



La orientación al mercado en  
el sector oleícola andaluz. Un  
análisis a partir de las  
cooperativas de segundo y  
ulterior grado.  
(accésit)

Olga Senise Barrio

V Premio Unicaja de Investigación sobre desarrollo  
económico y estudios agrarios



Unicaja  
Fundación

*Reunidos en la Ciudad de Sevilla el día 5 de Mayo de 2003 un jurado presidido por Braulio Medel Cámara y compuesto por Carmen Hermosín Gaviña, José Javier Rodríguez Alcaide, José Emilio Guerrero Ginel y Francisco Villalba Cabello, decidió por unanimidad conceder a esta investigación un Accésit del V PREMIO UNICAJA DE INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO Y ESTUDIOS AGRARIOS. El premio fue convocado por Analistas Económicos de Andalucía en el otoño de 2002 y cuenta con el patrocinio de la Fundación UNICAJA.*

## **La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado**

**Equipo de Investigación y Edición**

**Investigación** Olga Senise Barrio

**Coordinación Gráfica y Administración** M<sup>a</sup> Dolores Fernández-Ortega Jiménez  
Rosa Díaz Montañez

**Proyecto,  
Realización,  
Coordinación  
y Edición**



## Producción

### Analistas Económicos de Andalucía

C/ Ancla, nº 2 - 6ª planta. 29015 MÁLAGA  
Tel.: 952 22 53 05 - 06  
Fax: 952 21 20 73  
e-mail: [aea@unicaja.es](mailto:aea@unicaja.es)  
[www.analistaseconomicos.com](http://www.analistaseconomicos.com)

D.L.: MA-1186-2003  
I.S.B.N.: 84-95191-62-8

La responsabilidad de las opiniones emitidas en este documento corresponde exclusivamente a los autores que no son, necesariamente, las de UNICAJA o Analistas Económicos de Andalucía.

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, su tratamiento informático o la transcripción por cualquier medio, electrónico, mecánico, reprografía y otro sin el permiso previo y por escrito del editor.

© Analistas Económicos de Andalucía.

*A mi familia, por estar siempre conmigo,  
y a Manolo por todo lo que me ha enseñado*

**La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado**

**Índice**

	<b>PRESENTACIÓN .....</b>	11
	<b>PRÓLOGO .....</b>	13
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	17
	I.1. Rasgos básicos e importancia del cooperativismo en el sector oleícola .....	19
	I.2. Cambios fundamentales en el entorno del sector oleícola ...	23
	Cambios en los hábitos de compra y consumo .....	24
	Cambios en la OCM de las materias grasas .....	26
	I.3. Cuestión a investigar .....	32
	I.4. Estado actual de la cuestión sobre el enfoque de la orientación al mercado .....	34
	I.5. Objetivos de investigación .....	37
	I.6. Método de investigación .....	38
	Guión de las entrevistas .....	40
	Operaciones de campo .....	41
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL SECTOR COOPERATIVO OLEÍCOLA .....</b>	43
	II.1. Una cuestión previa: la idoneidad de aplicar las escalas de medición de la orientación al mercado al sector oleícola .....	46
	II.2. Grupos de interés relevantes para la estrategia de orientación al mercado en el sector cooperativo oleícola .....	48
	II.3. Resultados generados por la estrategia de orientación al mercado .....	51
	II.4. Indicadores clave para la formación de los grupos .....	53
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>LAS COOPERATIVAS OLEÍCOLAS ANDALUZAS INTEGRADAS: ANÁLISIS DE SU NIVEL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO .....</b>	55
	III.1. Rasgos básicos de caracterización de los grupos .....	57
	III.2. Comportamiento de los grupos .....	59
	III.3. Estrategia de orientación al mercado en los grupos 2 y 3 ...	79
	III.4. Comparación entre grupos .....	85
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL SECTOR OLEÍCOLA ..</b>	93
	IV.1. Conclusiones .....	95
	IV.2. Recomendaciones estratégicas para el sector oleícola ...	100
	<b>ANEXO. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS .....</b>	103
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	117

## Presentación

Braulio Medel Cámara. Presidente de Unicaja.

# E

n el convencimiento de la trascendencia de la investigación como instrumento básico en el proceso del desarrollo económico y social de una región y, en particular, de un sector como el agrario, decisivo en la economía andaluza, UNICAJA ha patrocinado, un año más y como viene siendo habitual desde 1999, la quinta edición del **Premio UNICAJA de Investigación sobre Desarrollo Económico y Estudios Agrarios**, cuyo objetivo fundamental es promover e incentivar la realización y su posterior difusión de investigaciones sobre la realidad económica que nos rodea.

La continuidad de este Premio de Investigación, dentro del conjunto de premios que patrocina nuestra entidad a través de la Fundación UNICAJA, promovido inicialmente por *Analistas Económicos de Andalucía*, muestra de forma inequívoca nuestra voluntad de apoyo al sector agrario andaluz, así como el deseo de profundizar en su conocimiento y estudio como unas de las actividades clave del desarrollo futuro de nuestra región.

En la quinta convocatoria, dada la calidad de los trabajos presentados, el Jurado, por unanimidad, acordó conceder un accésit al trabajo **“La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado”**, realizado por D<sup>a</sup>. Olga Senise Barrio, Profesora de la Universidad de Jaén. En esta investigación, el Jurado valoró la oportunidad del análisis de un sector tan importante para Andalucía como es el oleícola y en concreto la comercialización del aceite por las cooperativas.

En el presente trabajo se recogen las características fundamentales de las cooperativas oleícolas integradas andaluzas en materia de desarrollo de su actividad comercial. La importancia del estudio estriba, fundamentalmente, en el hecho de que la situación actual por la que atraviesa el sector hace absolutamente imprescindible la orientación al mercado de estas empresas. Por ello, se hace necesario detectar cuáles son los principales factores a partir de los que establecer diferencias entre las cooperativas integradas analizadas, en su forma de operar en el mercado. Como resultado del análisis efectuado se pone de manifiesto la existencia de tres grupos de cooperativas integradas diferenciados en cuanto al desarrollo de la estrategia comercial, siendo lo más frecuente en el sector la orientación al socio (50 por 100 de los casos) frente a la orientación a la venta y a la deseable orientación al mercado.

Con el propósito de que la investigación realizada alcance la mayor difusión posible dentro de la comunidad científica y entre los agentes económicos y sociales relacionados con el sector agrario, la Fundación UNICAJA, a través de su Servicio de Publicaciones, se complace en editar la presente investigación, que viene a añadirse al amplio elenco de estudios ya publicados, los cuales permiten un mejor conocimiento de un sector tradicional y básico de la economía andaluza.

## Prólogo

**E**n los últimos años, el denominado «problema de la comercialización», entendido como la escasa presencia de los aceites producidos por los oleicultores en el mercado del aceite envasado, ha alcanzado un notable protagonismo en el debate en torno al desarrollo del sector oleícola andaluz. Así, se argumenta que la poca implicación de los productores andaluces en las actividades de comercialización de aceites envasados afecta negativamente a sus rentas particulares y a la renta regional. Además, actuar sólo o mayoritariamente en el mercado de los aceites a granel se traduce en una elevada dependencia del mismo, asumiendo con ello los oleicultores un elevado riesgo, como consecuencia, por un lado, de la escasez de acuerdos de cooperación entre productores y otros agentes o empresas que intervienen en la cadena de producción-consumo de aceites de oliva, sobre todo, con los refinadores y/o envasadores y, por otro lado, de los cambios en la Política Agrícola Común (PAC) y, más concretamente, de la supresión, desde el 1 de noviembre de 1998, del precio y mecanismo de intervención y, con ello, del precio y comprador «seguros».

En este contexto, considerando el elevado peso del cooperativismo oleícola en la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva -estas organizaciones comercializan alrededor del 75 por 100 de la producción andaluza-, la causa de la deficiente comercialización en el sector oleícola andaluz -escasa presencia de los productores en el mercado del aceite envasado- se ha vinculado al comportamiento del sector cooperativo, apuntándose como solución la necesidad de una mayor cooperación interempresas que, mediante la concentración de la oferta, permita al sector productor ganar poder de negociación en el mercado y abordar proyectos comerciales de cierta envergadura. En este sentido, en los últimos años, se ha constituido un buen número de cooperativas de segundo grado o integradas al objeto de conseguir el objetivo señalado.

Aunque la literatura sobre cooperativismo oleícola es relativamente abundante, existen muy pocos trabajos en los que se contraste empíricamente si las cooperativas integradas están alcanzando resultados comerciales diferentes a las cooperativas no integradas, tanto en el mercado de origen como en el del aceite envasado. Cabe destacar, en este sentido, el trabajo pionero del profesor Torres Ruiz, de la Universidad de Jaén, centrado en la provincia de Jaén, y de otro posterior dirigido por él mismo referido a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Sin embargo, son inexistentes los estudios en los que se analice, en profundidad, el grado de orientación al mercado de las empresas agrarias,

en general, y de las cooperativas oleícolas andaluzas de segundo grado, en particular, al objeto de poder evaluar el modo en que la integración cooperativa está propiciando un mayor acercamiento de los productores a los consumidores finales, esto es, contribuyendo a resolver el «problema de la comercialización». Este trabajo que tengo el honor de prologar contribuye con rigor, claridad y calidad a cubrir esta laguna en la literatura.

La autora del trabajo, la profesora Senise, demuestra madurez y rigor científico en los planteamientos y valentía al abordar una empresa nada fácil, como es analizar la orientación al mercado en el sector oleícola integrado andaluz.

La orientación al mercado, junto con el marketing de relaciones, son los dos enfoques teóricos que están recibiendo mayor atención por los estudiosos del marketing en la última década. En consecuencia, además de un buen número de trabajos teóricos, centrados en las dos concepciones de la orientación al mercado, la comportamental y la cultural, han aparecido también un conjunto de aportaciones empíricas en las que se trata de medir la orientación al mercado de las organizaciones y sus efectos sobre los resultados empresariales. Para lograr lo primero, se han diseñado varias escalas multi items que han sido validadas y aceptadas, en las que se interroga a informantes clave, sobre comportamientos y actitudes. La profesora Senise demuestra, con la revisión de la literatura que realiza y con el análisis crítico de las referencias bibliográficas, ser una experta conocedora de los antecedentes, las dimensiones, los efectos y las formas de medir la orientación al mercado de las organizaciones.

Fruto de este conocimiento profundo, la profesora Senise no toma atajos en la investigación, lo que por otra parte no es ninguna sorpresa para quienes la conocemos bien. Como dijo Goethe «El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen». Argumenta sólidamente por qué las escalas existentes para medir la orientación al mercado no podían hacerlo en su caso de estudio, debido a las peculiaridades propias del sector cooperativo oleícola. Lo fácil hubiera sido aplicar las escalas existentes ya validadas y aceptadas, pero hay investigadores, y la profesora Senise lo es, que son incapaces de engañarse a sí mismos. Construye, pues, una escala ad hoc que, obviamente, le exige un esfuerzo adicional, pero que, finalmente, le permite efectuar una contribución teórica de gran relevancia, a mi juicio. La profesora Senise entiende que algunos de los ítem empleados en las escalas utilizadas no miden la orientación al mercado de una empresa, sino la percepción acerca del nivel de orientación al mercado que el entrevistado tiene de su empresa. Si bien este gap entre comportamiento real y percepción puede no ser significativo para el caso

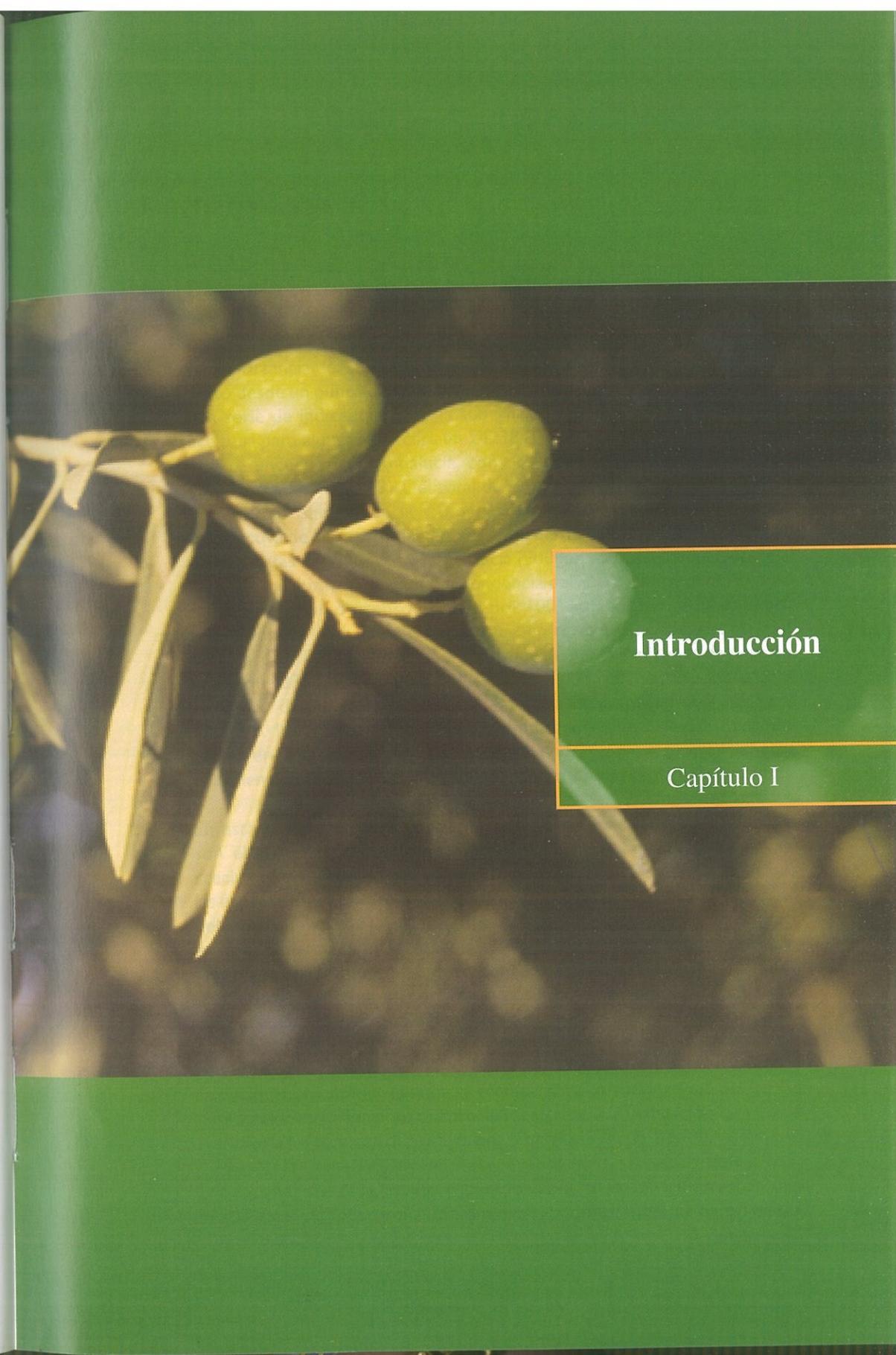
de determinadas empresas, es especialmente relevante en el sector oleícola, como consecuencia de la tendencia de los directivos a responder con tópicos. El análisis, de un lado, de los comportamientos y, de otro, de las opiniones de los gerentes entrevistados en el estudio ponen de manifiesto que, en muchos casos e independientemente de su nivel de desarrollo de la orientación al mercado, no existe una relación entre lo que hacen y lo que opinan, comprobándose que el empleo de escalas que miden actitudes y percepciones no es el método más adecuado para medir la orientación al mercado en el sector cooperativo oleícola.

Por otro lado, los resultados del estudio son, sin duda, altamente relevantes y merecedores del Premio concedido. La identificación de tres grupos de cooperativas de segundo grado, a los que la autora califica como orientadas al socio, a la venta y al mercado, demuestra que si bien es cierto que aún estamos lejos de contar con un sector implicado, en su mayoría, en la comercialización del aceite de oliva envasado y que, por lo tanto, el «problema de la comercialización» persiste, no lo es menos que un grupo de cooperativas de segundo grado están liderando una modernización sectorial que provocará, en un espacio de tiempo relativamente corto, la reacción de las demás. Así debe ser por el bien del propio sector y de ciertas zonas de Andalucía.

En definitiva, creo que esta obra contribuye, con calidad y rigor, a un mejor conocimiento y comprensión del «problema de la comercialización» al que antes aludía, un problema por cierto que no es nuevo, como nos lo muestra con maestría el profesor Salvador Hernández Armenteros en su magnífico libro *El crecimiento económico en una región atrasada, Jaén, 1850-1930*, al citar unas manifestaciones de Gascón y Miramón, aparecidas en *El Pueblo Católico*, el 5 de enero de 1928, «...ocupados y preocupados con tarea y esfuerzo tan grande (se refiere a la modernización del cultivo y extracción del aceite), nuestros productores han descuidado completamente el aspecto comercial de la cuestión (...). ¿Cómo buscar el remedio? Es bien fácil de comprender. Puede buscarse el remedio organizándose los consumidores para acercarse a la producción todo lo posible. Puede buscarse también, se ha buscado y se ha encontrado en muchos países, mediante la organización cooperativa de los productores para guiar amorosamente al producto, como a un hijo, en su peregrinación hacia el mercado, en vez de abandonarlo a la puerta de la casa, como animal molesto que se echa...». Esperemos que las orientaciones recogidas en el libro de la profesora Senise sirvan para que, dentro de cien años, las referencias al problema de la comercialización sean sólo históricas. Por último, este libro cuyo prólogo concluyo es una síntesis de la tesis doctoral de la profesora Senise que he tenido el placer de dirigir y por lo que estoy en deuda con ella. No es usual que un director aprenda tanto

leyendo y dirigiendo una tesis, pero en este caso así ha sido. La autoexigencia de la profesora Senise y alguna “negligencia propia” han podido retrasar la finalización de la tesis, pero estoy seguro que los imposibles de hoy serán posibles mañana.

Manuel Parras Rosa  
Otoño de 2003



**Introducción**

Capítulo I

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1 Rasgos básicos e importancia del cooperativismo en el sector oleícola

La importancia del sector oleícola en la Comunidad Autónoma Andaluza, tanto desde un punto de vista económico como social, se hace patente en una serie de indicadores. Así, la superficie nacional dedicada a olivar de aceituna para almazara se cifra en 2423841 hectáreas, de las que el 61 por 100 se encuentra en Andalucía, constituyendo la región olivarera más importante (AAO, 2003). Del total de la producción nacional, más del 80 por 100 se obtiene en la Comunidad Autónoma Andaluza. Desde la perspectiva de las macromagnitudes, de acuerdo con el informe elaborado por Analistas Económicos de Andalucía (2000a, p. 50), la Producción Final Agraria Andaluza, continuando la tendencia del año anterior, experimentó durante 1999 un descenso del 8,73 por 100, situándose ligeramente por encima de los 1,11 billones de pesetas, en términos nominales. El valor nominal de la Producción Final Agrícola fue de 997 mil millones de pesetas, de los que 236320 millones de pesetas (23,7 por 100) correspondieron al concepto de aceites y derivados (Analistas Económicos de Andalucía, 2000b, p. 118). Estas cifras son claros indicadores de la importancia del sector en la economía regional, constituyendo un recurso esencial para una buena parte de la población, sobre todo, en algunas provincias andaluzas.

En este sentido, algunos datos importantes acerca del sector olivarero son el incremento continuado del número de hectáreas cultivadas, el crecimiento de la superficie de olivar en regadío, el pequeño tamaño de las explotaciones olivareras, así como la importancia del empleo generado debido al número de jornales que demanda. A efectos de nuestro estudio, es especialmente importante tener en consideración que el asociacionismo en la fase de producción de aceituna para almazara es prácticamente inexistente, perdiéndose, con ello, la posibilidad de obtener inputs a más bajo precio y, consecuentemente, reducir los costes de producción, lo que permitiría, a su vez, disminuir los precios de los aceites de oliva y hacerlos más competitivos, a la par que tener acceso a determinados servicios tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones, formación, asistencia técnica para la instalación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, etc. (Parras, 1997, pp. 83-84).

Las razones de este escaso asociacionismo en la olivicultura hay que buscarlas en la inexistencia de una política de estructuras agrarias que

aborde con seriedad el reducido tamaño de las explotaciones, el tradicional apego a la tierra de los propietarios rústicos y la cultura individualista del productor agrario (Óleo, 1995, p. 49).

De otro lado, en relación con la organización de la producción, hay un aspecto que determina, en gran medida, la vertebración del sector del olivar y condiciona su capacidad de control del conjunto del proceso de producción y venta de aceites, como es el hecho de que, en gran parte, las rentas de esta actividad son de carácter complementario. Se estima en cerca de 500000, el número de olivicultores que hay en España, de los que más del 66 por 100 vive de otra primera fuente de renta, lo que genera que el olivar se conciba más como una inversión que como una actividad productiva. Esta característica es explicativa, en parte, de la desvinculación del sector productor del desarrollo de los procesos de comercialización y, por lo tanto, del seguimiento y vinculación con la situación de los mercados (IFA, 1992, p. 5).

Además de las limitaciones mencionadas, la naturaleza biológica del producto tiene claras repercusiones, que condicionan en gran medida la capacidad de que las decisiones tomadas por el agricultor redunden en excedentes en el momento de la cosecha (Torres, 1998). La actividad económica agraria posee una serie de características que históricamente han situado al sector como el menos rentable de la actividad económica. Esto es así porque, de una parte, el excedente final agrario de un agricultor es el resultado de un sistema biológico en el que inciden todo tipo de factores, de difícil previsión y control, tales como climatología, plagas, etc. De otra parte, el transcurso del tiempo posibilita la influencia de los factores anteriores. En efecto, el elevado periodo medio de maduración que, en general, tienen las explotaciones agrarias incrementa la probabilidad de incidencia de estos factores. En el caso del olivar, los periodos de recolección del fruto rondan el año y a las plagas que directamente afectan al fruto deben añadirse aquellas que inciden en el árbol. Ambos aspectos ocasionan la tradicional gran incertidumbre del sector agrario que, en definitiva, se traduce en una gran dificultad en los esfuerzos de previsión y planificación del empresario agrario. Es normal que el agricultor sea incapaz de anticipar las futuras cantidades y calidades de su producción, el valor de su venta y los costes de la explotación agraria, hecho más acusado en el olivar debido a la gran oscilación de la cantidad de producción obtenida de un año a otro, por el carácter vecero del olivo.

Sin embargo, la influencia del tiempo también es la causa de dos características de gran repercusión sobre los excedentes de una explotación agraria. Una de ellas es la inflexibilidad de la decisión referente

al tipo de cultivo y la cantidad de tierra destinada al mismo y, consecuentemente, la falta de capacidad adaptativa para adecuar la producción a las necesidades del mercado. Una vez implantada la decisión de qué plantar o sembrar, el elevado periodo de maduración de la mayoría de los cultivos obliga al agricultor, por pesimistas que sean sus pronósticos de mercado, a continuar con su decisión hasta el momento de la cosecha. Este hecho se agrava en el caso del olivar que, por ser un cultivo leñoso, deben pasar varios años hasta que el árbol empieza a ser productivo, por lo que las previsiones deben realizarse a más largo plazo.

La otra consecuencia de la incidencia del tiempo es su repercusión sobre el poder negociador del agricultor en sus operaciones de venta. La incidencia de esta variable se produce en un doble sentido: de una parte, la naturaleza de los productos agrarios ocasiona que cuando se cumplen determinados ciclos biológicos se produzca una concentración temporal de la oferta que repercute negativamente en las ventas del empresario agrario. En el momento de vender su cosecha, afloran también al mercado multitud de agricultores competidores. De otra parte, el carácter perecedero de algunos productos agrarios -entre los que se encuentra la aceituna- impide acumulaciones tácticas de stocks a la espera de obtener mejores precios en los mercados de origen. Ante esta situación, si el empresario agrícola no vende rápidamente su producción perderá la cosecha. Lógicamente, ambos casos ocasionan una asimetría de dependencia entre el agricultor y el comprador en el mercado de origen que, en síntesis, se traduce en un menor poder negociador del primero. En el caso del olivar, la rápida degradación de la aceituna -pérdida de cualidades organolépticas, incremento de la acidez- requiere un proceso inmediato de transformación en aceite o, en caso contrario, de venta inminente.

Para hacer frente a esta situación, tradicionalmente, se han creado las cooperativas que transforman la aceituna en aceite, venden el aceite y liquidan los excedentes, uniéndose agricultores con problemas parecidos. De esta forma, los agricultores delegan en la cooperativa y sustituyen la necesidad de operar en un mercado donde tenían fuertes asimetrías informativas y un escaso poder negociador, por un mercado cautivo -la cooperativa- que asimila su producción, les libra de todo el problema comercial y, además, les permite obtener unos excedentes superiores en la negociación de la compra venta. Quizás, como apunta Caballer (1982, p. 195), las cooperativas sean el medio natural de concentración de los pequeños y medianos agricultores. En el periodo de 1950 a 1970 se desarrolla el cooperativismo oleícola andaluz, al amparo de la Ley de 1942, siendo el principal motivo de su aparición la defensa del precio de la aceituna de las almazaras privadas. En la actualidad, más del 60 por 100 de

las almazaras andaluzas son cooperativas, poniendo de manifiesto la importancia de este movimiento en la fase de transformación de la aceituna en aceite. Así, existen en Andalucía unas 950 cooperativas oleícolas, con unos 295000 socios y unas ventas de unos 1300 millones de euros.

Estas cifras revelan que la fórmula cooperativa ha sido el tipo de organización elegido por el grueso de olivicultores para solucionar sus problemas de molturación, almacenamiento y venta del aceite. Sin embargo, es patente la escasa participación de este sector en el mercado final, así, las cooperativas dominan la producción de aceites de oliva vírgenes, pero, en general, no tienen un peso en el mercado que se aproxime a su potencial de producción.

Para superar esta desvinculación, en muchas ocasiones, se ha apuntado como solución, la integración cooperativa<sup>1</sup>, pero el análisis de los fenómenos de cooperación desarrollados en los últimos años -basados en el cooperativismo de segundo y ulterior grado-, pone de manifiesto que, por el momento, no se ha conseguido el objetivo propuesto. En efecto, desde la constitución de la mayoría de las cooperativas de primer grado en los años 50 y 60, la posterior integración de éstas en entidades de segundo y superior grado en los años 80 y 90, la realidad es la persistente desvinculación de los productores de los mercados finales, como prueba el hecho de que sólo en torno al 10 por 100 del aceite producido por las cooperativas andaluzas se vende envasado (Torres et al., 2000). En este sentido, la labor comercial desarrollada se limita, fundamentalmente, a una labor de almacenamiento, vendiendo la mayor parte de su producción a granel, destinando el envasado mayoritariamente al "autoconsumo", y vendiendo una pequeña parte directamente a los consumidores finales. En la mayoría de las ocasiones, se realizan las operaciones a través de corredores, que desempeñan una labor de mediación.

La integración nació en 1942 con la promulgación de la Ley sobre Cooperativas que recoge la agrupación de las cooperativas en torno a las UTECO (Uniones Territoriales de Cooperativas), que constituyeron el primer antecedente del cooperativismo de segundo grado. La evolución

<sup>1</sup> Estudios que han propugnado la importancia de la integración cooperativa, en general, son Martínez Charterina (1990), Carrasco y Garrido (1991), Montero (1991), Amat (1992), García-Gutiérrez (1992), Juliá (1993), Vargas, Grávalos y Marín (1994), Caballer (1995), Vargas (1995), Fernández (1996), Juliá et al. (1996), Bel (1997), Montero (1999), Barea, Juliá y Monzón (1999), Juliá (1999), Arcas (1999), Galdeano y Rodríguez (2000), Arcas et al. (2000), Galdeano (2001) y Arcas (2002). Asimismo, entre los estudios que se centran en la importancia de la integración cooperativa en el sector oleícola, destacan: 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) y Mozas (1998 y 1999).

de las UTECO alcanza su momento más importante en 1977, fecha en la que debieron surgir las empresas cooperativas de segundo grado, con un objetivo claro y preciso de ser el conducto comercial y de servicios para todas las sociedades cooperativas integradas (Montero, 1991, p. 24). Sin embargo, hasta ya muy entrada la década de los 80 no proliferó el cooperativismo de segundo grado. La razón principal para la constitución de estas cooperativas en el sector oleícola es la posibilidad de mejorar el poder de negociación en la venta del producto así como la posibilidad de obtener mayores subvenciones (Mozas, 1998, pp. 362-363).

