que se realizó en las sociedades cooperativas oleícolas de la provincia de Jaén durante el año 1996. La encuesta que se utilizó para el estudio fue contestada por más del 88 por 100 de la población total de almazaras cooperativas de la provincia.

ABSTRAC

This paper is focussed on analyzing the competitive scenario in which the olive oil cooperative firms (OOCF) act. For this purpose we study the behaviour of OOCF managers and their knowledge of competitive forces. In this sense, we analyse if OOCF managers know the importance of these forces, also if, in fact, they are able to observe them. The second target is related to analyse if OOCF managers expect (non) competitive threat in this market.

* Profesora Titular de Universidad del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología (Área de Organización de Empresas) de la Universidad de Jaén y miembro del Equipo Permanente de Investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

Our paper methodology is based on in a previous empirical work done in 1996. The survey collected the responses of more than the 88% of the total population of OOCF.

1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo oleícola ha sido objeto en los últimos tiempos de cambios vertiginosos, provenientes desde diversos ámbitos, que le han afectado de lleno. Estas perturbaciones proceden tanto del entorno más general como del más específico. Entre los principales cambios que afectan a todos los sectores de actividad agraria contamos: la creciente incorporación de la tecnología y la investigación a la agricultura, la modificación profunda de los mercados y la defensa de una Política Agraria Comunitaria (PAC) más liberalizadora, que intenta modificar el comportamiento de los agricultores orientándolos al mercado. También es preciso mencionar otros cambios (CABALLER, 1995, p. 304 y 305), como la internacionalización de la economía, proceso que va a traer como resultado que pierdan peso los mercados regionales, en beneficio de un mercado mundial y las fuertes concentraciones que se han experimentado en la última fase del proceso de distribución.

Si nos hacemos eco de las causas que han originado transformaciones profundas en el entorno específico del cooperativismo oleícola destacamos los altibajos en los precios provocados por la falta de control sobre la producción; el proceso de concentración tan elevado que han alcanzado las empresas refinadoras, envasadoras y distribuidoras y que ha debilitado el poder de negociación del cooperativismo oleícola por su alto grado de dispersión; el desconocimiento por buena parte de los consumidores de la existencia del aceite de oliva virgen; las nuevas plantaciones de olivar que amenazan con generar excedentes y la reforma de la OCM, que ha supuesto un cambio drástico en la comercialización de los aceites en el mercado de origen.

Todos estos cambios están colocando a las sociedades cooperativas agrarias en una posición difícil, frente a la que deben reaccionar adoptando medidas empresariales idóneas que las fortalezcan y les permitan ser competitivas en el mercado. Desde muchos ámbitos (las diferentes Administraciones públicas, la sociedad, la Universidad, etc.) se ha venido indicando que el cooperativismo oleícola debe orientarse decididamente a la comercialización de sus productos. Los oleicultores deben convencerse de que son los consumidores los que determinan el éxito o el fracaso de su negocio, y esta máxima es más real a medida que el mercado en el que actúan se liberaliza (PARRAS, MOZAS y TORRES, 1998, p. 219). Uno de los últimos estudios realizados en el sec-

tor (TORRES *et al.*, 2000) muestra que la comercialización de las sociedades cooperativas oleícolas continua en una situación embrionaria.

Sin embargo, para que el sector productor pueda implicarse más en las labores de comercialización debe actuar con verdaderas medidas empresariales, debe gestionar su actividad como un auténtico especialista. Por ello, para que la actuación del cooperativismo sea eficaz, necesita conocer a fondo el entorno que le rodea. Aunque el cooperativismo oleícola debe acaparar todo tipo de información, la que más le interesa es aquella relativa a interpretar fielmente cómo se desarrolla la actividad en el sector en el que está inserto: el oleícola. Esta actitud no sólo es responsabilidad de los Consejos Rectores sino que los socios deben implicarse más en la empresas de las que son copropietarios, ya que en las cooperativas son todos —socios y Consejos Rectores— los que conjuntamente en asamblea deciden el futuro de la sociedad. Por tanto, conocer el sector oleícola y su funcionamiento es primordial para el Consejo Rector y los socios con el fin de que entre todos adopten estrategias que contribuyan a mejorar la competitividad de la sociedad.

En este sentido se expresa PORTER (1982, p. 23) cuando indica que la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Igualmente indica que la situación de competencia en un sector de actividad industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas (el poder de negociación de los proveedores, la amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes) y que la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector.

El objetivo del trabajo que presentamos persigue analizar cómo se percibe el entorno competitivo específico por el conjunto de almazaras cooperativas. En este sentido y en primer lugar, estudiamos si los directivos de las almazaras cooperativas (Consejo Rector, ya que apenas existe una dirección profesionalizada en el sector) identifican correctamente cuáles son los componentes de las cinco fuerzas competitivas que conforman su entorno específico y si entienden la importancia de su conocimiento. En segundo lugar, analizamos, en opinión de sus directivos, si este grupo de empresas siente amenazada su posición en el sector oleícola.

