

ESTRUCTURA DE MERCADO, INTEGRACIÓN COOPERATIVA Y COMERCIALIZACIÓN EN EL SECTOR OLEÍCOLA ANDALUZ

POR

OLGA SENISE BARRIO* y MANUEL PARRAS ROSA**

RESUMEN

Uno de los elementos explicativos de la escasa cuota de mercado que poseen los aceites de oliva de más calidad en España es, a nuestro juicio, la escasa implicación de los productores en la comercialización de aceites envasados, lo que se conceptúa en la literatura como el «problema de la comercialización». En este sentido, considerando el elevado peso de las cooperativas oleícolas andaluzas en el sector, esta escasa demanda se ha vinculado al comportamiento comercial pasivo de estas organizaciones. Uno de los instrumentos que se postulan para invertir esta situación es la integración cooperativa. Así, en los últimos años se han creado varias cooperativas de segundo grado en Andalucía. En este contexto, en este trabajo hemos evaluado el modo en que la integración cooperativa está propiciando un mayor acercamiento de los productores a los mercados finales. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que sólo una minoría de las cooperativas integradas en Andalucía está logrando este objetivo, predominando, aún, en el cooperativismo oleícola un modelo de comercialización pasivo que está frenando el desarrollo del mercado de aceites de calidad en España.

SUMMARY

An explicative factor of the limited market share of better olive oils in Spain is, in our opinion, the limited presence of producers in the marketing of the bottled oils, the so-called «marketing problem». In this sense, considering the great importance of co-operative enterprises, the limited presence is linked with the co-operative enterprises marketing behaviour. One of the ins-

* Profesora Asociada Tipo III de la Universidad de Jaén.

** Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Jaén.

truments proposed to reverse that situation, are the integrated co-operatives enterprises. So, in the past few years a number of integrated cooperatives have been founded in Andalusia, with this aim in mind. In this context, in this work we analyse how the cooperative integration is bringing the producers closer to the final markets. The results of this paper shows that only a minority of these enterprises have been able to bring the co-operatives oils to the consumers.

1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO

Una de las cuestiones que suscita más interés en torno al sector oleícola español es la paradoja de cómo siendo España el primer país productor de aceites de oliva del mundo, casi un 20 por 100 de los consumidores españoles no conoce los distintos tipos de aceites de oliva que compiten en el mercado, y una buena parte de quienes sí los conocen no sabe cuáles son las características o propiedades distintivas existentes entre ellos (PARRAS y TORRES, 1996). En esta situación de desconocimiento y confusión, los aceites de oliva de más calidad —virgen y virgen extra— poseen una cuota de mercado conjunta de tan sólo el 20 por 100 (PARRAS, 2001a), no estando justificado este bajo nivel de la demanda por el diferencial de precios existente entre los aceites de oliva vírgenes y el «aceite de oliva»¹, que es muy pequeño, e incluso, a veces, es posible encontrar los aceites de oliva de más calidad técnica a precios más bajos que los de menos calidad.

A nuestro juicio, un elemento clave explicativo de la realidad que acabamos de describir es la escasa presencia de los aceites elaborados directamente por los oleicultores en el mercado del aceite envasado, comportamiento sectorial que se ha conceptualizado como el «problema de la comercialización». Defendemos, pues, que el comportamiento comercial de los productores españoles, consistente, en general, en vender la mayor parte de su producción a granel a las grandes empresas refinadoras/envasadoras que operan en el mercado, explica, en gran medida, la reducida demanda de los aceites de oliva de más calidad en España. En este sentido, podría pensarse que la mayor presencia de los productores en el mercado de aceites envasados no es imprescindible para lograr el incremento del consumo de aceites vírgenes en España, sino que éste podría impulsarse por las grandes empresas refinadoras/envasadoras que operan en el mercado. Sin embargo, esta posibilidad es bastante irreal, considerando cómo está estructurada la cadena agroalimentaria de los aceites de

¹ El aceite de oliva es una mezcla de aceite de oliva virgen o virgen extra y aceite de oliva refinado.

oliva en España, así como el comportamiento de los agentes que la configuran, cuestión a la que, por su importancia, dedicamos un epígrafe posterior.

En este escenario, alcanzan un elevado protagonismo las sociedades cooperativas oleícolas andaluzas, organizaciones que aportan alrededor del 70 por 100 de la producción nacional de aceites de oliva. En efecto, se señala que es el comportamiento comercial pasivo de estas organizaciones el mayor factor explicativo de la estructura de la demanda de aceites y grasas en España, apuntándose, en la literatura, la necesidad de una mayor concentración de la oferta que contribuya a resolver el «problema de la comercialización». Para lograr este objetivo, en los últimos años se han constituido en Andalucía un buen número de cooperativas oleícolas de segundo grado o integradas.