El sector del aceite de oliva tradicionalmente cuenta con importantes estructuras de segundo grado, pero con menos desarrollo empresarial (Juliá, 1993, p. 61). En la actualidad existen en Andalucía una veintena de cooperativas de segundo grado, concentradas en su mayoría en Jaén y creadas también en su mayoría a finales de los 80.

En la actualidad, el problema de la comercialización de los aceites de oliva no se circunscribe exclusivamente a la venta del aceite envasado, sino que los incrementos de producción, derivados de las mejoras agronómicas de los cultivos, junto a la desaparición del mecanismo de intervención, resultado de la reforma de la OCM, están originando más dificultades a la comercialización del aceite a granel. En el siguiente epígrafe analizamos los factores básicos que están generando un importante cambio en la situación en la que se desenvuelven las empresas que operan en el sector oleícola.

Frente a esta situación, el sector tomó conciencia de la necesidad de acometer procesos de cooperación interempresarial y, a mediados de los noventa, se desarrollaron grupos de mayor envergadura. Sin embargo, la efectividad de estos grupos ha sido escasa y no han puesto fin al denominado "problema de comercialización", entendido como la escasa presencia de los oleicultores en el mercado de aceite envasado y el insuficiente y deficiente nivel de concentración de la oferta que imposibilita al sector productor ganar poder de negociación en el mercado. Además, la duración de estos acuerdos tampoco ha sido la suficiente para que se consolidaran y, en la actualidad, algunos de ellos han desaparecido y otros, aunque siguen formalmente constituidos, no están llevando a cabo ninguna actividad comercial (Senise, 2001).

## 1.2 Cambios fundamentales en el entorno del sector oleícola

Dedicamos el presente apartado al análisis de dos factores de cambio de extraordinaria trascendencia: los cambios en los hábitos de compra en el

comportamiento de los consumidores de aceites de oliva y los cambios de tipo político y legislativo, tendentes a conseguir una mayor liberalización y desregulación del mercado.

### **Cambios en los hábitos de compra y consumo**

En el paradigma productivista que ha dominado y aún en gran medida domina la agricultura desde la 2ª Revolución Agraria, a mediados del siglo XIX, la función productiva primaria de la agricultura era lo único importante, y las externalidades generadas eran no ya no valoradas sino, simplemente, ignoradas. La creciente sensibilidad social a la consideración y valoración de determinadas externalidades, particularmente las de naturaleza ambiental, ha determinado el hecho de que, a partir de ahora, características como la sustentabilidad, calidad productiva, equilibrio, eficiencia, valor económico total, nivel de interacción ambiental, etc., deban ser tenidas en cuenta a la hora de valorar el funcionamiento actual, y las posibles transformaciones de los sistemas agrarios, y determinar así su idoneidad en un proceso de desarrollo rural (Calatrava, 1997, p. 59).

Estos “nuevos comportamientos” que afectan a las empresas agrarias y agroalimentarias también los sufren las empresas oleícolas. Así, las nuevas funciones demandadas a la agricultura por parte de los consumidores suponen una oportunidad para el desarrollo del olivar ecológico y el cultivado con prácticas de agricultura integrada, en definitiva, olivar respetuoso con el medio ambiente.

En este sentido, hay que destacar que el olivar, y sobre todo el de secano, es un cultivo extensivo con relativamente escasa demanda de aportaciones externas (Pajarón, 1998, p. 38). En la misma línea, Ruiz (1998, pp. 224-225) afirma que “cuidado y manejo con esmero, el cultivo del olivar ha sido uno de los cultivos que mejor ha contribuido a la protección del medio ambiente, los recursos naturales e inclusive a la preservación de la fauna silvestre. Su abonado mediante basuras o el enterrado en verde de leguminosas, la potencia de su raíz que favorece la retención del suelo y su adaptación a climas áridos, el escaso empleo de fitosanitarios (31,2 por 100 de la media de los cultivos) y de fertilizantes nocivos (54,2 por 100 de la media), la realización de laboreos no profundos, etc., convertían al olivar en un ejemplo de cultivo respetuoso con el entorno. Las nuevas plantaciones en terrenos con pendientes altas, la compactación de los ruidos y el uso mayor de herbicidas y agroquímicos de síntesis en los cuidados ha relativizado algo el calificativo, si bien también se están implantando métodos ecológicos de lucha integrada (es el primer cultivo ecológico en superficie en España), de riego por goteo y de mantenimiento

de cubiertas vegetales para evitar la erosión que retomarán nuevamente su buena función medioambiental”.

Este autor continúa explicando que la masiva sustitución que se ha producido del sistema tradicional de molturación de aceitunas a tres fases por otro a dos fases, evita la generación de alpechín, ahorra agua y disminuye la contaminación que las balsas de este líquido generaban. Para el nuevo subproducto alternativo obtenido, el alpeorujo, está prácticamente conseguido asimismo su tratamiento industrial, eliminándose así una de las mayores contaminaciones que, tradicionalmente, han afectado a nuestros suelos y cauces públicos en los meses de invierno.

Además de las cuestiones destacadas relativas al respeto al medio ambiente, Calatrava (1997, p. 67) resalta que el arraigo sociocultural del cultivo del olivar y su implicación en el acervo cultural de muchas zonas rurales españolas, le confieren además cierta posibilidad de aportar elementos positivos a la oferta local de actividades recreativas (turismo cultural, gastronómico, etc.) e, incluso, determinadas labores y trabajos ligados al olivar (recogida de aceituna, fabricación artesanal de aceite, etc.), pueden aportar ciertos elementos al potencial de agroturismo de una zona rural.

Todas estas posibilidades que ofrece el olivar, además de su capacidad productiva, suponen distintas fuentes de renta que favorecen el mantenimiento de la población en determinadas áreas rurales.

De otro lado, y relacionado con las exigencias de los consumidores respecto a la calidad de los productos y su naturalidad, el aceite de oliva virgen extra se adapta perfectamente a estos requerimientos, debido a que es percibido por los consumidores como un producto natural, aunque de elevado precio. Esta afirmación se sustenta en los resultados obtenidos en el estudio de Parras y Torres (1996) sobre el comportamiento de los consumidores de aceites. De estos resultados destacamos, de un lado, que los efectos positivos para la salud se configuran, tras el sabor, como el principal motivo de compra más nombrado por los responsables de compra de alimentos en el hogar. De otro, mientras que los responsables de compra de alimentos en el hogar poseen una imagen muy homogénea del aceite de oliva como producto de calidad y saludable, la que tienen del oliva virgen es mucho menos precisa y no acorde con las características del producto, percibiéndose el oliva virgen como un aceite peor que el de oliva.

Estos comportamientos, junto al hecho de que en una época en que existe una tendencia a consumir productos con bajo contenido en grasas y calorías, se esté incrementando el consumo del aceite de oliva virgen, así

como la alta consideración que recibe la dieta mediterránea, siendo el aceite de oliva un componente principal de la misma, son circunstancias que justifican la adaptación del consumo de este producto a los cambios de comportamiento en los consumidores.

### **Cambios en la OCM de las materias grasas**

La ya histórica OCM del aceite de oliva que emana del Reglamento (CEE) nº 136/66, del Consejo, de 22 de septiembre, se aprueba en un momento en el que sólo 6 países formaban parte de la Comunidad, entre los cuales Italia era el único productor de aceite de oliva<sup>2</sup> (Jiménez, 1997, pp. 301-302).

A modo de síntesis, se podría decir que los cimientos en los que se basa la política oleícola comunitaria son:

- Fuerte y prolongado déficit del mercado comunitario en materias grasas de origen vegetal y marino. En los primeros años de la década de los 70, la producción comunitaria en materias grasas (excluyendo la mantequilla), solamente cubría el 20 por 100 de la demanda, consecuencia de ello era la absoluta dependencia del exterior. Ante esta situación, para garantizar el abastecimiento de los mercados de la Comunidad se optó por la eliminación de todas las barreras a la importación, excepto en el caso del aceite de oliva, que fueron sustituidas por el arancel aduanero común.
- Especial importancia para determinadas regiones de la Comunidad, del cultivo del olivar y la producción de aceite de oliva. Dicha actividad constituía la principal fuente de ingreso para una amplia parte de la población agrícola de estas zonas, a la vez que el principal aprovisionamiento de materias grasas para los consumidores. Con el fin de garantizar una remuneración equitativa para el colectivo de oleicultores se estableció un precio de referencia superior al definido para los productores oleaginosos.
- Necesidad de establecimiento de mecanismos estabilizadores, tanto dentro de la Comunidad como en sus fronteras. La

2

El abastecimiento de grasas comestibles en cantidad suficiente y a precios adecuados fue una preocupación temprana de la comunidad, en vista de su fuerte déficit de estas materias. El Reglamento 136/66 (norma básica) liberalizaba la importación de semillas oleaginosas y establecía una subvención directa al productor de aceite de oliva para sostener la producción italiana que era absorbida por una demanda interna creciente de este país. En estas condiciones no había excesivo riesgo de estar financiando una actividad ruinosa, o de crear fuertes excedentes estructurales. La situación se modifica al cambiar de signo el crecimiento del consumo italiano, hecho que tiene lugar en la campaña 1972-73, ante la ventaja relativa de los precios a favor de otros aceites comestibles.

estabilización interna se pudo alcanzar mediante la actuación de los organismos de intervención, que adquirirían el aceite que les era ofertado y lo almacenaban, logrando así un equilibrio entre la oferta y demanda. La estabilidad externa supuso una protección en frontera mediante el binomio exacción reguladora-restitución a la exportación, el cual gravaba las entradas en la Comunidad de aceite de oliva procedentes de terceros países y primaba su salida.

En este contexto, es innegable que la modernización del sector oleícola, entendida como la mejora en los procesos productivos que ha posibilitado una mayor productividad de las explotaciones agrarias y calidad de los aceites, por un lado, y el aumento de las rentas de los oleicultores, por otro, han sido consecuencia de la incorporación de nuestro país a la actual Unión Europea. Por ejemplo, la ayuda a la producción en la CEE a 10, en la campaña 1985/86 era de 102 ptas./kg., mientras que en España sólo era de 12 ptas./kg. En la campaña 1986/87 esta ayuda fue de 21 ptas./kg., alcanzando en la campaña 1997/98 las 217 ptas./kg. Al producirse la adhesión efectiva de España, el 1 de marzo de 1986, se estableció un precio de intervención en España de 129,71 ecus/100 kg. (187 ptas./kg.), para la campaña 1985/86, siendo el vigente en la Comunidad a 10 de 227,62 ecus/kg. El español representaba el 57 por 100 del comunitario. En definitiva, los instrumentos de ayudas y precios institucionales contemplados en la Organización Común de Mercados en el sector de las materias grasas ha hecho posible la configuración de una nueva oleicultura nacional, cuyo rasgo más característico es la incorporación de las innovaciones técnicas en el sector.

En el año 1987, se produjo la primera reforma del régimen, introduciéndose importantes novedades:

- Establecimiento de un estabilizador presupuestario, el cual se tradujo en la fijación de una cantidad máxima de aceite de oliva con derecho a percibir ayuda. Dicha cantidad era de 1350000 toneladas para toda la UE.
- Penalizaciones al importe de la ayuda por el rebasamiento de dicha cantidad. Los pequeños productores estaban exentos.
- Distinción entre pequeños productores y el resto de oleicultores. La producción límite para ser considerado como pequeño se fijó en aquel entonces en 200 kg. (posteriormente fue aumentando hasta los 500 kg.).

- Derogación de la limitación existente que impedía beneficiarse de la ayuda a las superficies de olivar plantadas en nuestro país con posterioridad al 1 de enero de 1984.

Desde entonces y hasta la promulgación del Reglamento del Consejo 1638/98, la OCM solamente sufrió algunas adaptaciones, con efectos más o menos acusados, pero manteniéndose en lo fundamental. En el seno de la nueva PAC y bajo los mismos principios reguladores -menor intervencionismo, tendencia a la liberalización, orientación al mercado y fomento de una agricultura más competitiva-, se adoptó la reforma de la OCM del sector de las materias grasas, con carácter transitorio, debido a que afectaba en exclusiva a las campañas 1998-1999 a 2000-2001<sup>3</sup>.

Los motivos que según la Comisión Europea justificaban esta necesidad del cambio eran: una sustancial simplificación del régimen de ayudas en aras de la lucha contra el fraude en el sector; la interrupción de la realización de nuevas plantaciones de olivar susceptibles de incrementar la capacidad productiva y potenciar la creación de excedentes estructurales, el mantenimiento de los costes presupuestarios actuales mediante el sacrificio del vigente sistema de intervención y de las ayudas al consumo y a los pequeños productores, y la acomodación de la OCM del aceite de oliva a las prescripciones del acuerdo agrícola del GATT de 1994 por medio de la reducción del alto grado de protección del sector (Fernández, 2000, p. 216).

Fernández (2000, pp. 218-227) recoge las líneas maestras de esta reforma, que pasamos a comentar:

- Se eleva la cantidad máxima garantizada (CMG) para el conjunto de los Estados miembros productores de la UE hasta las 1777261 toneladas, debido a la necesidad de tener en cuenta la evolución de la producción. En este reparto, España obtiene una cantidad nacional garantizada (CNG) de 760027 toneladas<sup>4</sup>.
- Se incorpora un mecanismo de compensación de los excesos de producción de unos con las cantidades disponibles en los demás Estados miembros en calidad de sobrantes de cuota, dentro de

3 En la exposición de motivos del mencionado Reglamento se justifica que durante este período transitorio se recopilará información fiable sobre el número de olivos de la Comunidad, sobre la superficie de los olivares y sobre los rendimientos, de forma que permita acometer el diseño de una profunda reforma antes del 1 de noviembre de 2001.

4 La ayuda a la producción contingentada por países, no beneficia a España debido a que contempla una cantidad de producción con derecho a ayuda no acorde con la producción española real ni con las expectativas futuras.

los márgenes de la CMG. En concreto, si para una campaña de comercialización, la producción efectiva de un Estado es inferior a su CNG, el 20 por 100 de la diferencia se repartirá durante la misma entre los Estados miembros que hayan sobrepasado sus CNG en ese año, de manera proporcional al importe de éstas. Mientras tanto, el 80 por 100 restante se añadirá a la CNG del Estado miembro en cuestión para la campaña siguiente.

- Se reduce el nivel de ayuda a la producción (se sitúa en 132,25 euros por tonelada), que se concede por la cantidad de aceite efectivamente producida en una almazara autorizada. En este sentido, el importe unitario de la ayuda a la producción sólo se concede en aquellos Estados cuya producción real con derecho a su otorgamiento sea inferior o igual a la CNG. De producirse su rebasamiento, se ha de aplicar al importe unitario de la ayuda a la producción un coeficiente, que se obtiene dividiendo la CNG del Estado miembro productor por la producción efectiva para la que se ha reconocido el derecho a la ayuda.
- Se otorga la citada ayuda a la producción sólo por el aceite de los olivares existentes el 1 de mayo de 1998.
- Se establece el deber de los Estados miembros de destinar un porcentaje de ayuda a la producción concedida al conjunto o a una fracción de los oleicultores a la financiación de medidas de ámbito regional tendentes a incrementar la calidad de la misma y sus repercusiones en el medio ambiente.
- Se suprime el sistema de intervención. Hasta la puesta en marcha de la reforma, los organismos de intervención tenían el deber de comprar el aceite de oliva que les ofrecieran los productores al precio fijado cada año, durante el período comprendido entre el 1 de julio y el 31 de octubre. El Reglamento 1638/98 ordena su sustitución por un único régimen de ayuda al almacenamiento privado, que podrá ponerse en acción "en caso de perturbación grave del mercado en determinadas regiones de la Comunidad" (o sea, cuando el precio medio comprobado en el mercado descienda durante el período representativo al 95 por 100 del precio de intervención aplicable durante la campaña 1997-98). El cambio obedece al propósito de asegurar el abastecimiento de los mercados y la estabilización de las rentas de los oleicultores.
- La financiación de los costes del sector corre íntegramente a cargo del presupuesto comunitario, lejos del régimen de

cofinanciación habitual en el marco de otras OCMs de productos típicamente mediterráneos.

- Se suprimen las ayudas a tanto alzado a los pequeños productores (de menos de 500 kg. de producción anual) y al consumo. El fin explicitado consiste en reducir el considerable fraude existente en el sector, así como la transferencia de las medidas de fiscalización a los Estados miembros productores una vez dispuestas las CNG.
- Por último, se rechaza la alternativa de una modulación de las ayudas a los productores en función de diversos criterios, bien sociales, bien medioambientales, o bien de productividad.

Fernández (2000, p. 228) enuncia un juicio crítico en cuanto al contenido de la reforma, estableciendo que “las instituciones europeas han aplicado la misma receta y empleado los mismos ingredientes que respecto de otros sectores, cuyos problemas y necesidades son de diferente entidad. Se ha pretendido generalizar los mecanismos implantados con mayor o menor éxito en otros sectores de la PAC fuertemente protegidos, en razón las más de las veces de su escasa competitividad, y de su importancia política, económica y social”.

Los planteamientos en los que se basa esta reforma no han gozado de la aceptación del sector productor, que en repetidas ocasiones se ha manifestado en su contra. Si bien, desde diferentes foros se ha acusado al sector en general de no llevar a cabo un análisis exhaustivo y serio de las implicaciones de la reforma. A este respecto, Parras (1998, p. 13) plantea que la reforma del Comisario establecía diferentes alternativas que no han aparecido en el debate público suscitado en España, por lo que la ausencia de debate de rigor ha sido el rasgo que ha caracterizado todo el proceso de reforma de la OCM. Por ejemplo, no se ha prestado atención a la necesidad de vincular la reforma de la OCM a la prohibición de las mezclas de aceites de semillas con aceite de oliva o al impacto de la reforma en los precios de los aceites de oliva, sino que se ha centrado básicamente en la discusión sobre las ayudas.

Más tarde, el Consejo de Ministros de la Unión Europea aprobó el Reglamento (CE) nº 1523/2001, de 23 de julio de 2001, que modificaba el Reglamento nº 136/66/CEE y el Reglamento (CE) 1398/98, en lo que respecta a la prolongación del régimen de ayuda a la estrategia de la calidad para el aceite de oliva. A través de este Reglamento se acordó prorrogar por tres campañas más, hasta el 1 de noviembre de 2004, el régimen

transitorio, con el fin de obtener todos los resultados de las medidas que se han aplicado desde la campaña de comercialización 1998/99 y profundizar en la información y los análisis sobre el sector.

En este sentido, se establece que el sistema de control de la ayuda concedida a los productores depende en gran medida de la existencia y del correcto funcionamiento del Sistema de Información Geográfica (SIG) establecido en el Reglamento (CE) nº 1638/98. Así, a partir del 1 de noviembre de 2003, los olivos y las superficies correspondientes cuya presencia no esté certificada por un Sistema de Información Geográfica, así como su producción de aceite de oliva, no podrán dar derecho a una ayuda a la producción de aceite de oliva en el marco de la Organización Común de Mercados en el sector de las materias grasas.

Asimismo, el 10 de julio de 2002, la Comisión presentó la revisión intermedia de la PAC. En esta revisión intermedia se analizan las perspectivas de mercado de diferentes productos y sus respectivas OCMs, entre los que no se encuentra el sector de las materias grasas. No obstante, es necesario destacar que sí afecta a este sector la propuesta de modulación de ayudas en la que se plantea la reducción de las ayudas directas y el establecimiento de una única ayuda a la explotación y la limitación de la concesión de ayudas a explotaciones que cumplan determinadas condiciones de carácter medioambiental.

Por último, el 26 de junio de 2003, los ministros de agricultura de la Unión Europea aprobaron la reforma de la Política Agrícola Comunitaria. Los elementos clave de la reforma pueden resumirse en:

- Una ayuda única por explotación para los agricultores de la Unión Europea, independientemente de la producción. Podrá mantenerse, de forma limitada, un elemento de vinculación, a fin de evitar el abandono de la misma.
- Vinculación de las ayudas al cumplimiento de las normas en materia de medio ambiente, salubridad de los alimentos, sanidad animal y vegetal y bienestar de los animales, así como a la condición de mantener las tierras agrarias en buenas condiciones agronómicas y medioambientales (“condicionalidad”).
- Una política de desarrollo rural reforzada, lo que supone más fondos de la Unión Europea y nuevas medidas para promover la protección del medio ambiente, la calidad y el bienestar animal, y ayudar a los agricultores a cumplir las normas de la Unión Europea en relación con la producción a partir de 2003.

- Una reducción de las ayudas directas (“modulación”) a las explotaciones de mayor tamaño, a fin de financiar las nuevas medidas de desarrollo rural.
- Un mecanismo de disciplina financiera que garantice que el presupuesto agrario fijado hasta 2013 no sea sobrepasado.
- Revisión de la política de mercado de la PAC.

Con todo lo anterior, la Comisión pretende lograr una agricultura orientada al mercado y no hacia la búsqueda de subvenciones. En este sentido, supone que la ayuda a la producción incita al agricultor a producir de manera intensiva y a orientar su producción en función de las subvenciones, en lugar de las necesidades del mercado. Además, la Comisión opina que este sistema de ayudas reducirá los incentivos que favorecen una producción dañina para el medio ambiente. Por otra parte, la Comisión piensa que al agricultor hay que recompensarlo por producir bienes públicos, que no tienen que ser productos agrarios.

En la actualidad, nos encontramos en la campaña 2002/03 y, de acuerdo con el calendario establecido por la Comisión, a lo largo del año 2003 habrá de elaborarse una nueva OCM reguladora del sector de los aceites de oliva -o, al menos, iniciarse los trabajos para ello.

Así, las principales amenazas de la comentada liberalización de la agricultura en el marco de la PAC son: la disminución de las ayudas y la mayor apertura a aceites de otros países no comunitarios; el incremento de la oferta como consecuencia tanto del aumento de la superficie de olivar, como de las mejoras agronómicas de todo tipo, con los consecuentes efectos sobre el nivel de las ayudas y de precios que disminuirá a no ser que se incremente el consumo en una cuantía semejante al aumento de la oferta; la supresión del mecanismo y precio de intervención que ha eliminado el precio y cobro seguros; el desconocimiento de los aceites vírgenes de calidad y sus elementos diferenciales, etc.

### 1.3 Cuestión a investigar

La necesidad de la orientación al mercado por parte de las cooperativas oleícolas queda patente al calificar de pasiva la forma comercial de actuar de estas organizaciones, traducándose esta pasividad en un alejamiento de los mercados finales -entendido como su reducida presencia en el mercado de los aceites envasados-, en una gran dependencia del mercado

de origen y en una reducción, tanto del valor añadido que pueden generar, como de la renta obtenida por los agricultores. En nuestra opinión, la implantación de estrategias por el sector oleícola tendentes a conseguir una mayor implicación en el mercado de los aceites envasados ha pasado de ser deseable o conveniente a necesaria como consecuencia de la confluencia de dos circunstancias: 1) de la dirección que está tomando la Política Agrícola Común (PAC), en el sentido de favorecer cada vez más los mecanismos de mercado, y 2) de la escasa cooperación del sector oleícola con las otras organizaciones y agentes que intervienen en la cadena producción-consumo de aceites de oliva, sobre todo, con las industrias de refinado y/o envasado. Así, desde diversos ámbitos se viene proponiendo el recurso a la cooperación entre empresas en los mercados agrarios, como vía para superar ciertas limitaciones de los socios del acuerdo, así como para la obtención de ciertas ventajas como reducción de riesgos, mayor facilidad en el acceso a los mercados, etc., debido a la gran atomización del sector oleícola y a su tradicional desvinculación de los mercados finales.

Aunque el nivel de cooperación alcanzado en el sector oleícola es elevado y está arraigado en el tiempo, la eficacia de esta cooperación para alcanzar una mayor presencia de los oleicultores en los mercados finales ha sido escasa. En este sentido, las cooperativas están realizando incipientes actuaciones para afrontar la situación cambiante del entorno en el que operan, si bien, la falta de consecución de los objetivos propuestos permite apuntar que la cooperación por sí misma no es la solución requerida por el sector. La tradicional orientación a la producción -auspiciada pensamos nosotros, por una PAC que la fomentaba- se convierte en insuficiente para abordar los retos a los que se enfrenta el sector actualmente. Por tanto, en el presente trabajo defendemos la necesidad de una mejor cooperación e integración para lograr la implicación necesaria de los productores de aceites de oliva en los circuitos comerciales. Nuestra proposición se centra en que las cooperativas han de implicarse verdaderamente en acuerdos de cooperación, siguiendo un determinado modelo, para conseguir una mayor orientación al mercado y así mostrar comportamientos comerciales diferentes y obtener mejores resultados. Hemos de puntualizar que, tal y como hemos planteado el problema del sector, la “mejora de la comercialización” requerida consiste en comercializar mayores cantidades de aceite envasado, de forma estable y en condiciones adecuadas, fuera de los circuitos tradicionales de autoconsumo de los socios.

En efecto, al comprobar que ni la creación de grupos que aglutinen gran volumen de producción ni el incremento de la dimensión de estos grupos

ha conseguido el necesario cambio de orientación, concluimos que no se trata de un problema de falta de agregación de unidades productivas, sino que el problema está en la base, esto es, en el comportamiento de los socios individuales de estos acuerdos. Si se analiza de forma agregada el comportamiento de las cooperativas de segundo y ulterior grado frente al de las de primero, no se observan diferencias significativas en sus métodos de comercialización. No obstante, si nos fijamos individualmente en el comportamiento de cada cooperativa integrada existen grandes diferencias en su orientación comercial. Por ello, nos planteamos la necesidad de abordar un análisis pormenorizado y particular de estas cooperativas integradas, para detectar cuáles son los factores a partir de los que establecer diferencias en su forma de operar en el mercado.

#### **I.4 Estado actual de la cuestión sobre el enfoque de la orientación al mercado**

En los últimos años, está siendo creciente el número de trabajos publicados en torno al concepto de orientación al mercado. El interés en la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible encuentra su justificación en el cambio generalizado que se está produciendo en los mercados en los que operan las empresas. Nos referimos, a un entorno cada vez más complejo e incierto, con tecnologías que cambian de forma muy rápida y al mismo tiempo cada vez más difíciles de desarrollar, con un consumidor más informado, exigente y preocupado por su salud, su ocio, etc., lo que redundará en nuevas y más sofisticadas demandas a las empresas. Ante esta situación, las fuentes de ventaja competitiva que tenían éxito en entornos menos cambiantes y complejos están dejando de ser útiles, o bien, no producen los resultados esperados. Ahora, con mayor intensidad que en épocas anteriores, la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor se convierte en el objetivo principal de las empresas. Pero esto, con ser importante, no es suficiente, sino que hay que conseguirlo en mejores condiciones que la competencia y teniendo en cuenta todos los demás agentes que operan en el mercado. En este sentido, éstos son los principios en los que se basa la orientación al mercado y que justifican su idoneidad en los entornos actuales.