La metodología¹ en la que apoyaremos nuestra investigación se basa en un estudio empírico que se realizó en las sociedades coopera-

¹ Los datos básicos de la ficha técnica del análisis empírico son los siguientes: población total, 184 almazaras cooperativas en la provincia de Jaén en el año 1996; encuestas

tivas oleícolas de la provincia de Jaén durante el año 1996. La encuesta que se utilizó para el estudio fue contestada por más del 88 por 100 de la población total de almazaras cooperativas de la provincia.

2. EL ENTORNO COMPETITIVO

La actividad empresarial de una sociedad, en cualquier sector, permanece influenciada por las acciones que generan el conjunto de actores y factores que, de alguna forma, intervienen en las decisiones y los resultados obtenidos por ésta. No obstante, entre los muchos factores que se encuentran en el entorno de la empresa puede realizarse una clasificación entre generales y específicos.

Los generales o globales son los factores más alejados de la empresa; reúnen los rasgos de la realidad exterior, señalan las grandes tendencias del entorno y se caracterizan porque, en la práctica, una organización no puede ejercer casi ninguna influencia sobre ellos (TENA, 1992, p. 39). Esto no quiere decir que estos factores generales (económicos, políticos, sociales o tecnológicos) no sean importantes, sino que, muy al contrario, pueden ser determinantes en la definición de las oportunidades y amenazas (GRANT, 1995, p. 85). Ahora bien, en principio, las empresas deberían ocuparse de la explotación continua y sistemática de todas las influencias externas que puedan afectar, de una u otra forma, a la formulación de su estrategia o a su comportamiento, aunque en la práctica es poco probable dicho análisis debido no sólo al coste que supondría, sino al tiempo que debería emplearse y al exceso de información que se generaría (GRANT, 1995, p. 85). Son estas las razones por las que, esencialmente, la exploración y el análisis del entorno se concentran en el estudio del llamado entorno específico. Éste está compuesto por el conjunto de factores y actores con los que se relaciona la empresa en sus transacciones comerciales habituales (proveedores, clientes y rivales presentes y futuros). El entorno específico, conocido también como entorno competitivo, es pues un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa (MENGUZZATO y RENAU, 1991, p. 151).

La esencia de la formulación estratégica consiste en relacionar a una empresa con su entorno (PORTER, 1982, p. 23). Igualmente, se

realizadas, 162; encuestas válidas, 159; recogida de datos a través de entrevista personal; personas de contacto, presidentes de cooperativas; error muestral aproximado, 2,94 por 100, para $p = q = 0,5$ y un nivel de confianza del 95,5 por 100 y factor de corrección.

puede indicar que el objetivo de cualquier estrategia competitiva para una sociedad pasa por encontrar una posición cómoda, segura y fiable para desarrollar su actividad, sufriendo las mínimas consecuencias en sus relaciones con los agentes y factores del entorno más próximo. A tenor de lo anterior, la empresa debe tener presente siempre el estudio de las fuerzas que mueven la competencia del sector industrial en el que está inmersa, esto es, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes. El conocimiento de estas fuerzas de presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición estratégica, aclara las áreas en donde las tendencias del sector pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas (PORTER, 1982, p. 24). Asimismo, coincidimos con PORTER (1982, p. 25) cuando indica que el análisis estructural es el soporte para formular toda estrategia competitiva.

Por otra parte, a las sociedades cooperativas agrarias hay que entenderlas como lo que son: empresas privadas capitalistas que, con un funcionamiento diferenciado, buscan el mayor beneficio para sus socios. Por ello, este tipo de sociedades no deben rechazar los instrumentos de gestión que se utilizan habitualmente en el resto de empresas, sino que, por el contrario, en el entorno tan cambiante en el que se desenvuelven están en la obligación de utilizar todos los mecanismos a su alcance para mejorar su competitividad. En este sentido, el análisis del entorno competitivo debe suponer una herramienta de gestión fundamental para la adopción de sus decisiones.

3. LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO POR PARTE DEL COOPERATIVISMO OLEÍCOLA

En el presente epígrafe estudiamos la percepción del entorno competitivo por parte de los responsables de la gestión en el cooperativismo oleícola. Para tal fin, utilizaremos la metodología de PORTER, a través de la cual estudiaremos, una a una, las cinco fuerzas competitivas que definen la competencia dentro de un sector. Sin embargo, debemos advertir que en el cooperativismo agrario los proveedores son los propios dueños de las sociedades cooperativas, por lo que su investigación debería incorporarse a un análisis interno, aunque por su importancia y por el papel que éstos ejercen como proveedores también haremos referencia a ellos en este análisis externo.

