

# El papel del cooperativismo agroalimentario como dinamizador de los espacios rurales

MANUEL PARRAS ROSA<sup>1</sup>

## I. INTRODUCCIÓN

Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía en el año 2001, señala que: “Muchos países están siendo testigos de la creciente desigualdad, una desigualdad que es el resultado de cómo hemos estructurado la economía de mercado, en particular de cómo la hemos reestructurado en el último tercio de siglo”. En este contexto, el profesor Stiglitz cree que las cooperativas representan una mejor manera de responder a los elevados riesgos que amenazan a nuestras sociedades. “Hay alternativas al sistema actual. Debemos aprender de las cooperativas”, afirma. “Si lo hacemos, podemos cambiar la forma de nuestra economía, remodelar la globalización y lo que nosotros y nuestros hijos queramos ser. Las cooperativas son más capaces de gestionar los riesgos que el sector privado capitalista. Creo que podemos construir un mundo en el que la economía funcione mejor para todos, basada en la solidaridad. Las cooperativas hacen posible una mejor distribución de la riqueza y se preocupan por el bienestar de sus miembros; los trabajadores tienen voz y voto y las empresas son más sensibles a los problemas de las comunidades. Además, por no estar exclusivamente concentradas en el lucro inmediato, tienen más

---

<sup>1</sup> Manuel Parras Rosa es Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Jaén.

capacidad de planificar a largo plazo y de crecer exitosamente”. “Por sus características, considera el Premio Nobel, el cooperativismo está en mejor capacidad de contribuir al desarrollo de un modelo de producción sustentable, que reduzca la contaminación ambiental en general y reemplace el carbono por fuentes de energía más sustentables. Sin embargo, el desarrollo del cooperativismo plantea retos importantes a los que hay que dar respuestas oportunas. Uno de ellos es cómo mantener el espíritu y el sentido de identidad propio de esta forma de producción cuando las empresas cooperativas empiezan a crecer”.

Estas palabras de Stiglitz demuestran la importancia del movimiento cooperativo, un sector que, descendiendo al agroalimentario, es, como veremos, a continuación, enormemente importante. No obstante, hemos de pensar, como señala el Premio Nobel, más allá de un cooperativismo de corte económico, hemos de transitar a un cooperativismo que rescate sus orígenes, las razones por las que nació, que son, fundamentalmente ideológicas, centradas en la dinamización de los territorios en los que se ubica, para ser un elemento de cohesión social y para generar una cultura de la rentabilidad apoyada en la solidaridad, en el comportamiento ético y en el compromiso social. Pero, para ello, los cooperativistas han de creerse empresarios de lo social porque, si una cooperativa no es rentable económicamente, no podrá serlo social ni medioambientalmente, más que nada, porque no habrá socios implicados en estos desafíos.

En el contexto descrito, en las páginas que siguen se va a dar respuesta a varias cuestiones. En primer lugar, vamos a enmarcar al cooperativismo en un ámbito más amplio como es el de la economía social-ES, en lo sucesivo. Después, nos referiremos al cooperativismo agroalimentario para conocer sus cifras e importancia, tanto a escala mundial, como española. En tercer lugar, se expondrán los pasos para conseguir un cooperativismo más empresarial, esto es, más orientado al mercado y se propondrá una definición de cooperativismo que encierra su misión como agente dinamizador de territorios rurales. Finalmente, centrándonos en el cooperativismo oleícola, se expondrán algunas de las barreras que impiden o limitan su concepción como una empresa moderna, así como algunas estrategias de desarrollo para alcanzar una mayor orientación al mercado.

## II. EL COOPERATIVISMO EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

La noción de Economía Social como se conoce actualmente comenzó en Francia, en la década de 1970. En junio de 1980, el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA) publicó la Carta de la Economía Social, que la define como “el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad” (Monzón, 1987).

Estas características distintivas se han difundido ampliamente en la literatura económica y describen una esfera de la ES que se articula en torno a tres familias principales, las cooperativas, las mutuas y las asociaciones, a las que se han sumado recientemente las fundaciones.

Para cuantificar los datos agregados sobre la ES de manera coherente y armonizada a nivel internacional y darles visibilidad, la definición de ES que se utiliza tiene que encajar en el sistema de contabilidad nacional. Esta definición debe ignorar criterios jurídicos y administrativos y centrarse en analizar el comportamiento de los actores de la economía social y determinar las similitudes y diferencias entre ellos y entre éstos y otros agentes económicos. También tiene que incorporar los principios históricos y los valores específicos de la ES y la metodología del sistema de contabilidad nacional vigente para convertirla en una definición operativa que logre un amplio consenso político y académico.

La definición propuesta es la siguiente:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también agrupa a aquellas

entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.

En términos de contabilidad nacional, la ES comprende dos grandes subsectores de la ES: a) el subsector de mercado o empresarial y b) el subsector de productores no de mercado.

El subsector de mercado de la ES está constituido, fundamentalmente, por cooperativas, mutuas de seguros y mutualidades de previsión social, grupos empresariales controlados por entidades de la ES y otras empresas similares y ciertas instituciones sin fines de lucro al servicio de las empresas de la ES.

Junto a las características comunes a todas las entidades de la ES, las entidades clasificadas dentro del subsector mercado se crean para satisfacer las necesidades de sus socios mediante la aplicación del principio de ayuda mutua, es decir, son empresas en las que habitualmente se da la doble condición de socio y usuario de la actividad y el objetivo central de estas empresas es satisfacer y resolver las necesidades de sus socios, que son, básicamente, personas o familias.

### III. EL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO

En este apartado recogemos el ranking de las organizaciones cooperativas más importantes del mundo, por sectores de actividad.

El Cuadro 1 recoge las principales cooperativas del sector de la agricultura e industrias alimentarias en el mundo por volumen de facturación. Como se puede observar, ninguna es española, lo que demuestra el pequeño tamaño de nuestras cooperativas. Por dar un dato referente, la cooperativa del sector más importante en España es DCOOP que factura algo más de 1.000 millones de euros, esto es, 40 veces menos que la mayor de las cooperativas del ranking del Cuadro 1 y 5 veces menos que la que ocupa el lugar 20. La lectura de estos datos es evidente: necesitamos ganar dimensión cooperativa para competir en un mundo global y lleno de cambios.

Cuadro 1  
 Ranking de las principales cooperativas del sector agroalimentario

Clasificación 2016	Organización	País	Facturación en 2016 (miles de millones de USD)
1	Zen-Noh	Japón	44,06
2	Nonghyup	República de Corea	36,45
3	CHS Inc.	EE.UU	30,35
4	Bay Wa	Alemania	17,06
5	Hokuren	Japón	14,06
6	Dairy Farmers of America	EE.UU	13,50
7	Fonterra	Nueva Zelanda	13,40
8	Land O'Lakes, Inc.	EE.UU	13,20
9	FrieslandCampina	Países Bajos	12,18
10	Arla Food	Dinamarca	10,83
11	Danis Crown	Dinamarca	9,21
12	Copersucar	Brasil	7,55
13	In Vivo	Francia	7,09
14	Südzucker	Alemania	7,07
15	Crowmark, Inc.	EE.UU	7,03
16	Agravis	Alemania	6,93
17	DLG	Dinamarca	6,79
18	Fenaco	Suiza	6,04
19	Terrena	Francia	5,75
20	Agrial	Francia	5,71

En el Cuadro 2 figuran las 10 más importantes cooperativas del sector de la banca y de los servicios financieros. Cabe destacar que las más importantes están muy vinculadas al sector agrario.