En definitiva, si una empresa quiere alcanzar un resultado superior, debe desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Para el desarrollo de esta ventaja se ha venido poniendo el acento en características estructurales tales como el poder de mercado, las economías de escala, el efecto experiencia, la amplitud de la línea de productos, etc. Sin embargo, el énfasis

se centra actualmente en la capacidad de la empresa de generar y entregar un valor superior a los clientes (Barroso y Martín, 1999, p. 223). En este sentido, Day (1994, p. 44) establece que las empresas orientadas al mercado se distinguen por una habilidad para percibir eventos y tendencias en sus mercados por delante de sus competidores. Pueden anticipar con mayor exactitud las respuestas a acciones diseñadas para retener o atraer clientes, mejorar relaciones en el canal o frustrar las acciones de los competidores. Pueden actuar con información a tiempo, de forma coherente, debido a que se comparte el conocimiento sobre el mercado.

Con todo lo anterior, lo que hacemos es interpretar la orientación al mercado a la luz de la teoría de la ventaja competitiva sostenible (Day y Wensley, 1983), es decir, la capacidad de una empresa orientada al mercado para superar a sus competidores menos orientados al mercado se basa en la premisa de que la primera puede crear un valor superior a largo plazo para los clientes de la empresa en comparación con la segunda (Pelham y Wilson, 1996; Redd y DeFillipi, 1990). De todo lo anterior, se desprende que las empresas que implantan una estrategia de orientación al mercado, pretenden alcanzar una ventaja competitiva sostenible que se traduzca en una mejor relación y satisfacción de las necesidades de sus consumidores, así como mejores resultados empresariales.

Ya en la década de los 50, Felton (1959) otorgó una definición al concepto de orientación al mercado. Después se han ido sucediendo otras y, aún hoy día, no existe una definición totalmente aceptada, sino que cada una se centra en dimensiones y perspectivas diferentes. Junto a esta falta de consenso en la definición del concepto, la utilización de términos como orientación al cliente, al mercado o al marketing, unas veces como sinónimos, otras como términos opuestos y otras simplemente como conceptos distintos, ha generado gran confusión sobre el contenido y el alcance de la orientación al mercado.

El concepto de orientación al mercado ha sido abordado desde distintas perspectivas, con diferente difusión. En este sentido, la que ha tenido mayor aceptación, distingue dos categorías: 1) la perspectiva cultural, integrada por aquellos estudios que conciben la orientación al mercado como parte integrante de la cultura de la empresa y, 2) la perspectiva comportamental, que implica el desarrollo de un conjunto de actuaciones o comportamientos específicos.

Dentro de la perspectiva cultural, Deshpande, Farley y Webster (1993) definen la orientación al mercado como el conjunto de creencias que pone los intereses del cliente en primer lugar, sin excluir a los de otros

grupos como propietarios, directivos y empleados, con el fin de alcanzar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Entre los trabajos de este grupo se incluyen, Webster y Deshpande (1989), Narver y Slater (1990), Day (1994), Slater y Narver (1995), Narver, Slater y Tietje (1998), Hurley y Hult (1998), Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998), Álvarez et al. (1999), Becker y Homburg (1999) y Álvarez et al. (2000).

Según la perspectiva comportamental, una empresa orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing y las principales dimensiones de esta orientación son la generación de inteligencia, su diseminación y la respuesta de la empresa a esta información. Dentro de este grupo están los trabajos de Kohli y Jaworski (1990), Ruckert (1992), Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Jaworski y Kohli (1993), Deng y Dart (1994) y Jaworski, Kohli y Sahay (2000).

Muchos autores afirman que, en la práctica, ambos enfoques deben converger. Así, Ruckert (1992) expone que las diferencias entre estas aproximaciones se producen más en términos de énfasis que de sustrato real, lo cual sugiere que no son excluyentes sino formas diferentes de enfocar una misma realidad. En el mismo sentido, Avlonitis et al. (1994) establecen que la dimensión filosófica y los comportamientos están interrelacionados. Desde la perspectiva filosófica, la dimensión del comportamiento es una consecuencia de la orientación al mercado. Por consiguiente, la orientación al mercado es una filosofía empresarial que dirige los comportamientos y acciones y, al mismo tiempo, es también la síntesis de habilidades y prácticas particulares que traducen esa filosofía en estrategias y comportamientos específicos de la empresa.

A pesar de esta confusión en torno a su conceptualización y operativización, existe otro creciente grupo de trabajos sobre orientación al mercado que han desarrollado escalas para su medición. A este bloque pertenecen, entre otros, McNamara (1972), Lush y Laczniak (1987), Narver y Slater (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) -estos dos últimos desarrollan las escalas que gozan de mayor aceptación, aunque no están exentas de críticas-, Wrenn, Latour y Calder (1994), Liu (1995), Wrenn (1996) y Bhuian y Abdul-Gader (1997). Asimismo, muchos de estos estudios y otros más, además de centrarse en la medición del grado de orientación al mercado alcanzado por la empresa, relacionan este nivel de orientación con diferentes medidas de resultados, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo.

La mayoría de los trabajos anteriores son de carácter general o se centran en grandes empresas. A pesar de ello, está apareciendo un conjunto de

trabajos que trata de analizar el nivel de orientación al mercado y su relación con los resultados para empresas con características determinadas y/o que operan en sectores específicos. En primer lugar, las pequeñas y medianas empresas han recibido una menor atención, pero entre quienes se centran en su análisis se encuentran Peterson (1989), Sriram y Sapienza (1991), Meziou (1991) y Horng y Cheng-Hsui (1998). De otro lado, Álvarez, Vázquez y Santos (1999) y Álvarez et al. (1999) se centran en el sector no lucrativo; Cervera (1999), Cervera, Sánchez y Gil (1999), Álvarez et al. (2000) y Santos et al. (2000), en la Administración Pública; Kumar, Subramanian y Yauger (1998), Wrenn, Latour y Calder (1994) y Wrenn (1996) en el sector sanitario; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) en el sector asegurador y, por último, Bigné y Blesa (2001) en las organizaciones industriales. A pesar de que la relación anterior no es exhaustiva, es representativa del tipo de empresas y sectores que han recibido una mayor atención. En este sentido, queda patente que son escasos los trabajos sobre orientación al mercado centrados en el sector agroalimentario -por ejemplo, Arcas (2002)- y más aún, los centrados en empresas cooperativas.

## 1.5 Objetivos de investigación

El objetivo general de este trabajo, como se ha avanzado, es analizar el grado en el que la cooperación entre empresas en el sector oleícola, a través de la integración en cooperativas de segundo y ulterior grado, ha significado una mayor implicación del sector productor en los mercados finales, esto es, cómo ha mejorado la orientación al mercado de las empresas que acometen el acuerdo de cooperación. Asimismo, se trata de estudiar los elementos o variables clave en el desarrollo de la estrategia de orientación al mercado para que sean eficientes.

Para ello, es necesario analizar de forma individual cada una de las cooperativas de segundo y ulterior grado andaluzas, debido a que el análisis agregado que compara el comportamiento de las cooperativas independientes y de las integradas no muestra diferencias significativas (Torres, 1997; Torres et al., 2000 y Senise, 2001).

Este objetivo general se ha concretado en una serie de objetivos específicos que detallamos, a continuación:

1. Explicar qué significa la estrategia de orientación al mercado en el sector oleícola, así como los cambios que están provocando la necesidad de orientarse al mercado por parte de las cooperativas que trabajan en este sector.

2. Estudiar los diferentes niveles de orientación al mercado en las cooperativas oleícolas andaluzas integradas, así como explicar su forma de actuar.
3. Clasificar las cooperativas oleícolas andaluzas de acuerdo con su nivel de orientación al mercado.
4. Analizar los resultados que están obteniendo las cooperativas integradas y tratar de explicar estas diferencias en función de la estrategia de comercialización.
5. Diseñar estrategias y actuaciones a implantar para mejorar la situación competitiva de estos grupos, desde el punto de vista de la orientación al mercado.

## 1.6 Método de investigación

Para la consecución de los objetivos propuestos, el método de investigación empleado se ha centrado en la metodología cualitativa. Debido a que el número de cooperativas oleícolas andaluzas integradas es bastante reducido -20 casos, que representan, prácticamente, el 35 por 100 de la producción del sector cooperativo andaluz-, se nos ofrecía la posibilidad de un análisis cualitativo de cada uno de los grupos, mediante entrevistas abiertas o en profundidad. Más aún, como avanzamos, cuando estudios anteriores no mostraban diferencias significativas de comportamiento entre las cooperativas integradas y las independientes, en Andalucía. Asimismo, la situación de cambio en la que se encuentra este sector, está haciendo que, en los últimos años se incremente el empleo de esta metodología para su análisis. Desde el punto de vista organizativo, cabe mencionar los trabajos de Vargas (2000), Hernández (2001) y García (2002), mientras que desde el punto de vista comercial, se encontraría el trabajo de Senise (2001).

En este sentido, consideramos que, debido a las características de los métodos cualitativos, la información primaria relevante para nuestros objetivos debía obtenerse a través de éstos, ya que permite una mayor riqueza al no tener que sintetizar información de una gran población. Así, Ruiz (1996, p. 23) establece que las características que definen la metodología cualitativa son: su objetivo es la captación y reconstrucción de significado; su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico; su modo de captar la información es desestructurado y flexible; su procedimiento es más inductivo que deductivo y la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora.

Así, el descubrimiento de los diferentes significados en las actuaciones emprendidas por los sujetos es la nota que mejor resume las razones que

legitiman la utilización de un método cualitativo en este estudio. Para ello hemos empleado un método basado en entrevistas semiestructuradas, con un esquema general y flexible de preguntas en cuanto a orden, contenido y formulación. Con el método cualitativo planteado, pretendemos conocer el significado de los cambios que se están produciendo a partir de la forma en la que los individuos experimentan las estrategias de comercialización desarrolladas. En efecto, se pretende recoger la información de primera mano y sin mediatizar las respuestas, a través de preguntas dirigidas referentes a las dimensiones de la orientación al mercado. Esta forma de actuar nos permite conocer la realidad desde una perspectiva interior, esto es, según los propios protagonistas.

Dentro de las posibles técnicas o métodos cualitativos hemos optado por la entrevista abierta o en profundidad, habida cuenta de que el conocimiento previo de la población entre sí, sus continuas interacciones y la dificultad de convocatoria, hacían desaconsejable la utilización de grupos de discusión. De otro lado, el dirigismo propio del Método Delphi y su objetivo de obtener una opinión consensuada en situaciones de incertidumbre, lo hacían contraproducente para nuestros objetivos.

La entrevista en profundidad es una técnica para obtener información, mediante una conversación profesional, con una o varias personas, para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Durante la realización de cualquier entrevista, el proceso comunicativo entrevistador-entrevistado, en torno a una serie de temas o cuestiones, presenta un ciclo de actividad repetida. Este ciclo se inicia con la primera intervención del entrevistador, haciendo saber al entrevistado la clase de información que necesita (comunicación verbal), pero transmitiendo también mensajes no verbales. Hay una emisión de motivación, del grado o signo que sea, hacia el entrevistado. Éste interpreta lo que se le pide o pregunta, y responde con una información que le parece relevante (pero también filtrada por su capacidad y voluntad de transmitirla) (Valles, 1999, p. 192). En todo el proceso se necesita que exista empatía para lograr una verdadera comunicación interpersonal, debiendo ser el entrevistado convencido por el entrevistador del interés, la utilidad y oportunidad de la entrevista, identificando sus objetivos y condiciones básicas.

En este sentido, una vez diseñado el modelo teórico con el que tratamos de alcanzar nuestro objetivo genérico de investigación, nos dispusimos a analizar las distintas cooperativas de segundo y ulterior grado que existen en el sector oleícola andaluz. Con las entrevistas pretendíamos 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, para determinar si su forma de actuar podía catalogarse o no como orientada al mercado.

Los datos obtenidos se analizaron mediante narraciones, a partir de las que se buscaba desentrañar las estructuras de significación y determinar su campo social y su alcance (Ruiz, 1996, p. 77). De este modo, 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 de orientación al mercado. Asimismo, apuntamos vías de actuación para desarrollar un comportamiento más orientado al mercado y para la obtención de mejores resultados.

### **Guión de las entrevistas**

La estrategia básica de todo el proceso de captación de la información está presidida por la que Ruiz (1996, pp. 181-182) denomina lanzadera-embudo. Conforme a esta estrategia, el entrevistador inicia un tema, al principio o a lo largo de la conversación, abordándolo con una pregunta abierta de carácter general, que luego, en pasos sucesivos, se va estrechando, explicando, concretando, aclarando y minimizando, descendiendo a detalles y datos singulares, a modo de conversación de embudo que parte de lo más amplio a lo más pequeño, de lo más superficial a lo más profundo, de lo más impersonal a lo más personalizado, de lo más informativo a lo más interpretativo y de datos a interpretación de los mismos.

De acuerdo con estas premisas generales, el guión de nuestra entrevista comienza con una serie de datos de caracterización de la cooperativa integrada, tales como, la fecha de su constitución, el volumen de producción que aglutinan o el número de cooperativas independientes que agrupan. Por tanto, las cuestiones planteadas inicialmente se centran en datos objetivos y cuantificables, para los que no se demanda ninguna opinión personal ni interpretación de los mismos.

Posteriormente, el segundo bloque de preguntas se refiere a aspectos básicos de la comercialización en el mercado de aceite envasado y del modelo de cooperación desarrollado en el grupo. Éstas son preguntas generales que facilitan el inicio de la entrevista, al ser preguntas no directivas y nos dan una idea general de la visión del negocio que posee el gerente, ayudándonos a ir aprendiendo lo que es importante para el entrevistado e ir avanzando lentamente. Nos referimos a cuestiones relativas al diseño de planes y estrategias comerciales, a la implantación de actividades comerciales destinadas a incrementar la venta de aceite envasado, o a la

estructuración del Departamento Comercial de la empresa o conjunto de personas dedicadas a estas tareas.

El siguiente grupo constituye el núcleo central de la entrevista, tratándose de las cuestiones relativas a detectar el grado de orientación al mercado de la cooperativa integrada. Estas preguntas se organizan en torno a cada uno de los grupos de interés tratados y se estructuran, de un lado, en función de las acciones desarrolladas para conocer y comprender el comportamiento de cada uno de los grupos de interés con los que interactúa la cooperativa y, de otro, en función de las acciones estratégicas desarrolladas para responder a dichos comportamientos, necesidades y deseos, además de la necesaria coordinación entre los miembros del grupo para el desarrollo adecuado de las actividades. Asimismo, para cada caso se incluían algunos ítems relativos a la opinión del directivo acerca del nivel de desarrollo alcanzado tanto, en el análisis de las necesidades y comportamientos de dichos grupos de interés, como en el desarrollo de las actividades para atender dichas necesidades y comportamientos. Por último, incluimos una serie de ítems destinados a recoger las opiniones de los gerentes respecto a la actitud de los Consejos Rectores de la cooperativa de segundo grado ante la importancia de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés, la necesidad de la coordinación y la comunicación entre las cooperativas independientes y la de segundo grado, así como ante cuáles son los principales objetivos del grupo. El conocimiento de la actitud de los Consejos Rectores es muy importante debido a su capacidad para limitar o anular las decisiones del gerente y, por tanto, por su capacidad de frenar la orientación al mercado del grupo, en caso de no considerarla necesaria o adecuada.

### **Operaciones de campo**

Ante la inexistencia de un Censo actualizado y completo de las cooperativas oleícolas andaluzas de segundo o ulterior grado, a partir de información recibida de las Consejerías de Agricultura y Pesca y de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía y de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA), tanto a nivel regional como desde sus diferentes Delegaciones provinciales, determinamos la población objeto de nuestro estudio (cuadro 1.1).

Antes de llevar a cabo cada una de las entrevistas manteníamos un primer contacto telefónico con los entrevistados para explicarles, sucintamente, en qué consistía el trabajo que estábamos llevando a cabo, así como el tema sobre el que les íbamos a entrevistar. En este momento, si no había ningún inconveniente, se concretaba el día, hora y lugar de la entrevista. El

periodo empleado en la recogida de datos se extendió desde el 19 de julio de 2002 hasta el 22 de noviembre del mismo año.

En este sentido, buscando la mayor proximidad a la situación, llevamos a cabo de forma personal tanto la recogida como el análisis de los datos. Del mismo modo, realizamos los desplazamientos hasta los lugares de las entrevistas que eran las propias instalaciones de cada cooperativa de segundo grado, respectivamente.

**CUADRO I.1** Características de la población entrevistada

Nombre de la Cooperativa	Localidad (Provincia)	Cooperativas que integra	Fecha de Constitución	Denominación de Origen a la que pertenecen
ACEITES GUADALQUIVIR	Villanueva de la Reina (Jaén)	3	1993	-
AGROPECUARIA GRANADINA	Santa Fé (Granada)	10	1997	Montes de Granada
ALMAZARAS DE LASUBBÉTICA	Priego de Córdoba (Córdoba)	7	1998	Priego de Córdoba
ANDÓLEUM (antes Alcofed)	Córdoba	14	1995	-
CAZORLA Y LAS VILLAS	Cazorla (Jaén)	2	1995	Sierra de Cazorla
CODEBA	Baena (Córdoba)	9	1987	Baena
COOPERATIVA OLIVARERA SIERRA SUR	Sevilla	9	1991	-
CORDOLIVA <sup>5</sup>	Villarrubia (Córdoba)	19	1978	-
ENTRE RÍOS	Baeza (Jaén)	4	1987	-
FEDEOLIVA	Jaén	15	1989	-
JAENCOOP	Villanueva del Arzobispo (Jaén)	10	1986	-
OLEÍCOLA HOJIBLANCA	Antequera (Málaga)	23	1987	En proceso, Comarca de Antequera
OLEOCAMPO	Torredelcampo (Jaén)	3	1995	-
OLEOESPAÑA	Torredonjimeno (Jaén)	22 <sup>9</sup> , 10 <sup>10</sup>	1992	-
OLEOESTEPA	Estepa (Sevilla)	16	1986	En proceso, Estepa
OLIVAR DE SEGURA	Puente de Génave (Jaén)	15	1989	Sierra de Segura
SIERRA DE CAZORLA	Peal de Becerro (Jaén)	7	1995	Sierra de Cazorla
SIERRA DE SEGURA	Orcera (Jaén)	4	2000	Sierra de Segura
TORREDONJIMENO	Torredonjimeno (Jaén)	3	1987	-
VILLAOLIVA	Los Villares (Jaén)	3	1998	-

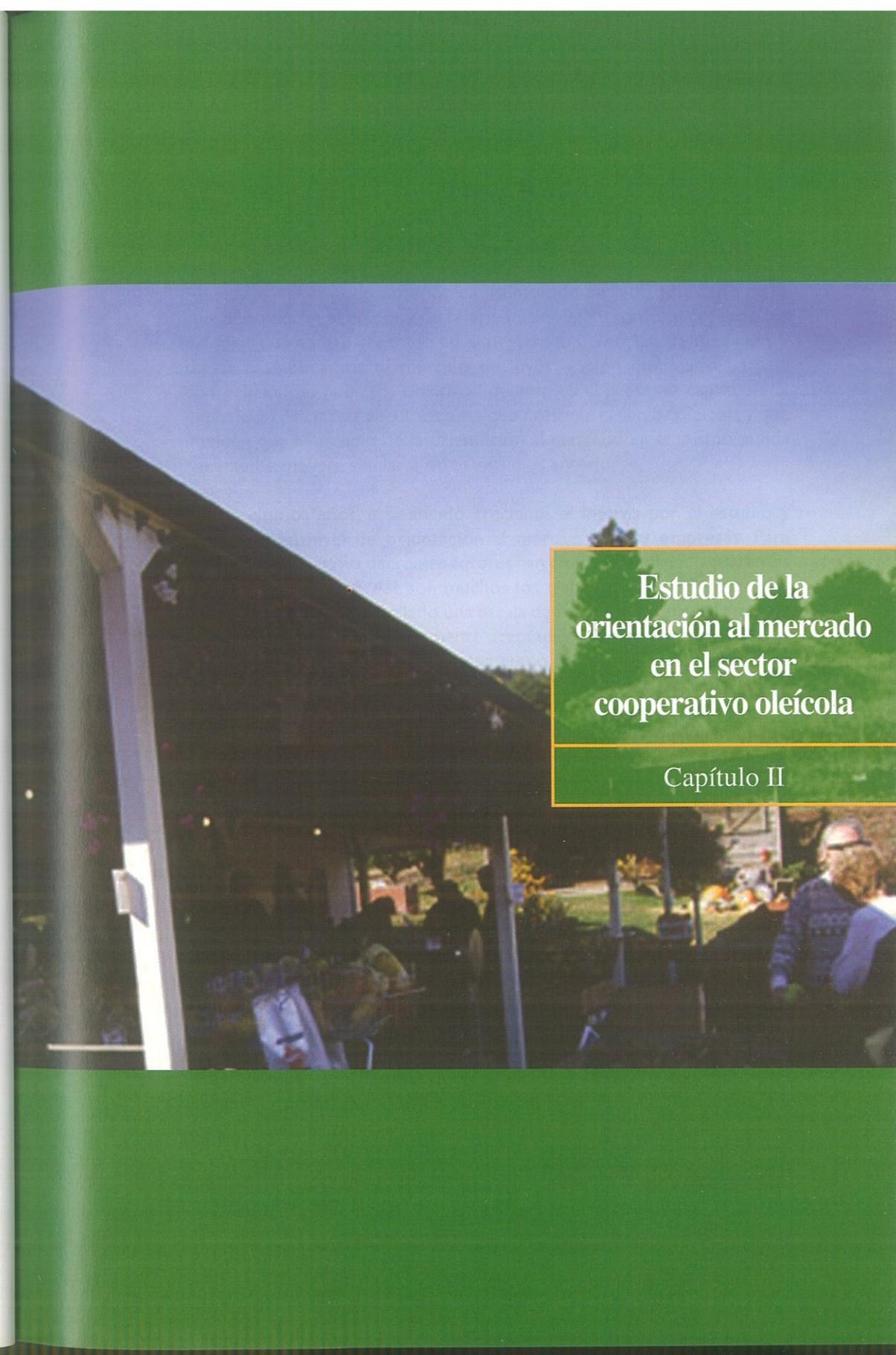
Fuente: Elaboración propia.

5

El 23 de julio de 2003 las asambleas generales de los grupos cooperativos Hojiblanca y Cordoliva aprobaron por unanimidad su fusión con lo que nace Hojiblanca SCA, la mayor cooperativa aceitera del mundo. Este hecho constituye una muestra más del dinamismo existente en el sector en cuanto a movimientos de concentración y agrupación.

Estudio de la  
orientación al mercado  
en el sector  
cooperativo oleícola

Capítulo II



## II. ESTUDIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL SECTOR COOPERATIVO OLEÍCOLA

Aunque en el capítulo anterior expusimos, de un lado, el estado de la cuestión relativa al enfoque de la orientación al mercado, incluyendo los estudios que se han centrado en el desarrollo de escalas de medición, y de otro, explicamos el método de investigación empleado para la consecución de nuestros objetivos, dedicamos el presente capítulo a la exposición de ciertas peculiaridades que presenta el sector oleícola y que impiden que el estudio de la orientación al mercado en el mismo pueda hacerse de manera similar a otros estudios anteriores.

En los últimos años, está siendo creciente el interés por el estudio y medición del nivel de orientación al mercado de las empresas. Para conseguir esto último, diferentes autores han diseñado y validado diferentes escalas de medición<sup>6</sup>. Así, son muchos los trabajos sobre orientación al mercado que han desarrollado una escala de medición propia. Algunas de estas escalas han sido ampliamente aceptadas -Narver y Slater (1990) y Kohli, Jaworski y Kumar (1993)- pero, como apuntamos, no están exentas de crítica.

Además de estas dos escalas, que han sido empleadas por diversos autores en diferentes ámbitos y sectores, otros trabajos se han centrado en desarrollar escalas específicas para contextos concretos. Así, por ejemplo, Meziou (1991) se centra en las pequeñas y medianas empresas; Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) acotan su estudio a compañías aseguradoras de Bélgica y España, incluyendo en su escala MOS aspectos y grupos de interés que no habían sido tomados en consideración de forma suficiente en otros estudios; Wrenn, Latour y Calder (1994), Wrenn (1996), Kumar, Subramanian y Yauger (1998) y Kumar y Subramanian (2000) desarrollan y aplican sus escalas en los hospitales; Álvarez et al. (1999) en entidades no lucrativas; Küster (1999) para el mercado de los vendedores industriales; Cervera, Sánchez y Gil (1999) en el ámbito de las Administraciones Públicas; Álvarez et al. (2000) y Santos, Vázquez y Álvarez (2000) en organizaciones industriales, igual que Bigné y Blesa (2001), aunque éstos últimos específicamente en el sector azulejero. Algunas de estas escalas son adaptaciones de las escalas MKTOR y/o MARKOR a sectores

6 Una de las razones de la preocupación por la medición es el deseo de convertirse en más científicos, en el sentido de que se ha dicho que el progreso y madurez de una ciencia se juzga por la medida en la que ha tenido éxito en el desarrollo de medidas para sus constructos (Guilford, 1954).

específicos, mientras que otros autores definen un concepto propio de orientación al mercado, a partir del cual desarrollan sus dimensiones básicas y su propia escala.

## II.1 Una cuestión previa: la idoneidad de aplicar las escalas de medición de la orientación al mercado al sector oleícola

Con carácter general, el desarrollo de una escala de medición de la orientación al mercado para un sector específico que recoja las particularidades propias del mismo y que supere las limitaciones de escalas elaboradas con anterioridad, debe hacerse de una forma sistemática. Así, además de las particularidades propias que caracterizan al sector oleícola, existe un rasgo que lo hace especialmente diferente de otros sectores, como es el importante peso de la fórmula cooperativa. En este sentido, cuando revisamos la literatura relativa a las distintas escalas de orientación al mercado que habían diseñado previamente otros investigadores, encontramos que una gran parte de la misma se centra en grandes empresas que desarrollan su actividad en sectores industriales. La explicación que otorgan a este hecho los propios autores es que estas grandes empresas habitualmente cuentan con un departamento comercial, lo que facilita que exista una mayor preocupación por el cliente y por la orientación al mercado. Si bien es cierto que en los últimos años se han realizado estudios sobre orientación al mercado en muy diferentes sectores y, también centrados en pequeñas y medianas empresas, son incipientes los trabajos realizados en empresas cooperativas, en general (Arcas, 2002), e inexistentes los que se centran en cooperativas oleícolas. Entre estas últimas, las hay de muy diferentes tamaños, por lo que, evidentemente, también las hay de mediana y pequeña dimensión y, además, en la mayoría de ellas lo más habitual es que no exista un departamento comercial, de forma que, en muchos casos, no reúnen ninguno de los dos requisitos anteriores.

La mayoría de las escalas revisadas están construidas a partir de ítems relativos a comportamientos o actitudes<sup>7</sup> sobre la orientación al mercado, en los que el entrevistado ha de mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo, puntuando cada afirmación en un intervalo de 1 a 7, generalmente. Al

7 Esta distinción se hace en función de que el autor correspondiente otorgue mayor importancia a la perspectiva cultural o a la comportamental, bajo las que se puede contemplar la orientación al mercado.

revisar estos ítems, llegamos a la conclusión, en muchos casos, de que no miden la orientación al mercado de una empresa, sino la percepción acerca del nivel de orientación al mercado que el correspondiente directivo entrevistado tiene de su empresa. Así, puede darse el caso de que dos empresas gasten la misma cantidad de dinero en la realización de investigaciones de mercado, pero que una de ellas piense que es demasiado dinero lo que está invirtiendo, mientras que la otra crea que es insuficiente. En esta situación, lo más probable es que en el ítem correspondiente, las empresas otorguen puntuaciones muy diferentes como resultado de sus distintas percepciones, pero que el indicador de la orientación al mercado que, en este caso, sería el gasto en investigación, sea exactamente igual.