3.1. Poder de negociación de los proveedores

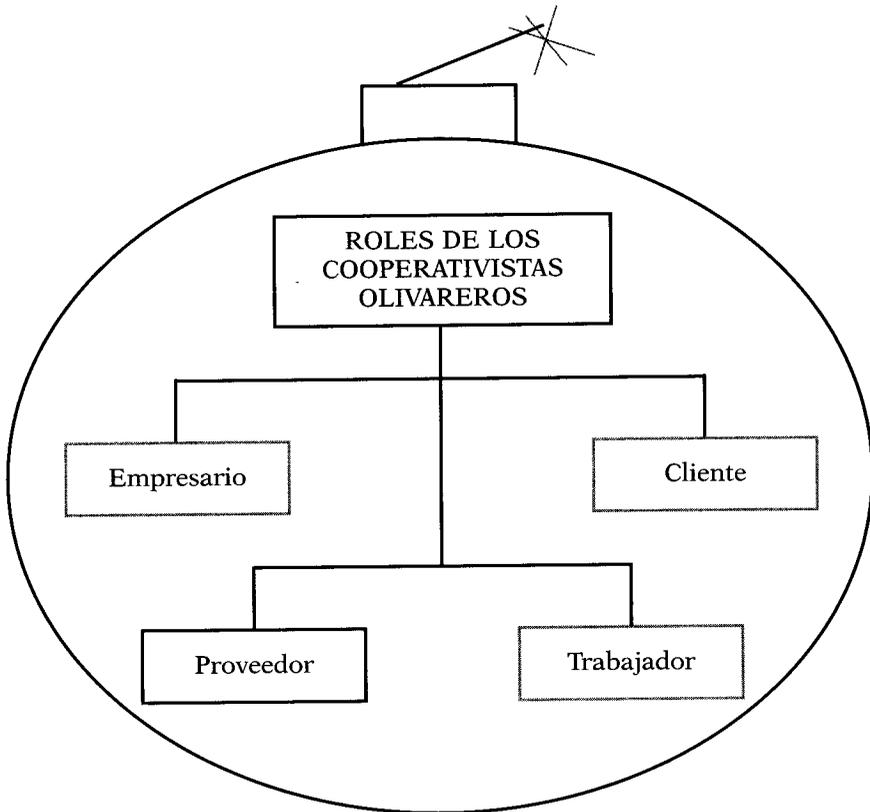
En cualquier tipo de empresa los proveedores son personas físicas o jurídicas totalmente desligadas de la actividad de las empresas a las que proveen de productos o servicios. No obstante, en las sociedades cooperativas agrarias la relación de los proveedores con la empresa es de propiedad; esto es, la cooperativa ha sido creada por esos proveedores para la transformación y/o comercialización de sus productos.

De las condiciones que hacen poderosos a los proveedores² en condiciones normales ninguna puede aplicarse fielmente a las sociedades cooperativas para determinar el poder de este grupo de empresarios agrarios, por ser ellos mismos los que a la vez son socios-cooperativistas. Ejercer un rol no excluye la posibilidad de asumir al mismo tiempo otros. Todos los cooperativistas poseen a la vez los papeles de proveedores, clientes y empresarios (ver Figura 1). En menor medida existen otros que, además, adoptan el rol de trabajador. Por tanto, varios roles conviven en la misma persona, pero ¿cuál prevalece sobre el resto? Los oleicultores son *empresarios* puesto que el funcionamiento de la cooperativa descansa, por ley, en los acuerdos a que llegan los socios; son *clientes*, debido a que consumen el producto final de la cooperativa y exigen calidad, precio, servicio, etc., y son *proveedores*, al ser los que suministran la materia prima principal y necesaria para que se realice la actividad. Además, aunque son menos los casos encontrados, adoptan el rol de *trabajador*, con lo que demandan un sueldo y unas condiciones de trabajo dignas, y lo hacen con más fuerza aún que si se tratasen de empleados ajenos a la cooperativa (MOZAS, 1998, p. 226-227).

En el caso de las cooperativas agrarias, el rol que predomina es el de proveedor (LUCAS, 1972). La explicación a este hecho en el caso del sector oleícola resulta fácil: los retornos monetarios que percibe el oleicultor provienen exclusivamente del volumen de actividad cooperativizada que mantiene con la sociedad de la que es miembro, es decir, por su condición de proveedor.

² Las condiciones que según PORTER (1982, p. 47-48) hacen poderosos a los proveedores son: que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende; que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector industrial; que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor; que los proveedores vendan un insumo importante para el negocio del comprador; que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor y que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante. Por otra parte, también reconoce la mano de obra especializada o fuertemente sindicalizada como proveedores con gran poder.

FIGURA 1
LOS ROLES DE LOS COOPERATIVISTAS OLIVAREROS



FUENTE: MOZAS (1999).

La primacía del rol de proveedor tiene consecuencias sobre su comportamiento como empresario. La obtención de liquidaciones máximas a corto plazo —objetivo del rol proveedor— es incompatible con el crecimiento de la inversión, con las ampliaciones de capital, con el incremento de los gastos, con la contratación de más personal, etc. La conducta final del socio, por tanto, resulta incoherente, pues no es proclive a realizar inversiones, a no ser que se hagan sumamente necesarias; tampoco es propenso a destinar fondos para ampliar capital o reservarlos para la autofinanciación y también se niega a generar beneficios, pues piensa que se consiguen a costa del precio que le aplican (ARAGONÉS, 1987, p. 59); la visión de los socios se centra en un horizonte muy cercano, el corto plazo.