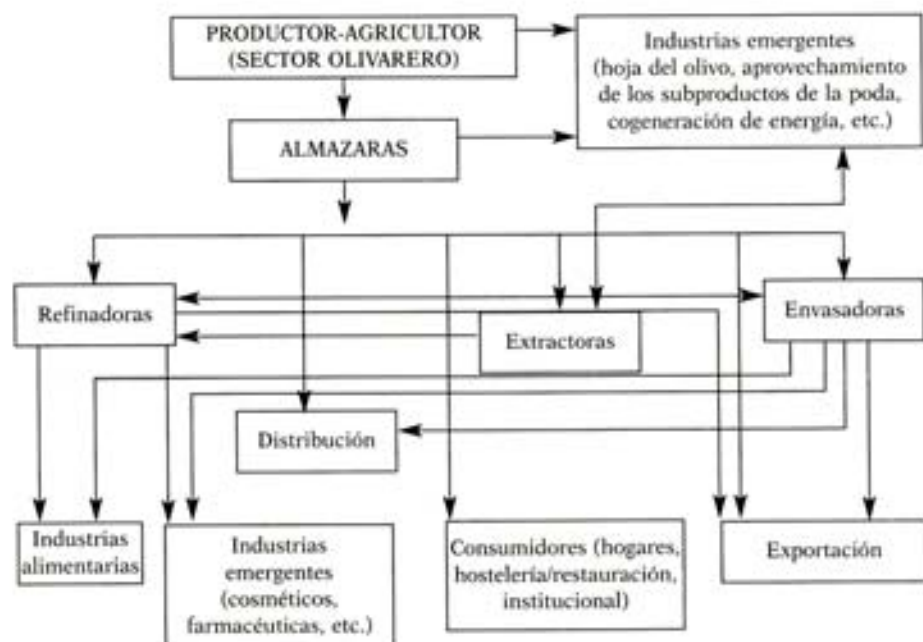
En el contexto descrito, el propósito de este trabajo es analizar el comportamiento comercial de las cooperativas oleícolas andaluzas de segundo grado, al objeto de poder evaluar el modo en que la integración cooperativa está propiciando un mayor acercamiento de los productores a los mercados finales, esto es, contribuyendo a resolver el «problema de la comercialización» y, consecuentemente con la tesis que defendemos, a aumentar el consumo de aceites de oliva vírgenes de calidad en nuestro país.

2. LAS RELACIONES PRODUCTORES- ENVASADORES/REFINADORES EN LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LOS ACEITES DE OLIVA

En la Figura 1 esquematizamos el entramado de intercambios y circuitos comerciales, a través de los que se relacionan las organizaciones y agentes que conforman el sistema agroalimentario de los aceites de oliva en España. Como se observa, junto al sector olivarero aparece una serie de industrias conectadas entre sí, pero con características distintas. Básicamente, es posible establecer tres tipos: las de primera transformación o almazaras, las refinadoras y las envasadoras. Por otro lado, está apareciendo una serie de «negocios emergentes» en una triple dirección: industrias alimentarias productoras de conservas, bollería, etc., que están utilizando aceites de oliva en la elaboración de sus productos; industrias del sector farmacéutico y de cosméticos e industrias de aprovechamiento de subproductos procedentes del olivar y de los aceites de oliva. Además de las organizaciones mencionadas, están, lógicamente, las empresas que conforman el sector de la dis-

tribución comercial y el comercio exterior. Por último, se encuentran los consumidores, clasificados en tres sectores distintos: hogares, hostelería y restauración e institucional.

FIGURA 1
LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LOS ACEITES DE OLIVA
EN ESPAÑA



FUENTE: Elaboración propia.

El número de almazaras con actividad, en la campaña 2002/2003, en España, fueron 1.753 (AAO, 2003), concentradas mayoritariamente en Andalucía (47 por 100). En función de la naturaleza jurídica, las almazaras se clasifican en tres categorías: almazaras asociativas, almazaras industriales y almazaras pertenecientes a empresarios individuales. Las almazaras de carácter asociativo —Sociedades Cooperativas o Sociedades Agrarias de Transformación (SAT)— representan el 54 por 100 del total (LANGREO, 2001, p. 13) y producen el 80 por 100 del volumen nacional.

Desde el punto de vista comercial las almazaras cooperativas se limitan, en general, a transformar la aceituna de sus socios en

aceite, a vender la mayor parte de la producción a granel a las grandes empresas refinadoras y/o envasadoras² que operan en el mercado³ y a vender pequeñas cantidades directamente a sus socios —autoconsumo— o en los mercados locales. Así, de acuerdo con TORRES *et al.* (2000, p. 42-43), en la campaña 1997/98 las cooperativas andaluzas comercializaron envasado sólo el 8,7 por 100 de la producción. El 89 por 100 de este aceite tuvo como destino el autoconsumo de los socios y un 9,9 por 100 lo canalizaron hacia el mercado final a través de las empresas de distribución. Este comportamiento comercial limita las posibilidades de generación de valor añadido vinculado a la fase de comercialización de aceite envasado y, por lo tanto, de incrementar la renta de los productores.

En este sentido, dos realidades actúan como barreras de entrada de los productores en el mercado del aceite envasado. En primer lugar, una parte de los aceites producidos por las cooperativas no son aptos para el consumo y por ello, han de refinarse, constituyendo materia prima para las industrias refinadoras/envasadoras, al no disponer de refinería la inmensa mayoría de las almazaras cooperativas. En segundo lugar, relacionado con lo que acabamos de exponer, está el hecho de que el tipo de aceite de oliva más demandado en el mercado español es el «aceite de oliva». Esta circunstancia hace que sea necesario y rentable refinar aceites de oliva.

En definitiva, actualmente el sector productor depende en gran medida de las empresas refinadoras/envasadoras para dar salida a sus productos. Obviamente, en el escenario descrito, si descartamos que los productores integren las actividades de refinado, la mayor presencia de los oleicultores en el mercado del aceite envasado requiere, en primer lugar, que obtengan aceites de calidad que puedan envasarse sin recurrir al refinado y, en segundo lugar, que estos productos tengan un mercado, esto es, que aumente el consumo de aceites vírgenes de calidad en España. De acuerdo con nuestra tesis, este segundo objetivo sólo es posible si hay una apuesta decidida por el sector productor de actuar en el mercado del aceite envasado.