Lo que acabamos de señalar, puede ser extrapolable a mayor o menor número de empresas y sectores, pero es especialmente relevante en el sector oleícola. Así, de un lado, el sector agrario, en general y el oleícola, en particular, están marcados por una cultura individualista que provoca que el hecho de ser gerente o presidente de una cooperativa tenga una repercusión social aún más importante. Esta misma repercusión social y política hace que sean muy frecuentes las publicaciones, en revistas especializadas del sector o incluso en la prensa diaria, en las que se juzgan las fortalezas y debilidades del sector, así como las necesarias estrategias a implantar, lo que provoca que sea relativamente fácil que cualquier gerente, ante preguntas acerca del nivel de orientación al mercado de su empresa, responda con tópicos. Esto es, que conteste no sobre lo que están haciendo realmente, sino sobre lo que él percibe que están haciendo (pero sin tener un adecuado marco de referencia para establecer comparaciones), o peor aún, que responda sobre lo que sería deseable que estuvieran haciendo.

Por todo ello, las escalas desarrolladas y validadas en estudios anteriores no eran las más apropiadas para nuestros objetivos de investigación, sino que diseñamos otro método para estudiar el nivel de orientación al mercado de estas cooperativas oleícolas. El método empleado, como expusimos, parte de la metodología cualitativa, frente al método cuantitativo a través del desarrollo de ítems, que es la forma empleada con mayor asiduidad. La utilización de este método ha quedado justificada en el capítulo anterior, al considerar, de un lado, que este sector está en un proceso de cambio, por lo que mediante la entrevista en profundidad se puede obtener una información más completa que mediante puntuaciones asignadas a determinados ítems. Y, de otro lado, lo que acabamos de apuntar relativo al importante sesgo que pueden introducir los entrevistados al asignar dichas puntuaciones.

De otro lado, los grupos que hemos considerado de interés al tratar de estudiar la orientación al mercado en el sector oleícola, en algunos casos, no han sido tratados con profundidad en estudios anteriores y, en otros, la importancia de estos grupos en el sector oleícola es distinta a la que gozan en los estudios llevados a cabo sobre otros sectores. Todo esto provocó la necesidad de desarrollar nuevos indicadores de orientación al mercado para su análisis.

Por último, uno de nuestros objetivos era determinar la relación existente entre el esfuerzo por orientarse al mercado con los resultados comerciales alcanzados por los diferentes grupos. En el mismo sentido que en el párrafo anterior, el empleo de indicadores para medir los resultados comerciales alcanzados en las cooperativas oleícolas plantea una serie de particularidades.

Todo lo anterior justifica el hecho de no emplear escalas validadas con anterioridad para medir la orientación al mercado de las cooperativas oleícolas andaluzas. Asimismo, en los siguientes apartados profundizamos en cada uno de los aspectos que acabamos de mencionar, poniendo de manifiesto las principales particularidades detectadas al analizar la estrategia de orientación al mercado en el sector cooperativo oleícola.

## II.2 Grupos de interés relevantes para la estrategia de orientación al mercado en el sector cooperativo oleícola

A continuación, estudiamos los diferentes grupos de interés en los que nos centramos, explicando las principales particularidades que presentan respecto a aquellos en los que se han centrado otros autores al analizar otros sectores y otro tipo de empresas. Nos basamos en el hecho asumido de forma general y recogido por Donaldson y Preston (1995) de que las empresas deben satisfacer los intereses individuales de todos los grupos de interés para conseguir el éxito. Sin embargo, satisfacer este diverso grupo de intereses puede ser problemático, especialmente cuando aparece conflicto de intereses (Greenley y Foxall, 1996) y cuando hay escasez de recursos (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991 y Mahoney y Pandian, 1992).

Así, el primer grupo a tener en cuenta en la estrategia de orientación al mercado son los clientes. Se trata del grupo más importante y en el que se centra la estrategia de orientación al mercado, de forma que las empresas que implanten dicha estrategia tratarán de satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible, así como intentarán desarrollar relaciones de

fidelidad que garanticen una relación duradera con el cliente. Para el caso particular de una cooperativa hay que distinguir básicamente dos tipos de clientes, aquellos que son socios de la organización y que pueden considerarse casi como mercado cautivo<sup>8</sup>, y aquellos otros que no lo son. Dentro de este último grupo pueden encontrarse desde clientes finales que acuden a la propia cooperativa para adquirir el aceite, sin ser socios de la misma, o bien, personas que van a los establecimientos de distribución a través de los que la empresa comercializa sus productos. En general, los clientes, sean del tipo que sean, demandarán un producto de calidad, seguro, una buena relación calidad precio, etc.

De lo anterior, se deduce que un segundo grupo de interés son los distribuidores y demás intermediarios que acercan el producto al cliente final. En el trato con los distribuidores entrarán en juego el poder de negociación y todas aquellas variables que influyen en la relación en un canal de distribución y que determinan que ésta sea una relación a largo plazo, o bien, de carácter transaccional en función del nivel de confianza, compromiso, etc. establecidos.

Otro grupo serán los competidores, esto es, empresas que deben servir como referencia a la hora de desarrollar la labor comercial, debido a que lo que se busca es una ventaja competitiva sostenible. Dentro de estos competidores se encontrarán tanto cooperativas como empresas con cualquier otro tipo de fórmula jurídica.

Otro grupo importante a considerar son los trabajadores, debido a que, en última instancia, son los encargados de compartir una serie de valores y desarrollar las actividades para la implantación con éxito de la estrategia de orientación al mercado. Más aún, cuando es ya clásica la caracterización del sector oleícola como un sector poco profesionalizado y en el que es imprescindible un importante esfuerzo en materia de formación. En este sentido, habrá que controlar que sepan y estén capacitados para desarrollar los comportamientos adecuados, así como promover una adecuada coordinación entre ellos. Al mismo tiempo, está ampliamente aceptado que uno de los resultados que produce la estrategia de orientación al mercado en los empleados es la satisfacción con su trabajo y el sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización.

8 Con este término de mercado cautivo, nos referimos al conjunto de socios de la cooperativa que, de forma repetida adquieren su aceite en dicha entidad, pero no se debe a una relación de fidelidad fruto del esfuerzo realizado por la empresa para mantener a sus clientes, sino que se trata de personas que, como socios de la cooperativa, llevan allí su aceituna para la molturación y después retiran el aceite necesario para su autoconsumo.

En el caso particular de las cooperativas, existe un grupo de interés que adquiere especial relevancia, como son los proveedores. En general, en las diferentes escalas de medición de la orientación al mercado no se hace especial referencia a este grupo, debido a que no se considera como uno de los grupos de interés en los que centrarse a la hora de implantar con éxito una estrategia de orientación al mercado. Sin embargo, nosotros consideramos que para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en mejores condiciones que la competencia, un factor importante es mantener buenas relaciones con los proveedores, con el fin de garantizar aprovisionamientos, la calidad de los materiales adquiridos, etc., que redundarán en un mejor servicio a nuestros clientes finales. Si bien esto último es cierto para todos los tipos de empresas en todos los sectores, en el caso del sector oleícola, cuando nos centramos en los proveedores de materia prima -aceituna- se trata de los propios socios de la cooperativa<sup>9</sup>. La importancia de este grupo reside en la propia finalidad de la cooperativa, debido a que las cooperativas independientes se crean, fundamentalmente, para resolver el problema de transformación de la aceituna en aceite a los agricultores y para asegurarles un nivel mínimo de renta, por lo que será prioritario satisfacer las necesidades de estos proveedores, desde el punto de vista de la obtención de la liquidación más alta posible.

Además, en todos los socios de una cooperativa confluyen a la vez, al menos tres roles: proveedor, cliente y empresario. El rol del proveedor es el más importante, ya que los socios contemplan, en general, a su cooperativa, no como una empresa propia, sino como una sociedad ajena que les permite utilizar su estructura productiva para resolver sus problemas de molturación y que se encarga después de la venta en común del aceite. En este sentido, los retornos monetarios que percibe el oleicultor provienen, exclusivamente, del volumen de actividad cooperativizada que mantiene con la sociedad de la que es miembro, es decir, por su condición de proveedor. Por este motivo, la principal preocupación del socio se centra en la obtención de liquidaciones máximas a corto plazo, no siendo proclive a realizar inversiones, a no ser que se hagan sumamente necesarias, ni ampliar capital o reservar fondos para la autofinanciación (Mozas, 1999, p. 193).

En suma, y como explicamos al detallar la estructura del guión de la entrevista empleado, el grado de orientación al mercado de las cooperativas oleícolas lo hemos aproximado mediante un procedimiento que ha

<sup>9</sup> Las cooperativas no tienen que comprar toda la aceituna que molturan a sus socios, sino que otras personas, no socias de la cooperativa pueden convertirse también en proveedores, aunque en la mayoría de los casos, el total, o al menos, la mayor parte de la aceituna que llega a una cooperativa procede de sus propios socios.

consistido en medir el grado de desarrollo de las dos etapas más importantes del proceso de orientación al mercado (análisis y acciones estratégicas) con respecto a cada uno de los grupos de interés descritos, más el componente relativo a la coordinación interfuncional dentro de cada cooperativa (cuadro II.1).

CUADRO II.1

**Determinantes del grado de orientación al mercado en las cooperativas oleícolas integradas**

GRUPOS DE INTERÉS	ANÁLISIS DE SUS NIVELES DE ACTUACIÓN RESPECTO A:
Consumidores	Análisis de su comportamiento de compra Diseño de las actuaciones para satisfacer sus necesidades y deseos
Distribuidores	Análisis de la relación en el canal de distribución Diseño de las actuaciones para satisfacer sus necesidades y deseos
Competidores	Análisis de la rivalidad competitiva en el sector Diseño de las actuaciones para desarrollar una ventaja competitiva sostenible
Trabajadores	Análisis de la adecuación de los recursos humanos a sus puestos de trabajo Diseño de las actuaciones para potenciar dicha adecuación
Socios-proveedores	Análisis de su actuación como proveedores de la materia prima obtenida por la cooperativa Diseño de las actuaciones para mejorar la relación
Coordinación interfuncional entre la cooperativa de segundo grado y cada una de las cooperativas de primer grado integrantes	

Fuente: Elaboración propia.

### II.3 Resultados generados por la estrategia de orientación al mercado

Tal y como planteamos en los objetivos del estudio, no sólo pretendemos analizar los diferentes niveles de orientación al mercado alcanzados por las cooperativas oleícolas andaluzas integradas, sino también, estudiar las diferencias existentes en sus resultados empresariales. Así, nuestra hipótesis de partida es que un mayor esfuerzo por orientarse al mercado, esto es, una estrategia de orientación al mercado implantada de forma adecuada, debe redundar en una mejora de los resultados de la empresa que la lleva a cabo, a partir de una mayor eficiencia comercial.

Han sido muy diversas las variables empleadas por los distintos autores para medir los resultados empresariales. En este sentido, es necesario delimitar qué indicadores muestran una mayor o menor eficiencia comercial, teniendo en cuenta que, en los diferentes estudios empíricos analizados, los indicadores más utilizados han sido los relativos a la

rentabilidad económica o financiera de la empresa, tal vez, por su mayor objetividad y facilidad de medición.

En cualquier caso, para determinar qué variables son un buen indicador de los resultados alcanzados por las empresas, en primer lugar habría que conocer qué objetivos se plantean alcanzar los directivos cuando implantan o tratan de implantar una estrategia de orientación al mercado, para poder medir su desempeño. De este modo, como venimos justificando a lo largo del trabajo, la necesidad de la implantación de la orientación al mercado de las empresas cooperativas, viene determinada por la escasa implicación de estas organizaciones en la venta de aceite envasado, siendo esta variable el elemento clave relacionado con la mayor o menor eficiencia comercial. En este sentido, en general, es necesario emplear de forma simultánea varios indicadores. En diversos estudios empíricos se emplean varios indicadores de resultados, debido a que lo que se trata de medir es una realidad de cierta complejidad y un único indicador sólo mediría de forma parcial el resultado de la empresa.

Está generalizado el empleo de medidas subjetivas de resultados en las que se solicita la opinión del directivo entrevistado acerca de los resultados en relación con la competencia o con los objetivos fijados. En este sentido, nosotros consideramos más adecuado el empleo de indicadores objetivos siempre que sea posible, completados con otros de carácter subjetivo, tales como imagen de marca, etc., pero no pidiendo a cada entrevistado que muestre la percepción que tiene de un determinado indicador de resultado en relación a la competencia o al objetivo fijado en la empresa, debido a que tal percepción puede no corresponderse con la realidad. No obstante, existen circunstancias y limitaciones que obligan a emplear estos indicadores subjetivos relacionando los resultados propios con los de la competencia o con los establecidos en los objetivos, como único medio para vincularlos al mayor o menor desarrollo de la orientación al mercado.

Para el caso particular de nuestro estudio, el beneficio o cualquier ratio de rentabilidad calculado a partir del beneficio, queda sin sentido como medida de resultados, debido a la política generalizada de generar un beneficio cero y repartir el mismo a través de las liquidaciones a los socios. En este sentido, también nos planteamos utilizar como medida de la eficiencia comercial, el precio obtenido por el aceite envasado, pero tampoco es buen indicador debido a que no existen grandes diferencias entre los precios que obtienen unas cooperativas y otras, ya que las operaciones se suelen cerrar al precio medio existente en el mercado. Aunque esta práctica está más generalizada en el mercado de origen que en el de envasado, tampoco en este último se pueden apreciar grandes

variaciones, como resultado del mayor o menor esfuerzo en la orientación al mercado.

Por todo lo anterior, empleamos el porcentaje de aceite envasado sobre el total producido como indicador representativo del esfuerzo realizado por la cooperativa en la penetración en el mercado final. Operar en este mercado exige una implicación decidida, por lo que el mayor o menor porcentaje de envasado implica una mayor o menor eficiencia comercial. No obstante, esta medida debe ser completada por la distribución de este aceite envasado entre los diferentes grupos de consumidores, debido a que si el porcentaje de envasado coincide con el porcentaje de autoconsumo, esto es, todo el aceite que se envasa es el que demandan los propios socios para su consumo personal y familiar, el esfuerzo es mucho menor que si el aceite envasado se destina a exportación o a cualquier tipo de establecimiento comercial.

#### II.4 Indicadores clave para la formación de los grupos

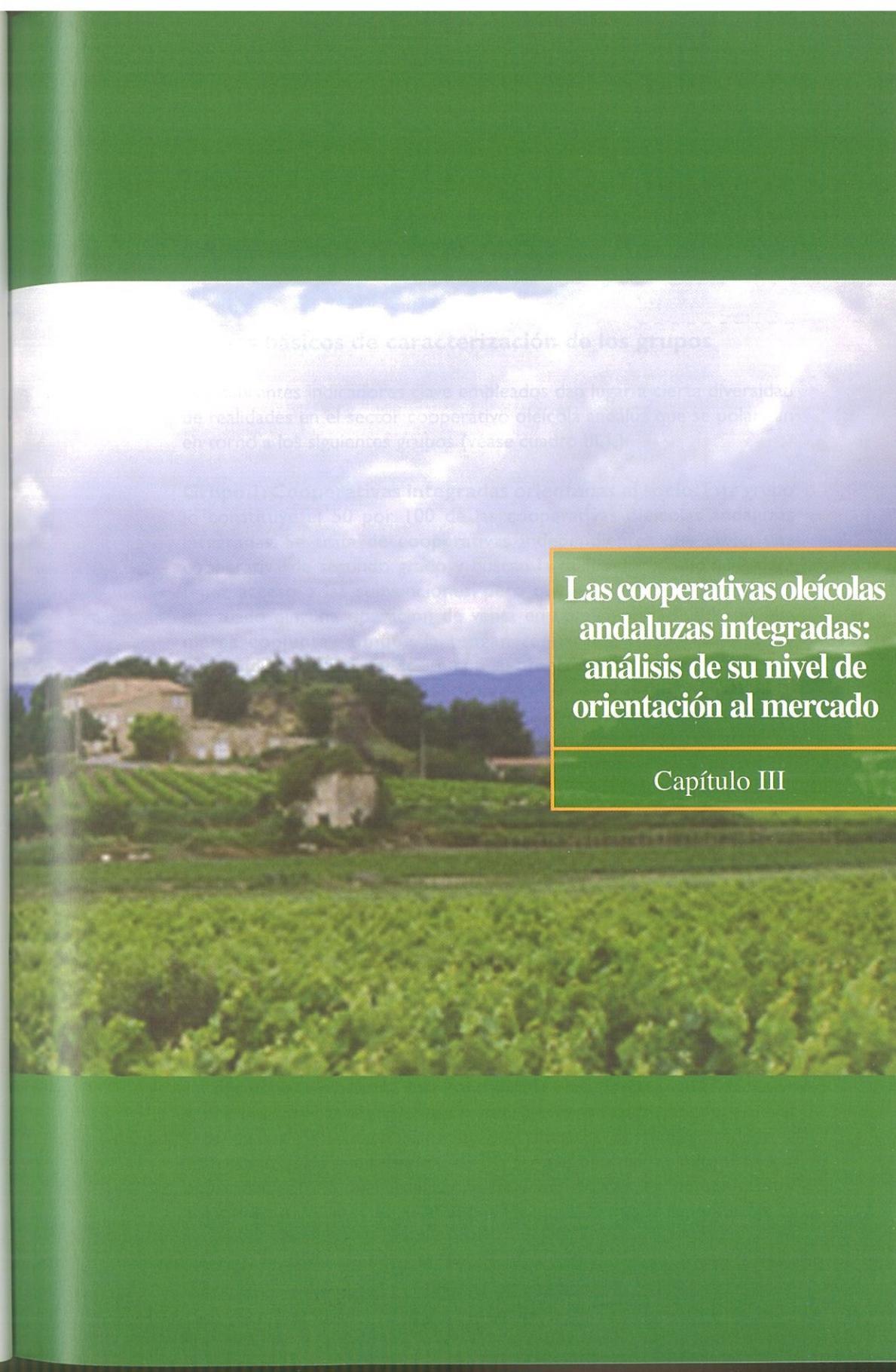
Los indicadores clave establecidos para estructurar cada uno de los grupos de cooperativas y efectuar un análisis en profundidad por grupos y de determinados casos individuales, son los que exponemos a continuación. Los indicadores muestran un mayor o menor esfuerzo e inversión para orientarse al mercado:

- **Comercialización en común.** Es un primer indicador determinante del esfuerzo realizado para abordar la comercialización del aceite envasado. En primer lugar, las cooperativas de segundo y ulterior grado surgen para comercializar en común el aceite de sus socios, aunque hoy día, todavía existen cooperativas que facturan en común, pero en las que cada cooperativa individual toma la decisión de venta de su propio aceite. Esta forma de actuar es indicativa de un escaso esfuerzo por orientarse al mercado, un comportamiento que exige un determinado volumen para poder negociar.
- **Razón por la que se han constituido en Asociación de Productores Agrarios (APAs).** Junto al hecho anterior, algunas cooperativas reconocen que la única razón que les impulsó a constituirse como APA fueron las subvenciones. Esto es, el único motivo que les ha llevado a conseguir la calificación de APA es reunir los requisitos necesarios para la recepción de las subvenciones, sin ninguna intención de intervenir en el desarrollo

económico por medio de una acción común dirigida a concentrar la oferta y a adaptar la producción a las exigencias del mercado, que es la finalidad establecida por Ley para esta figura. Por tanto, se cumple la Ley, pero no su espíritu.

- **Mantenimiento de las marcas de las cooperativas individuales.** En un sector marcado claramente por los localismos y el individualismo, el hecho de renunciar a las marcas individuales de las cooperativas de base y crear una marca conjunta, o bien, mantener las marcas individuales sólo para los mercados locales pero comercializar externamente con la marca o marcas de la cooperativa de segundo y ulterior grado, es un indicador importante del esfuerzo por orientarse al mercado.
- **Contratos de suministro con la distribución.** Cuando una cooperativa integrada reúne un volumen importante de producción, los esfuerzos para llevar al mercado aceite envasado deben incrementarse y una muestra de ello serían los contratos de abastecimiento con la distribución que, de un lado, revelan la forma de funcionar de ciertos establecimientos de la gran distribución cuyo deseo es la garantía en el abastecimiento y, de otro, muestran la garantía de venta de la cooperativa, así como una relación duradera con los distribuidores. Asimismo, estos contratos de suministro son esenciales en el mercado de la gran distribución, al objeto de poder vender los aceites de oliva con marca del distribuidor que es, hoy en día, una exigencia de la gran distribución.
- **Actividades de comunicación.** Muchos de los productores encuentran como principal problema para la venta de aceite envasado, el desconocimiento, por parte de los consumidores, de las propiedades y características diferenciadoras de los distintos aceites, así como el desconocimiento de las marcas de las cooperativas. Por tanto, el esfuerzo por comunicar estas características y por hacer que el consumidor conozca la marca o marcas de la empresa son indicadores importantes.

Una vez especificados los indicadores clave empleados, destinamos el siguiente capítulo a la exposición de los resultados obtenidos y, por tanto, a la caracterización de los diferentes grupos de cooperativas en función del mayor o menor nivel de desarrollo de la estrategia de orientación al mercado.



Los básicos de caracterización de los grupos  
de cooperativas integradas de segundo y ulterior grado  
de realidades en el sector cooperativo oleícola andaluz  
enfocado a los siguientes grupos (véase cuadro 10.1)

## Las cooperativas oleícolas andaluzas integradas: análisis de su nivel de orientación al mercado

### Capítulo III

### III. LAS COOPERATIVAS OLEÍCOLAS ANDALUZAS INTEGRADAS: ANÁLISIS DE SU NIVEL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

#### III.1 Rasgos básicos de caracterización de los grupos

Los diferentes indicadores clave empleados dan lugar a cierta diversidad de realidades en el sector cooperativo oleícola andaluz que se polarizan en torno a los siguientes grupos (véase cuadro III.1.):

**Grupo 1: Cooperativas integradas orientadas al socio.** Este grupo lo constituye el 50 por 100 de las cooperativas oleícolas andaluzas integradas. Se trata de cooperativas independientes que crean una cooperativa de segundo grado y buscan la calificación como APA para tener acceso a las subvenciones, pero que en ningún momento han efectuado ninguna operación de venta en común, ni han utilizado una marca conjunta -aunque la tengan registrada. Cada cooperativa independiente envasa su aceite con su propia marca, a veces, incluso en una envasadora propia, aunque otras veces este servicio de envasado lo ofrece la de segundo grado a sus socios. No disponen de ningún contrato de suministro con la distribución y no han hecho nunca ninguna actividad de comunicación, salvo rara vez actividades puntuales y de carácter local. Podríamos decir que en este grupo están una serie de cooperativas de segundo grado que sólo suponen la mera suma de cooperativas independientes, sin haber obtenido ningún tipo de 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.

**Grupo 2: Cooperativas integradas orientadas a la venta.** 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. No obstante, la toma de decisiones de la venta está centralizada pero normalmente existe un número de marcas equivalente a la suma de las marcas de las cooperativas individuales. No suelen disponer de contratos de suministro con la distribución, sino que las ventas suelen ser más puntuales, sin garantizar el abastecimiento. Suelen realizar algunas actividades de comunicación, básicamente de carácter local, aunque algunas de mayor repercusión. En

general, se puede considerar escasa la coordinación entre las actividades comerciales desarrolladas.

**Grupo 3: Cooperativas integradas orientadas al mercado.** Las cooperativas que forman parte del tercer 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 cooperativa de segundo grado, habiendo desaparecido las marcas de las cooperativas individuales, salvo, a veces para el autoconsumo de los socios. Las subvenciones no han sido determinantes en la creación de la cooperativa de segundo grado, aunque evidentemente, se han aprovechado de las mismas. Estas cooperativas gozan de contratos de suministro con ciertos distribuidores y disponen de un presupuesto de comunicación variable que destinan a dar a conocer su marca y las características de los aceites, desarrollando sus actividades comerciales de una forma coordinada y en función de los planes de marketing diseñados.

CUADRO III.1

Rasgos básicos de los grupos de cooperativas integradas			
	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III
Fecha de creación	Desde finales de los 80 pocos años hace hasta	Década de los 90	Antes de la década de los 90
Número medio de cooperativas que agrupan	3 ó 4, aunque algunas de tamaño mayor	10	Más de 15
Volumen de producción medio que aglutinan	15 millones de kilogramos de aceite	20 millones de kilogramos de aceite	35 millones de kilogramos de aceite
Comercialización conjunta	No	En la mayoría de los casos	Sí
Razones de su constitución en APA	Obtención de las subvenciones	Obtención de las subvenciones y comercialización conjunta	Comercialización conjunta
Estrategia de marca	Falta estrategia común	Mantenimiento de las marcas individuales	Desaparición de las marcas individuales, salvo para autoconsumo
Contratos de suministro con la distribución	No	No	Sí
Actividades de comunicación	Ninguna	Algunas actividades, pero poco coordinadas	Muchas actividades, coordinadas por un plan de marketing

Fuente: Elaboración propia.

### III.2 Comportamiento de los grupos

Una vez caracterizados cada uno de los grupos, destinamos el presente epígrafe a describir su funcionamiento en lo referente a su comportamiento comercial en función de su mayor o menor orientación al mercado.

En un apartado posterior, analizamos, para los grupos de cooperativas integradas orientadas a la venta y al mercado, grupos 2 y 3, las respuestas a los distintos ítems que miden la orientación al mercado.

#### GRUPO I: Cooperativas integradas orientadas al socio

##### Características generales

Se trata del grupo menos desarrollado desde el punto de vista empresarial y comercial y lo componen 10 de las 20 cooperativas oleícolas de segundo o ulterior grado existentes en Andalucía. Aunque en el subapartado anterior lo caracterizamos exclusivamente en función de los indicadores clave considerados, a continuación explicamos más profundamente su comportamiento.

Constituye un grupo bastante heterogéneo en cuanto a rasgos básicos de caracterización, aunque presenta homogeneidades, tanto en su funcionamiento, como en la falta de visión empresarial de su negocio. Así, en primer lugar, respecto a la fecha de creación, las cooperativas más antiguas se crearon a finales de los años 80, y las más recientes hace 3 ó 4 años; en cuanto al volumen de producción que aglutinan las hay desde las más pequeñas que reúnen unos 6 millones de kilogramos de aceite hasta unos 40 millones de kilogramos, estando la media en unos 15 millones de kilogramos; y, por último, respecto al número de cooperativas que integran, la mayoría aglutinan a 3 ó 4 cooperativas, aunque algunas de mayor tamaño agrupan incluso a 9 ó 10 cooperativas independientes.

Con carácter general, se trata del grupo de cooperativas calificadas como APA exclusivamente por la búsqueda inmediata de obtención de las subvenciones y que después no han aprovechado esa vinculación para generar un mayor desarrollo empresarial de la cooperativa de segundo grado. Así, desde un punto de vista formal y legal, reúnen las condiciones para formar una cooperativa integrada, pero desde el punto de vista de la cooperación no es más que la suma de entidades de primer grado, porque no se ha producido el funcionamiento conjunto. En este sentido, como ya comentamos, no efectúan la comercialización en común y lo único que se

centraliza en estas cooperativas, en los casos en que se hace, son las gestiones que se les presta a los socios como servicio y la gestión de las ATRIAS -Agrupación para Tratamientos Integrados en Agricultura-, cuando disponen de ellas.

Hemos calificado este grupo como «orientadas al socio», porque la preocupación de los gerentes y miembros de estas cooperativas se centra en la obtención de subvenciones, así como en reducir al máximo las inversiones y gastos y, en consecuencia, ofrecer el máximo precio de liquidación posible. Esta preocupación se hace más patente e importante, cuanto más cerca hay otras cooperativas con las que los socios pueden comparar los diferentes precios de liquidación, porque, en muchos casos, es el único factor que tienen en cuenta para considerar si su cooperativa funciona o no.