3.2. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es otro de los factores que definen el grado de competencia dentro de un sector de actividad industrial. Entendemos por productos sustitutos no sólo los derivados del aceite, sino todos aquellos que puedan sustituir al de oliva en sus usos, concretamente todas las materias grasas (animales y vegetales) y sus mezclas. Hoy, la mayor amenaza de productos sustitutos los constituyen los restantes aceites vegetales, en especial los de girasol. Otros peligrosos rivales para el aceite de oliva podrían venir de las mezclas de aceites de oliva y semillas, pero hasta el momento no se han comercializado en España por no permitirse su consumo. Por otra parte, la aparición de estos tipos de aceites en el mercado implicaría la amenaza de comercialización de productos que sean resultado de otras mezclas, que se hagan pasar por aceite de oliva virgen y oliva. Asimismo, los aceites de semillas con alto contenido en ácido oleico tratan de dar unas características nutricionales similares a las del aceite de oliva y podrían amenazar igualmente su consumo (ERNST & YOUNG Aseores, 1992, p. 183-185).

Para conocer la opinión de los responsables de las sociedades cooperativas ante los productos sustitutos que les amenazan les pedimos que nos indicasen el/los aceites que consideraban un serio rival para el aceite de oliva; los resultados aparecen en el Cuadro 1.

CUADRO 1
¿QUÉ ACEITE O ACEITES CONSIDERAN UN SERIO RIVAL
PARA SU PRODUCTO?

Opciones de respuesta	N.º de Cooperativas	Porcentaje respecto del total de Cooperativas
Girasol	107	67,29
Soja	37	23,27
Aceite de orujo de oliva	21	13,20
Mezclas	12	7,54
El alto precio	8	5,03
No tiene competidor	43	27,04
Otros	5	3,14

FUENTE: Elaboración propia.

Un dato de interés es que en más del 63 por 100 de las sociedades (101 casos) nos ofrecieron sólo una única respuesta y en el 3,77 por

100 (seis casos) no pudieron contestarnos a la pregunta. Consideramos que ambos resultados son signo del sesgo de información que tienen los responsables de la gestión en las cooperativas.

Si nos atenemos a las almazaras que indicaron un solo producto como su rival, las respuestas que nos ofrecieron son las que aparecen a continuación: el girasol (57 casos), el aceite de orujo (cuatro casos), el aceite de soja (tres casos), las mezclas (ocho casos), no tienen competidor (21 casos), el alto precio (siete casos) y otros (un caso).

Dos respuestas nos llamaron la atención, «el alto precio» y «no tiene competidor por los beneficios que genera en la salud», nombradas en casi el 33 por 100 de las almazaras. A nuestro juicio, estos directivos no llevan a cabo un análisis del entorno en cuanto a productos sustitutos, ya que sus respuestas se refieren más bien a un análisis de las características del producto.

El número de sociedades que indicaron dos productos rivales se eleva al 17,61 por 100 y sólo un 15 por 100 identificaron tres o más rivales. Por otra parte, para el sector, los productos más peligrosos de cara a la competitividad son las mezclas de oliva y semillas³ (sólo las mencionaron un 7 por 100) y el aceite con alto contenido en ácido oleico (nombrado sólo en un caso). A tenor de lo anterior, la identificación de los productos sustitutos que lleva a cabo el sector la consideramos bastante deficiente, más aún cuando hoy es una realidad que en el Reglamento de reforma de la OCM no se prohíben expresamente las mezclas.

En definitiva, como conclusión parcial, los resultados obtenidos nos llevan a afirmar que los Consejos Rectores no identifican correctamente los productos sustitutos que entran en verdadera competencia con los aceites que fabrican y, por tanto, difícilmente podrán adaptar las medidas idóneas para defenderse ante estos productos.

3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores dentro del sector viene determinada por la existencia o no de barreras de entrada⁴ y por

³ El año en el que se llevó a cabo el análisis empírico fue 1996 y la campaña 1995-96 se caracterizó por ser una de las más bajas del siglo debido a la sequía. Las mezclas de aceite de oliva y de semillas, a pesar de su prohibición, se realizaban y ese hecho era conocido por las almazaras, de ahí las respuestas.

⁴ Las barreras de entrada se pueden calificar como aquellos obstáculos que frenan o impiden la entrada dentro del sector a nuevas empresas que se dediquen a la misma actividad, esto es, la molturación.

la reacción de las empresas que ya actúan en el sector (PORTER, 1982, p. 27), que depende, a su vez, directamente del grado de rivalidad presente entre éstas. Entre las barreras de entrada que estudiaremos a continuación encontramos las económicas, las de financiación o de necesidad de capital, las comerciales y, por último, las institucionales.

En lo referente a las económicas, las *economías de escala* constituyen uno de los impedimentos más grandes para el establecimiento de nuevas empresas en cualquier sector de actividad. Este primer obstáculo obligaría a los nuevos competidores a fabricar en grandes cantidades⁵ si no quieren entrar con una desventaja significativa. En el sector oleícola esta circunstancia provoca que el número de almazaras que comienzan la actividad sea mínimo. La razón la encontramos en la dificultad de acceso a la materia prima (aceituna), ya que su gran mayoría está cautiva, puesto que la mayor parte de los olivicultores están asociados a una almazara, cooperativa o no cooperativa⁶. Otra de las posibles barreras de carácter económico que puede dificultar el establecimiento de nuevas empresas es *la experiencia o el aprendizaje*⁷ del personal de la empresa. Sin embargo, el cambio tan drástico de la tecnología que se ha producido en los últimos años y aún se está desarrollando provoca que este punto no constituya una barrera de entrada al sector. Por otra parte, la patente de la tecnología no es propiedad de las cooperativas, con lo que cualquier competidor puede adquirirla sin el menor problema en el mercado.