Cuadro 2  
 Ranking de las principales cooperativas del sector de la banca y de los servicios financieros

Clasificación 2016	Organización	País	Facturación en 2016 (miles de millones de USD)
1	Groupe Crédit Agricole	Francia	45,66
2	BVR	Alemania	44,72
3	Groupe Crédit Mutuel	Francia	31,75
4	Groupe BPCE	Francia	26,59
5	Rabobank Group	Países Bajos	14,18
6	Desjardins Group	Canadá	11,51
7	Federal Farm Credit Bank Funding Corporation	EE.UU	8,08

8	RZB	Austria	5,35
9	Navy Federal Credit Union	EE.UU	4,67
10	The Norinchukin Bank	Japón	4,47

#### IV. EL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA<sup>2</sup>

En este apartado recogemos los principales indicadores del cooperativismo agroalimentario en España, con la finalidad de evidenciar su enorme importancia en el tejido productivo español y en la generación de empleo y riqueza.

Según datos del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, a 31 de diciembre de 2018, existían en España un total de 19.954 sociedades cooperativas que empleaban a 322.880 personas de manera directa. Del total de sociedades cooperativas, 2.275 pertenecían al sector agrario (13,40% del total) y empleaban, de manera directa, a 35.025 personas (10,8%), a las que habría que sumar el empleo indirecto generado.

Dentro del sector agrario, ganadero y pesquero, destacan las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería y caza, que concentran el 96,30% del total de entidades (2.191 cooperativas) y el 98,81% del empleo generado (34.611). La siguiente actividad en importancia sería la relacionada con la pesca y la acuicultura, con el 1,89% de las empresas (43 cooperativas) y el 0,4% del empleo (141 trabajadores). Finalmente, la silvicultura y la explotación forestal acaparan el 1,80% de las empresas (41 cooperativas) y el 0,77% del empleo (273 trabajadores).

Si analizamos la actividad agraria por comunidades autónomas, en su conjunto (Cuadro 3), se aprecia que, en sólo dos comunidades, Castilla y León y Andalucía, se localizan el 54,19% del total de centros cooperativos. Sin embargo, las comunidades autónomas que mayor empleo generan son la Comunidad Valenciana y Andalucía, con casi el 55% del total. Es interesante analizar la dimensión de las cooperativas agroalimentarias medida en función de los trabajadores por cooperativa. Es la

<sup>2</sup> Este epígrafe se ha tomado íntegramente del trabajo de Mozas, Bernal y Escibano (2019).

Comunidad Valenciana la que cuenta con las de mayor tamaño, con un promedio de 58,72 empleados por cooperativa, seguida de Murcia con 54,12 y la Comunidad Andaluza con 14,73. Si tenemos en cuenta estos datos, salvo excepciones, podemos indicar que el cooperativismo agroalimentario español es de reducida dimensión (15,39 trabajadores por cooperativa), tal y como se ha adelantado y como también se pondrá de manifiesto más adelante con otros análisis.

Cuadro 3

Sociedades cooperativas. Número de centros de cotización y de trabajadores (actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, por Comunidad Autónoma, excluido el régimen de autónomos) a 31 de diciembre de 2018

	Centros de cotización	Porcentaje	Empleo Directo	Porcentaje	Empleados/cooperativa
Castilla y León	628	27,60	1.720	4,91	2,73
Andalucía	605	26,59	8.914	25,45	14,73
Castilla La Mancha	179	7,86	2.312	6,60	12,91
Com. Valenciana	176	7,73	10.336	29,51	58,72
Galicia	135	5,93	1.007	2,87	7,45
Región de Murcia	118	5,18	6.387	18,23	54,12
Cataluña	116	5,09	985	2,81	8,49
Extremadura	102	4,48	741	2,11	7,26
Aragón	66	2,90	468	1,33	7,09
I. Canarias	32	1,40	332	0,94	10,37
Navarra	31	1,36	400	1,14	12,90
País Vasco	30	1,31	152	0,43	5,06
P. de Asturias	27	1,18	140	0,39	5,18
Madrid	12	0,52	36	0,10	3,00
Rioja (La)	7	0,30	11	0,03	1,57
I. Baleares	6	0,26	21	0,05	3,5
Cantabria	5	0,21	10	0,02	2
Ceuta	0	-	0	-	-
Melilla	0	-	0	-	-
Total	2.275	100,00	35.025	100,00	15,39

En el Cuadro 4, aparece el porcentaje de cooperativas en cada Comunidad Autónoma, así como el porcentaje de facturación de las mismas, respecto del total de España. Destaca el hecho de que el 74% de las cooperativas y el 77% de la facturación, se concentra en seis comunidades autónomas. De entre ellas, destaca el peso del cooperativismo agroalimentario andaluz, que representa el 22% del número total de cooperativas pero que alcanza el 40,50% de la facturación total de las mismas.

Cuadro 4  
Cooperativas y facturación por comunidades autónomas  
(a 31 de diciembre de 2017, en %)

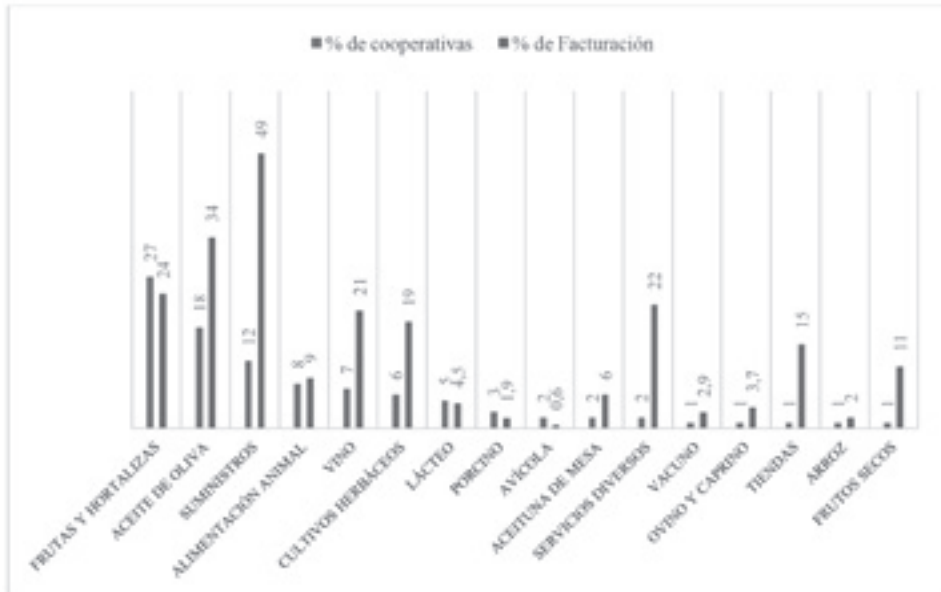
CCAA	% de Cooperativas	% de Facturación
Andalucía	22,02	40,50
Castilla La Mancha	13,33	8,60
Castilla y León	10,70	6,80
Comunidad Valenciana	10,39	8,20
Cataluña	9,24	6,70
Extremadura	8,71	6,20
Aragón	5,98	5,10
Galicia	5,24	6,10
Región de Murcia	3,94	4,10
Navarra	2,85	3,90
País Vasco	2,05	1,20
I. Canarias	1,89	0,02
Rioja (La)	1,43	0,71
I. Baleares	0,96	0,32
Madrid	0,62	0,09
P. de Asturias	0,50	1,30
Cantabria	0,16	0,23
Total	100,00	100,00