Debido al funcionamiento independiente de las cooperativas de primer grado, los gerentes de las de segundo grado no nos han podido dar información sobre una estrategia común, porque no existe, sino que nos explicaban el comportamiento de algunas de las cooperativas independientes que consideraban más destacadas. De esto se deduce la existencia de distintos niveles de desarrollo entre ellas, lo que potencia aún más que no se funcione en común, sino que, ante la inexistencia de conciencia de grupo, las más dinámicas intentan abordar el mercado final en solitario y desarrollar incipientes actividades que potencien sus resultados comerciales. Esta forma de actuar reduce el papel directivo del gerente al de un mero administrativo que gestiona las facturas, sin ningún poder de decisión más allá de estas tareas.

### **Análisis de la estrategia comercial**

Con carácter general, se puede calificar de pasiva la estrategia de comercialización seguida por las cooperativas pertenecientes a este primer grupo. Ante la pregunta de si están constituidas en APAs y por qué, como hemos avanzado, existe unanimidad en la respuesta de acceso a las subvenciones como fin último, esto es, se acomete la cooperación como medio para recibir ayudas exclusivamente, no existiendo una toma de decisiones centralizada en cuanto a la venta. Por ello, para cumplir los requisitos legales se factura en común pero la decisión de venta se toma individualmente. En este sentido, el gerente de la cooperativa integrada necesita las facturas de venta de las de primer grado, con lo que así obtiene la información sobre cómo han hecho las ventas las independientes.

En relación a lo anterior, las cooperativas no se consideran como comercializadores de un producto de alimentación, sino que se consideran

productores de una materia prima que las demás industrias convierten en un producto alimentario. En este sentido, la mayoría de los gerentes considera necesaria la comercialización en común y, por tanto, la mayor concentración de la oferta y una vertebración del sector, pero opinan que los socios no están convencidos de ello. Los socios, si consideran que están vendiendo bien su aceite a granel, perciben la venta en común y envasado como innecesaria. Ante este hecho, algunos gerentes que pueden tener buena disposición ante la comercialización conjunta, no se sienten respaldados por sus propias cooperativas socias que son la base para el funcionamiento de los grupos que se crean a partir de ellas. Todo esto nos da muestra de la falta de liderazgo existente en este grupo de cooperativas y pone en entredicho el poder de decisión de los gerentes que se ven limitados en sus actuaciones por las decisiones de socios, en general, poco formados y poco proclives al riesgo, pero que gozan de todo el poder en las Asambleas.

En algunos casos, se han efectuado operaciones de venta puntuales con la distribución, pero no son apuestas decididas que tampoco se repiten ni continúan en el tiempo, debido, de un lado, a la falta de interés en esta continuidad por parte de los socios y, de otro, por la incapacidad de los mismos para comprometerse y garantizar un abastecimiento determinado. Existe una creencia generalizada acerca del problema que supone la forma de pago con la que trabaja la gran distribución, así como respecto al resto de condiciones para poder comercializar su producto en estos establecimientos, por lo que, a veces, realizan alguna operación con pequeños supermercados. En conclusión, se trata de operaciones que se han cerrado alguna vez cuando las cooperativas han tenido excedentes o alguna dificultad para vender las existencias de que disponían. En general, es escasa la voluntad para distribuir el aceite envasado en grandes superficies, apuntándose para ello, además, de la dificultad en los precios y formas de pago, otra serie de problemas, que los gerentes resumen en:

- Un problema logístico para poder distribuir el aceite. No se consideran capaces de asumir los costes ni de distribuir, de manera eficiente, la cantidad que el establecimiento les pueda demandar, en un plazo corto, a las plataformas de distribución o almacenes, geográficamente distantes.
- Falta de capacidad suficiente para abastecerles. Por término medio, las cooperativas de este grupo aglutinan unos 15 millones de kilogramos de aceite que, en ocasiones, para garantizar el suministro a grandes grupos puede ser una cantidad relativamente escasa. Además, por su forma de operar en los mercados de

graneles, las cooperativas prefieren vender todo su producto en unas pocas operaciones, pero que sea el comprador quien se haga cargo de la mercancía, suponiendo una gran complicación el hecho de tener que ir suministrando producto cuando el establecimiento lo requiera.

- Falta de homogeneidad en el aceite para dar siempre el mismo producto, para lo que se necesitaría una planta de elaboración y envasado conjunta de ciertas dimensiones, que en la mayoría de los casos no existe.
- Imposibilidad de disponer de poder negociador para equilibrar precios y condiciones de pago que, en la mayoría de los casos, les resultan abusivas, haciendo que sea más rentable la venta de aceite en el mercado de graneles.

De igual forma, se realizan las escasas actividades de comunicación que tienen lugar. Así, algunas de estas cooperativas están relacionadas directamente con los Consejos Reguladores de alguna Denominación de Origen y fruto de esta vinculación han participado en la realización de campañas de comunicación, pero siempre de carácter genérico o relativas al aceite con Denominación de Origen, no de una forma específica para la marca o marcas de la cooperativa de segundo grado y con una difusión básicamente local. No se llevan a cabo esfuerzos decididos en el ámbito de la comunicación y la información, a pesar de que se reconoce como problema importante el desconocimiento por parte de los consumidores, tanto de la existencia del oliva virgen, como de sus características diferenciadoras y de las marcas de las cooperativas. Además, este tipo de actividades supondría un gasto y una reducción en el precio de liquidación de los socios, que tampoco se recupera posteriormente, porque no se realizan de forma ni coordinada ni continuada en el tiempo.

### **Análisis de la estrategia de orientación al mercado**

Al no funcionar como grupo y no comercializar en común no se ha podido medir un nivel de orientación al mercado de la cooperativa integrada, en primer lugar, porque no existe estrategia común y, en segundo lugar, porque su forma de actuar no se puede calificar como orientada al mercado. Los comentarios que efectuamos, a continuación, acerca de los diferentes grupos y actuaciones son fruto de entrevistas con preguntas abiertas en las que nos comentaban su forma de actuar, al respecto.

Con relación a los principales parámetros determinantes de la orientación al mercado, estas cooperativas reconocen que nunca han realizado ningún

tipo de investigación de mercados ni han analizado el comportamiento del consumidor, aunque creen que éste está cambiando a favor del consumo de aceites de oliva, como consecuencia de la mejora en los niveles de vida. Tampoco disponen de ningún sistema de atención al cliente, ni recogen información de los clientes en bases de datos para luego explotarla, aunque tampoco lo consideran necesario debido a que el tipo de consumidor al que se dirigen suele coincidir con el socio y la mayoría de las veces *hasta se le conoce por su nombre*<sup>10</sup>. En los casos en los que sí trabajan con bases de datos, sólo se recoge información sobre volumen de compras y el seguimiento a esta información es muy escaso. También reconocen no estar haciendo nada para abordar la mejora de la comercialización, porque lo que envasan lo hacen casi bajo pedido y no han tratado de modificar el producto para mejorarlo o diferenciarlo. Las cooperativas no se preocupan de analizar la competencia, fundamentalmente porque prevalece la mentalidad de agricultores y no la de empresarios y tampoco existe una conciencia clara de quiénes son sus competidores, de forma que algunos responden que las grandes marcas, otros que el resto de cooperativas, incluso consideran competidores a aquellos que se dedican a la elaboración y comercialización de mezclas de aceites y a confundir al consumidor final. En otros casos, la respuesta es justo la contraria, en el sentido de considerar que el resto de cooperativas no son competencia porque, aunque salgan al mercado con un producto de similar calidad, sus actuaciones no les dañan, sino todo lo contrario, están tratando de abrir mercado y, por tanto, *van allanando el camino*. Declaran que no llevan a cabo planes de marketing, ni se proponen objetivos comerciales de ningún tipo. No disponen ni de director comercial ni de vendedores dedicados a la venta de aceite envasado, y lo más preocupante, no lo consideran necesario y no tienen pensado invertir en el futuro próximo en estas partidas.

Todo lo anterior nos lleva a considerar que en este grupo es inexistente la orientación al mercado, pero más aún, tampoco podríamos considerar a estas cooperativas orientadas al producto o a la calidad del producto debido a que ni siquiera se cuida en todas las cooperativas del grupo uno de los aspectos más básicos de la calidad que sería la obligatoriedad de la separación de la aceituna que proviene del suelo y del árbol. Si bien es cierto que la afirmación anterior no es generalizable a todas las cooperativas del grupo debido a que existen algunas de ellas muy preocupadas por estos procesos, y penalizan a los socios si descuidan las

10 En los apartados relativos a la exposición de los resultados obtenidos, los términos o frases que aparecen en cursiva, corresponden a afirmaciones y comentarios literales, por parte de los entrevistados.

actividades anteriores, así como por la obtención de certificaciones de calidad que acrediten la buena forma de operar en este ámbito. La forma de actuar de estas cooperativas podría calificarse como orientada al socio, en la que se cuida especialmente su rol de proveedor y se trata de darle el máximo precio en la liquidación, evitándole, en la medida de lo posible, la realización de inversiones y desembolsos cuando éstos pueden ser cubiertos por las subvenciones. En este sentido, se centran en la venta del aceite a granel por considerarla la forma de vender más rentable, en el sentido de que obtienen el precio del mercado y tratan de ahorrarse los máximos costes y “complicaciones posibles”. Son decisiones tomadas por gerentes o presidentes, incluso por Consejos Rectores que se consideran a sí mismos socios-proveedores antes que propietarios e incluso directivos.

En el ámbito de la formación, tanto de los socios como de los trabajadores, no todas las cooperativas ofrecen cursos, existiendo la obligación por el hecho de constituirse con la fórmula jurídica de sociedad cooperativa. No obstante, sí se reconoce el avance que supone la cooperativa de segundo grado respecto a las de primero en materia de formación y de requisitos exigidos a los trabajadores en el momento de la contratación. Así, existe una opinión generalizada de que dejan de tener importancia factores que son clave en la contratación de personal en las cooperativas de primer grado como son ser socio o hijo de socio, o ser de la localidad, de forma que en la cooperativa integrada existe una mayor preocupación por los conocimientos, así como por la adaptación del trabajador al puesto de trabajo.

La percepción de los gerentes de este grupo de cooperativas acerca de los problemas por los que atraviesa el sector, nos da una idea de su escasa implicación en la comercialización del aceite envasado, ya que mencionan problemas de tipo estructural y no relativos a la falta de orientación al mercado. Además de esto, son problemas de difícil solución, a pesar de lo cual, tampoco están tratando de superarlos. Los problemas a los que nos referimos son, por ejemplo, los siguientes:

- Muchos agricultores no viven totalmente del olivar, sino que tienen otra fuente de renta principal.
- La elevada edad de los agricultores y de los presidentes de las cooperativas, principalmente de primer grado, que son la base de funcionamiento de las de segundo grado.
- La práctica inexistencia de mujeres en cargos de responsabilidad en las cooperativas, lo que muestra el *machismo del sector* y la diferencia existente con el resto de la sociedad.

- La existencia de Consejos Rectores *muy conservadores*, que no quieren asumir riesgos, con poca iniciativa y escasa capacidad de decisión al tener que estar sometidos a la voluntad de multitud de socios.

La escasa eficiencia comercial alcanzada por estas cooperativas se plasma en los resultados obtenidos acerca de la distribución del aceite envasado. Así, el porcentaje de envasado en ningún caso supera el 10 por 100, siendo la media en este grupo del 6 por 100 del total producido. Más indicativo aún resulta el hecho de que la cifra del envasado coincide prácticamente con el autoconsumo, esto es, se envasa el aceite que demandan los socios<sup>11</sup>, o en el mejor de los casos, se vende algo envasado dentro de la propia localidad, y el resto se comercializa a granel, sin tratar de conseguir otros clientes que demanden aceite envasado y que, por tanto, estén dispuestos a pagar un mayor precio por él. Además, como ya apuntamos, el aceite enviado a los socios por parte de cada cooperativa individual se hace con la marca propia de la cooperativa independiente, esto es, se mantienen todas las marcas sin tratar de desarrollar una que sirva como imagen distintiva del grupo. A los mercados exteriores se envían cantidades muy pequeñas y prácticamente todo a granel.

Nos parece especialmente destacable mencionar que existe una especial desvinculación entre las actividades desarrolladas por parte de estas cooperativas y la percepción que los gerentes tienen respecto a la coordinación interna, así como respecto a la actitud de sus Consejos Rectores. Esto es, cuando se les pide a los gerentes que opinen sobre las actividades que desarrollan para llevar a cabo la coordinación entre las cooperativas, es decir, la fluidez en la información, la toma de decisiones conjunta, etc., las puntuaciones en la escala tipo Likert son muy altas (6 y 7) -esto es, consideran que su nivel de desarrollo es más que aceptable-, cuando ha quedado patente la inexistente coordinación y la falta de toma de decisiones conjunta. Lo mismo ocurre en el apartado sobre la actitud del Consejo Rector, en el que las puntuaciones indicarían una actitud proclive a la coordinación, comercialización conjunta, mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, etc., y a lo largo de las entrevistas han mencionado como factores limitadores la edad de los socios y la falta de visión empresarial y capacidad para asumir riesgos. Es generalizable una buena actitud ante la

<sup>11</sup> En algunos casos, la cooperativa de segundo grado dispone de una envasadora en la que se centraliza el envasado de todo el aceite de las cooperativas de primer grado; en otros casos, también es frecuente que las cooperativas de primer grado dispongan de su pequeña envasadora particular, con lo que la desvinculación es aún mayor.

orientación al mercado que no se traduce en una práctica de dicha orientación, lo cual pone en duda la validez de la misma. Así, es básica la necesidad de formación del gerente, la dedicación exclusiva del gerente a sus tareas, un Consejo Rector que acepte bien las nuevas ideas, pero antes de eso se requiere comercializar en común y que cada una de las cooperativas de primer grado pierda su marca, para ofrecer una imagen de grupo, lo que significaría para ella perder su parcela de poder.

## **GRUPO 2: Cooperativas integradas orientadas a la venta**

### **Características generales**

Dentro de este segundo grupo se encuentran aquellas cooperativas de segundo grado que muestran una incipiente orientación al mercado, en el sentido de estar sentando las bases para el desarrollo futuro de esta estrategia, por lo que podríamos considerar que se encuentran en una etapa de transición. Se integran dentro de este grupo 5 de las 20 cooperativas de segundo grado andaluzas y todas se han creado en la década de los noventa. Aglutinan un volumen de producción que oscila entre los 15 y los 30 millones de kilogramos de aceite y el número de cooperativas que integran está en una media de 10. En consecuencia, las cooperativas que forman parte de este segundo grupo tienen una dimensión mayor que la mayoría de las del grupo anterior.

De acuerdo con los indicadores clave, tal y como señalábamos en un epígrafe anterior, la razón apuntada por los gerentes de este grupo para su constitución en APAs no es unánime, encontrándonos con aquellos que establecen como razón el acceso a las subvenciones, y otros que, sin excluir la anterior razón, se centran más en la necesidad de comercialización conjunta para el desarrollo de la APA. Estas últimas cooperativas aluden como principal razón, la necesidad de comercialización conjunta, aunque, evidentemente, se aprovecharon de las subvenciones y también las utilizaron como argumento para conseguir convencer más fácilmente a los socios.

La principal característica en la que difieren las cooperativas de este grupo y las del anterior es en el hecho de centralizar las decisiones sobre comercialización. Así, en este grupo se produce la comercialización conjunta del aceite de todos los socios que forman parte de la cooperativa, por lo que se trata de empresas que buscan en el acuerdo de cooperación, una mayor dimensión para operar en el mercado, dejando en casos excepcionales libertad a las cooperativas independientes para la venta - autoconsumo o venta local. Una de las cooperativas de este grupo presenta una forma particular de coordinación en las decisiones de venta, porque

no se centraliza de igual forma que en las demás, sino que, en cada campaña, cuando las cooperativas de primer grado terminan de molturar, la de segundo grado les compra el total de aceite producido, por lo que, al ser de su propiedad no tiene que hacerles partícipes de la forma de venta, condiciones, etc. En este caso, el funcionamiento no es como un acuerdo de cooperación entre socios sino que las cooperativas de primer grado actúan como proveedores y después como clientes, difuminándose el rol de propietarios de la cooperativa de segundo grado.

### **Análisis de la estrategia comercial**

Una primera cuestión diferencial respecto al primer grupo es que en éste sí podemos hablar de una estrategia comercial común a todas las cooperativas de primer grado integradas en la de segundo, debido a la delegación total en la toma de decisiones comerciales que las independientes hacen en la cooperativa de segundo grado. 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.

Pasando a describir de una forma más pormenorizada las actividades clave en la estrategia comercial, en primer lugar y respecto al personal dedicado para la venta, en este grupo todas las cooperativas disponen de un director comercial y, en algunos casos, además disponen de un conjunto de vendedores propios, que oscila entre 2 y 7, lo que constituiría un incipiente departamento comercial. La existencia de este grupo de personas nos ha hecho catalogarlas como «orientadas a la venta», debido a que en su labor para vender el aceite y abrir el mercado del aceite envasado, recae todo el desarrollo comercial de la cooperativa integrada.

Al mismo tiempo, los gerentes declaran que en estas cooperativas se elaboran planes de marketing con objetivos, de tipo cuantitativo, sobre promoción, publicidad, incrementos de ventas y, de tipo cualitativo, respecto a la imagen de la empresa. También apuntan que suelen ser habituales las campañas de publicidad, básicamente en prensa y algo en radio, así como son generalizadas la asistencia a ferias, el desarrollo de las páginas web y la implicación de los socios de las cooperativas de primer grado en la venta y promoción del producto entre familiares y amigos que viven fuera -esta práctica está generalizada en todas las cooperativas oleícolas, sean o no de segundo grado y tengan desarrollada en mayor o menor grado su

estrategia comercial. A nuestro juicio, lo que realmente llevan a cabo estas cooperativas son una serie de actividades comerciales algo descoordinadas, sin un verdadero plan comercial que guíe su desarrollo. Nuestra interpretación se basa en que, en algunos casos, la contratación del responsable comercial, encargado del diseño del plan de marketing, ha sido demasiado reciente como para que ese plan haya sido finalizado y puesto en marcha, más aún, para que las actividades comerciales desarrolladas estén coordinadas para la consecución de un objetivo común. Asimismo, el tipo de actividades comerciales apuntadas por los gerentes no requieren un gran esfuerzo y dedicación, sino que pueden consistir simplemente en esfuerzos aislados y puntuales, como diseñar una página web, a través de la que, en muchos casos, no se pueden hacer pedidos, o campañas de publicidad de ámbito local o comarcal que tampoco se traducen en un mayor y mejor conocimiento de la marca ni del producto.

Por otro lado, existe unanimidad en destacar la importancia de cuidar la calidad del fruto y del producto que comercializan. Como consecuencia de esta creencia generalizada, todas las cooperativas disponen de certificación de calidad, bien sea Alimentos de Andalucía o la ISO 9000, excepto una de ellas que se encuentra en proceso de su obtención. No obstante, en estas cuestiones es fácil que los gerentes contesten con tópicos, esto es, que expliquen no lo que realmente piensan, sino lo que creen que sería correcto. Así, aunque tengan una determinada certificación externa, no significa que realmente estén convencidos de la necesidad de cuidar la calidad del producto y del proceso, más allá de lo que exige la propia certificación. Como explicamos más adelante, en muchos casos, las cooperativas no se preocupan de procesos que no estén incluidos dentro de las tareas obligatorias impuestas por la correspondiente certificación.

En cuanto a la forma de distribución de sus productos, ninguna tiene contratos de suministro con las empresas de distribución y tampoco venden sus productos en hipermercados, salvo operaciones puntuales, sino que su mercado final está en restaurantes, cafeterías, supermercados y tiendas tradicionales. Alguna de las cooperativas está desarrollando su distribución a través de tiendas propias. En este grupo, las actuaciones comerciales se realizan, fundamentalmente, en función de las demandas de los distribuidores y no tanto del comportamiento del consumidor final que apenas se estudia.

Respecto a las marcas, en algunos casos se siguen manteniendo las marcas de las cooperativas individuales y en otras no, pero las marcas de las cooperativas de primer grado se dedican prácticamente en exclusiva a los mercados locales, mientras que para las operaciones realizadas desde

la cooperativa de segundo grado se utiliza la/s marca/s propia/s de la integrada. En algunas nunca han utilizado la marca del distribuidor debido a que, como hemos dicho, no comercializan a través de la gran distribución con asiduidad y en el resto se ha utilizado en alguna ocasión.

Los principales problemas que encuentran en la venta del aceite envasado son de un carácter diferente a las del primer grupo, debido a que éstas sí se centran en problemas reales del mercado de envasado y no en problemas de carácter estructural del sector, por ejemplo:

- Los precios y el escaso margen que se obtiene en la venta de aceite envasado, que ha hecho que hasta ahora se preocupen poco de este mercado.
- Las condiciones de venta que imponen las grandes superficies, que hacen que se inicie la venta a través de otros canales de distribución.
- La falta de formación del consumidor sobre usos, tipos de aceites, cualidades diferenciadoras, etc.

Como conclusión de lo anterior, consideramos que los gerentes no se consideran con capacidad para negociar con determinados grupos de la gran distribución, ni están dispuestos a asumir los costes y esfuerzos necesarios para llegar a tenerla. Por todo ello, en el mejor de los casos están desarrollando negociaciones con otros intermediarios, tales como establecimientos minoristas de menor dimensión y de hostelería y restauración, que consideran más adecuados a sus posibilidades.

### **Análisis de la estrategia de orientación al mercado**

En este grupo, se realiza un leve análisis de los clientes -la distribución-, a partir de la información ofrecida por los vendedores, si bien, esta información se centra en el precio que están dispuestos a pagar los consumidores, en la adecuación del producto y envase y en el conocimiento de los usos de los aceites. No se recoge la información de forma periódica ni sistemática, sino cuando informan los vendedores, que podríamos considerar como la información mínima imprescindible que genera un vendedor que, en algunos casos, no están adecuadamente entrenados y, en general, no tienen establecida esta tarea como fundamental entre sus obligaciones. Esta información junto con el volumen y repetición de las compras se recoge en una base de datos, aunque el seguimiento realizado de esta información es bastante distinto en función de cada cooperativa. Sí existe una opinión generalizada en que su nivel de análisis de los clientes

es normal, siendo conscientes de que se podría hacer más de lo que hacen actualmente.

Las acciones realizadas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes se centran, de un lado, en dotar de mayor calidad a su producto y, de otro, en el desarrollo de actividades formativas e informativas sobre la calidad del producto, usos y tipos de aceites, etc., para que estas características sean conocidas y apreciadas por los consumidores. Las cooperativas de este grupo empiezan a preocuparse por la elaboración de aceites "a medida" del gusto del consumidor, bien, a través de mezclas de diferentes variedades -en cooperativas que no son de la provincia de Jaén y que disponen de varias variedades entre sus socios-, o bien, mediante mezclas de la misma variedad pero de aceites recogidos en diferentes momentos de la campaña. El ámbito de actuación se amplía siendo de carácter nacional, centrándose sus esfuerzos de distribución evidentemente en las zonas no productoras, a excepción del producto destinado a los propios socios individuales.

En el ámbito de los competidores, se han obtenido múltiples respuestas en cuanto a quiénes consideran sus competidores más directos: así, consideran competidores, por un lado, al extenso conjunto de empresas que, fruto de la atomización y poca coordinación en el sector, comercializan los aceites que producen cada una con su marca, y, por otro, a otras empresas que tienen la misma estrategia de apostar por la calidad, e incluso hasta a los industriales. En el mismo sentido, hay quienes consideran que en el envasado no tienen competencia, bien porque son tan pequeños que no suponen *un peligro para nadie*, o bien, porque como todos están empezando, entre todos se está abriendo el mercado y no compiten directamente. A pesar de esta multiplicidad de respuestas, se aprecia en este grupo una mayor preocupación por el análisis, o al menos, un cierto conocimiento de las actuaciones de los competidores, a través de variables como el conocimiento del precio al que venden su producto, la cantidad de vendedores disponibles, o el tipo de establecimiento en el que venden el producto. Asimismo, cuando preguntamos a los gerentes sobre el nivel de desarrollo de su orientación a la competencia, todos tienen la percepción de estar haciendo bastante poco en cuanto al análisis de los competidores y en acciones para diferenciarse de ellos.

Con relación a los trabajadores, consideran como pilar importante, la formación y adecuación al puesto de cada trabajador, por lo que se vigilan y controlan los procesos de reclutamiento y selección de personal. En algunos casos, esta afirmación puede ser discutible, en el sentido de que han contratado a trabajadores por la razón principal de conocerlos y

puede contradecirse con la consideración anterior, si en la contratación tiene más importancia el conocimiento previo del trabajador que sus habilidades y conocimientos. Asimismo, establecen que se cuidan mucho los procesos formativos dando facilidades a los trabajadores para aumentar su formación en temas tan variados como contabilidad, informática, internet, inglés y otros idiomas, así como cursos para maestros de almazaras, análisis y cata de aceites, etc. También son generalizados los servicios de asesoramiento sobre tratamientos, abonos, etc. a través de las ATRIAS.

En cuanto a los socios individuales y a las cooperativas de primer grado como proveedores de aceituna, nos encontramos con la inexistencia de una obligación o política común a la hora de separar la aceituna de suelo y árbol, así como la inexistencia de penalizaciones generalizadas por entregar la aceituna en mal estado -esta afirmación no es acorde a la opinión generalizada acerca de la importancia de la calidad y la necesidad del cuidado del producto y de los procesos productivos. Éstas son actuaciones que, en algunos casos, se controlan en las cooperativas de primer grado y otras veces no, pero que no supone una regla común de actuación impuesta por la cooperativa de segundo grado. Este hecho nos ha sorprendido debido a que, como ya adelantamos, todas disponen de certificaciones de calidad de su producto y de su proceso productivo. Así, se puede catalogar su estrategia como de orientación a la venta, dado que su preocupación fundamental reside en dar salida a los volúmenes de producción que aglutinan y, en algunos casos, las cooperativas de primer grado seguirían orientadas al socio, siendo su principal objetivo la obtención de liquidaciones altas. Esta diferencia en las orientaciones, además de ser una importante fuente de conflictos, explica la descoordinación de algunas actividades, así como determinadas contradicciones.

En el punto relativo a la coordinación entre las cooperativas de primer grado para la toma de decisiones, nos volvemos a encontrar con puntuaciones muy altas, esto es, los gerentes están convencidos de que existe una buena relación, una información muy frecuente y fluida, además de directa a través de los presidentes de las cooperativas de primer grado. Además, en general, están contentos con la creación de la cooperativa de segundo grado porque se obtienen ciertas ventajas derivadas del mayor volumen, de compartir los riesgos, de reducir la competencia, etc., aunque también son conscientes del retraso que se produce en la toma de decisiones, debido al funcionamiento de la fórmula cooperativa. También existe unanimidad en reconocer que la fórmula cooperativa de segundo grado, por sí misma, no ofrece ninguna ventaja diferencial, sino que se requiere la profesionalidad de los gestores y la capacidad para, en ocasiones, desligarse de las cooperativas de primer grado que suelen contar con

presidentes y Consejos Rectores que, a veces, toman decisiones respecto a cuestiones de las que no saben lo suficiente, siendo ésta otra importante fuente de conflictos.

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 por este grupo acerca de la distribución del aceite envasado: envasan en torno al 10 por 100 de lo producido, aunque un 50 por 100 se destina al autoconsumo de los socios y el resto a la distribución (lo que refleja un mayor esfuerzo que en el grupo anterior por conseguir poner el producto en los lineales de los establecimientos comerciales y de hostelería y restauración). En este grupo no se destina ninguna cantidad a la exportación, sino que todo lo que exportan se hace a granel.

### **GRUPO 3: Cooperativas integradas orientadas al mercado**

#### **Características generales**

En este último grupo incluimos las cinco cooperativas más dinámicas desde un punto de vista empresarial y comercial y, por tanto, aquellas cuyo nivel de orientación al mercado es mayor y en las que esta estrategia se está traduciendo en mejores resultados en cuanto a la venta de aceite envasado. Así, como analizaremos a continuación, en estas empresas se produce un mayor avance que en las del grupo anterior en el desarrollo de la estrategia comercial.