Por su parte, las empresas envasadoras con dimensión empresarial mediana o grande disponen, como ya hemos adelantado, de sus propias refinerías. Generalmente, compran los aceites vírgenes de calidad y los lampantes a las almazaras cooperativas, y los aceites refinados a terceros, si no disponen de refinería propia. En las plantas de

² Las grandes empresas envasadoras poseen refinería propia.

³ En este mercado es usual la presencia de operadores italianos. No hay que olvidar que el mercado italiano es el mayor cliente «exterior» de graneles de los productores españoles.

envasado realizan el «encabezado» o mezcla de los aceites vírgenes con los refinados, el filtrado de aceites vírgenes⁴, si es preciso, y el envasado propiamente dicho.

Dos rasgos importantes hemos de destacar en la relación entre los productores y los refinadores/envasadores. En primer lugar, hasta hace poco tiempo estos últimos han mostrado poco interés por los aceites vírgenes de calidad, conscientes de que el mejor modo de preservar su negocio es a través de la consolidación del «aceite de oliva» en el mercado. En segundo lugar, son prácticamente inexistentes los acuerdos de cooperación entre los productores y los refinadores/envasadores. En efecto, año tras año contactan, a través de corredores, incrementándose los costes de transacción y sumiendo a los productores, que están muy atomizados pese al nivel de asociacionismo existente, en una elevada incertidumbre.

De lo expuesto en este segundo apartado del trabajo se deduce que para que las almazaras cooperativas dispongan de una mayor independencia y de una mejor posición competitiva, han de, primero, obtener calidad, y, segundo, abordar más activamente la comercialización en el mercado del aceite envasado de los aceites vírgenes de calidad. Para conseguir este segundo objetivo, una fórmula que lo facilita y lo puede hacer viable, *a priori*, es la de la integración cooperativa.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El análisis del cooperativismo, desde una perspectiva económica, ha sido objeto de un buen número de trabajos distintos, tanto por los objetivos perseguidos en los mismos, como por los enfoques teóricos empleados. Así, ha aparecido, sobre todo en los últimos años, un conjunto de estudios relativos a la integración cooperativa, en los que hay coincidencia en señalarla como una vía adecuada para mejorar la competitividad de las sociedades cooperativas independientes, considerándose a las sociedades cooperativas de segundo grado como instrumentos que han permitido el desarrollo cooperativo con una mayor eficacia que las de primer grado, como consecuencia de las economías de escala que se derivan del proceso asociativo, y que se concretan en (ARCAS, HERNÁNDEZ y MUNUERA, 2000, p. 187): «1) mayor concentración de la oferta; 2) diversificación de productos y calendarios; 3) apertura de nuevos mercados; 4) contratación de servicios y adquisición de *inputs* de forma conjunta; 5) adopción de

⁴ Obviamente, estas empresas también comercializan aceite de oliva virgen y virgen extra.

nuevos procesos industriales, y 6) profesionalización de la gestión» (JULIÁ, SERVER y FERNÁNDEZ, 1996).

En suma, la mayor eficiencia que la literatura otorga a las sociedades cooperativas integradas es coherente con lo que se apunta en la literatura sobre cooperación interempresas —véase, por ejemplo, MARI TI y SMILEY (1983), AXELROD (1986), PERLMUTTER y HEENAN (1986), PORTER (1988), PORTER y FULLER (1988), HAMEL, DOZ y PRAHALAD (1989), OHMAE (1989), PATEL y SOLTE (1989), JORDE y TEECE (1989), OLIVER (1990), KANTER (1990), MILES y SNOW (1992), HAGEDOORN (1993), MOHR y SPEKMAN (1994), BROU THERS *et al.* (1995), DAS y TENG (2000, 2001a y 2001b), y KELLY, SCHAAN y JONCAS (2002).

En el ámbito de la oleicultura se ha publicado en las dos últimas décadas una serie de trabajos centrados en la comercialización de los aceites de oliva y el rol del cooperativismo o, más concretamente, el binomio «cooperativismo oleícola-mejora de la comercialización», en los que la concentración de la oferta, a través de la integración cooperativa, se apunta como la estrategia más adecuada para conseguir una mayor presencia de los aceites elaborados por los productores en los canales de comercialización del aceite envasado —véanse LÓPEZ (1982), DOMINGO y LOMA-OSSORIO (1991), ERNST & YOUNG (1992), IFA (1992), VARGAS (1993a, 1993b y 1995), VARGAS y PELAYO (1995 y 1996), TORRES (1997 y 1998), TORRES y PARRAS (1998), MOZAS (1998 y 1999); y PARRAS, MOZAS y TORRES (1999). Sin embargo, no abundan los trabajos sobre cooperativismo oleícola en los que se muestre alguna evidencia empírica sobre cómo el cooperativismo integrado contribuye a la mejora de la comercialización de los aceites de oliva por el sector cooperativo. En este sentido, los trabajos de TORRES (1997 y 1998) y TORRES *et al.* (2000) vienen a cubrir este hueco en la literatura, en la medida en que en ellos se compara la actividad comercial de las sociedades cooperativas integradas en entidades de segundo y las que actúan de forma independiente.