El informe de Cooperativas Agroalimentarias de España recoge la información que ofrecen las empresas asociadas a esta confederación, que, aunque son la inmensa mayoría de las EAAs, no son todas las existentes, por lo que puede surgir alguna diferencia con los datos aportados por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

En cuanto a las actividades que desarrollan habría que indicar que las cooperativas agroalimentarias españolas juegan un papel preponderante en algunos sectores españoles, destacando especialmente frutas y hortalizas, aceite de oliva, suministros, vinos, cultivos herbáceos, servicios diversos, tiendas y frutos secos (Gráfico 1).



Gráfico 1  
Porcentaje de cooperativas por sectores y facturación (%)  
(a 31 diciembre 2017)



Un elemento importante es analizar la dimensión empresarial. En el Cuadro 5 aparecen los datos de las sociedades cooperativas en función de su tamaño y la facturación asociada a las mismas.

Cuadro 5  
Dimensión y facturación por tipos de cooperativas

Tamaño	Nº de coop.	% total	Millones de € (M€)	% Facturación total	Facturación media (M€)/Coop
Grandes	122	4,63	11.946	49,20	98
Medianas	420	15,95	7.408	30,50	18
Pequeñas	993	37,72	4.262	17,50	4,3
Micro	1.097	41,67	677	2,80	0,6

La mayoría de ellas se agrupan entre el colectivo de micro y pequeñas empresas y acaparan el 80% de las mismas y el 20,30% de la facturación. Sólo el 4,63% de las cooperativas son grandes y sólo éstas facturan el 49,20% del total. Se observa una tendencia hacia la integración, ya que han disminuido el número y la facturación de los estratos inferiores (especialmente microempresas), incrementándose la dimensión de

los estratos superiores, especialmente del estrato de grandes empresas (Cooperativas Agroalimentarias de España, 2018).

Por otra parte, las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias continúan con una tendencia creciente en valor. Incrementaron en 2017 su facturación en los mercados exteriores un 5,5% respecto al año anterior, lo que representó el 32% de la facturación total del colectivo. Para apreciar su importancia en los mercados exteriores, se pone de manifiesto que las cooperativas representaron un 18% de la facturación exportadora del conjunto del sector agroalimentario español (sin pesca). En el Cuadro 6, se pueden apreciar los datos de las cooperativas exportadoras correspondientes al año 2017.

Cuadro 6  
Principales cifras de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias 2017

Peso de las cooperativas en mercados exteriores/total agroalimentario sin pesca (% de facturación)	18%
% de cooperativas exportadoras/total de cooperativas	30%
% cooperativas exportadoras 1. <sup>er</sup> Grado	28%
% cooperativas exportadoras 2. <sup>do</sup> Grado	47%
% de Facturación en mercados exteriores/total cooperativas	32%
Facturación media mercados exteriores (Millones de €)	11 M€
<i>Facturación media mercados exteriores cooperativas 1.<sup>er</sup> Grado (M€)</i>	7 M€
<i>Facturación media mercados exteriores cooperativas 2.<sup>do</sup> Grado (M€)</i>	45 M€

La evolución del cooperativismo agroalimentario es alentadora. Aunque el número de socios es relativamente estable, existe un proceso de integración que está haciendo incrementar el tamaño de estas empresas, tanto en empleo, como en facturación, lo que las está haciendo más competitivas (Cuadro 7).

Cuadro 7  
Principales indicadores de la evolución del cooperativismo agroalimentario, distintos años

Datos	2007	2014	2015	2016	2017
Nº. cooperativas (agrarias+CEC)	3.996	3.780	3.762	3.740	3.699
Nº. Socios	1.160.337	1.187.308	1.182.346	1.150.341	1.172.226
Facturación (M/€)	20.875	26.929	26.198	28.993	31.358
Facturación global incluidas mercantiles (M/€)	s/d	29.152	28.204	30.992	33.957

Tamaño medio (M/€) (Facturación directa/coop)	5,2	7,1	7,0	7,8	8,5
Empleo total	91.454	97.297	97.824	100.831	102.148
Ventas/empleado (€)	228.256	276.770	267.803	287.540	306.982

Finalmente, destacaremos las cooperativas TOP 10 ordenadas en función del valor de las exportaciones totales en 2017 en España (Cuadro 8), donde se aprecia el liderazgo Andaluz.

Cuadro 8  
Cooperativas top 10, en función del valor de las exportaciones totales, 2017

Nombre	CCAA	Grado	Cifra de Negocio (Millones de Euros)	Exportaciones (2017) (millones de euros)	% exportación /total
ANECOOP	C. Valenciana	2	599	472	79
DCOOP	Andalucía	2	1.080	426	39
COREN	Galicia	2	1.033	393	38
ÚNICA GROUP	Andalucía	2	287	244	85
VICASOL	Andalucía	1	230	212	92
CASI	Andalucía	1	209	190	91
ONUBAFRUIT	Andalucía	2	194	155	80
ALIMER	R. de Murcia	1	172	141	82
MUGIVERDE	Andalucía	2	159	138	87
AGROSEVILLA ACEITUNAS	Andalucía	2	130	125	96

## V. LA NECESARIA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE UNA COOPERATIVA

Decía Gascón y Miramón, en una extraordinaria obra escrita entre los años 1928 y 1929 que muchos cooperativistas creían que la cooperativa era el mercado, cuando, en realidad, la cooperativa es el medio para llegar al mercado. Este pensamiento perdura, aún hoy día, en muchos cooperativistas, de tal modo que cuando entregan su producto a la cooperativa creen que su misión ha finalizado. Sería así si hubiesen entregado la mercancía a una empresa privada, pero no a la cooperativa, puesto que hasta que la mercancía es vendida y cobrada no hay posibilidad de liquidar a los socios por su actividad cooperativizada.

La transformación más esencial en el mundo cooperativo es que los socios asuman que son empresarios, aunque sean pequeños empresarios, y, en consecuencia, que la cooperativa es, ante todo, una empresa, con peculiaridades propias, ciertamente, pero una empresa, al fin y al cabo.

Por lo tanto, en este epígrafe recogemos los pasos que una cooperativa, sea cual sea su tamaño y su sector de actividad, ha de seguir para actuar como una verdadera empresa eficiente, una empresa que sea consciente de que el salario de los trabajadores de la empresa y la liquidación con la que se retribuye la actividad cooperativizada depende, ante todo, de la capacidad de la cooperativa de satisfacer las necesidades del mercado. En consecuencia, nada más importante que prestar atención a los clientes, actuales y potenciales, y esto se consigue siguiendo la máxima de “comprender para poder vender”.