Los rasgos de estas cooperativas nos muestran que se trata de los grupos de mayor dimensión -sólo cinco grupos reúnen en torno al 50 por 100 de la producción de las cooperativas integradas de Andalucía- y antigüedad. Así, todas las cooperativas integradas se han creado antes de la década de los noventa, de forma que las cooperativas más recientes llevan ya 13 años operando en el mercado. En cuanto al volumen de producción, la de menor dimensión aglutinó en la campaña 2001/2002 unos 15 millones de kilogramos y la mayor casi 60 millones de kilogramos de aceite, estando la media de producción cerca de los 35 millones de kilogramos de aceite. Por último, respecto al número de cooperativas que integran, todas igualan o superan las 15 cooperativas de primer grado. Estos datos sugieren la existencia de una relación directa entre volumen de producción del grupo y orientación al mercado.

La razón por la que estas cooperativas se han constituido en APAs es porque, desde su creación como cooperativas de segundo grado, su

finalidad era la comercialización en común y la lucha contra la dispersión de la oferta y, en el momento en el que apareció dicha figura reunían los requisitos para recibir el apoyo financiero. Vemos que en este grupo se vuelven a repetir los argumentos del grupo anterior, considerándose la obtención de subvenciones como algo derivado de lo realmente importante, que es conseguir la ordenación de la oferta.

#### **Análisis de la estrategia comercial**

Se trata de 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. En este sentido, en términos absolutos, estas cooperativas están incrementando en los últimos años su cifra de envasado, aunque en términos relativos, respecto al total producido, estos incrementos son menos importantes, debido a los grandes aumentos de las recientes campañas en la producción, como consecuencia, fundamentalmente, de las mejoras tecnológicas, riegos y cultivos intensivos.

Un primer rasgo diferenciador es que todas mantienen contratos de abastecimiento 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 comerciales les obliga, como detallaremos más adelante, 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 de distribución. 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. Fruto de esta preocupación por ofrecer el producto que demanden los consumidores, algunas cooperativas de este grupo, sobre todo para los mercados exteriores, están diversificando su oferta de productos, no dedicándose en exclusiva a los aceites vírgenes, sino también al aceite de

oliva. Ante esta idea, también existe la opinión contraria, en el sentido de no estar dispuestos a entrar en la comercialización del aceite de oliva, sino diferenciarse por la estrategia de calidad que se puede conseguir sólo con el aceite virgen extra.

Ante este hecho, es claro que el empleo de marca del distribuidor es una actividad bastante desarrollada en este grupo. El aceite envasado que se exporta se hace tanto con marca propia como con marca blanca. Siguiendo con la política de marcas, en ninguna de las cooperativas se mantienen las marcas individuales de sus cooperativas socias, lo que supone un indicio más del comportamiento conjunto y del deseo de ofrecer una imagen exterior unificada.

En cuanto al personal dedicado a la venta de aceite envasado todas disponen tanto de director comercial como de varios vendedores propios y, en aquellos casos en los que tienen más desarrollado el mercado exterior, también disponen de director de exportación, mostrando los departamentos comerciales de estas empresas una mayor consolidación respecto a los de cooperativas de otros grupos.

En temas de calidad todas tienen implantadas las certificaciones externas del tipo ISO 9000, así como han sido también auditadas por los propios distribuidores, debido a que mantienen contratos con los grandes grupos de distribución. Esta forma de actuar vuelve a ser representativa de la importancia otorgada a la calidad de los productos y de los procesos productivos, así como el reconocimiento de esta calidad por parte de los distribuidores y del consumidor final.

Todas diseñan planes de marketing con objetivos sobre el posicionamiento de sus marcas, el incremento de las ventas, la rentabilidad de su negocio, etc., en el que se fija un presupuesto, normalmente de carácter variable en función de la campaña y de la situación del mercado. La fijación del presupuesto para el desarrollo de actividades comerciales, nos da idea de que se trata de actuaciones coordinadas bajo un plan que las guía a la consecución de unos objetivos predeterminados. En cuanto a las actividades comerciales que desarrollan, destacan campañas de publicidad en televisión, en prensa y revistas, en radio y publicidad exterior; tanto para dar a conocer las marcas como las características propias del producto; acciones directas en las tiendas; promociones; asistencia a congresos y ferias; organización de visitas a la empresa; catas y degustaciones; folletos informativos; cursos y conferencias. Entre otras de las actividades mencionadas vuelve a aparecer el diseño de «aceites a medida» en función de los gustos de los consumidores. En resumen, un amplio elenco de actividades acordes con

los objetivos propuestos, que exigen una planificación, coordinación e inversión adecuadas.

Con relación a las principales dificultades que encuentran para la venta de su aceite envasado los gerentes de estas cooperativas manifiestan las siguientes:

- El desconocimiento del producto por parte de los consumidores, esto es, la falta de la llamada «cultura del aceite».
- La saturación del mercado por la gran variedad de marcas, que obliga a muchas de ellas a una apuesta más decidida por mercados exteriores.
- Los precios, tanto desde el punto de vista del consumidor que, en muchos casos, sigue comprando el producto de menor precio, sin ninguna fidelidad hacia las marcas, como desde el punto de vista de las condiciones que impone la distribución y que exige una mayor concentración de la oferta. En este sentido, también hay quien afirma que, en estos niveles, es más importante la cuota de mercado y la seguridad de venta, que el precio.
- La falta de concienciación por parte de los socios de las cooperativas de primer grado de que la venta del aceite envasado es una venta diferente a la del granel.

Aunque algunos de estos inconvenientes ya habían sido detectados por el grupo anterior, que mostraba un menor desarrollo en su estrategia comercial, nos encontramos con una gran diferencia y es que las cooperativas que forman parte de este grupo están llevando a cabo acciones para tratar de paliar esos problemas y conseguir un mayor desarrollo de la comercialización del aceite envasado. Por todo, es el grupo más proactivo y que muestra una cultura más empresarial y decidida.

### **Análisis de la estrategia de orientación al mercado**

En primer lugar, respecto al análisis del comportamiento de los consumidores, ninguna de las cooperativas de los grupos anteriores se había implicado fuertemente en su investigación, sino que le era suficiente con los datos globales relativos al cambio general en los hábitos de compra y consumo que se pueden obtener en las propias revistas del sector, así como en las apreciaciones de los distribuidores y los vendedores. En cambio, en este grupo nos encontramos con empresas que, debido al tipo de actividades que desarrollan, requieren una mayor información acerca de

sus consumidores; por ejemplo, una de ellas ha apostado decididamente por el mercado exterior, y consideran imprescindibles estudios de mercado relativos al comportamiento del consumidor de aceites de oliva en cada uno de los mercados a los que pretenden acceder. En este mismo sentido, otra cooperativa ha apostado por la necesidad de segmentar el mercado en función de los usos que hacen del producto y del sabor que buscan en el aceite que consumen. Evidentemente, en la base de la segmentación está el análisis del comportamiento del consumidor, que no se puede obtener de información secundaria al ser escasa para el desarrollo de estas actividades.

Por tanto, nos encontramos ante un grupo de empresas que desarrollan un amplio conjunto de actividades para el análisis de sus consumidores tanto actuales como potenciales. Así, además de la suscripción a revistas del sector que es una actividad generalizada para todas las cooperativas oleícolas andaluzas de segundo grado, en este grupo hay tanto empresas suscritas a paneles alimentarios (gozan de especial aceptación los trabajos desarrollados por Nielsen), como empresas que desarrollan investigaciones de mercados propias previas al acceso a determinados mercados o al desarrollo de actividades comerciales más específicas. Estos estudios se centran fundamentalmente en la investigación de la opinión de los consumidores sobre el sabor y la calidad del producto, el lugar habitual de compra para este tipo de productos y los precios que están dispuestos a pagar. La información relativa a los clientes se gestiona a través de bases de datos para su posterior análisis, aunque hay empresas que realizan un seguimiento a todos sus clientes, mientras que otras sólo a los de mayor tamaño.

No están generalizados los sistemas de atención al cliente, pero en los casos en que existen suelen utilizarse por parte de los consumidores para pedir información sobre las características del producto, en general, más que para cuestiones propias de la empresa y sus marcas. A este respecto, siendo el grupo más desarrollado e implicado en la realización de actividades para conocer el comportamiento del consumidor, opinan que no están llevando grandes acciones, en este sentido. Así, como ya explicamos, dentro del cuestionario administrado en el apartado de análisis del comportamiento de los clientes se incluían algunas preguntas relativas a actuaciones que estaban desarrollando y otras relativas a la opinión de los directivos en cuanto al nivel de desarrollo. En este sentido, como justificamos en un subapartado anterior, en este sector el desconocimiento de algunos directivos es tan grande que, en muchas ocasiones y para ciertas cuestiones, sus opiniones son discutibles, esto es, perciben que están realizando grandes esfuerzos, cuando éstos son

escasos o inexistentes. En este caso, ocurre lo contrario, opinan que están haciendo poco para analizar el comportamiento del consumidor y, aunque es indiscutible que siempre se puede mejorar, se trata del grupo que mayores esfuerzos está realizando en este sentido. Este comentario nos muestra que las opiniones son relativas en función de los parámetros de referencia que cada una se fije, esto es, en función de la situación objetivo o deseable a la que llegar. Por ello, confirmamos nuestra opinión en el sentido de que, siempre que sea posible, es preferible tratar de medir comportamientos en vez de las opiniones relativas a dichos comportamientos<sup>12</sup>.

En los últimos años, para adaptarse a los clientes y conseguir una mayor aceptación de sus productos y, por tanto, una mayor penetración en el mercado de aceite envasado son muy variadas las acciones desarrolladas: cambios en los envases y en las etiquetas para mejorar y diferenciar el producto, mezcla de variedades de aceites para diseñar un "aceite a la carta"<sup>13</sup>, diseño de folletos informativos así como conferencias y cursos a restauradores y amas de casa para fomentar un uso y consumo más adecuados del producto. Como antes mencionábamos también han llegado a realizar una segmentación del mercado en función de los sabores buscados en el producto, por parte de los clientes.

En el apartado relativo a competidores, en este grupo se mencionan como competidores al resto de cooperativas de segundo grado que tienen un nivel de orientación al mercado similar, así como a los grandes grupos y marcas que se dedican a la venta de aceite de oliva, ya que como consecuencia de la falta de cultura existente en el mercado, un consumidor puede no ser capaz de distinguir los diferentes tipos de aceites. En cuanto a esta dimensión consideran que llevan a cabo un análisis adecuado de sus competidores, debido a que conocen en mayor o menor medida cuál es su precio de venta, la cantidad de producto que comercializan, el número de vendedores de que disponen, la zona geográfica en la que distribuyen su producto, y las principales actividades que están desarrollando o, al menos, si para cada uno de los factores anteriores el desarrollo de su propia empresa es mejor o peor que el de la competencia, considerando como factores diferenciadores principales la marca y el precio.

12 Más adelante, comentamos con mayor profundidad y para todos los grupos, la relación existente entre actuaciones y opiniones de los gerentes, que aparece reflejado en el cuadro III.2.

13 Dentro de este grupo nos hemos encontrado, por primera vez, con cooperativas que, en alguna ocasión, han tenido que comprar aceite para adaptar el sabor, práctica nada habitual en el cooperativismo oleícola andaluz.

En el ámbito de los recursos humanos, existe una conciencia generalizada acerca de la necesidad e importancia de analizar los diferentes factores que influyen en las actitudes laborales de los trabajadores, así como de vigilar las tareas que desarrollan y la capacidad que tienen para ejecutarlas. En este sentido, a la hora de la contratación son especialmente valorados los conocimientos y habilidades de que disponen, así como la experiencia previa y en muchos casos, la selección de personal se efectúa a través de una empresa contratada al efecto, careciendo de validez factores como ser socio o hijo de socio, que son muy importantes a la hora de contratar personal en las cooperativas de primer grado. En cuestiones de formación, se les ofrece facilidad, tanto en la financiación como en la disponibilidad horaria, para la asistencia a cursos que, en ocasiones, son externos y otras de carácter interno, esto es, organizados por la propia cooperativa. Los temas más usuales sobre los que versan estos cursos son idiomas, gestión de empresas y cata de aceites, llegando incluso a ser de carácter obligatorio la realización de los mismos.

Considerando a las cooperativas de primer grado como proveedores de la materia prima para la elaboración del aceite, está generalizada la cultura de calidad en cuanto a la recolección del fruto, existiendo obligatoriedad común de separar aceituna de suelo y árbol, llegando a penalizar el incumplimiento de esta actividad. Existen empresas que disponen de un sistema de retribución a los socios -a través de un índice global de calidad-, según el cual se paga por calidad de los aceites incluso en el caso en el que el mercado no la retribuya, esto es, aún en el caso de que el aceite de mejor calidad no se venda en el mercado a mejor precio que los aceites de peor calidad, sistema que también se utilizaba en algunas cooperativas del segundo grupo.

En el análisis de la orientación a los distribuidores, los gerentes otorgan las puntuaciones más altas, tanto a los ítems relativos al análisis de las necesidades de los distribuidores, como a los del diseño de acciones dirigidas a su satisfacción. En este sentido, apuntan que es la única forma para conseguir mantener los contratos de suministro con la distribución, aunque también es cierto que no suele haber quejas debido a que están claramente establecidas las responsabilidades de cada una de las partes.

Respecto al apartado de coordinación entre empresas, se vuelve a repetir la tónica ya apuntada para los grupos anteriores, en cuanto a elevadas puntuaciones, indicativas de la existencia de una información fluida con los miembros de las cooperativas de primer grado, organización de reuniones sistemáticas para el análisis de la información y, en general, la buena actitud hacia la cooperación existente en el grupo. En este sentido,

se están generalizando las llamadas jornadas de convivencia en las que se reúnen todos los miembros de la cooperativa de segundo grado y se comparten cuestiones, tanto de índole más formal (premios a la mejor bodega, etc.), como informal. De otro lado, en cuanto a la actitud del Consejo Rector relativa a la necesaria orientación al mercado de la cooperativa de segundo grado también se obtienen puntuaciones muy altas, esto es, una positiva actitud y un decidido apoyo hacia esta estrategia.

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 desciende hasta el 20 por 100 y el resto se reparte entre exportación y distribución nacional. No se puede establecer una tendencia única en el grupo, relativa al reparto de estas dos partidas, debido a que existen importantes diferencias en función de la estrategia elegida por la empresa. En este sentido, el porcentaje destinado a la exportación oscila entre el 5 por 100 en empresas que acometen el mercado exterior de forma puntual, hasta el 50 por 100 en empresas que han apostado por la exportación en vez de por el mercado nacional, ya que consideran que se pueden conseguir clientes y mejores precios con más facilidad, fruto de la menor competencia y saturación. De otro lado, la misma puntualización puede hacerse con la cantidad destinada a la distribución nacional que oscila entre el 35 por 100 y el 80 por 100 del total envasado.

En este sentido, es necesario volver a hacer la aclaración que ya establecimos con anterioridad; los porcentajes de envasado son relativamente variables en función de la producción, debido a que en determinadas campañas los incrementos de producción no se ven acompañados por incrementos de igual magnitud en el envasado y, por tanto, el porcentaje de envasado desciende. Para estos casos, resulta útil analizar la cantidad de envasado en vez del porcentaje que supone respecto al total producido. Este análisis nos muestra un crecimiento general continuado, en las tres últimas campañas, de alrededor de un 25 por 100 cada año, respecto a la cantidad del año anterior.

### III.3 Estrategia de orientación al mercado en los grupos 2 y 3

Una vez descritos los rasgos generales de comportamiento en los tres grupos de cooperativas detectados, nos centramos en este apartado en el análisis de la estrategia de orientación al mercado para los grupos de

cooperativas orientadas a la venta y al mercado -grupos 2 y 3-, debido a que los gerentes de las cooperativas del primer grupo -orientadas al socio-, al no desarrollar una estrategia común, tampoco han podido contestar este bloque de preguntas. La exposición de los resultados obtenidos se realiza siguiendo el mismo orden que las preguntas de la entrevista, esto es, a partir de los diferentes grupos de interés y de la actividad, en cada caso, considerada -análisis del comportamiento o desarrollo de acciones para satisfacer sus necesidades y deseos.

El primero de los apartados considerados es el relativo al análisis del comportamiento de los consumidores. En primer lugar, detallamos las actividades que las cooperativas integradas llevan a cabo para obtener información de sus clientes. A este respecto, todas las cooperativas -tanto las del grupo 2 como las del grupo 3-, están suscritas a revistas del sector; ninguna de las del grupo 2, pero todas las del 3 están suscritas a paneles de consumidores y las cooperativas orientadas al mercado utilizan más a los vendedores que las del grupo 2 para la obtención de información. Mediante cualquiera de estas formas, la información recibida se centra, fundamentalmente, en el análisis de los cambios en los gustos de los consumidores, precios que están dispuestos a pagar y adecuación del producto y el envase a las demandas de los consumidores. De menor importancia resulta el análisis del lugar de compra o la detección de nuevos grupos de clientes. No obstante, en la mayoría de los casos, la frecuencia en la recogida de la información no está definida, o bien, se produce cuando informan los vendedores, como ya explicamos anteriormente.

Ninguna de las cooperativas orientadas a la venta dispone de sistema de atención al cliente, mientras que sí disponen de él, el 80 por 100 de las del grupo 3. No obstante, el uso que se hace de este sistema es relativamente variado, ya que se emplea para la recepción y el tratamiento de las quejas (20 por 100 de los casos), dar información sobre precios (20 por 100), dar información nutricional (40 por 100) y recibir información sobre la satisfacción de los clientes (20 por 100).

Todas las cooperativas, independientemente del grupo al que pertenezcan, disponen de base de datos de clientes y, principalmente, en ella recogen información sobre la repetición de compras de los clientes. Si bien en el 60 por 100 de los casos de las cooperativas orientadas a la venta no se realiza ningún tipo de seguimiento a la información obtenida en la base de datos y, en el extremo opuesto, el 60 por 100 de las cooperativas orientadas al mercado realizan un seguimiento a todos los clientes registrados, independientemente de su volumen de compra.

En el bloque de preguntas relativas al análisis de los consumidores, se incluían dos preguntas de opinión: la primera, sobre la rapidez en la detección de los cambios de comportamiento y la segunda, relativa a animar a los clientes a hacer comentarios sobre la oferta de la empresa. En ambos casos, la mediana de respuestas es de 4 para la primera pregunta y de 4 y 5 para los grupos 2 y 3, respectivamente, para la segunda pregunta. Esto es, consideran que su nivel de preocupación por el análisis de las necesidades y deseos de sus clientes es normal, y no existen prácticamente diferencias entre los dos grupos.

Dentro del bloque de actividades desarrolladas para satisfacer las necesidades de los consumidores, pasamos a analizar las principales acciones llevadas a cabo para mejorar y diferenciar los productos. Entre éstas destacan los cambios en las etiquetas, seguidos de las mezclas -realizadas exclusivamente por cooperativas del tercer grupo- y cambios en los envases. Es destacable que el 40 por 100 de las empresas del grupo 2 reconocen no hacer nada para mejorar sus productos. Entre las acciones para fomentar un uso y consumo más adecuados, destacan la inclusión de información en las etiquetas y el desarrollo de cursos de formación, volviendo a aparecer que el 20 por 100 de las cooperativas del grupo 2 no hace nada en este sentido. Esta forma de actuar pone de manifiesto la existencia, entre las cooperativas de uno de los grupos más activos del sector, de una falta de preocupación por adaptarse a los requisitos demandados por el consumidor final, haciéndolas especialmente dependientes de los distribuidores y de la información suministrada por ellos.

Una actividad nada frecuente es la compra de aceite fuera de la cooperativa, esto es, a otras empresas o personas no socias de la cooperativa, debido a que lo más habitual es la venta en exclusiva del aceite producido a partir de los socios cooperativos. Así, las cooperativas del grupo 2 nunca han comprado aceite, mientras que en el grupo 3, aunque la mayoría tampoco, algunas han tenido que hacerlo puntualmente, para abastecer su demanda, o bien, para realizar *coupages* y adaptar su producto al gusto de los consumidores.

Los clientes a los que distribuyen su aceite envasado las cooperativas orientadas a la venta son socios, restaurantes, distribuidores de bebidas y alimentación y, en ocasiones, supermercados e hipermercados. En cambio, el grupo de clientes de las cooperativas orientadas al mercado es más amplio: socios, familias no socias, cafeterías, restaurantes y todas distribuyen a supermercados e hipermercados.

Este bloque de preguntas finaliza con cuestiones de opinión, en primer lugar, respecto a la rapidez para atender y solucionar las quejas y, en segundo lugar, para acometer modificaciones del producto, en función de los requerimientos de los clientes. Para la primera de estas cuestiones, la mediana de las respuestas es de 6 en ambos grupos, mientras que, para la segunda pregunta es de 2 en el segundo grupo y 4 en el grupo 3. Así, consideran que atienden y solucionan rápidamente las quejas de los clientes, pero su opinión es distinta en cuanto a la rapidez en modificar los productos para adecuarlos a los clientes.

El siguiente grupo de interés considerado es el de los competidores. La primera cuestión relativa a este grupo se refería a quiénes consideran los gerentes de las cooperativas entrevistadas como sus principales competidores. Las respuestas obtenidas muestran una enorme falta de unanimidad. Así, el 60 por 100 de las cooperativas orientadas a la venta afirma que en el mercado de aceite de oliva envasado no hay competencia, debido, fundamentalmente, a que todos están empezando a operar en él y, por tanto, no está saturado, sino que entre todos se está intentando *abrir camino*. Por el contrario, el 60 por 100 de los gerentes de las cooperativas orientadas al mercado citaron como principales competidores al resto de cooperativas que tenían un mismo perfil y estaban desarrollando estrategias similares. Con menor frecuencia se mencionaron otros competidores como las empresas dedicadas a la industria del refinado o el extenso conjunto de empresas que, fruto de la atomización y poca coordinación en el sector, comercializan los aceites que producen cada una con su marca.

En cuanto al conocimiento de las estrategias de la competencia, sólo el 20 por 100 de las cooperativas orientadas a la venta dicen no saber cómo es su precio de venta respecto a la competencia, el 40 por 100 apunta que es más caro y el 20 por 100 que es similar. El 20 por 100 restante que no ofrece una respuesta, al respecto, pensamos que se podría asimilar a las que no saben cómo es su precio de venta. De las cooperativas del grupo 3, el 60 por 100 responden que es más caro y el 40 por 100 que es similar, no habiendo respondido ninguna que lo desconocen.

Por otro lado, el 60 por 100 de las cooperativas del grupo 2 afirma que tiene más vendedores que la competencia y el 40 por 100, menos que el resto; pero en el grupo 3, el 40 por 100 afirma que tiene menos vendedores, mientras que un 40 por 100 afirma que no lo sabe. En cuanto a la zona geográfica de distribución, el 25 por 100 de las cooperativas del grupo 2 afirma no saber cómo es con relación a la competencia. Estas respuestas muestran que no hay una tendencia clara en cuanto al conocimiento de

las estrategias de los competidores, debido a que en algunas cuestiones es mayor el desconocimiento reconocido por las empresas del grupo 2, y en otras, por las del grupo 3. Pero sí existe consonancia con las respuestas obtenidas en la pregunta de opinión relativa al análisis continuo de las estrategias de la competencia, en la que la mediana de respuestas no es muy alta: 3 para el grupo 2 y 4 para el grupo 3. Esto puede ser lógico para las cooperativas orientadas a la venta, ya que el 60 por 100 de éstas considera que no tienen competencia y, por ello, no se preocupan de su análisis, pero sería más difícil de justificar para las cooperativas orientadas al mercado.

Analizando las actividades que desarrollan para vender más o menos que las empresas de la competencia, las empresas del grupo 2 reconocen su falta de competitividad y su pequeña dimensión como causas para vender menos. En cambio, las empresas del grupo 3 creen que venden más que la competencia por el mejor precio de sus productos (40 por 100 de los casos), por una marca más conocida (40 por 100), por un mayor número de ofertas (20 por 100), por su mejor calidad (40 por 100) y por un mejor conocimiento del mercado (20 por 100).

La opinión relativa a la respuesta a los ataques de los competidores es bastante baja, siendo la mediana de las respuestas para el grupo 2 de 1 y para el grupo 3, de 4, esto es, consideran que su nivel de desarrollo de acciones para contrarrestar las actividades de la competencia es deficiente.

El siguiente grupo de interés analizado ha sido los trabajadores y la opinión relativa al análisis de los recursos humanos es más favorable que respecto a grupos de interés anteriores. Así, en cuanto al análisis de los factores que influyen en la actitud del trabajador, la mediana de respuestas en el grupo 2 alcanza el valor 5 y para el grupo 3, el 4. Son más altos estos valores en cuanto a la opinión relativa a vigilar las tareas y capacidades de los trabajadores que, para ambos grupos, llega a 6.

Estas favorables opiniones están relacionadas con un mayor cuidado en los procesos de selección y reclutamiento del personal, al exigir a los trabajadores idiomas, experiencia, etc., en función de cada caso, y sólo en el 20 por 100 de las cooperativas del grupo 3 se mencionó las referencias internas como vía para la contratación. Si bien, estas referencias pueden o no corresponderse con la persona más adecuada al puesto. Asimismo, en muchos casos, la realización de cursos es obligatoria para los trabajadores, de manera que su formación sea continua. Algunas veces estos cursos son de carácter gratuito y otras son financiados por la cooperativa y se le reduce el horario al trabajador, en caso de ser necesario.

Una consideración especial merecen los socios de la cooperativa en su rol de proveedores de aceituna que, como ya hemos explicado en varias ocasiones, son la principal razón de ser de esta fórmula empresarial. Así, en los aspectos relativos al cuidado de la calidad del fruto, en más del 60 por 100 de los casos no existe obligación común impuesta por la cooperativa de segundo grado de separar aceituna del suelo de la del árbol, y sólo en el 20 por 100 de los casos se penaliza no separarla. Asimismo, en el 20 por 100 de las cooperativas del grupo 2 se penaliza al socio que lleva la aceituna en mal estado, aunque en las cooperativas del grupo 3, esta cifra asciende al 60 por 100, y sólo en el 40 por 100 de las cooperativas del grupo 3 se penaliza al socio que no entrega la totalidad de su producción a la cooperativa.

La liquidación a los socios en el grupo 2 se hace en el 20 por 100 de los casos en función de la calidad de la aceituna entregada y en las del grupo 3, el 50 por 100, mientras que en el resto de los casos, se hace de forma autónoma por parte de cada una de las cooperativas de primer grado.

La opinión de los gerentes acerca de la satisfacción de los socios de la cooperativa con la gestión y servicios prestados es relativamente favorable, alcanzando la mediana de sus respuestas una puntuación de 5.

El nivel de orientación a los distribuidores es sustancialmente distinto entre las cooperativas de ambos grupos. Así, la vertiente de análisis del comportamiento de los distribuidores se trató de aproximar a partir de 3 preguntas relativas a la regularidad con la que se buscaba información sobre los problemas, el examen de sus necesidades, y la periodicidad de las visitas a los establecimientos de distribución. Para las cooperativas del grupo 3, la mediana para estas 3 respuestas alcanza una puntuación de 7, mientras que para las del grupo 2, llegan a 5, 4 y 7, respectivamente. En este mismo sentido, la pregunta relativa a la opinión sobre las acciones para satisfacer las necesidades de los distribuidores la puntúan en 7 en el grupo 3 y en 4, en el grupo 2. Estos resultados muestran la mayor orientación a los distribuidores de las cooperativas orientadas al mercado que, como ya avanzamos, todas distribuyen en supermercados e hipermercados, y se ven obligadas a cumplir los requisitos y exigencias impuestos por los distribuidores.