Así, en los trabajos de TORRES (1997 y 1998), centrados en el análisis de la actuación comercial de las cooperativas oleícolas jiennenses durante los años 1992 y 1993, se concluye que la actividad comercial del sector cooperativo oleícola se encontraba en una fase embrionaria, caracterizada por una óptica de producción y donde los valores fundamentales que primaban en la venta del producto eran la simplicidad, la ausencia de riesgo y la garantía de cobro. También en estos estudios se pone de manifiesto que la integración cooperativa supuso un avance, aunque pequeño, en la comercialización de los aceites envasados, al ser prácticamente sólo las cooperativas integradas las que introdujeron aceites en los canales de distribución convencionales.

En esta misma línea, TORRES *et al.* (2000), con una metodología similar al estudio anterior, extienden el ámbito geográfico del análisis a Andalucía para el año 1997. En este trabajo se concluye que la situación del sector en 1997 había cambiado poco respecto a la de 1992 y 1993. En efecto, las sociedades cooperativas oleícolas seguían comercializando envasado una pequeña parte del aceite obtenido —10 por 100, aproximadamente. Asimismo, se ponen de manifiesto las escasas repercusiones que en la comercialización del aceite envasado tuvieron los procesos de integración cooperativa, aunque los pocos avances en materia de comercialización de aceites envasados procedían de cooperativas integradas.

No obstante, a pesar de los avances que suponen los trabajos anteriores en materia de análisis de las diferencias que muestran las estrategias comerciales de las cooperativas integradas e independientes, conjuntamente consideradas, no hemos encontrado ningún estudio en la revisión bibliográfica efectuada que analice pormenorizada e individualmente la actuación comercial de cada una de las cooperativas oleícolas integradas existentes. Con nuestro trabajo pretendemos contribuir a cubrir esta laguna en la literatura.

4. MÉTODO

El método que hemos seguido para alcanzar el objetivo propuesto ha sido el cualitativo, debido a dos razones: 1) que el número de cooperativas oleícolas andaluzas integradas es sólo de 20, aunque representan el 35 por 100 de la producción del sector cooperativo andaluz, y 2) que, de acuerdo con la literatura sobre metodología —véase, entre otros, SCHWARTZ y JACOBS (1984), ORTÍ (1986), TAYLOR y BOGDAN (1987), KRUEGER (1991), ALONSO (1998), EISENDHARDT (1989), PATTON (1990), PÉREZ (1994), YIN (1994), RUIZ (1996), MAXWELL (1998) y FERNÁNDEZ (1999), la utilización de un método cualitativo es especialmente adecuado cuando el objetivo es descubrir los diferentes significados en las actuaciones emprendidas por los sujetos.

De acuerdo con estas premisas, recogimos información del comportamiento de todas y cada una de las cooperativas oleícolas integradas de Andalucía, mediante entrevistas abiertas o en profundidad, con un esquema general y flexible de preguntas en cuanto a orden, contenido y formulación. El guión de las entrevistas fue diseñado de acuerdo con el protocolo ampliamente aceptado en la literatura sobre metodología cualitativa, y que se centra fundamentalmente en partir de lo más amplio a lo más pequeño, de lo más superficial a lo más profundo, de lo más impersonal a lo más personalizado y de datos a

interpretación de los mismos (RUIZ, 1996, p. 181-182). Con las entrevistas se pretendía conocer el punto de vista de los responsables del desarrollo comercial del grupo —gerente o director comercial, en su caso— acerca de los diferentes aspectos que se engloban en la estrategia comercial. El período empleado en la recogida de datos se extendió desde el 19 de julio de 2002 hasta el 22 de noviembre del mismo año.

Los datos obtenidos los analizamos mediante narraciones, a partir de las que se buscaba, como señala RUIZ (1996, p. 77), desentrañar las estructuras de significación y determinar su campo social y su alcance. De este modo, en primer lugar, empleamos un conjunto de indicadores que muestran un mayor o menor desarrollo de la estrategia comercial para analizar y calificar la población objeto de nuestro estudio (véase Cuadro 1) y, en segundo lugar, determinamos los diferentes grupos o patrones de comportamiento presentes entre las cooperativas integradas y explicamos las principales fuentes de diferencias en cuanto a su estrategia comercial.

CUADRO 1
INDICADORES DEL DESARROLLO COMERCIAL
EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS OLEÍCOLAS
INTEGRADAS

INDICADORES	CATEGORÍAS
Comercialización en común	<ul style="list-style-type: none"> — Venta individualizada de las cooperativas de primer grado. — Centralización de la venta del aceite a granel o del envasado. — Centralización total de las decisiones de venta.
Unificación de la marca con que se comercializa	<ul style="list-style-type: none"> — Cada cooperativa independiente vende con su propia marca. — Se vende con marcas de la cooperativa integrada, salvo, a veces, para el autoconsumo. — Se vende todo el producto con marcas de la cooperativa integrada.
Contratos de suministro con los establecimientos de distribución	<ul style="list-style-type: none"> — No se vende a establecimientos de distribución. — Venden a estos establecimientos de forma puntual y esporádica. — Venden con contratos estables de suministro.
Actividades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> — No realizan actividades de comunicación. — Realizan actividades de escasa difusión y poco coordinadas. — Realizan muchas actividades planificadas y coordinadas.

FUENTE: Elaboración propia.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el objetivo planteado de analizar cómo la integración cooperativa posibilita un mayor acercamiento de los productores a los mercados finales y a contribuir a aumentar el consumo de aceites de oliva vírgenes en España, el análisis efectuado da lugar a cierta diversidad de realidades, que se polarizan en torno a tres grupos de cooperativas oleícolas integradas en Andalucía.