No obstante, la cooperativa, como hemos adelantado, ha de plantearse fines distintos a una empresa con otra personalidad jurídica. Nos referimos a que ha de ser un elemento de dinamización territorial, esparciendo y planteando sus acciones no solo persiguiendo un fin económico, aunque sea el principal, sino incorporando un conjunto de actividades de diversa índole que dinamicen y modernicen el territorio donde se ubican y operan: culturales, de patrocinio, de transmisión de valores, educativos, formativos, etc.

Las cooperativas, además, han de ser portadoras de valores, no solo de los valores cooperativos, sino de los valores propios de una organización cooperativa. Nos referimos a:

- Orientación al cliente, tanto al externo como al interno -socios y trabajadores. Han de ser el centro de todas las atenciones, procurando su satisfacción y la superación de sus expectativas.
- Sostenibilidad, Salud y Seguridad. Cumplimiento permanente de todos los requisitos legales, los propios del Sistema de Gestión de Calidad y medio Ambiente y adecuación de la estrategia empresarial a la preservación de su entorno, adelantándose a las restricciones legales, siendo pro activa y un ejemplo a seguir.
- Conducta ética. Actuar con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

- Innovación. Promover, desde las explotaciones hasta el comercio la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad de los productos y servicios desde criterios de rentabilidad.
- Compromiso Social. Por la importancia económica, social y cultural que supone el cooperativismo en muchos territorios, las cooperativas han de velar por su desarrollo y crecimiento, teniendo permanentemente en cuenta en sus decisiones estratégicas este compromiso inquebrantable.

No olvidemos que, cada vez más, los consumidores deciden premiar o castigar a las empresas adquiriendo sus bienes y/o servicios, teniendo en cuenta si los valores que transmiten coinciden con los suyos.

## 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GENERAL DE LA COOPERATIVA

La planificación estratégica general de la organización precede y guía la estrategia y planificación de marketing, aunque, tanto la planificación estratégica general, como la planificación estratégica de marketing han de estar orientadas hacia la creación de valor para el cliente, para, a su vez, obtener valor de éste. Han de estar, pues, enfocadas en el cliente y a establecer vínculos emocionales con los clientes. Por lo tanto, una buena estrategia empresarial implica estar atento a la entrega de valor al cliente. También implica establecer una relación y una conexión emocional y duradera con los clientes.

Cada cooperativa debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, objetivos y recursos. Éste es el foco de atención de la planificación estratégica, es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. El plan estratégico general implica adecuar la cooperativa para obtener ventajas de las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno.

A nivel corporativo, la cooperativa inicia el proceso de planificación estratégica, que ha de estar enfocada en el cliente, definiendo su propósito y su misión generales. Luego, esta misión se transforma en objetivos

específicos que guían a toda la cooperativa. Después el centro operativo decide qué cartera de negocios y productos es mejor para la cooperativa y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan un marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la cooperativa. Así, la planificación de marketing tiene lugar en los niveles de unidad estratégica de negocios; además de apoyar la planificación estratégica corporativa con conocimiento del mercado y con la detección de las oportunidades de marketing.

## 2. DEFINICIÓN DE MISIÓN ORIENTADA AL MERCADO

La creación de una misión sólida se inicia con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valoran los consumidores?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en un entorno más amplio, el “alma de la compañía”. Una declaración de misión clara de la cooperativa ha de funcionar como una “mano invisible” que guía al personal de la organización. Las declaraciones de la misión deben ser significativas y específicas, pero motivadoras. Deberían hacer hincapié en las fortalezas de la cooperativa y decir con claridad cómo ésta pretende salir victoriosa en el mercado. La misión debe enfocarse en los clientes y en la experiencia que la cooperativa desea crear.

## 3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y META DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos generales y metas de una organización están relacionados con la misión, porque la misión ha de convertirse en objetivos.

Una cooperativa podría plantearse, y esta es la definición que proponemos, que su objetivo es mitigar el despoblamiento de su zona de influencia y preservar su territorio del cambio climático, generando riqueza y empleo y dinamizando el territorio donde se ubica, satisfaciendo las necesidades de sus socios y de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad, seguros en su integridad, sostenibles y rentables, tanto económicamente, como social y medioambientalmente.

#### 4. DISEÑO DE LA CARTERA DE NEGOCIOS (IDENTIFICAR Y SELECCIONAR LAS UEN)

La mejor cartera de negocios es aquella que más se ajusta a las fortalezas de la organización frente a las oportunidades del mercado y que es coherente con la misión de la cooperativa y con los objetivos generales.

La secuencia, a seguir, es la siguiente:

- Identificar la actual cartera de negocios de la compañía (UEN).
- Evaluar el atractivo de las UEN, a través de análisis de cartera. Por ejemplo, la matriz de participación de crecimiento de la Boston Consulting Group.
- Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Matriz de expansión de productos y mercados de Igor Ansoff.



		PRODUCTOS	
		NUEVOS	
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

### 5. EL PAPEL DEL MARKETING Y SUS ASOCIACIONES PARA ESTABLECER RELACIONES CON EL CLIENTE

El Plan Estratégico de la organización establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos en cada uno de ellos: crecimiento, mantenimiento, etc. Luego, dentro de cada UEN, se realizará una planificación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada UEN (marketing, finanzas, informática, contabilidad, compras, recursos humanos, logística, etc.) deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos estratégicos.

El marketing tiene una función clave en la planificación estratégica general por varias razones. Primero, el marketing provee a la organización de una filosofía que marca el rumbo y sugiere que la estrategia de la organización debería girar en torno al establecimiento de la creación de valor para el cliente y forjar relaciones rentables con grupos específicos de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece información a los máximos dirigentes de la organización, a los encargados de elaborar la planificación estratégica general, para identificar oportunidades de mercado atractivas (UEN) y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios a partir de dichas oportunidades. Finalmente, dentro de cada UEN el marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos de la UEN.

Aunque el marketing desempeña un papel fundamental por sí solo no podría generar el compromiso por parte de los clientes, ni producir un valor superior para ellos. Además de administrar las relaciones con los clientes, los especialistas en marketing han de atender la administración de las relaciones con los socios: los responsables y trabajadores de otros departamentos para crear una cadena de valor interna eficaz, que sirva al cliente. Además, debe asociarse de manera eficaz con otras



organizaciones del sistema de marketing para formar una red de transferencia de valor externa que sea superior a sus competidores.

Hay que tener en cuenta que la cadena de valor de una organización es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de lo bien que cada departamento realice su labor de agregar valor al cliente y de la coordinación adecuada de las actividades de cada departamento.

Hoy día, sin importar el papel que cada uno desempeñe en la organización, todos los trabajadores deberán comprender el marketing y su papel en la creación de valor para el cliente.