El último aspecto de interés en la estrategia de orientación al mercado es la coordinación interfuncional entre las cooperativas de primer grado y la de segundo o ulterior grado. En este sentido, en todas las cooperativas del grupo 3 y en el 40 por 100 del grupo 2 se vende todo lo del grupo y se liquida según la cantidad y calidad de lo entregado; en el resto de los

grupos se realiza la venta de otras formas, como por ejemplo, comprar el aceite de las de primer grado antes de efectuar la venta en el mercado.

A este respecto, las opiniones de los gerentes en cuanto a la coordinación en el grupo son similares en ambos grupos y las puntuaciones relativamente elevadas. Para los dos grupos las puntuaciones son de 7 respecto a la fluidez de la información, 5 para el fomento del intercambio informal de información, 6 para la información facilitada a todos los miembros, 7 para la afirmación relativa a que la cooperación hace más fácil alcanzar los objetivos del grupo y 4 respecto a que la cooperación hace más difícil la toma de decisiones conjunta. Sólo existen diferencias en la opinión relativa a las reuniones sistemáticas para transmitir información, en la que para el grupo 2 la mediana de las respuestas alcanza el valor 5 y para el grupo 3 llega hasta 7.

En conclusión, apreciamos un mayor desarrollo de la estrategia de orientación al mercado en las cooperativas del grupo 3, derivado fundamentalmente de mayores esfuerzos en las actividades de análisis de los clientes y en la orientación a los distribuidores. También existen diferencias, aunque no tan notables, en las actividades relacionadas con los competidores y con los socios en su papel de proveedores de aceituna. Si bien, es muy destacable que, para los diferentes grupos de interés apenas existen diferencias en las opiniones acerca de su nivel de desarrollo por parte de los gerentes de ambos grupos, habiéndose detectado, sin embargo, distintos comportamientos.

#### III.4 Comparación entre grupos

Para concluir este capítulo, destinamos el presente epígrafe a realizar una comparación entre los tres grupos detectados, al objeto de establecer las principales diferencias entre ellos, así como destacar aquellos factores determinantes del mejor funcionamiento de unas cooperativas integradas y otras. Este análisis lo centramos en conocer el grado de orientación al mercado de las cooperativas y los factores básicos de dicha estrategia - ver cuadro III.2. Por tanto, pretendemos establecer qué factores son los determinantes para generar una mejora en la estrategia comercial de las cooperativas analizadas.

##### Grado de orientación al mercado

Como ya hemos analizado, sólo en uno de los tres grupos se puede hablar de orientación al mercado, es decir, tan sólo el 25 por 100 de las cooperativas oleícolas andaluzas integradas están desarrollando una

estrategia adecuada para incrementar y mejorar su presencia en el mercado de aceite envasado. En el resto de las cooperativas, la orientación al socio o la orientación a la venta guían su forma de actuar desde un punto de vista comercial. En el caso de las cooperativas orientadas a la venta, su situación se ha calificado de transitoria, por lo que, aunque se están sentando las bases para desarrollar una estrategia comercial adecuada, habrá que esperar algún tiempo para confirmar que su evolución ha sido en este sentido y no en el contrario. En cambio, sí nos parece preocupante la situación de las cooperativas orientadas al socio, que no disponen ni de la cultura ni de la infraestructura necesaria para cambiar su orientación y, más aún, no son conscientes de la necesidad de dicho cambio.

Analizando la estrategia de orientación al mercado en función de los diferentes grupos de interés relevantes, hemos detectado que, en el primero de los grupos, es inexistente la orientación a los consumidores -no se tienen en cuenta sus necesidades y deseos para el diseño de la estrategia comercial-, a los competidores -no consideran importante la competencia intrasectorial y, por tanto, no se hace nada al respecto- y a los distribuidores -no se utilizan para la comercialización de sus productos, por lo que no requieren realizar análisis de su comportamiento. Del mismo modo, tampoco existe una adecuada orientación a los trabajadores, en el sentido de analizar los factores determinantes de su mejor rendimiento laboral, aunque los gerentes opinan que su preocupación por los recursos humanos es la adecuada. En este aspecto encontramos la primera discrepancia detectada entre los comportamientos y las opiniones de los entrevistados, y consideramos que ésta es consecuencia de una respuesta que en realidad es un tópico. Así, una de las opiniones más generalizadas y comentadas es la falta de formación y profesionalización en el sector, por lo que creemos que durante las entrevistas, al preguntar por el grado de preocupación relativo a estas cuestiones, nos han respondido lo que sería deseable hacer, más que lo que realmente están haciendo.

Por tanto, entre estas cooperativas, el grupo de interés que determina su modo de actuar son los socios como proveedores de aceituna, de forma que su preocupación se centra en ofrecer las liquidaciones más altas posibles, entre otras cuestiones, por la importante repercusión que este hecho tiene a la hora de establecer comparaciones entre las diferentes cooperativas geográficamente próximas.

Las cooperativas orientadas a la venta siguen manteniendo una importante preocupación por las liquidaciones de los socios, lo cual es lógico porque estos socios son la esencia de la fórmula cooperativa, si bien esta liquidación no se vincula a menores inversiones y gastos que redunden en mayores beneficios, sino a la calidad del producto entregado. Este hecho supone

una mejora cualitativa respecto al primer grupo y es el reflejo de una mayor implicación en las tareas de comercialización, como muestra también el desarrollo de un embrionario departamento comercial.

Este grupo también muestra una mejora sustancial en la orientación a sus trabajadores, como consecuencia de una mayor preocupación por sus conocimientos a la hora de la contratación y por una mejora continua de su formación. En cambio, sigue persistiendo una inadecuada orientación a la competencia, no considerándola relevante en el diseño de sus estrategias comerciales.

Para conseguir una mayor penetración en el mercado, las cooperativas de este grupo son totalmente dependientes de los establecimientos de distribución, en el sentido de que no abordan el análisis del comportamiento de sus consumidores finales, sino que consideran como su mercado final a dichos establecimientos y, por tanto, se centran en los requisitos de la negociación con ellos. No obstante, en el desarrollo de esta relación, reciben de sus distribuidores, la necesaria información acerca de los consumidores finales, para poder modificar y adaptar el producto a sus requerimientos, aunque no está consolidada al no disponer de ningún contrato de suministro. Esta forma de actuar, en general, es relativamente reciente, y hace que en la mayoría de los casos no hayan conseguido cerrar las negociaciones exitosamente con grandes superficies, por lo que restringen su mercado a establecimientos de menor dimensión y al sector de hostelería y restauración, básicamente. A partir de esta forma de actuar, consideran que su orientación al consumidor final es adecuada -pero su actividad en este grupo es prácticamente nula-, aunque deberían hacer algo más por orientarse a los distribuidores. Estas opiniones revelan que a medida que las empresas abordan tareas nuevas, sus marcos de referencia cambian y se hacen más adecuados y acordes con la realidad.

En este sentido, consideramos que la primera actividad que han de mejorar es la relativa al diseño de planes de marketing, en los que se contemplen los factores del entorno y los factores internos de la empresa, vinculados a un presupuesto y objetivos determinados, para aunar esfuerzos y superar la descoordinación actual. Con lo anterior pretendemos poner de manifiesto que la estrategia comercial de estas empresas no debe estar basada en una serie de actuaciones comerciales aisladas, sino que debe partir del análisis del comportamiento de los consumidores y demás grupos que puedan afectar a la orientación de la empresa, para tratar de detectar posibles segmentos de mercado insatisfechos y desarrollar ese mercado. Esta información ha de ser el eje sobre el que se diseñe cualquier plan de actuación.

En el tercer grupo, su relación con los distribuidores está mucho más consolidada, de forma que la orientación a sus necesidades ha pasado de ser aconsejable, a una cuestión totalmente indispensable para poder mantener sus contratos de suministro. Así, de forma continuada tratan de obtener información de sus distribuidores, igual que éstos les realizan visitas y auditorías frecuentes, para comprobar la calidad de sus suministradores.

La orientación a los trabajadores y a los socios está aún más desarrollada que en el segundo grupo, siendo su orientación a los competidores aún insuficiente. La orientación a los consumidores finales presenta un nivel de desarrollo muy superior al de los grupos anteriores y, en la consideración de este grupo de interés volvemos a encontrar otra discrepancia. Esto es, se trata del grupo que más se preocupa por analizar y adaptarse al comportamiento de sus consumidores finales, si bien, consideran que no están muy desarrollados en este aspecto. Esta opinión vuelve a confirmarnos lo que apuntábamos con anterioridad, respecto a que han empezado a abordar actividades nuevas, lo que les ha hecho más conscientes de lo que aún les queda por avanzar. En cambio, en el grupo de cooperativas orientadas a la venta, el nivel de desarrollo en sus comportamientos era escaso, mientras que opinaban que su nivel de orientación al consumidor era el adecuado. Estas discrepancias, fruto de una diferencia entre opiniones y comportamientos, muestran que para este sector, en algunos casos, la falta de formación y, en otros, la inexperiencia en la práctica de determinadas actividades, hace que sea más adecuado analizar comportamientos en vez de las opiniones de los gerentes al respecto, tal y como hemos señalado repetidamente.

No obstante lo anterior, estas cooperativas han de mejorar sus esfuerzos por conocer el comportamiento del consumidor final y para diseñar estrategias particulares en función de los diferentes grupos de consumidores. Esta actuación ha de basarse en un mayor esfuerzo por la obtención de la pertinente información y en el diseño de estrategias adecuadas que consigan desarrollar el mercado. Asimismo, la importancia de estas empresas en el sector, les obliga a ser las que lideren los procesos de formación e información al consumidor, que es el principal freno al desarrollo de la demanda de sus productos. Estas actividades pueden ser más fáciles de llevar a cabo si se continúa con la estrategia de integración y vertebración del sector, mediante la búsqueda de otras cooperativas que tengan culturas y formas de actuar compatibles, o con otras empresas pertenecientes a diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria y que permitan la necesaria integración vertical para un mejor acceso a los mercados finales.

Por último, existe unanimidad en todos los grupos, independientemente de su nivel de orientación al mercado, en opinar que la coordinación entre las cooperativas de primer grado y la integrada es buena y que la fluidez de la información es adecuada. Si bien, al mismo tiempo, todos reconocen que esta fórmula, en la que muchas personas tienen capacidad de decisión y no todas tienen la formación adecuada, ralentiza la toma de decisiones y, en ocasiones, no sólo las ralentiza sino que evita que se avance empresarialmente, porque predomina la mentalidad de agricultores y, por tanto, la mayor aversión al riesgo y al cambio. Para evitar, en la medida de lo posible, las repercusiones que esta descentralización puede ocasionar, en muchos casos, las cooperativas más orientadas al mercado están desvinculando las actividades comerciales de la cooperativa, mediante el desarrollo de sociedades mercantiles diferenciadas. En estas sociedades, el poder en la toma de decisiones ya no lo ostentan los socios, sino que se delega en personas con el nivel de formación adecuado, evitando, por tanto, el predominio de mentalidades más tradicionales.

### Resultados comerciales

El diferente nivel de esfuerzo por orientarse al mercado tiene una repercusión, más o menos directa, en los resultados alcanzados por cada uno de los grupos.

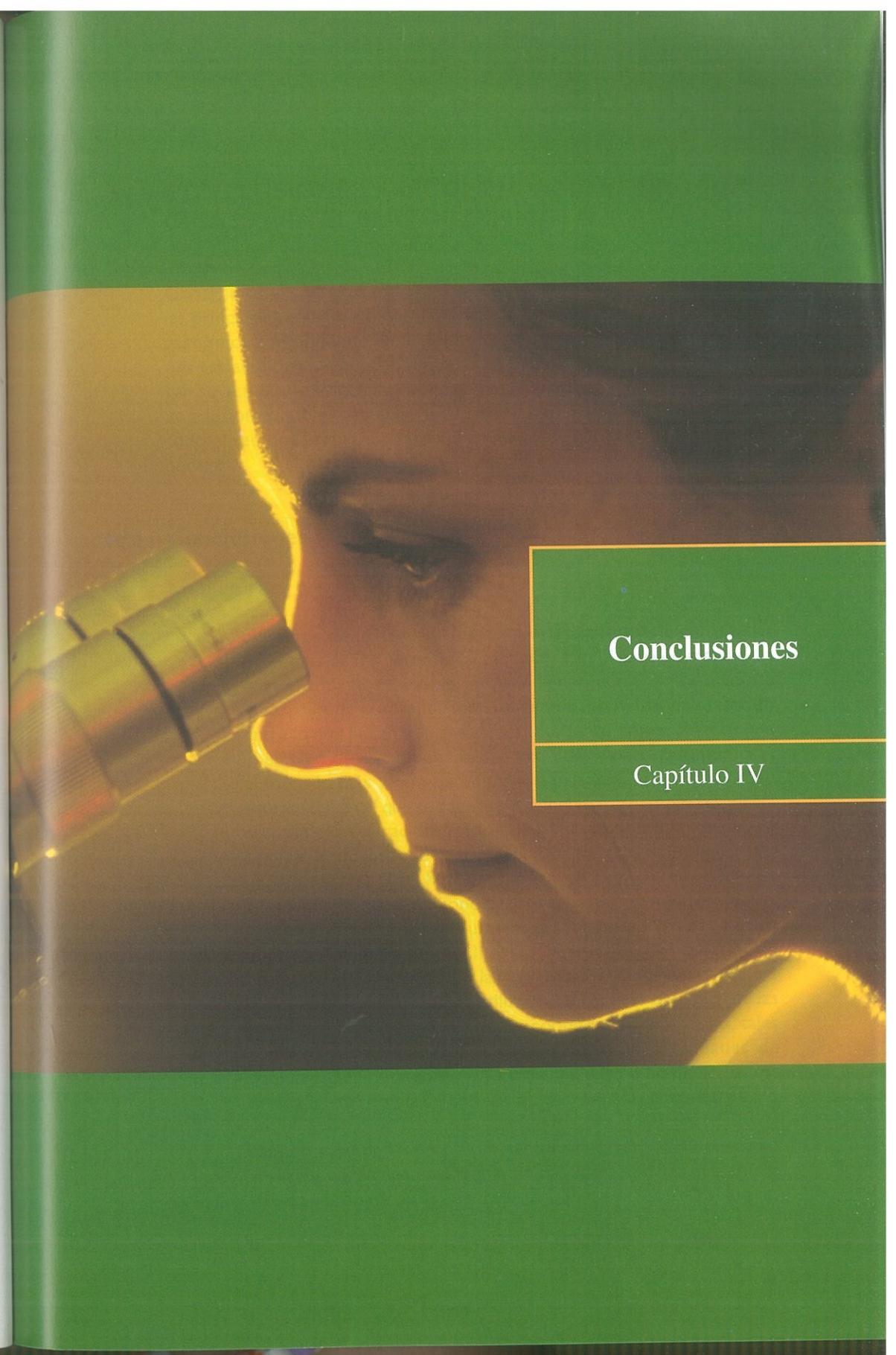
Las cooperativas orientadas al socio no superaban, en ningún caso, el 10 por 100 de aceite envasado, siendo la media en este grupo de un 6 por 100. Prácticamente, el total de envasado coincide con el porcentaje de autoconsumo de los socios, lo que implica escasos o nulos esfuerzos por comercializar aceite envasado. Las cooperativas orientadas a la venta alcanzan unos mejores resultados, ya que, aunque no aumentan sustancialmente su porcentaje de envasado -10 por 100-, la distribución de este aceite sí es diferente. Así, el 50 por 100 del aceite envasado se destina al autoconsumo y el otro 50 por 100 a la distribución nacional, lo que refleja un mayor esfuerzo por poner su producto en los lineales de los establecimientos comerciales. Por último, las cooperativas orientadas al mercado consiguen envasar, por término medio, más del 20 por 100, pero de esta cantidad, sólo un 20 por 100 va destinado al autoconsumo de los socios, mientras que el 80 por 100 restante se distribuye de forma desigual, en función de los casos considerados, entre el mercado nacional y extranjero. Otro indicador del éxito de estas cooperativas es el continuo crecimiento de la cantidad de envasado que, en los últimos años, muestra un aumento del 20 ó 25 por 100 respecto a la cantidad envasada el año anterior.

La sucesiva mejora en los resultados comerciales puede constituirse en un argumento sólido para tratar de fomentar el necesario cambio en los comportamientos cooperativos, hacia una mayor integración y vertebración del sector, así como hacia una mayor preocupación por la satisfacción de las necesidades y deseos de los grupos de interés relevantes en el diseño de una adecuada estrategia de orientación al mercado.

**CUADRO III.2** Síntesis de los resultados obtenidos respecto a la orientación al mercado de las cooperativas oleícolas andaluzas

HECHOS (H)/ OPINIONES (O)	GRUPO 1. Orientadas al socio	GRUPO 2. Orientadas a la venta	GRUPO 3. Orientadas al mercado
<b>Orientación a los consumidores</b> Hechos Opiniones	H: Nunca han analizado el comportamiento del consumidor ni han hecho nada para mejorar su comercialización O: Opinan que su orientación a los consumidores es algo insuficiente	H: No analizan el comportamiento del consumidor final, pero sí llevan a cabo determinadas acciones comerciales aunque algo descoordinadas O: Opinan que su preocupación por el consumidor final es adecuada	H: Realizan investigaciones de mercados y un análisis más profundo del comportamiento del consumidor, desarrollando también una gran variedad de acciones para lograr una mayor penetración de sus productos O: Opinan que no están desarrollando grandes acciones en este sentido
<b>Orientación a los competidores</b> Hechos Opiniones	H: No analizan la competencia ni tienen claro quiénes son sus principales competidores O: Existe una opinión unánime en que no hay ataques entre los competidores y, por tanto, no es necesario hacer nada	H: No saben bien quiénes son sus principales competidores, pero tienen un cierto conocimiento de qué están haciendo otras empresas del sector O: Opinan que están haciendo poco en cuanto al análisis de los competidores y en acciones para diferenciar se de ellos	H: Mayor consciencia de quiénes son sus competidores y mejor conocimiento de sus actuaciones O: Consideran que su grado de orientación a los competidores es adecuado
<b>Orientación a los trabajadores</b> Hechos Opiniones	H: Escaso interés por la formación de los trabajadores, aunque el proceso de selección es más cuidado que en las de primer grado O: Opinan que su grado de preocupación por las tareas, capacidades y formación de los trabajadores es muy alta	H: Mayor preocupación por la formación y selección que en el grupo 1 O: Opinan que su orientación a los recursos humanos de la empresa es muy buena	H: Exhaustivo análisis del personal antes de la contratación y fomento de la formación, imponiéndola, a veces, como obligatoria O: Opinan que es muy importante la formación y el control de los factores que afectan a las actitudes y aptitudes de los trabajadores
<b>Orientación a los socio-proveedores</b> Hechos Opiniones	H: Gran preocupación por incrementar las liquidaciones de los socios O: Opinan que los socios están muy satisfechos con los servicios que les ofrece la cooperativa	H: Se preocupan por empezar a fomentar la cultura de la calidad, por lo que la liquidación se hace a través de un índice global de calidad O: Opinan que los socios están muy satisfechos	H: Ofrecen variados servicios a los socios y les imponen obligaciones para conseguir un producto de buena calidad. También les liquidan en función de un índice global de calidad O: Consideran que los socios están satisfechos
<b>Orientación a los distribuidores</b> Hechos Opiniones	H: Prácticamente ni los utilizan ni los analizan O: La mayoría no tiene una opinión al respecto, porque no los utilizan, pero quienes han opinado, establecen que su orientación a los distribuidores es buena	H: Se hace un leve análisis de los distribuidores a partir de información suministrada por los vendedores O: Opinan que su grado de orientación es normal y que se podría hacer más	H: Buscan información continua sobre los distribuidores y actúan en consecuencia O: Opinan que su actuación es buena y que es la única forma de conseguir y mantener los contratos de suministrado
<b>Coordinación interna</b> Hechos Opiniones	H: No se centralizan las decisiones ni la información O: Opinan que la coordinación entre ellos es buena, y la información fluida	H: Se centraliza la toma de decisiones O: Están convencidos de que existe una buena relación y una información frecuente, fluida y directa y de que se ralentiza la toma de decisiones	H: Para determinadas actuaciones no se consulta a los socios, sino que se les informa de lo realizado O: Consideran que la información es fluida y las reuniones sistemáticas

Fuente: Elaboración propia.

A woman is shown in profile, looking through the eyepiece of a microscope. The scene is dimly lit, with a bright yellow glow outlining her face and the microscope's barrel. The background is dark, and the overall mood is focused and scientific.

## Conclusiones

Capítulo IV

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL SECTOR OLEÍCOLA

Concluimos el presente trabajo con este capítulo, en el que exponemos las principales conclusiones que podemos extraer del análisis efectuado, asimismo, al final enumeramos las que consideramos las recomendaciones estratégicas que pueden ayudar a las empresas del sector a desarrollar su actividad de forma más adecuada. Hemos de puntualizar que las conclusiones que exponemos, a continuación, no se pueden extender a todo el sector oleícola, sino sólo al conjunto de cooperativas integradas andaluzas.

### IV.1 Conclusiones

Las principales conclusiones obtenidas en el presente trabajo son:

- El análisis, de un lado, de los comportamientos y, de otro, de las opiniones de los gerentes, al respecto, han puesto de manifiesto que, en muchos casos e independientemente de su nivel de desarrollo de la orientación al mercado, no existe una relación entre lo que hacen y lo que opinan. Por tanto, comprobamos que el empleo de escalas que miden actitudes y percepciones no es el método más válido para medir la orientación al mercado en este sector, en el que se hace especialmente frecuente la respuesta con tópicos y la racionalización de las respuestas y en el que, en general, los marcos de referencia utilizados por los gerentes son muy dispares. Este hecho justifica el empleo de métodos complementarios para conocer la orientación al mercado de las cooperativas oleícolas andaluzas integradas. Así, por un lado, hemos aplicado el método cualitativo, mediante entrevistas en profundidad, para conocer las opiniones y experiencias de los gerentes y, por otro, hemos utilizado indicadores objetivos de las actividades desarrolladas por las cooperativas integradas, tales como, grado de comercialización en común, actividades de comunicación desarrolladas y mantenimiento o no de contratos de suministro con las empresas de distribución, entre otros.
- Las particularidades propias del sector y de la fórmula cooperativa analizada hacen necesario tener en consideración una más amplia variedad de grupos de interés que los contemplados,

generalmente, en otros estudios sobre la orientación al mercado. Así, además de tener en cuenta a los clientes finales, a los distribuidores y a los competidores, comúnmente introducidos en los análisis de la orientación al mercado, consideramos a los trabajadores que no se incluyen en todos los trabajos sobre esta materia. Por otro lado, resulta especialmente novedosa la introducción de los proveedores, de un lado, por no ser habitual en estos análisis y, de otro, porque en la fórmula cooperativa los proveedores de la materia prima son los propios socios. Asimismo, la coordinación entre la cooperativa de segundo grado y las de primero presenta ciertas peculiaridades, al estar formado el Consejo Rector de la integrada por los presidentes de las cooperativas independientes que aglutinan.

- En el mismo sentido de lo apuntado respecto a la escasa idoneidad del empleo, para nuestro caso de análisis, de las escalas de orientación al mercado validadas, concluimos que no era apropiada la utilización de medidas subjetivas para el análisis de los resultados. En efecto, estas medidas consisten en la valoración de los gerentes de su empresa respecto a la competencia, por lo que no consideramos adecuada la utilización de estas opiniones, al no ser similares los marcos de comparación utilizados por los entrevistados. Asimismo, la política de liquidaciones y de beneficio cero, típica de las empresas cooperativas, deja sin sentido el empleo de medidas de resultados que incluyan los beneficios. Lo mismo ocurre con el precio de venta como indicador de la eficiencia comercial, ya que debido a que en este sector el grueso de las operaciones se cierra al precio medio existente en el mercado, no se producen grandes diferencias entre unas cooperativas y otras. Considerando todo lo anterior, empleamos el porcentaje de aceite envasado sobre el total producido como indicador representativo del esfuerzo realizado por la cooperativa en la penetración en el mercado final y, por tanto, indicativo de la mayor o menor eficiencia comercial. No obstante, esta medida se completó con la distribución de este aceite envasado entre los diferentes grupos de compradores -socios, familias no socias, restaurantes, supermercados, hipermercados, etc.- al no ser igual el esfuerzo necesario para suministrar a unos o a otros.
- Los resultados aportados por el análisis han puesto de manifiesto la existencia de tres grupos de cooperativas integradas diferenciados en cuanto al desarrollo de la estrategia comercial. En este sentido, lo más frecuente en el sector cooperativo oleícola

andaluz es la orientación al socio -50 por 100 de los casos analizados-, frente a la orientación a la venta -25 por 100- y a la orientación al mercado -25 por 100, restante. Las cooperativas orientadas al socio son aquellas que se centran prácticamente en exclusiva en los socios, en su rol de proveedores, como principal grupo de interés al que satisfacer, de forma que su preocupación se basa en la liquidación más alta posible de la campaña en cuestión. Esta orientación que ha sido la que tradicionalmente han mantenido las cooperativas oleícolas andaluzas, por desarrollar su labor en un sector fuertemente protegido e intervenido, sigue siendo de gran importancia en la actualidad, al menos en el número de organizaciones que la tienen implantada, aún cuando las condiciones han cambiado. Las cooperativas orientadas a la venta son las que se encuentran en una primera etapa de desarrollo de su estrategia comercial, que empieza a evolucionar, fundamentalmente, a partir de la contratación de vendedores, constituyendo un esfuerzo inicial por vender activamente y abandonar la cultura consistente en esperar que los corredores acudan a contactar con el presidente de la cooperativa para acordar operaciones de compra/venta. Por último, las cooperativas más orientadas al mercado consideran como principal grupo de interés a los distribuidores, siendo éstos los que les marcan las pautas en su desarrollo comercial.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que no es predominante la orientación al mercado en cuanto al número de empresas que la han implantado, pero sí es importante por el volumen de producción que aglutinan estas empresas -prácticamente, el 50 por 100 de la producción que reúnen las cooperativas integradas andaluzas. Este hecho muestra que, en este sector, las cooperativas integradas más orientadas al mercado son, en general, las de mayor tamaño, tanto por número de cooperativas que integran, como por volumen de producción de las mismas. Estos resultados también nos permiten concluir que la orientación al mercado es una cuestión de grados y no un término dicotómico. Así, los tres grupos detectados muestran niveles diferentes de desarrollo y de implicación en su esfuerzo comercial, de forma que a las cooperativas que hemos categorizado como orientadas al mercado aún les queda mucho por hacer, en lo relativo, por ejemplo, a implantar estrategias de diferenciación respecto a la competencia o desarrollar un posicionamiento de su oferta.

- Para todos los grupos, es especialmente importante la consideración del socio y, por tanto, la remuneración que éste

recibe en función del volumen de actividad cooperativizada, al constituir la principal razón de ser de la fórmula cooperativa. No obstante, las cooperativas más orientadas al mercado compatibilizan esta preocupación con la competitividad empresarial, practicando las liquidaciones a los socios a través de Índices Globales de Calidad, con los que se favorece a los socios implicados en el cuidado de la calidad del producto, en situaciones inestables del mercado en las que esta calidad no tiene una recompensa directa. En cambio, las cooperativas integradas menos orientadas al mercado se preocupan básicamente de que la liquidación practicada a sus socios sea algo más elevada que la de los socios de las cooperativas geográficamente próximas, debido a las inevitables comparaciones entre ellas, sin analizar de forma pormenorizada sus costes. El comportamiento de las cooperativas oleícolas integradas más orientadas al mercado es indicativo de la existencia de una estrategia de marketing basada en la calidad, una actitud difícil de justificar ante los socios en una coyuntura donde las industrias intermediarias no pagan la calidad. Asimismo, supone un paso cualitativo importante, pues muestra que se trata de empresas con una orientación estratégica más decidida, que están perdiendo o han perdido totalmente la perspectiva de corto plazo, esto es, la que considera únicamente lo que acontece en la campaña.