Existe un *primer grupo* en el que la integración cooperativa no ha supuesto ningún avance, desde el punto de vista comercial, frente al cooperativismo independiente. Así, no se ha conseguido una mayor concentración real de la oferta, ni se han desarrollado actividades comerciales de mayor envergadura, ni ninguna de las demás ventajas que la literatura otorga a la cooperación entre empresas. En suma, este grupo no está contribuyendo a resolver el «problema de la comercialización» ni a aumentar el consumo de aceites de oliva vírgenes de calidad en España.

Este grupo lo forman el 50 por 100 de los casos analizados. Se trata de cooperativas independientes que crean una cooperativa de segundo grado y buscan la calificación como Asociación de Productores Agrarios —APA— con el objetivo de tener acceso a las subvenciones, pero que en ningún momento han efectuado ninguna operación de venta en común⁵ ni han utilizado una marca conjunta —aunque la tengan registrada—. Podríamos decir que en este grupo están una serie de sociedades cooperativas integradas que sólo suponen la mera suma de sociedades cooperativas independientes, sin haber obtenido ninguna sinergia, por su falta de actividad en común, y que desarrollan una comercialización pasiva, esto es, no tratan de abrir mercado para su aceite envasado, sino que se dejan comprar su producto por parte de otros operadores del sector. Se trata del grupo menos desarrollado desde el punto de vista empresarial y comercial, habiendo acometido la cooperación como un medio para recibir ayudas exclusivamente, no existiendo una toma de decisiones centralizada en cuanto a la venta. Desde la perspectiva comercial, estas sociedades cooperativas operan igual que las de primer grado. Se constituyen nuevas sociedades cooperativas de segundo grado, desarrollándose adecuadamente el proceso de constitución, pero sin un planteamiento estratégico de actuación conjunta para obtener las sinergias y ventajas posibles, sino simplemente con una actuación centrada en el

⁵ Obviamente, sí facturan en común.

corto plazo y con el objetivo exclusivo del cobro de las subvenciones. Esto último significa que no se produce una integración real, sino meramente formal.

En este mismo sentido, los resultados de las sociedades cooperativas de segundo grado no suponen ninguna mejora respecto a los resultados que obtienen las sociedades cooperativas independientes. Además, su actuación en la campaña 2001/2002 no supuso tampoco ningún avance con respecto a los resultados alcanzados en la campaña 1997/98 analizada en TORRES *et al.* (2000). Así, el porcentaje de envasado en ningún caso supera el 10 por 100, siendo la media del 6 por 100 del total producido.

Existe un *segundo grupo* en el que los procesos de integración cooperativa están permitiendo alcanzar a las sociedades cooperativas integradas ciertas ventajas respecto a las independientes. Aunque las mejoras en los resultados obtenidos no son aún muy importantes, sí están generando importantes diferencias en el modo comercial de actuar respecto a las independientes, sobre todo si las comparamos con las del grupo anterior.

A este grupo pertenece el 25 por 100 de las cooperativas oleícolas integradas. Los motivos que esgrimen como razón de la creación de la APA es tanto el acceso a las subvenciones como la comercialización conjunta, que en la mayoría de los casos efectivamente se lleva a cabo. Por tanto, una primera cuestión diferencial respecto al primer grupo es que en éste sí podemos hablar de una verdadera estrategia de integración cooperativa, debido a la delegación en la toma de decisiones comerciales que las independientes hacen en la sociedad cooperativa de segundo grado, frente a la integración meramente formal que suponían las del grupo anterior. Este hecho muestra que, en cierta medida, se ha conseguido superar la reticencia de los socios agricultores a la venta en común, principalmente mediante esa desvinculación de las operaciones de venta. La superación de esta barrera se ha producido gracias a la existencia de un gerente o director comercial con capacidad de liderazgo y para convencer a los socios de la idoneidad del desarrollo de esta estrategia conjunta.

Además, la actuación conjunta está permitiendo a estos grupos abordar actividades comerciales que no podían desarrollar las sociedades cooperativas independientes, así como gozar de una mejor posición en la cadena agroalimentaria. Este aumento del poder de negociación se pone de manifiesto en las actividades de distribución del aceite envasado debido a que, de un lado, supone un porcentaje mayor que en el grupo anterior y, de otro, se amplía el destino a nuevos tipos de establecimientos, como restaurantes, cafeterías, su-

permercados, etc. Así, se consigue ser algo menos dependientes del mercado de graneles e incorporar a la sociedad cooperativa mayor valor añadido por el producto que se hace llegar hasta el consumidor final. En cuanto a las nuevas actividades que permite desarrollar la integración cooperativa en este segundo grupo, se ha conseguido la creación de un departamento comercial, con un director comercial y algunos vendedores, que planifica y organiza la estrategia de *marketing* de la empresa y les permite abordar nuevas actuaciones, fundamentalmente de comunicación —en radio, prensa, Internet, etc.

El carácter más empresarial en el desarrollo de la estrategia comercial de las cooperativas de este segundo grupo, respecto de las del primero, se plasma en unos mejores resultados obtenidos en el mayor volumen de aceite envasado (en torno al 10 por 100 de lo producido). De esta cifra, el 50 por 100 se destina al autoconsumo de los socios y el resto a los establecimientos de distribución, antes mencionados.