## VI. BARRERAS QUE IMPIDEN UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MERCADO DEL COOPERATIVISMO OLEÍCOLA

Una de las cuestiones que suscita más debate, tanto en los ámbitos académicos como en los foros profesionales, es la escasa presencia del cooperativismo oleícola en los mercados de aceites envasados. Se argumenta, por algunos, que el desarrollo de una estrategia de integración vertical hacia el destino es muy conveniente y necesaria para generar empleo cualificado, para que los socios de las cooperativas capten buena parte del valor añadido que generan las actividades de comercialización, para generar una verdadera cultura de empresa en las cooperativas y para dinamizar los territorios donde éstas se ubican. Otros, sin embargo, piensan, siguiendo la máxima de “zapatero a tus zapatos”, que las cooperativas han de dedicarse a transformar las aceitunas en aceites de oliva y dejar que otras empresas de la cadena de valor sean las encargadas de su posterior transformación, envasado y comercialización. Nosotros abogamos más por la primera de las alternativas, aunque, para ello, es preciso implantar, en algunos casos, y potenciar, en otros, determinadas estrategias de desarrollo empresarial que ya han sido avanzadas en el epígrafe anterior.

En este contexto, una cuestión fundamental es analizar las barreras, los factores o elementos que impiden una mayor orientación al mercado del cooperativismo oleícola, unas barreras que pueden ser estructurales y coyunturales.

## 1. BARRERAS QUE DIFICULTAN LA MAYOR ORIENTACIÓN AL MERCADO DEL COOPERATIVISMO OLEÍCOLA<sup>3</sup>

Refiriéndonos a las dificultades estructurales, internas en su mayoría, algunas de ellas se asocian con las del sector olivarero, debido al importante peso del movimiento cooperativo en la fase de transformación de aceitunas en aceites de oliva. A continuación, nos hacemos eco de las más relevantes:

- La mayoría de los productores no tienen como principal fuente de renta los ingresos procedentes de la venta de aceites de oliva y, en muchos casos, estos ingresos representan un porcentaje pequeño de todas sus rentas, lo que provoca un comportamiento pasivo y un alejamiento de los mecanismos de mercado. Los socios de las cooperativas no actúan como verdaderos empresarios porque, además, no son conscientes de serlo.
- El cuidado que requiere el cultivo del olivo. El olivo no es una planta que requiera una atención diaria o muy frecuente, sino cuidados espaciados en el tiempo, lo que permite una agricultura de fin de semana.
- La elevada edad de una buena parte de los socios de las cooperativas, sobre todo, en las zonas rurales, que hace que, en muchos casos, los productores se inhiban de la toma de decisiones y no acometan nuevos negocios asumiendo más riesgos. Este envejecimiento de los empresarios oleícolas refuerza la máxima, defendida por algunos, de “zapatero a tus zapatos”, frenando la estrategia de integración hacia el destino.
- La atomización/escasa dimensión de las almazaras cooperativas que les dificulta abordar con éxito la comercialización de su producción en los mercados de envasado, debido a la incapacidad de reunir los recursos técnicos, materiales y organizativos para una eficaz colocación de los aceites de oliva en los mercados.
- La inadecuación de la oferta de los productores con lo que demanda el mercado. Una buena parte de los productos que se obtienen en las almazaras no pueden venderse en los mercados

---

<sup>3</sup> Este epígrafe está tomado de Parras y Murgado (2018).

de envasado. Se requiere, por lo tanto, una adaptación productiva. Cuanta menos calidad produzca el sector oleícola, menos posibilidades de acceder a los mercados de aceites envasados y más dependencia de las empresas que poseen refinerías.

- La escasa profesionalización del sector cooperativo, entendida como el reducido número de personas especializadas en la gestión empresarial que trabajan en las cooperativas. Este es, probablemente, el mayor obstáculo para la mayor orientación al mercado del sector productor. Poco hemos aprendido, en este sentido, de lo que señalaba Gascón y Miramón, en 1928, cuando se refería a la necesidad de incorporar en las cooperativas a buenos profesionales bien remunerados, del siguiente modo: “Es necesario que (el personal) esté bien elegido y ha de estar bien remunerado. La tacañería en esta materia es nociva en extremo, porque provoca el descenso de la calidad del servicio. En las cooperativas españolas ha habido, hasta ahora, abuso de los servicios gratuitos y, en algunas ocasiones, empleo de un número excesivo de servidores mezquinamente pagados, pero de muy inferior condición y, por consiguiente, caros, en realidad” (Gascón y Miramón, 1928).
- La concentración de la gran distribución y el elevado peso de la marca de distribuidor. La atomización de la oferta a la que antes nos referíamos, junto con la concentración de la gran distribución y la proliferación de marcas de distribuidor (70% de cuota de mercado de aceites de oliva envasados, según Alimarket), limita la presencia del sector productor en el mercado español de envasado. En primer lugar, porque los establecimientos de la gran distribución ofrecen pocas marcas y una de ellas es la suya propia. Queda poco espacio en los lineales para otros aceites de oliva y, en segundo lugar, porque necesitan proveedores que les garanticen unos volúmenes importantes. En este escenario es imposible que los productores, salvo las cooperativas de segundo grado como DCOOP, Oleoestepa, Jaencoop y Olivar de Segura, o algunas de primer grado –Oleocampo, San Sebastián, etc.-, puedan estar presentes en la gran distribución. Este hecho demuestra, una vez más, la importancia de la cooperación interempresas para acceder al mercado de envasado.

- La concepción del negocio oleícola por buena parte de los productores. Muchos de los socios de las cooperativas se consideran productores de materias primas, productores de graneles y, en consecuencia, creen que su “misión” finaliza cuando han entregado la aceituna a la almazara cooperativa, como antes adelantábamos. Continuando con Gascón y Miramón (1928), este se refería al asunto en los siguientes términos: “los socios no venden a la cooperativa, sino al mercado, a través de la sociedad cooperativa”. Sin embargo, como se ha dicho, muchos socios creen que la cooperativa es el mercado.

Respecto de las barreras coyunturales y, en cierto modo secundarias, hemos seleccionado dos: el desconocimiento y confusión de los consumidores de los aceites de oliva y el no cumplimiento satisfactorio de la prohibición de envases rellenables en el canal de hostelería, restauración y cafeterías -HORECA.

El desconocimiento y confusión de los consumidores sobre los aceites de oliva y sus características diferenciales se han puesto de manifiesto en bastantes trabajos. Las fuentes de este desconocimiento son, a nuestro entender, varias: escasa cultura oleícola por los propios productores, unas definiciones que lejos de ayudar al consumidor en la toma de decisiones, lo confunden, y la falta de una estrategia de comunicación adecuada.

En nuestra opinión, niveles altos de ignorancia y confusión sobre los aceites de oliva ocasionan graves perjuicios a los colectivos que conforman los dos extremos de la cadena de valor: consumidores y productores. Como apuntan Torres et al. (2015), el desconocimiento de las características diferenciadoras entre aceites de oliva incrementa la similitud de estos productos entre los consumidores, que los perciben como sustitutos y, por lo tanto, intercambiables en el mercado. En este escenario, el precio adquiere una relevancia notable, porque para que los consumidores muestren una disposición a pagar un sobreprecio por un aceite sobre otro ha de tener una información precisa sobre sus elementos diferenciales. Torres et al. (2015) concluyen que “existe una asociación entre un mayor conocimiento de los aceites de oliva y el consumo de los aceites de oliva vírgenes. En consecuencia, una mayor y mejor información en el mercado podría traducirse en un desplazamiento de

la demanda del aceite de oliva hacia el virgen y virgen extra” (Torres et al., 2015).