En cuanto a las barreras financieras, hemos de decir que éstas son uno de los mayores obstáculos con que se puede encontrar cualquier empresa a la hora de su implantación. En cualquier caso, las barreras *financieras* detectadas para el sector oleícola no suponen un obstáculo mayor que el que se identifica en otros sectores de actividad industrial.

Por lo que se refiere a las barreras comerciales, a nuestro juicio tampoco suponen una barrera inaccesible para la implantación de nuevas almazaras, puesto que, por un lado, las empresas existentes no tienen *diferenciados* sus productos en la mayoría de los casos y

⁵ No se han realizado estudios que indiquen el umbral a partir del cual aparecen economías de escala, según la capacidad de molturación de la maquinaria utilizada en las almazaras.

⁶ Para corroborar lo indicado, en la provincia de Jaén más del 60 por 100 del aceite se fabrica en cooperativas, cantidad que se eleva al 70 por 100 si contamos la producción obtenida en las sociedades agrarias de transformación.

⁷ La experiencia productiva puede crear un efecto de incremento del aprendizaje en los recursos humanos que los hace más eficientes y capaces para producir, por lo que conceden mayor rentabilidad a las empresas.

además no poseen marcas bien posicionadas en el mercado y, por otro, tampoco disponen de *canales de distribución* para sus productos, como consecuencia de la característica anterior y porque la mayoría de sus ventas las realizan a granel.

Por último, y en lo concerniente a las barreras institucionales, *las regulaciones gubernamentales* existentes no restringen, más que en otros ámbitos, las actuaciones dentro del sector, sino que al contrario, intentan por todos los medios crear los mecanismos necesarios para que las almazaras se desarrollen, prosperen, crezcan y amplíen sus mercados y clientes no sólo en el ámbito nacional sino en el internacional.

Como conclusión parcial, podemos indicar que el único factor que obstaculiza extraordinariamente la entrada de nuevos competidores en la actividad de molturación es la dificultad en obtener la materia prima, puesto que la oferta está cautiva. En cuanto a los otros tipos de factores que deben tenerse en cuenta a la hora de la entrada de nuevos competidores, a nuestro juicio, no suponen un freno considerable.

Finalmente, también nos ocuparemos brevemente de evaluar las posibles represalias de las empresas que ya existen en el sector ante la posible entrada de otras sociedades. En el caso que nos ocupa podemos afirmar que no existen almazaras cooperativas con recursos importantes que quieran invertir en eliminar a un nuevo competidor, puesto que su objetivo principal es hacer el beneficio máximo a sus socios y estas acciones no se consentirían.

Para analizar si los dirigentes de las cooperativas (Consejo Rector) tenían conocimiento de las acciones de los nuevos competidores le preguntamos lo siguiente: en los últimos años, ¿tiene conocimiento de que se hayan creado otras empresas que realicen su misma actividad? Los resultados de nuestra pregunta aparecen en el Cuadro 2.

CUADRO 2

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿TIENE CONOCIMIENTO DE QUE SE HAYAN CREADO OTRAS EMPRESAS QUE REALICEN SU MISMA ACTIVIDAD?

Opciones de respuesta	N.º de Cooperativas	Porcentaje de Cooperativas
No	33	20,76
Sí, extranjeras	54	33,96
Sí, nacionales	5	3,14
Ns/Nc	67	42,14
TOTAL	159	100,00

FUENTE: Elaboración propia.

Casi la mitad de las almazaras no pudieron contestar a la pregunta, desconocían esa información. El resto de las respuestas que nos ofrecieron aparecen recogidas en las diversas categorías que se presentan en el Cuadro 2. Aunque esta cuestión estaba referida a la aparición de nuevos rivales, es decir, nuevas almazaras, la mayoría de las respuestas afirmativas iban acompañadas de nombres concretos de empresas que no se dedicaban a la molturación, sino que su actividad se encuadraba en las labores de refinado, envasado y distribución. A tenor de las respuestas, podemos indicar, en primer lugar, que gran parte de las almazaras cooperativas no tienen información sobre este tema y, en segundo lugar, consideran como competidores a las empresas que son sus clientes. Coincidimos con PORTER (1982, p. 26) cuando indica que tanto clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son rivales, es decir, competidores en sentido del término «competencia ampliada». Así, aceptamos las respuestas antes mencionadas, aunque consideramos esencial que una empresa identifique la actividad en la que está inmersa e, igualmente, a los competidores que la llevan a cabo. De la misma forma, deben reconocer las empresas que han entrado nuevas en el sector y los factores que han hecho posible su permanencia en él. En este punto, queremos llamar la atención sobre un tema que consideramos de interés. Ningún presidente de cooperativa dio cuenta de la posible amenaza que supone para ellos la aparición de almazaras en países como Túnez, Marruecos, Turquía o Argentina debido a los incrementos de sus plantaciones y que, con el tiempo, pueden pasar a ser peligrosos rivales.