Finalmente, existe un *tercer grupo* de sociedades cooperativas de segundo grado, que son las que están obteniendo los mayores beneficios de la estrategia de integración, tanto desde el punto de vista del mayor poder de negociación obtenido, como de los resultados alcanzados fruto de esta actuación.

Las cooperativas que forman parte de este grupo suponen el 25 por 100 restante. En primer lugar, la comercialización se realiza en común, con la toma de decisiones sobre la venta totalmente centralizada y empleando una o varias marcas, pero de la sociedad cooperativa de segundo grado, habiendo desaparecido las marcas de las cooperativas individuales, salvo, a veces, para el autoconsumo de los socios. Se trata de sociedades cooperativas que suponen una integración real, esto es, las decisiones de venta de todo el aceite se toman en el seno de la cooperativa de segundo grado y, aunque su mercado más importante sigue siendo el mercado de graneles, existe una apuesta decidida por incrementar la cuota de aceite envasado, debido a que reconocen la necesidad de depender en menor medida del mercado de origen.

Un primer rasgo diferenciador es que todas las cooperativas del grupo mantienen contratos de suministro con las empresas de distribución, de forma que hasta ahora ninguna otra cooperativa de ninguno de los grupos anteriores disponía de ellos, sino que se cerraban operaciones con ciertos clientes de una forma puntual. En este sentido, estas empresas distribuyen gran parte de sus aceites en hipermercados, y también mantienen contactos con supermercados y otros formatos comerciales de menor dimensión, no sólo a nivel nacional

sino también internacional. La frecuente negociación con este tipo de establecimientos les obliga a un contacto continuo y a una preocupación constante por el producto y servicio ofrecido, habiendo llegado alguno de estos grupos a conseguir distribuir en exclusiva su producto en estas grandes superficies.

Asimismo, la visión de las empresas de este grupo con relación al canal de distribución cambia sustancialmente respecto a las del grupo anteriormente analizado. Estas empresas no consideran que su mercado final sea los hipermercados y otros formatos comerciales, sino que han de conseguir que su producto esté disponible en el lineal de estos establecimientos, porque los consumidores finales lo demandan allí. De esta manera consiguen participar en los sucesivos eslabones de la cadena hasta llegar al consumidor final.

Esta actuación también les permite abordar los mercados exteriores de una forma decidida y con éxito, incluso haciéndose necesaria en ocasiones la creación de un departamento o sección de exportación por el importante volumen de operaciones. Las actividades comerciales, al estar adecuadamente planificadas y poder otorgarles el presupuesto necesario, generan mejores resultados tanto para la empresa como para los clientes finales. Por ello están consiguiendo un importante reconocimiento de la empresa y la marca, adaptar el producto que comercializan a los gustos y necesidades de los consumidores, segmentar su mercado, lanzar nuevos productos, etc.

Como antes apuntamos, fruto de esta forma de actuar, en este grupo también se observan los mejores resultados comerciales. Así, el porcentaje de envasado respecto del total en este grupo asciende, como media, por encima del 20 por 100. Esta cifra se reparte en tres grandes grupos: la partida destinada al autoconsumo, que en este grupo asciende al 20 por 100, y el resto se reparte entre exportación y distribución nacional, en función de la estrategia elegida por la empresa. En los últimos años en este grupo se ha producido un crecimiento general continuado del porcentaje de envasado sobre el total producido, de alrededor de un 25 por 100 cada año, respecto a la cantidad del año anterior. En el Cuadro 2 se resume la información contenida en este apartado.

CUADRO 2
SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS RESPECTO
AL DESARROLLO COMERCIAL EN LAS COOPERATIVAS
OLEÍCOLAS ANDALUZAS INTEGRADAS

INDICADORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Comercialización en común.	No se produce.	Se produce en la mayor parte del volumen comercializado.	Se produce totalmente.
Unificación de la marca.	No se produce.	Se produce, salvo para el autoconsumo.	Se produce, habiendo desaparecido las marcas individuales.
Contratos de suministro con la distribución.	No se vende a establecimientos de distribución.	Se vende a establecimientos de pequeña y mediana dimensión, sin contratos de abastecimiento.	Se vende a establecimientos de todas dimensiones, tanto nacionales como extranjeros, con contratos de suministro.
Actividades de comunicación.	Ninguna.	Se hacen de ámbito local o regional (prensa y radio), así como diseño de páginas web.	Se hacen de mayor envergadura y ámbito nacional e internacional.
Otras actividades.	Ninguna.	Creación de un departamento comercial.	<ul style="list-style-type: none"> — Creación de un departamento de exportación, en algunos casos. — Adaptar el producto a los gustos de los consumidores. — Segmentación de los mercados. — Lanzamiento de nuevos productos.

FUENTE: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos defendido que el incremento del consumo de aceites de oliva vírgenes de calidad en España y el comportamiento comercial de las cooperativas oleícolas andaluzas están fuertemen-

te relacionados, argumentando que ha de ser el propio sector cooperativo el que, desarrollando actividades de comercialización en el mercado del aceite envasado, propicie el aumento de la demanda de aceites de oliva de calidad. Esta actuación es, a nuestro juicio, necesaria por dos motivos: 1) porque carece de sentido que los productores estén realizando esfuerzos para obtener aceites de calidad y no los realicen para incrementar la cuota de mercado de estos productos, teniendo a veces que refinar aceites vírgenes aptos para el consumo ante la ausencia de su demanda, y 2) porque, considerando cómo está estructurada la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva, es difícil que el aumento de demanda de los aceites vírgenes lo lidere e impulse los refinadores y/o envasadores.