El desconocimiento al que acabamos de aludir nos hace pensar que las campañas de promoción de los aceites de oliva son insuficientes y/o son ineficientes. Creemos que en el mercado español de los aceites de oliva ocurre ambas cosas, además de unas denominaciones confusas que no ayudan al consumidor a distinguir entre calidades de aceites de oliva sino a todo lo contrario, como hemos adelantado. Y la cuestión no es baladí porque, como se ha señalado, la confusión de los consumidores tiene efecto sobre la demanda y sobre los precios de los aceites de oliva. Las campañas de promoción sin diferenciar entre aceites de oliva, tratando de comunicar que todo lo que es “de oliva” es excelente perjudica a los productores y a los consumidores. A estos últimos porque no saben realmente lo que están comprando y a los productores de oliva virgen extra porque cuando los consumidores no poseen criterios de elección claros utilizan la poca o única información que tienen en su proceso de compra que es el precio. Y, ante el desconocimiento de las características diferenciadoras entre los aceites de oliva, los consumidores perciben los vírgenes extra como muy semejantes al aceite de oliva estando muy poco dispuestos a pagar un sobreprecio por los primeros.

Por lo tanto, es necesario explicar las características y diferencias entre las categorías comerciales existentes y que, después, el consumidor elija en función de gusto, precio, uso, etc.

Respecto de la prohibición de la práctica del “relleno” de envases en el canal HORECA<sup>4</sup>, puede parecer que no tiene impacto en la presencia de los aceites de los productores en el mercado español de envasado. Sin embargo, creemos que abre una posibilidad más para acceder al

---

<sup>4</sup> *Real Decreto 895/2013, de 15 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 1431/2003, de 21 de noviembre, por el que se establecen determinadas medidas de comercialización en el sector de los aceites de oliva y del aceite de orujo de oliva.*

“En los establecimientos del sector de la hostelería y la restauración y en los servicios de catering, los aceites se pondrán a disposición del consumidor final en envases etiquetados y provistos de un sistema de apertura que pierda su integridad tras su primera utilización.

Los envases que por su capacidad se puedan poner a disposición de los consumidores finales más de una vez, dispondrán además de un sistema de protección que impida su reutilización una vez agotado su contenido original”.

mercado con aceites de marca propia, sobre todo, para aquellos productores que no pueden o no quieren, por su tamaño y/o por su estrategia empresarial, acceder a la gran distribución<sup>5</sup>. Como apuntan Martínez y Parras (2011), la prohibición de la práctica del relleno de botellas u otros envases en el canal HORECA refuerza la confianza de los productores en este canal, que ahora es escasa, ayudando en sus estrategias comerciales a aquellos que están produciendo excelentes aceites de oliva vírgenes extra y que no pueden acercarlos al consumidor a través de los canales de libre servicio –supermercados, hipermercados y discounts-, pero que, sin embargo, encuentran en el canal HORECA una excelente vía de comercialización, siempre y cuando se asegure que su botella no sea rellena con otro aceite de inferior calidad.

En este sentido, muchos productores de aceites de oliva de calidad que antes no contemplaban la posibilidad de comercializar sus aceites a través de establecimientos de hostelería y restauración, porque pensaban que los riesgos que asumían eran mayores que los beneficios que obtenían, como consecuencia de la práctica generalizada del relleno en el canal HORECA, ahora están cambiando de opinión. Obsérvese que un productor esforzado por ofrecer un buen producto en el mercado, no desea que su botella sea rellena con otro aceite de inferior calidad, por el consiguiente deterioro de imagen y pérdida de valor de marca, del mismo modo que no desea que su aceite sea vertido en un envase que no permite identificarlo con el productor y la marca.

Además, como hemos adelantado el canal HORECA es más accesible para los medianos y pequeños productores que el canal de la gran distribución, en el que la elevada concentración y el dominio de las marcas de distribuidor lo hacen prácticamente imposible de abordar.

Finalmente, si los productores de aceites de oliva de calidad tienen confianza en el canal HORECA, los consumidores conocerían más marcas de las que encuentran en los lineales de los establecimientos de libre servicio, actuando el canal HORECA como agente promocional e

---

<sup>5</sup> La prohibición no está teniendo el resultado esperado como ha puesto de manifiesto la Interprofesional del Aceite de Oliva Español que, hasta ha diseñado una campaña promocional para que tenga mayor acogida en el canal HORECA.

impulsor de la demanda de aceites de oliva, contribuyendo a su mayor conocimiento.

## 2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MERCADO

La concentración de la oferta, fruto del aumento del tamaño de las empresas oleícolas, es considerada la estrategia más adecuada para que el sector productor logre una mayor penetración en el mercado, tanto en la literatura científica, como en foros sectoriales. Las fórmulas para concentrar la oferta son diversas: realizar fusiones entre empresas cooperativas y no cooperativas, crear cooperativas de segundo o ulterior grado, incorporar las actuales cooperativas de primer grado a las de segundo grado, crear empresas no asociativas que agrupen a empresas cooperativas, no cooperativas y de otro tipo de la cadena de valor de aceites de oliva (grupos empresariales) y establecer alianzas estratégicas con empresas de la cadena de valor que permita acceder a determinados mercados y/u ofrecer una gama más amplia de productos.

De todas estas alternativas, la integración cooperativa es la que más se ha desarrollado en el sector y, aunque hasta hace relativamente poco tiempo, no parecía ser la solución a una mayor orientación al mercado, la situación ha cambiado en los últimos años.

Hay que señalar que el aumento de la dimensión de las empresas oleícolas, además de concentrar la oferta, posibilita la reducción de costes, reequilibrar el poder en la cadena de valor, invertir en I+D+i y/o diseñar y ejecutar acciones comerciales de cierta envergadura, tanto en el mercado nacional como en los internacionales.

Junto a la concentración y el desarrollo de alianzas estratégicas, el cuidado de la calidad de los aceites de oliva, la internacionalización, la diferenciación de la oferta, la profesionalización y la digitalización son, a nuestro juicio, pilares sobre los que ha de apoyarse el cooperativismo para lograr una mayor orientación al mercado.

Respecto de la calidad, ya hemos expuesto de forma reiterada la importancia de elaborar aceites de oliva vírgenes aptos para el consumo, en general, y vírgenes extra, en particular, para poder acceder al mercado directamente y no depender, en exceso, de otras empresas de la

cadena de valor de los aceites de oliva. Una cuestión de interés respecto de la calidad es la necesidad y conveniencia de entender la calidad de forma integral; esto es, no se trata únicamente de que lo que contenga un envase sea “virgen extra”, sino que todo el proceso productivo sea natural, sostenible.

La diferenciación de la oferta es otra de las estrategias que permiten al sector productor, en general, y al movimiento cooperativo, en particular, una mayor penetración en los mercados de aceites envasados. Nos referimos, a los aceites de oliva ecológicos, biodinámicos, procedentes de agricultura integrada, con calidad certificada, bien por instituciones privadas, o bien por entidades públicas (Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas), etc.