3.4. El poder de negociación con los clientes

A los clientes de las cooperativas hay que distinguirlos en función del tipo de producto que adquieren y del estado en el que éste se vende. De esta forma diferenciamos entre los clientes del producto principal, el aceite, y clientes a los que se venden los subproductos derivados de la extracción del aceite, orujo/alpeorujo, que son adquiridos por las orujeras. Si nos atenemos a los clientes principales, son los que adquieren el aceite a granel los más importantes, ya que compran casi el 92 por 100 de la producción, siendo los refinadores y envasadores los principales compradores con el 74,20 por 100, seguidos de la intervención⁸ con el 12,21 por 100, la exporta-

⁸ En la actualidad la intervención ha dejado de ser cliente de las sociedades cooperativas, ya que este mecanismo gubernamental ha sido sustituido por el al-

ción el 4,81 por 100, los socios con el 0,41 por 100 y «otros» con el 0,29 por 100. Los clientes de aceite envasado adquieren sólo el 8,06 por 100 de la producción de las cooperativas y tienen como destino preferente el autoconsumo con un 6,35 por 100, seguido de la distribución con el 1,33 por 100 y la exportación con el 0,39 por 100 (TORRES, 1997, p. 225).

Una vez conocidos los diversos tipos de clientes que pueden tener las sociedades cooperativas nos proponemos analizar si los responsables de las almazaras identifican correctamente a sus principales clientes. Para obtener tal información preguntamos cuáles eran sus clientes. Las respuestas ofrecidas aparecen en el Cuadro 3.

Del total de sociedades cooperativas tres no pudieron contestar a la pregunta, indicando que en ese momento no lo sabían. El resto señaló al menos un tipo de cliente, ya que la pregunta se diseñó con posibilidad de respuesta múltiple. Cabe hacer referencia a que entre las respuestas nos indicaron que los corredores, las cooperativas de segundo grado, los que suministran la maquinaria, así como los proveedores eran clientes. Nos sorprendieron estas respuestas, puesto que los corredores hacen la función de un mero intermediario; las cooperativas de segundo grado no son clientes, son organizaciones a las que se asocian las cooperativas de primer grado para la venta en común; los proveedores y los suministradores de maquinaria, en realidad, son los mismos, aunque hemos creído conveniente incluir en la Tabla los resultados por separado para indicar que en algunas cooperativas no se tiene claro el concepto de proveedor y suministrador. Pero todos ellos tienen algo en común, su relación con la cooperativa no es la de cliente.

Del Cuadro 3 nos llama la atención que en el 48 por 100 de los casos los responsables de las cooperativas identifican a los socios como sus clientes. Es cierto que los socios consumen parte del producto que fabrica la cooperativa, por lo que también son clientes, pero no son ni los únicos, ni los principales. Sin embargo en 57 ocasiones el 35,84 por 100 de las cooperativas entrevistadas señalaron como únicos clientes a sus socios. En realidad, el Consejo Rector orienta la actividad de la almazara para la satisfacción de sus socios (MOZAS, 1998, p. 170-174 y 220-228), por lo que no es de extrañar que los máximos responsables de las cooperativas los identifique como sus clientes, algunos como sus únicos clientes.

macenamiento privado en la reforma del Reglamento de la OCM del aceite de oliva.

CUADRO 3
¿CUÁLES SON SUS CLIENTES?

Opciones de respuesta	N.º de Cooperativas	Porcentaje respecto del total de Cooperativas
Los socios	77	48,42
Los corredores	7	4,40
Los refinadores	64	40,25
Los envasadores	77	48,42
Las orujeras	16	10,06
Las cooperativas de 2.º grado	9	5,66
Los proveedores	9	5,66
Los que suministran maquinaria	3	1,88
Otros ⁹	4	2,51

FUENTE: Elaboración propia.

Por otra parte, el 49 por 100 de las almazaras sólo indicó un tipo de clientes cuyas respuestas resumimos a continuación: los socios (57 casos), los envasadores (ocho casos), la cooperativa de segundo grado (seis casos), las refinadoras (tres casos), los corredores (un caso) y otros (tres casos). Asimismo, sólo el 25,78 por 100 de los responsables de las cooperativas identificaron conjuntamente a sus principales clientes (envasadores y refinadores). Igualmente, un 4,4 por 100 añadió como clientes a las orujeras, además de los envasadores y refinadores.

A nuestro juicio, consideramos que en gran parte de las sociedades cooperativas se tiene una idea equivocada de aquéllos que son sus clientes, por lo que difícilmente podrán competir ante las acciones que emprendan sus verdaderos clientes. Este hecho lo consideramos de vital importancia ya que los clientes están muy concentrados y tienen información total sobre el mercado.