En este sentido, en la literatura sobre economía oleícola, las sociedades cooperativas de segundo grado, como un modo de cooperación interempresas, se han postulado como instrumentos fundamentales para lograr una mayor implicación de los productores en el mercado de aceite envasado, creándose en los últimos años un buen número de cooperativas oleícolas de segundo grado en Andalucía.

En el contexto descrito, los resultados expuestos en este trabajo revelan la existencia de tres grupos de cooperativas integradas, en función de la diferente forma de concebir la comercialización de sus productos, así como de desarrollar la estrategia de integración cooperativa. Esta tipología de integración cooperativa es indicativa de la coexistencia de tres modelos de comercialización de aceites de oliva en Andalucía. Por un lado, el que desarrolla la mayoría del sector cooperativo, caracterizado por la existencia de una cooperación formal y no real, por la venta de prácticamente toda la producción a granel a grandes empresas refinadoras y/o envasadoras y por la inexistencia de actividades de *marketing*; en definitiva, por un alejamiento del mercado final que hace que podamos catalogar a este grupo de cooperativas integradas como orientadas a la producción.

El segundo grupo de cooperativas integradas transita desde la orientación a la producción a la orientación al mercado. Aunque todavía es escasa su presencia en el mercado del aceite envasado, sí están sentando las bases para alcanzar un mayor volumen de aceite comercializado envasado. Así, venden bajo una sola marca y han iniciado actividades propias del *marketing mix*, fruto de la creación de estructuras comerciales.

Por último, nos encontramos con un grupo minoritario de cooperativas oleícolas integradas que podemos catalogar de orientadas al mercado y que están liderando la modernización del sector y protagonizando un incremento del consumo de aceites de oliva vírgenes de calidad en nuestro país. Las cooperativas de este grupo, que sí son

prototipos de lo que son acuerdos de cooperación, representan concentraciones reales de oferta y llevan a cabo, en el seno de un departamento comercial bien dotado, acciones tanto de *marketing* estratégico como operativo. Son entidades que han percibido que el proceso de liberalización, que supone un cambio de escenario para el sector oleícola, exige la mayor implicación de los productores en el mercado de aceite envasado, ante los riesgos que entraña operar sólo en el mercado de origen, asumiendo que el futuro de los productores está más en el «mercado» que en Bruselas.

Finalmente, una observación de interés, en la línea de la tesis que defendemos en este trabajo, es que el aumento del consumo de aceites de oliva vírgenes en nuestro país, de acuerdo con los datos suministrados por el Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, ha aumentado de forma importante en los últimos años, coincidiendo con la entrada en el mercado del aceite envasado de las cooperativas oleícolas, fundamentalmente, de las que constituyen el tercer grupo que hemos identificado en nuestro trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA PARA EL ACEITE DE OLIVA (AAO). <http://www.mapya.es>. 2003
- ALONSO, L. R. *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Madrid: Editorial Fundamentos. Colección Ciencia, 1998.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J. L. La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del *marketing* de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio. *CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía*, n.º 36, 2000, p. 179-202.
- AXELROD, R. *La evolución de la cooperación*. Madrid: Alianza Editorial, 1986.
- BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*, vol. 28, n.º 3, 1995, p. 18-25.
- CIVANTOS, L. Estructura productiva y de transformación del olivar español. En: Parras (coord.). *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*. Jaén: Universidad de Jaén y Universidad Internacional de Andalucía, Sede Antonio Machado, 1997.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Instabilities of Strategic Alliances: an Internal Tensions Perspective. *Organization Science: a Journal of the Institute for Operations Research*, vol. 11, n.º 1, 2000, p. 77-102.
- Trust, Control and Risk in Strategic Alliances. An Integrated Framework. *Organization Studies*, vol. 22, n.º 2, 2001a, p. 251-283.
- Relational Risk and its Personal Correlates in Strategic Alliances. *Journal of Business and Psychology*, vol. 15, n.º 3, 2001b, p. 449-465.