Esta diferenciación ha de basarse, también, en los bienes públicos que puede generar el olivar. En efecto, además de su importancia económica, los aspectos sociales, medioambientales y culturales contribuyen a la consideración del olivar como un sector estratégico, como consecuencia de que el papel de la agricultura en el seno de la economía se ha alterado. Su tradicional función de producción de alimentos y materias primas pierde peso y lo gana la del medio rural como proveedor de bienes y servicios ligados al esparcimiento y el ocio, así como la de agente de la conservación del medio natural y defensa del patrimonio ecológico. Y en este contexto, hoy día, hay segmentos de mercado que valoran estos atributos que portan determinados aceites de oliva: suministro de bienes públicos de tipo ambiental (biodiversidad, paisaje, secuestro de carbono, etc.) y socioculturales (vertebración del territorio, fijación de población rural, control y gobernanza territorial, etc.).

En definitiva, es oportuno posicionar el sector oleícola como un agrosistema de alto valor ambiental, un sector proveedor de bienes públicos y de productos saludables y de calidad para la población y un sector que mantiene población y dinamiza las zonas rurales porque estos “valores oleícolas” son fuente de diferenciación en los mercados.

Pero el mayor cambio que viene, o que ya está presente, aunque de manera incipiente, el que más seduce ya y lo hará más en el futuro a importantes grupos de consumidores, se refiere a los valores. Es posible que todavía una mayoría de consumidores elijan unos AOVE u otros por sus atributos distintivos y las empresas tratan de diferenciarse en el



mercado en función de los llamados atributos intrínsecos -sabor, origen, cualidades nutritivas, variedad de la aceituna, si es o no ecológico, biodinámico, si pertenece o no a una DOP, etc.- y extrínsecos -marca, envase, precio, punto de venta, etc. Sin embargo, cada día toman más peso en la decisión de compra de los consumidores los valores: el respeto por el medio ambiente, la seguridad alimentaria como un proceso y no como un resultado -ya hemos dicho que a la gente lo que le importa no es solo que lo que haya dentro de una botella sea AOVE, lo que de verdad le importa es que el proceso productivo haya sido virgen extra, que no haya contaminado, que haya sido respetuoso con el territorio-, ética de los negocios, la creación de empleo y el respeto de los derechos de los trabajadores, la contribución al desarrollo rural y territorial, el mantenimiento de la población en el territorio, la tradición y conservación de las pautas de consumo tradicionales, el comercio justo, etc.

Por tanto, segmentos de consumidores no basan sus elecciones en meros atributos del producto, sino en un conjunto de valores que perciben de los mismos y que representan conceptos más abstractos, lo que sin duda permite conocer por qué los consumidores prefieren ciertos productos de alimentación, o valores de los productos de alimentación, sobre otros. Y aquí, hay que distinguir dos tipos de valores: intrínsecos al producto a los que ya nos hemos referido y los que proyectan las empresas que los producen. Ciertamente que los consumidores quieren que el AOVE que consume tenga poco impacto en la huella de carbono, que se haya producido con prácticas sostenibles, pero también, que sus productores paguen salarios justos, que no practiquen economía sumergida, que respeten los derechos laborales y que influyan en el progreso de su territorio.

En definitiva, los consumidores otorgamos la confianza a aquellos productores que demuestran con sus actos y sus productos unos valores coincidentes con los nuestros, que proyectan un estilo de vida con el que nos sentimos identificados. Y este comportamiento es fundamental porque está demostrada la influencia de los valores de los alimentos en la satisfacción y en la lealtad de los consumidores.

Por otro lado, la fuerte competencia en el mercado doméstico, su baja rentabilidad, su saturación y la existencia de oportunidades en muchos mercados exteriores, hace de la internacionalización una estrate-

gia que genera mucho más valor añadido que operar en el mercado nacional. En España, se ha “banalizado” el aceite de oliva virgen extra y se compite más por precios que por la vía de la diferenciación. Ahora bien, para que el desarrollo de una estrategia de internacionalización sea exitoso, además de seguirse las pautas lógicas en un proceso de internacionalización, hay que apoyarse en la cooperación interempresas creando plataformas de venta compartida<sup>6</sup>: consorcios, alianzas estratégicas, recursos compartidos, etc.

Finalmente, es imprescindible incorporar profesionales en las empresas cooperativas, así como adoptar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

## VII. CONCLUSIONES

- El cooperativismo forma parte de la Economía Social, en concreto del subsector de mercado, que se refiere a entidades que, además de las características comunes a todas las entidades de ES, se crean para satisfacer las necesidades de sus socios mediante la aplicación del principio de ayuda mutua, es decir, son empresas en las que habitualmente se da la doble condición de socio y usuario de la actividad. El objetivo central de estas empresas es satisfacer y resolver las necesidades de sus socios que son, habitualmente, personas o familias.
- La importancia de la ES en la UE queda evidenciada por los 13,6 millones de empleos remunerados que genera, por los más de 232 millones de socios de cooperativas, mutuas y entidades similares y por los más de 2,8 entidades y empresas que aglutina, entre otros datos.
- El cooperativismo agroalimentario en España es de pequeña dimensión. Así, la cooperativa que más importante, DCOOP, factura por importe de algo más de un millón de euros, 40 veces menos que la mayor de las cooperativas del mundo. Necesitamos ganar dimensión cooperativa para competir en un mundo global y lleno de cambios y

---

<sup>6</sup> Nos estamos refiriendo a aquellas empresas que mueven un volumen de cierta importancia y que pueden competir siguiendo una estrategia, fundamentalmente, de liderazgo en costes. Obviamente, hay pymes y, sobre todo, micropymes que actúan de forma independiente con excelentes resultados, pero moviendo unos volúmenes reducidos, y siguiendo solo una estrategia de diferenciación o enfoque.

para hacer frente, con éxito, a los retos de orientación al mercado, internacionalización, digitalización, cambio climático y, sobre todo, profesionalización.

- El cooperativismo agroalimentario en España tiene una enorme importancia en el tejido productivo español y una gran influencia territorial:
  - a) Las casi 20.000 sociedades cooperativas emplean a 322.800 personas de manera directa. De ellas, 2.275 pertenecen al sector agrario y emplean, de forma directa, a 35.025 personas.
  - b) Por comunidades autónomas, el empleo medio por cooperativa lo lidera la Comunidad Valenciana (58,72 empleados), seguida de Murcia (54,12) y Andalucía (14,73). Estos datos reafirman la reducida dimensión del cooperativismo agroalimentario español.
  - c) Según Cooperativas Agroalimentarias de España, organización que representa y agrupa a las Entidades Asociativas Agroalimentarias, éstas proporcionaron empleo a 102.148 trabajadores (entre fijos y eventuales) en el año 2017, la mayor parte en el medio rural, lo que convierte a este tipo de empresas en un auténtico motor económico, social y cultural de las zonas rurales y menos pobladas de nuestro país.
  - d) La facturación directa total del cooperativismo agroalimentario (incluidas mercantiles participadas), equivale al 67% de valor de la producción final agraria y el 29% del valor de las ventas netas de la industria alimentaria española.
  - e) El cooperativismo agroalimentario andaluz representa el 22% del número total de cooperativas españolas, pero que alcanza el 40,50% de la facturación total de las mismas.
  - f) Como se ha avanzado, el tamaño de las cooperativas es reducido. En efecto, la mayoría de ellas se agrupan entre el colectivo de micro y pequeñas empresas y acaparan el 80% de las mismas y el 20,30% de la facturación. Sólo el 4,63% de las cooperativas son grandes y sólo éstas facturan el 49,20% del total. Se observa una tendencia hacia la integración, ya que han disminuido el número y la facturación de los estratos inferiores (especialmente microempresas), incrementándose la dimensión de los estratos superiores, especialmente del estrato de grandes empresas.

g) Por otra parte, las exportaciones de las cooperativas agroalimentarias continúan con una tendencia creciente en valor. Incrementaron en 2017 su facturación en los mercados exteriores un 5,5% respecto al año anterior, lo que representó el 32% de la facturación total del colectivo. Para apreciar su importancia en los mercados exteriores, se pone de manifiesto que las cooperativas representaron un 18% de la facturación exportadora del conjunto del sector agroalimentario español (sin pesca).