3.5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores ya existentes

El grado de rivalidad¹⁰ en un sector se distingue por la violencia en las disputas entre las empresas asentadas en esa actividad. Son varios

⁹ Las respuestas que nos han indicado y que se han recogido en este apartado son las siguientes: los particulares (dos casos), el Consejo Rector (un caso) y una respuesta que nos sorprendió, «la cooperativa no tiene clientes».

¹⁰ La competencia en los precios, la introducción de nuevos servicios o productos en el sector, las emisiones publicitarias, la lucha por los clientes, etc., son a veces con-

los factores que nos indican la existencia de una rivalidad más o menos intensa, entre los que contamos el número de empresas existentes en el sector, las estrategias adoptadas por las otras empresas, la diferenciación de los productos, etc.

Cuando las empresas son numerosas en una actividad industrial, existe mayor tendencia hacia las luchas internas para asegurar el mantenimiento o el incremento de las ventas, es decir, la supervivencia a costa de la caída de otras competidoras. El sector almazarero se caracteriza por tener una cantidad excesiva de empresas, concretamente sólo en la provincia de Jaén existen alrededor de 300 almazaras autorizadas de las que la mayor parte se constituyeron como cooperativas. Bajo esta afirmación cabría pensar que el grado de rivalidad según la influencia de este factor iba a ser elevado. Sin embargo, hemos comentado anteriormente que este factor incrementa la rivalidad cuando existe una verdadera necesidad de acaparar mercado y conseguir dar salida a la producción. No obstante, en el momento de la encuesta, todas las almazaras tenían asegurada la venta de su producción a un precio mínimo, el de intervención, por lo que esta lucha no se puede considerar agresiva. En la actualidad esta situación ha cambiado (la reforma de la llamada OCM de las materias grasas eliminó la intervención) y se puede suponer que existe una mayor rivalidad. Por otra parte, las estrategias adoptadas por otros competidores entre las almazaras tampoco se puede considerar como un factor que intensifique la rivalidad entre los competidores, puesto que, por término general, las almazaras cooperativas toman las decisiones a medida que se le plantean los problemas, pero no antes. La inexistencia de estrategias en las cooperativas las igualan en oportunidades. El estancamiento de la demanda y la escasa diferenciación de los productos que fabrican contribuyen a que entre las almazaras no se intensifique la competitividad¹¹.

Nuestro interés sobre este apartado se centraba, por un lado, en descubrir a qué empresas consideraban como sus competidores más directos y, por otro, queríamos saber si sentían amenazada su posición en el sector en el que se encuentran. Los resultados a ambas preguntas aparecen recogidos en los Cuadros 4 y 5.

secuencias provocadas por la pugna establecida entre las propias empresas que ya comparten actividades industriales.

¹¹ Las barreras de salida constituyen obstáculos de índole económica, estratégica o emocional que mantienen a las empresas en el sector, aun obteniendo rendimientos bajos o incluso negativos (PORTER, 1982). Para el sector cooperativo oleícola podemos indicar que las barreras de salida se consideran altas, fundamentalmente porque los lazos sentimentales que unen a los socios con sus cooperativas son intensos.

Casi el 70 por 100 de las almazaras cooperativas indicaron que no tenían ningún competidor. Muchos de ellos comentaban que desarrollaban su actividad sin problemas y que en el sector había cabida para todos. A pesar de ello, en el 18,86 por 100 de las sociedades cooperativas se nombraron a las almazaras como competidores; como mínimo señalaron a uno de los tipos de almazaras siguientes: industriales, privadas o cooperativas. Por otra parte, en el Cuadro 4 puede observarse que algo más del 8 por 100 de las almazaras detectaron como competidoras a sus vecinas más próximas (de su localidad). Estos enfrentamientos entre cooperativas de la misma localidad se han originado no por causas económicas, principalmente, sino por problemas personales entre los diferentes miembros de los Consejos Rectores, o bien por las circunstancias especiales en las que se crearon las cooperativas («cooperativas de ricos» y «cooperativas de pobres») (MOZAS, 1998, p. 434). Aún hoy se mantienen vivos estos recuerdos, constituyendo la causa de la escasa colaboración y de la rivalidad existente entre ellas.

CUADRO 4
¿A QUÉ TIPO DE EMPRESA O EMPRESAS CONSIDERA
SU/S COMPETIDOR/ES?

Opciones de respuesta	N.º de Cooperativas	Porcentaje respecto del total de Cooperativas
Las cooperativas de la localidad	13	8,17
Todas las cooperativas oleícolas	8	5,03
Las almazaras privadas	24	15,09
Las almazaras industriales	14	8,80
Las refinadoras	19	11,94
Las envasadoras	22	13,83
Las extractoras de orujo	2	1,25

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, las almazaras privadas son el grupo de empresas que han sido identificadas en mayor medida como competidores. La causa que justifica este hecho puede estar en que algunos socios de las cooperativas desvían parte de sus cosechas hacia estas empresas o hacia las almazaras industriales, por lo que los costes fijos de las cooperativas se reparten entre menos kilos de aceituna y quedan perjudicados económicamente los socios que sí aportan toda su cosecha a la cooperativa.