- DOMINGO, J.; LOMA-OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Jaén: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, 1991.
- EISENDHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14, 1989, p. 532-550.
- ERNST & YOUNG ASESORES. *Estudio de la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España. Sector de aceite de oliva y de aceite de orujo de aceituna*. Madrid: MAPA, 1992.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. *Investigación de mercados: obtención de información*, 2.ª edición. Madrid: Biblioteca Civitas, Economía y Empresa, colección Empresa, 1999.
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 371-385.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia. *Harvard-Deusto Business Review*, 3.º trimestre, 1989, p. 20-28.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA -IFA. *Industria del aceite de oliva. Programa operativo del Sur y Este de Jaén y Norte de Granada 1991-1993*. Sevilla: IFA-Junta de Andalucía y Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 1992.
- JORDE, T. M.; TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review*, vol. 31, n.º 3, 1989, p. 25-37.
- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.; FERNÁNDEZ, M. Las cooperativas agrarias. En: BAREA y MONZÓN (eds.). *Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España*. Valencia: CIRIEC-ESPAÑA, 1996, p. 17-75.
- KANTER, R. M. *Cuando los gigantes aprenden a bailar*. Barcelona: Plaza y Janés, 1990.
- KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L.; JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R & D Management*, vol. 32, n.º 1, 2002, p. 11-22.
- KRUEGER, R. A. *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Editorial Pirámide. Colección Psicología, 1991.
- LANGREO, A. Tendencias de futuro en la producción y la industria del aceite de oliva. *Distribución y Consumo*, n.º 54, 2001, p. 53-96.
- LÓPEZ, A. *Las cooperativas olivereras andaluzas. Una realidad problemática*. Córdoba: Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, 1982.
- MARITI, P.; SMILEY, R. Cooperative agreements and organization of industry. *Journal of Industrial Economics*, junio, 1983.
- MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. En L. Bickman y D. J. Rog (eds.): *Handbook of applied social research methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998, p. 69-100.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, summer, 1992, p. 53-72.
- MILI, S. *Organización de mercados y estrategia de empresas agroalimentarias. El subsector del aceite de oliva español*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 135-152.
- MOZAS, A. *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses*, Tesis Doctoral, Jaén: Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén, 1998.
- *Organización y Gestión de las Almazaras Cooperativas: un Estudio Empírico*. Sevilla: Junta de Andalucía. Dirección General de Cooperativas, 1999.
- OHMAE, K. La lógica mundial de las alianzas estratégicas. *Harvard-Deusto Business Review*, 4.º trimestre, 1989, p. 96-110.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 2, 1990, p. 241-265.
- ORTÍ, A. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. En: M. GARCÍA FERRANDO *et al.* (comps.). *El análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza, 1989, p. 171-203.
- PARRAS, M. *La demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español y las posibilidades de su crecimiento: un enfoque de marketing estratégico*. Madrid: MAPA, Serie de Estudios, n.º 119, 1996.
- El comportamiento del consumidor y la demanda de aceites vegetales en España: oliva virgen versus oliva/girasol. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, n.º 192, 2001a, p. 161-194.
- Distribución comercial de los aceites vegetales en España. *Distribución y Consumo*, n.º 60, 2001b, p. 51-65.
- PARRAS, M.; LANZAS, J. R.; TORRES, F. J. El sector del olivar y del aceite de oliva jiennense. Situación, retos y estrategias. En: MARTÍN; ALCALÁ; DURO (eds.). *Observatorio Económico de la Provincia de Jaén*, 13, monografía 1, diciembre, 1997, p. 105-143.
- PARRAS, M.; MOZAS, A.; TORRES, F. J. *El sector oleícola y el crecimiento de la economía jiennense: análisis, retos y estrategias*. Jaén: Universidad de Jaén y Fundación Caja de Granada, 1999.
- PARRAS, M.; TORRES, F. J. *El consumo de aceites de oliva en los hogares. Análisis del comportamiento del consumidor*. Jaén: Fundación para la Promoción y el Desarrollo del Olivar y del Aceite de Oliva, 1996.
- PATTEL, P.; SOLTE, L. Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes. *Economía Industrial*, marzo-abril, 1989, p. 179-225.
- PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications, Mewbury Park, 1990.
- PÉREZ SERRANO, G. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A., 1994.
- PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A. Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1986, p. 136-152.
- PORTER, M. E. La competencia en las industrias globales: un marco conceptual. *Información Comercial Española*, junio, 1988, p. 71-100.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española*, n.º 658, junio, 1988, p. 101-120.

- RODRÍGUEZ, J. La comercialización del aceite de oliva en Andalucía. En: *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía*. Málaga: UNICAJA, 1991, p. 421-472.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996.
- SCHWARTZ, H.; JACOBS, J. *Qualitative sociology a method to the madness*. The Free Press, Macmillan, 1984. Versión en castellano: *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*, Editorial Trillas, 1984 (versión manejada).
- SENISE, O. *Modelos de cooperación comercial en el ámbito agroalimentario: un estudio exploratorio en el sector oleícola*. Memoria de Iniciación a la Investigación. Jaén: Universidad de Jaén, 2001.
- Integración cooperativa y orientación al mercado: el caso de las cooperativas oleícolas andaluzas. Tesis Doctoral. Jaén: Universidad de Jaén, 2003.
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods. The search for meanings*, 1987. Versión en castellano: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós Básica, 1996 (versión manejada).
- TORRES, F. J. *La comercialización en origen de los aceites de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses*. Tesis Doctoral. Jaén: Universidad de Jaén, 1997.
- *Las cooperativas jiennenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica*. Jaén: Instituto de Estudios Jiennenses, 1998.
- TORRES, F. J.; PARRAS, M. La integración cooperativa como solución a los problemas de *marketing* de los productores de aceite de oliva: un estudio comparado. En: AGUIRRE (ed.). *La creación de valor en un mercado global*. Málaga: Asociación Europea de Economía y Dirección de la Empresa (AEDEM), 1998, p. 1019-1025.
- 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*. Málaga: Analistas Económicos de Andalucía, Unicaja, 2000.
- VARGAS, A. *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*. Córdoba: Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, 1993a.
- La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense. *CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía*, n.º 14, 1993b, p. 127-154.
- *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 1995.
- VARGAS, A.; PELAYO, Y. El mercado del aceite de oliva. Una estrategia competitiva para el sector cooperativo. En: GUARNIZO (ed.). *La innovación en la empresa*. Toledo: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), vol. 1, 1995, p. 39-49.

- Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva ante la encrucijada de formular una estrategia competitiva para un mercado global. En: LUQUE (ed.), *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*. Granada: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), vol. IIA (Organización de Empresas y Dirección de Recursos Humanos), 1996, p. 345-357.
- YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, 1994.