- El mayor reto del cooperativismo, en general, y del agroalimentario, en particular, es que los socios no perciban la cooperativa como el mercado, sino como el medio para llegar al mercado. La transformación más esencial en el mundo cooperativo es que los socios asuman que son empresarios, aunque sean pequeños empresarios, y, en consecuencia, que la cooperativa es, ante todo, una empresa, con peculiaridades propias, ciertamente, pero una empresa, al fin y al cabo.
- Para ello, los socios han de ser conscientes de que el salario de los trabajadores de la empresa y la liquidación con la que se retribuye la actividad cooperativizada depende, ante todo, de la capacidad de la cooperativa de satisfacer las necesidades del mercado. En consecuencia, nada más importante que prestar atención a los clientes, actuales y potenciales, y esto se consigue siguiendo la máxima de “comprender para poder vender”.
- No obstante, la cooperativa ha de plantearse fines distintos a una empresa con otra personalidad jurídica. Nos referimos a que ha de ser un elemento de dinamización territorial, esparciendo y planteando sus acciones no solo persiguiendo un fin económico, aunque sea el principal, sino incorporando un conjunto de actividades de diversa índole que dinamicen y modernicen el territorio donde se ubican y operan: culturales, de patrocinio, de transmisión de valores, educativos, formativos, etc.
- Las cooperativas, además, han de ser portadoras de valores, no solo de los valores cooperativos, sino de los valores propios de una organización cooperativa. Nos referimos a: Orientación al cliente, tanto al externo como al interno -socios y trabajadores; Sostenibilidad, salud y seguridad alimentaria; Conducta ética; Innovación; y Compromiso social. Y no deben olvidar que, cada vez más, los consumidores de-

ciden premiar o castigar a las empresas adquiriendo sus bienes y/o servicios, teniendo en cuenta si los valores que transmiten coinciden con los suyos.

- Para actuar como una verdadera empresa, una cooperativa ha de dar los siguientes pasos: planificación estratégica general (definición de misión, establecimiento de objetivos y metas, diseño de cartera de negocios -identificar las Unidades Estratégicas de Negocio y seleccionarlas. Después en cada UEN, elaborar y ejecutar un plan de marketing.
- En general, las cooperativas oleícolas están orientadas a la producción y no al mercado, como lo demuestra su escasa presencia en los mercados de aceites envasados. Este mercado exige altos costes de transacción porque la fidelidad es mínima. El intercambio toma forma de transacción y no de relación.
- La venta del aceite envasado –excluido el autoconsumo–, por el contrario, presenta distintos niveles de dificultad e implicación comercial en función de las estrategias y mercados servidos. Esta modalidad es, a nuestro juicio, el camino en el que ha de avanzar el sector cooperativo en aras a mejorar su competitividad. Este mercado, a diferencia del mercado de origen, es más fiel, en él predomina más la lealtad y el marketing relacional sustituye al marketing transaccional.
- En nuestra opinión, la estrategia de integración vertical no es solo oportuna, sino necesaria para generar empleo de calidad y dinamizar los territorios oleícolas. No hay más que ver el empleo que genera una empresa orientada al mercado y otra que no lo está. Ahora bien, no estamos defendiendo que todas las almazaras que posean envasadora acudan solas a los mercados finales. Sería un fracaso que tendría efectos nocivos para el sector al recordarnos proyectos fallidos. Más allá del excelente trabajo que están haciendo pymes y micropymes abriendo y consolidando mercados basándose en una estrategia de diferenciación, mediante la combinación de una elevada calidad e innovación, es necesaria la cooperación interempresas<sup>7</sup>, bien a través

---

<sup>7</sup> Es paradójico lo que está ocurriendo en el sector. Por un lado, se buscan acuerdos de cooperación interempresas que palién la alta atomización sectorial y, por otro lado, cada día, más oleicultores de cierta dimensión quieren fabricar su propio aceite, mediante la compra o alquiler de almazaras móviles, propiciando la atomización.

de modelos de integración cooperativa, bien a través de grupos de empresas, bajo fórmulas no asociativas, bien mediante acuerdos con productores que cuenten con una marca reconocida y con una buena cartera de clientes, o mediante cualquier otra fórmula que permita ganar dimensión, poder de negociación en la cadena de valor, incorporar la economía digital y que posibilite desarrollar acciones comerciales de cierta envergadura, sobre todo, en los mercados exteriores. “De fabricar aceites de oliva a fabricar clientes” es la clave. Y para ello la profesionalización del sector es absolutamente necesaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- EURICSE y Alianza Cooperativa Internacional, *Exploración de la economía cooperativa. Informe de 2018*, Trento, 2018, 95 pp. En: [www.monitor.coop](http://www.monitor.coop).
- Antonio GASCÓN, *Organización cooperativa de la venta de los aceites españoles*, Madrid, 1928, 67 pp.
- Philip KOTLER y Gary ARMSTRONG, *Marketing. An Introduction*. Edición en español: *Fundamentos de marketing*, Décimo tercera edición, Pearson Educación de México, 2017, 643 pp.
- Ángel MARTÍNEZ y Manuel PARRAS, “La comercialización de los aceites de oliva en el canal HORECA en España desde la perspectiva de los derechos de competencia desleal y de marcas”, en *Revista Propiedad Intelectual X* (14), Madrid, 2011, pp. 54-82.
- Adoración MOZAS, Enrique BERNAL y Jaime ESCRIBANO, “Asociacionismo Agroalimentario y Desarrollo Rural”, en R. Chaves, G. Fajardo y J. L. Monzón, *Manual de Economía Social*, Valencia, 2019. En prensa.
- José Luis MONZÓN, “La Economía Social en España”, en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 0, Valencia, 1987, pp. 19-29.
- José Luis MONZÓN y Rafael CHAVES, *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*, Bruselas, 2017, 130 pp. En: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-es-n.pdf>.
- Manuel PARRAS y Eva María MURGADO, “Comportamiento comercial del cooperativismo oleícola. Barreras estructurales y estrategias de desarrollo para la mejora de la competitividad”, en J. A. Gómez-Li-

món y M. Parras, *Economía y comercialización de los aceites de oliva. Factores y perspectivas para el liderazgo español del mercado global*, Almería, 2018, pp. 131-158.

Francisco José TORRES; Elisa GARRIDO; Eva María MURGADO y Manuela VEGA, “El conocimiento de los aceites de oliva en el mercado español: reflexiones sobre la estrategia y la política de promoción del sector”, en *XVII Simposium Científico-Técnico Expoliva*, Jaén. 2015.