Las refinadoras y las envasadoras también fueron consideradas como competidores, aunque no realizan la misma actividad que las

almazaras, sino que se sitúan en actividades posteriores de la cadena agroalimentaria. Muchos de ellos comentaron que estas empresas eran sus principales rivales porque son las que fijan los precios del aceite. Por otra parte, las orujeras no son consideradas como competidoras en la inmensa mayoría de las almazaras, sino más bien como clientes, a pesar de fabricar otro tipo de aceite (el de orujo) que debe considerarse como un competidor del aceite de oliva.

Finalmente, realizamos una pregunta en la que debían resumir la situación en la que se ubicaban con relación a la competitividad que sentían en su entorno más próximo. Así la pregunta realizada y las respuestas que nos ofrecieron aparecen en el Cuadro 5.

CUADRO 5
EN GENERAL, LA COMPETENCIA EXISTENTE ENTRE
LOS COMPETIDORES HACE QUE...

Opciones de respuesta	N.º de Cooperativas	Porcentaje de Cooperativas
No nos sentimos perjudicados	151	94,97
Cada vez es más fuerte, pero soportable	8	5,03
La competencia se está convirtiendo en una amenaza	0	0,00
TOTAL	159	100,00

FUENTE: Elaboración propia.

Como se desprende de los datos obtenidos, las almazaras cooperativas no se sienten amenazadas por las acciones de sus competidores. A nuestro juicio, los resultados obtenidos según las respuestas ofrecidas nos llevan a pensar que esa seguridad que proclaman las almazaras cooperativas se deriva en gran parte por su gran desconocimiento sobre el sector en el que se desenvuelven y no por la realidad en la que desempeñan su actividad.

4. CONCLUSIONES

El cooperativismo oleícola está inmerso en un entorno muy cambiante que puede colocarlo en una posición difícil si no adopta las medidas oportunas. Pero para que su actuación sea eficaz necesita conocer a fondo el entorno que le rodea.

Las sociedades cooperativas no deben rechazar los instrumentos de gestión que utilizan habitualmente el resto de empresas, sino que por el contrario están en la obligación de utilizar todos los medios a

su alcance para responder a las agresiones del entorno. En este sentido, el análisis del entorno competitivo es una medida esencial para definir el comportamiento estratégico futuro de la empresa.

El análisis realizado para el cooperativismo oleícola muestra que los responsables de la gestión (Consejo Rector) encuentran serios problemas para identificar los factores y actores que forman parte del entorno competitivo. Asimismo, interpretan que la competitividad existente en el sector no les afecta, no se sienten amenazados, a pesar de la situación de dependencia que sufren con relación a las empresas que ocupan las siguientes actividades de la cadena agroalimentaria.

Esta deficiente percepción del entorno causada, sin duda, por la escasa formación empresarial de los responsables de la gestión en las cooperativas explica el comportamiento del sector, que adopta una postura conservadora y poco agresiva ante el turbulento entorno que le rodea. La gestión profesionalizada del cooperativismo oleícola es, hoy día, una condición necesaria e imperiosa para hacer reaccionar al sector y situarlo en una posición competitiva frente a sus rivales.

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGONÉS SIGNES, Joan. *Cooperativismo participación y poder*. Valencia: Centro de Educación Cooperativa, 1987.
- CABALLER MELLADO, Vicente. El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario, *Revista Española de Economía Agraria*, n.º 173, julio-septiembre 1995, p. 281-311.
- ERNST AND YOUNG ASESORES. *Estudio sobre la posición competitiva en el sector alimentario y bebidas en España. Sector del aceite de oliva y aceite de orujo de aceituna*. Madrid: MAPA. 1992.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishers, 1995, Massachusetts, versión en castellano: Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones. Madrid: Editorial Cívitas, 1996, (versión manejada).
- ILUNDÁIN VILÁ, José Miguel. *Factores de cambio en el entorno. Algunas orientaciones para la empresa*. Madrid: Editorial Esic, 1997.
- LUCAS, J. L. Las posibilidades de las cooperativas, *Revista de Estudios Agro-sociales*, n.º 78, 1972, p. 85-99.
- MENGUZZATO, Martina, y RENAU, Juan José. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Segunda edición. Barcelona: Editorial Ariel, 1991,
- MOZAS MORAL, Adoración. *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, 1998, Universidad de Jaén, Jaén.

- (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas.
- PARRAS ROSA, Manuel; MOZAS MORAL, Adoración, y TORRES RUIZ, Francisco José. *El sector oleícola y el crecimiento de la economía jiennense: Análisis, retos y estrategias*. Jaén: Universidad de Jaén y Caja General de Ahorros de Granada, 1999.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1982. Obra en castellano: *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, 1996 (versión manejada).
- TENA, Joaquín. *El entorno de la empresa*. Barcelona: EADA Gestión, 1992.
- TORRES RUIZ, Francisco José. *La comercialización en origen del aceite de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, 1997, Universidad de Jaén.
- TORRES RUIZ, Francisco José; SENISE BARRIO, Olga; MOZAS MORAL, Adoración; PARRAS ROSA, Manuel, y MURGADO ARMENTEROS, Eva M.^a *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: La situación de las cooperativas*. Málaga: Unicaja, 2000.