- Aún en los casos de cooperativas más desarrolladas comercialmente, no han alcanzado una orientación adecuada a sus consumidores finales. Esto es, aún siendo las cooperativas más preocupadas por el análisis y la satisfacción de los grupos con los que interactúan, el conocimiento y adaptación a su cliente final es insuficiente. Así, salvo casos puntuales, no tienen establecida una forma sistemática de recogida de información sobre los consumidores, no suelen disponer de bases de datos, ni se proponen una forma de aprovechamiento y explotación de la información obtenida, no saben qué imagen poseen los consumidores de su producto y de su marca y tampoco tratan de desarrollar un posicionamiento claro y diferenciado de la competencia. No obstante, es alentador que estas cooperativas estén dispuestas a invertir cantidades considerables para, por ejemplo, suscribirse a paneles de consumidores y así conocer, al menos, tendencias generales de consumo del producto y de cambios en los hábitos de compra de los consumidores. Por tanto, se debe centrar su desarrollo comercial en un mejor análisis de las necesidades y deseos de los clientes finales, así como en el

estudio de la forma adecuada de satisfacerlos, al ser el principal grupo que determina la orientación al mercado. Esta conclusión vuelve a apuntar la importancia de lo que ya hemos comentado en el sentido de que la orientación al mercado es una cuestión de grados y de diferentes niveles de desarrollo en la estrategia comercial de una empresa.

- Dos de los principales frenos a la mayor presencia de las cooperativas oleícolas en los mercados finales apuntados en la literatura son la falta de mentalidad empresarial de los socios de las cooperativas y la escasa profesionalización de las mismas. Respecto de este último condicionante, en nuestro trabajo se pone de manifiesto que las cooperativas integradas más orientadas al mercado están más profesionalizadas, al incorporar personal cualificado en todas las fases de la cadena producción-consumo. No obstante, no podemos determinar si la mayor orientación al mercado es la consecuencia, o bien, la causa de la profesionalización de estas empresas, aunque es posible que, en realidad, sea un proceso autorreforzado, en el sentido de que una empresa que se plantee una mejora en su estrategia comercial, será capaz de reconocer la necesidad de profesionales adecuados preparados para su desarrollo y, a su vez, sin las habilidades de estos recursos humanos será prácticamente inviable la mejora en la orientación al mercado.
- La orientación a los distribuidores marca la principal diferencia, como decíamos, en el desarrollo de la estrategia comercial de las cooperativas analizadas, de forma que aquellas cooperativas que realizan mayores esfuerzos en el análisis y adaptación a sus distribuidores, más aún cuando nos referimos a la gran distribución, son las que gozan de una mayor orientación al mercado. En cambio, prácticamente, son inexistentes las diferencias en la orientación a los competidores entre los distintos grupos, al no ser destacables los esfuerzos realizados para orientarse a la competencia por parte de las cooperativas pertenecientes a ninguno de los tres grupos detectados. Esto nos permite concluir, como venimos apuntando, que los primeros pasos en la mejora de la estrategia comercial se dan en el desarrollo de la actividad de venta, aunque orientarse al mercado sea mucho más que vender.
- El desarrollo de la orientación al mercado en este sector se traduce en mejores resultados comerciales para los grupos que la han implantado de forma adecuada, entendidos como una mayor

implicación y éxito en la comercialización de sus productos en el mercado de los aceites envasados. Este hecho es especialmente importante en el sector oleícola, debido a que el mercado de origen no es eficiente, en el sentido de que es frecuente que no existan diferencias de precios en función de las calidades de los productos, hasta el punto de que muchas cooperativas ponen en duda la viabilidad e idoneidad de la estrategia de calidad y, en cambio, se muestra que la orientación al mercado en el mercado de aceite envasado sí es eficiente, al corresponder a mayores esfuerzos, mejores resultados en volúmenes de venta.

- Está dando buenos resultados la desvinculación de la actividad comercial en sociedades aparte, para que la mentalidad predominante entre los socios-agricultores no frene el desarrollo empresarial de la cooperativa. Así, se crea una sociedad anónima o limitada vinculada a la cooperativa, de manera que en ella desaparece la regla cooperativa de «un socio un voto» -que puede considerarse como una traba importante al desarrollo empresarial, al suponer una ralentización en la toma de decisiones-, y sólo participan en la toma de decisiones los responsables de la gestión de dicha sociedad que, además, están más preparados profesionalmente para esta actividad.
- Existe una relación de la orientación al mercado con los resultados obtenidos, medidos éstos a partir del porcentaje de aceite envasado y de la distribución del mismo entre los diferentes públicos. Este hecho nos permite apuntar que los mayores esfuerzos por orientarse al mercado se están traduciendo en mejores resultados comerciales, de forma que esto puede utilizarse como argumento para conseguir, de un lado, un mejor esfuerzo cooperativo en el sector y, de otro, una mayor implicación en la orientación al mercado.

#### IV.2 Recomendaciones estratégicas para el sector oleícola

Muchas de las conclusiones enumeradas anteriormente, pueden ser consideradas como recomendaciones estratégicas para el cambio en el desarrollo de la actividad empresarial de los grupos de cooperativas oleícolas. A continuación recogemos expresamente estas recomendaciones, que pueden servir como guía tanto a las cooperativas integradas que no están desarrollando adecuadamente su actividad, como a aquéllas que, debido a la situación del entorno, se están planteando abordar nuevos procesos de integración.

- En primer lugar, cuando se crea una cooperativa de segundo grado debe existir el firme convencimiento por parte de los socios de que es el modo más adecuado para conseguir una mayor y mejor presencia en el mercado final. Asimismo, este objetivo debe estar claramente establecido y aceptado por todos, y también los socios han de estar dispuestos a realizar la comercialización en común y renunciar, en cierta medida, a su autonomía y capacidad de decisión, en pro del objetivo común.
- En segundo lugar, ese objetivo común debe traducirse en una estrategia o plan de actuación que guíe el futuro del grupo. No obstante, en la mayoría de casos, será necesario abordar actividades nuevas y desconocidas, para las que el personal de la cooperativa puede no estar adecuadamente formado. En este sentido, cobra gran importancia la contratación de un gerente o director comercial, capaz de diseñar dicho plan estratégico, así como capaz de reconocer las capacidades y habilidades necesarias en los diferentes puestos de trabajo. Así, habrá que analizar la idoneidad de ofrecer cursos de formación y reciclaje a los trabajadores existentes o la posibilidad de contratar a nuevo personal adecuadamente capacitado y formado, en busca de la mayor adecuación de los trabajadores a su puesto de trabajo y de la consecución de capacidades para responder a los requerimientos del plan de empresa.
- En tercer lugar, el fin que se ha de perseguir es ser cada vez menos dependientes del mercado de graneles y más autosuficientes en la atención y satisfacción de los consumidores finales. Por ello, dentro del plan de empresa diseñado debe tener una importancia especial el análisis de los consumidores y la satisfacción de sus necesidades y deseos, tratando de buscar un posicionamiento claro en sus mentes. Este posicionamiento, al mismo tiempo, deberá ser lo más diferenciado posible de los del resto de empresas de la competencia, para lo que pueden ser útiles los distintos procesos y estrategias de segmentación del mercado.
- En la recomendación anterior, se pone de manifiesto la relevancia del análisis de las estrategias competitivas y de posicionamiento de las empresas competidoras. Para ello, hay que considerar la competencia en sentido ampliado, es decir, dejando de creer que el aceite de oliva virgen extra, por sus propiedades intrínsecas es un producto que se vende por sí solo y que no tiene competencia.

Así, los competidores más directos serán las empresas cooperativas que comercializan un producto similar al nuestro pero, en general, habrá que conocer el comportamiento comercial de todas aquellas empresas que compiten con nosotros por tratar de satisfacer las mismas necesidades y deseos de los consumidores.

- Para llegar al consumidor final será necesario acudir a empresas de distribución, que en la mayoría de las ocasiones, gozan de un gran poder de negociación. Por ello, habrá que elegir adecuadamente las empresas con las que poder trabajar y determinar cuáles son los problemas que impiden el acceso a grandes grupos de distribución para, en la medida de lo posible, solucionarlos. Como se ha advertido en el trabajo, éste es uno de los principales problemas al que se enfrentan las empresas del sector. Hay que tener en cuenta que la estrategia de posicionamiento elegida determinará que no todo tipo de establecimientos es igual de adecuado y además que no todas las empresas están capacitadas para satisfacer las necesidades de determinados distribuidores. Este análisis adecuadamente realizado determinará aquellos socios más apropiados, para que la relación sea fructífera a ambas partes y lo más equilibrada posible.
- Como ya hemos apuntado en reiteradas ocasiones, en las sociedades cooperativas, un pilar muy importante son sus socios, por lo que éstos han de gozar de una atención especial. Sin embargo, esta atención no debe centrarse en ofrecerles una mayor liquidación en la presente campaña, sino garantizarles una renta adecuada a largo plazo, ofrecerles mayores servicios y darles la satisfacción de ser propietarios y parte activa de una empresa rentable. En este sentido, es básico también el cambio en la mentalidad de los socios que han de contemplar la cooperativa, no como una empresa que les resuelve sus problemas a corto plazo, sino como una entidad que hay que gestionar adecuadamente y de la que su futuro depende, en parte, de su actuación. Por este motivo, han de participar en su desarrollo empresarial, o al menos, no ser responsables del freno a este desarrollo.

## Anexo

### Guión de las entrevistas

## GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Nombre de la Cooperativa .....  
Localidad..... Fecha de constitución .....  
Volumen producción (kg.) 2001/02.....2000/01 ..... 1999/00.....  
Número de cooperativas que la integran .....  
Número de socios individuales .....  
¿Pertenece a alguna Denominación de Origen?..... ¿Cuál?.....  
¿Es un APA?..... ¿Por qué?.....

### MERCADO DE ACEITE ENVASADO:

¿Disponen de director comercial?.....¿Y de director de exportación? .....  
¿Disponen de vendedores propios dedicados a la venta de aceite envasado?.....  
¿Cuántos?.....¿Qué tipo de remuneración reciben (fija, a comisión por ventas, etc.)?.....

Ventas totales de aceite vendido envasado (litros) campaña 2001/02.....  
2000/01 ..... 1999/00.....  
Litros de aceite enviado a las cooperativas de primer grado o comprado por personas que acuden directamente a la cooperativa (2001/02).....  
¿Elaboran planes de marketing?..... ¿Se proponen objetivos comerciales?.....  
¿De qué tipo son esos objetivos?.....

¿Comercializan aceite ecológico?..... ¿Qué porcentaje?..... ¿Por qué?

¿Y aceite obtenido mediante técnicas de producción integrada?..... ¿Qué porcentaje? ..... ¿Por qué?

¿Disponen de alguna certificación de calidad?..... ¿Cuál?.....  
¿Tienen contratos de suministro con la distribución?

¿Cómo se fija el precio del aceite?  
¿Es distinto el precio del aceite que va a consumo interno y el que va a la distribución?  
..... ¿Por qué?

¿Es distinto el producto que va a consumo interno y el que va a la distribución?  
..... ¿Por qué?





5. Indique el tipo de cliente al que venden su aceite envasado y el porcentaje aproximado que se destina a cada tipo

Socios      Familias no socias      Cafeterías      Restaurantes      Super      Hiper

¿En qué tipo de cliente de los anteriores han incrementado más las ventas en los últimos años?

6. Se atienden y solucionan rápidamente las quejas de los clientes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo      Normal      Muy de acuerdo

7. Se acometen inmediatamente las modificaciones necesarias ante percepciones negativas sobre nuestro producto y/o servicio.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo      Normal      Muy de acuerdo

### Competidores - análisis

1. ¿Quién consideran como su principal competidor?

2. Nuestro precio de venta del aceite envasado es, respecto a la competencia:

Más caro      Similar      Más barato      No lo sabemos

3. Respecto a cada tipo de cliente, vendemos en relación a nuestra competencia una cantidad mayor, menor o no lo saben.

Socios      Familias no socias      Cafeterías      Restaurantes      Super      Hiper

\_\_\_\_\_

4. ¿Disponen de más vendedores dedicados al aceite envasado que la competencia?

5. La zona geográfica en la que distribuimos nuestro producto envasado es, respecto a la competencia

Más amplia      Similar      Más reducida      No lo sabemos

6. ¿Qué actividades está desarrollando la competencia para vender más cantidad de aceite envasado?

7. Analizamos continuamente las estrategias de la competencia

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo      Normal      Muy de acuerdo

### Competidores - acciones estratégicas

1. ¿Por qué cree que vende más o menos que la competencia en cada grupo de clientes?

- Mayor/menor rapidez en el servicio/entrega
- Mejor/peor precio
- Mejor/peor calidad en el producto
- Marca más/menos conocida
- Mayor/menor facilidad en el pago
- Mejor/peor conocimiento del mercado
- Mayor/menor número de ofertas y promociones
- Otros motivos

2. Respondemos rápidamente a los ataques de los competidores

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo      Normal      Muy de acuerdo

### Trabajadores - análisis

1. Analizamos los diferentes factores que influyen en las actitudes laborales de los trabajadores

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo      Normal      Muy de acuerdo

2. Vigilamos las tareas que han de realizar los trabajadores y la capacidad que tienen para desarrollarlas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo      Normal      Muy de acuerdo

- Se vende todo el aceite del grupo y luego se liquida a cada cooperativa en función de la cantidad y calidad entregada

- Otras .....

2. Existe una información fluida con los miembros de las cooperativas de primer grado o con los miembros que conforman el grupo, en cada caso

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

3. Sistemáticamente, organizamos reuniones para analizar la información del mercado

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

4. Estimulamos el intercambio informal de información entre los miembros de la cooperativa de segundo grado

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

5. Facilitamos regularmente a todos los miembros de la empresa información sobre las condiciones competitivas del mercado y las tendencias futuras del entorno.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

6. La cooperación con otras cooperativas facilita la consecución de los objetivos fijados

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

7. La toma de decisiones entre todas las cooperativas de primer grado lo hace más difícil y no conduce a mejorar la situación

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

**Actitud del Consejo Rector**

1. Creemos que es necesario elaborar estrategias empresariales en función de aquellos aspectos que pueden crear valor para los clientes

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

2. La razón de ser de nuestra empresa es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en mejores condiciones que la competencia

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

3. Debemos conseguir relaciones duraderas con nuestros clientes

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

4. La búsqueda e identificación de las necesidades y deseos del mercado debe ser un proceso continuo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

5. La mejor forma de diseñar estrategias adecuadas es teniendo en cuenta las ideas de los responsables de todas las funciones de la empresa

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

6. La colaboración entre todos los miembros de la organización es fundamental para atender las necesidades de los clientes

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

7. Debemos tratar a los distribuidores como socios y así conseguir una relación más estrecha y comprometida

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

8. Nuestro principal objetivo es que los socios obtengan la máxima liquidación en el menor tiempo posible

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo Normal Muy de acuerdo

9. Es necesario que exista una gerencia profesionalizada y remunerada

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo

Normal

Muy de acuerdo

¿Ha sido la cooperación, es decir, la constitución de una cooperativa de segundo grado, un factor clave en su éxito o, por el contrario, ha sido un hecho que ha dificultado la toma de decisiones y la consecución de los objetivos empresariales? Explique sus causas

¿Por qué cree que hay cooperativas de primer grado que funcionan tan bien? ¿Puede nombrar alguna?

Bibliografía

- Agencia para el Aceite de Oliva (AAO) 2003 <http://www.mapya.es>
- Álvarez González, L. I.; Vázquez Casielles, R. y Santos Vijande, M. L. 1999 "Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 19-40.
- Álvarez González, L. I.; Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande y Díaz Martín, A.M 1999 "Market orientation assessment in non profit organizations: antecedents and consequences", *28th EMAC Conference*. Tomado de Quintana y Beerli (2001).
- Álvarez González, L. I.; Santos Vijande, M. L. y Vázquez Casielles, R. 2000 "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación O. M.-Resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*, nº 6, septiembre, pp. 7-41.
- Amat, O. 1992 "Estrategia de integración y competitividad de las cooperativas agrarias", *Fruticultura Profesional*, nº 50, noviembre-diciembre, pp. 70-75.
- Amit, R. y Schoemaker, P. 1993 "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Analistas Económicos de Andalucía 2000a *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía 1999*, UNICAJA, Málaga.
- 2000b *El Sector Agrario en Andalucía 1990-1999*, UNICAJA, Málaga.
- Arcas Lario, N. 1999 *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*, CIRIEC-España, Valencia.
- 2002 "Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación", *CIRIEC-España*, nº 41, pp. 139-161.
- Arcas, N.; Hernández, M. Munuera, J. L. 2000 "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*, nº 36, pp. 179-202.
- Arco Álvarez, J. L. Del 1976 "El fenómeno de la concentración económica y su incidencia sobre las cooperativas", *REVESCO*, nº 40, pp. 3-41.
- Avlonitis G. J.; Kouremenos, Gounaris, S. P. 1994 "Assessing marketing effectiveness: some preliminary results", *23th EMAC Conference*, pp. 1199-1201. Tomado de Quintana y Beerli (2001).
- Axelrod, R. 1986 *La evolución de la cooperación*, Alianza Editorial, Madrid.
- Barea Tejeiro, J.; Julia Igual, J. F. Monzón Campos, J. L. (dir.) 1999 *Grupos empresariales de la economía social*, CIRIEC-España.
- Barney, J. B. 1991 "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Barroso Castro, R. y Martín Armario, E. 1999 *Marketing relacional*, Esic Editorial, Madrid.
- Becker, J. y Homburg, C. 1999 "Market-oriented management: a systems based perspective", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, nº 1, pp. 17-41.
- Bel Durán, P. 1996 "Comportamiento de las sociedades cooperativas agrarias en un mercado competitivo", *Cooperación agraria*, nº 6, segunda época, verano, pp. 40-41.
- 1997 *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros de la concentración empresarial*, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Valencia.
- Bermúdez, G. J.; Martín, I. y Tous, D. 1997 "La incertidumbre en las cooperativas oleícolas malagueñas frente a la nueva normativa de la Unión Europea reguladora del sector", *The European Association of Management and Business Economics, VI International Conference*, Chania, Grecia.
- Bhuian, S. N. y Abdul-Gader, A. 1997 "Market orientation in the hospital industry", *Marketing Health Services*, vol. 17, nº 4, pp. 37-45.
- Bigné Alcañiz, J. E. y Blesa, A. 2001 "La orientación al mercado como antecedente de la cooperación en las relaciones diádicas en un sector industrial", *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 425-440, Málaga.
- Buendía Martínez, I. 1999 *La integración comercial de las sociedades cooperativas*, Consejo Económico y Social. Colección estudios, Madrid.
- Caballer Mellado, V. 1982 "El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación y desarrollo de cooperativas agrarias", *Agricultura y Sociedad*, nº 23, abril-junio, pp. 193-216.
- 1990 "El cooperativismo agrario en el contexto europeo de los años 90", *Boletín de Estudios y Documentación: Cooperativismo y Economía Social*, 2º trimestre, pp. 1-23.
- 1993 "Metodología práctica de la integración cooperativa agraria", *Boletín Informativo de Castellón*, nº 39, pp. 51-61.
- 1995 "El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario (1)", *Revista de Economía Agraria*, nº 173, pp. 291-312.
- Calatrava Requena, J. 1997 "El olivar en los procesos de desarrollo rural: consideraciones sobre su valor económico total (VET)", en M. Parras Rosa (coord.) (1997): *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*, Universidad de Jaén y Universidad Internacional de Andalucía, Sede Antonio Machado, pp. 53-76.
- Carrasco Carrasco, M. y Garrido Sánchez, J. 1991 "Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario", *Revista de Economía y Empresa*, vol. XI, nº 29-30, enero-agosto, pp. 65-75.
- Ceña, F.; Pérez, M. y Sevilla, E. 1983 *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*, Universidad de Córdoba. Instituto de Sociología y Estudios Campesinos, Córdoba.

- Cervera Taulet, A. 1999 "Construcción de un modelo de orientación al mercado en las Administraciones Públicas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n° 3, septiembre-diciembre, pp. 41-62.
- Cervera Taulet, A.; Sánchez Pérez, M. y Gil Saura, I. 1999 "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las Administraciones Públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, n° 2, septiembre, pp. 55-81.
- Day, G. S. 1994 "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 37-52.
- Day, G. S. y Wensley, R. 1983 "Marketing theory with a strategic orientation", *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 79-89.
- Defourny, J. 1988 "L'enterprise coopérative. Tradition et renouveau", *Bruselas: Labor*, pp. 28-33. Tomado de Arcas (1999, p. 82).
- Deng, S. y Dart, J. 1994 "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- Deshpande, R.; Farley, J. U. y Webster F. E. Jr. 1992 "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, pp. 23-37.
- Domingo Sanz, J. 1991 *Estudio sobre las necesidades en medios de gestión de las cooperativas agrarias andaluzas: situación actual y propuestas de actuación*, Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla.
- Domingo Sanz, J. y Loma-Ossorio E. 1991 *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, Jaén.
- Donaldson, T. y Preston, L. E. 1995 "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- Ernst & Young Asesores 1992 *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*, MAPA, Madrid.
- Farrán Nadal, J. 1984 "Agroindustria: integración y coordinación", *El campo*, julio-septiembre, n° 95, pp. 155-158.
- Felton, A. P. 1959 "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, 37, 2, pp. 55-65.
- Fernández Méndez, M. 1996 "Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio", *Cuadernos de trabajo CIRIEC-España*, n° 27.
- Fernández Torres, J. R. 2000 *La Política Agraria Común. Régimen Jurídico de la Agricultura Europea y Española*, Editorial Aranzadi, Navarra.
- Fuentes, F. J. 1999 *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar. Un análisis empírico*, Publicaciones de la Universidad de Córdoba y Obra Social y Cultural Cajasur, Córdoba.
- Galdeano Gómez, E. 2001 "Tendencias y estrategias competitivas de las entidades asociativas de comercialización agroalimentaria", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, n° 1, pp. 141-162.
- Galdeano Gómez, E. y Rodríguez Rodríguez, M. C. 2000 "Cambios de estrategia en las entidades asociativas de comercialización hortofrutícola", *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, n° 186, pp. 75-103.
- García Martí, E. 2002 *Almazaras cooperativas. La necesidad de una dirección adecuada*, Universidad de Jaén y Obra Social y Cultural Cajasur, Córdoba.
- García-Gutiérrez Fernández, C. 1992 "La concentración económico-empresarial (los conglomerados)", *XIX Congreso Internacional de la Economía Pública, Social y Sociedad cooperativa*, CIRIEC, Valencia, pp. 419-442.
- Greenley, G. E. y Foxall, G. R. 1996 "Consumer and non consumer stakeholder orientation in UK companies", *Journal of Business Research*, vol. 32, n° 2, pp. 105-116.
- Guilford, J. P. 1954 *Psychometric Methods*, McGraw Hill, New York.
- Guillen, A. 1978 "Industrialización por el cooperativismo integrado (II)", *Mundo Cooperativo*, n° 688, p. 10.

- Hernández Ortiz, M. J. 2001 *Base social de las sociedades cooperativas almazareras. Análisis cualitativo*, Caja Rural Jaén, Jaén.
- Hernández Perlins, F. 2001 coord. *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Ediciones de la Universidad de Castilla la Mancha, Cuenca.
- Hornig, S. C. y Cheng-Hsui, A. 1998 "Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, julio, vol. 36, nº 3, pp. 79-86.
- Hurley, R. F. y Hult, T. M. 1998 "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, julio, pp. 42-54.
- Instituto de Fomento Andaluz (IFA) 1992 *Industria del aceite de oliva. Programa operativo del Sur y Este de Jaén y Norte de Granada 1991-1993*, IFA-Junta de Andalucía, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Sevilla.
- Íñiguez Monterde, A. 1985 "Las sociedades cooperativas para la elaboración y venta del aceite de oliva", *Boletín de Información agraria. El campo*, nº 97, pp. 59-62.
- 1989 "La problemática del olivar en la Comunidad Valenciana", *Agricultura y Cooperación*, nº 74, noviembre, pp. 21-23.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. 1993 "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, julio, pp. 53-70.
- Jaworski B.; Kohli, A. K. y Sahay, A. 2000 "Market-driven versus driving markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, pp. 45-54.
- Jiménez Sanchez, A. 1997 "La Organización Común de Mercado del aceite de oliva: instrumentos de regulación", en M. Parras Rosa (coord.) (1997): *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*, Universidad de Jaén y Universidad Internacional de Andalucía, Sede Antonio Machado, pp. 297-329.
- Juliá Igual, J. F. 1991 "El cooperativismo agrario ante el reto europeo", *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, nº 12, pp. 25-37.
- 1993 "La economía social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales", *CIRIEC-España*, nº 15, diciembre, pp. 43-68.
- 1994 "El cooperativismo agrario contra el nuevo marco conceptual", *Papeles de Economía Española*, nº 60-61, pp. 243-250.
- 1999 "La concentración en el cooperativismo agroalimentario", *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, nº 6, pp. 27-33.
- Juliá, J. F.; Server, R. y Fernández, M. 1996 "Las cooperativas agrarias", en J. Barea y J. L. Monzón (eds.): *Informe de la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, CIRIEC-España, Valencia, pp. 17-75.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. 1990 "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. y Kumar, A. 1993 "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, noviembre, pp. 467-477.
- Kumar, K. y Subramanian, R. 2000 "Navigating the external environment through a market orientation", *SAM Advanced Management Journal*, winter, pp. 16-30.
- Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. 1998 "Examining the market orientation-performance relationship: a context specific study", *Journal of Management*, marzo, vol. 24, nº 2, pp. 201-234.
- Küster Boluda, I. 1999 "Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, septiembre-diciembre, pp. 63-76.
- Lado Cousté, N.; Maydeu-Olivares A., y Rivera, J. 1998 "Measuring market orientation in several A. populations. A structural equations model", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 1/2, pp. 23-39.
- Liu, H. 1995 "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, vol. 29, nº 1, pp. 57-71.

- López Ontiveros, A. 1982 *Las cooperativas olivereras andaluzas. Una realidad problemática*, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Córdoba.
- Lusch, R. F. y Laczniak, G. R. 1987 "The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, nº 3, pp. 1-11.
- Mahoney, J. y Pandian, J. R. 1992 "The resource based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- Martínez Charterina, A. 1990 *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- McNamara, C. P. 1972 "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 50-57.
- Meziou, F. 1991 "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, octubre-diciembre, vol. 29, nº 4, pp. 72-79.
- Mili, S. 1995 *Organización de mercados y estrategia de empresas agroalimentarias. El subsector del aceite de oliva español*, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) 2000 *Boletín Mensual de Estadística. Encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivo del año 1999*, mayo.
- Ministerio de Economía y Hacienda 1987 *Comercialización de aceites y grasas*, Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Hacienda, Colección Estudios, nº 32, Madrid.
- Montero García, A. 1991 *Cooperativismo agrario de segundo grado*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- 1999 *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, 2ª edición, Madrid.
- Morgan, R.; Katsikeas, C. S. y Appiah-Adu, K. 1998 "Market orientation and organizational learning capabilities", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 353-381.
- Mozas Moral, A. 1998 *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, Jaén.
- 1999 *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Junta de Andalucía. Dirección General de Cooperativas, Sevilla.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. 1990 "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 20-35.
- Narver, J. C.; Slater, S. F. y Tietje, B. 1998 "Creating a market orientation", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, nº 3, pp. 241-255.
- Óleo 1995 *El olivar y el aceite de oliva*, número monográfico, *Dossier Óleo*, segundo trimestre. Tomado de Parras (1997, p. 84).
- Pajarón Sotomayor, M. 1998 "El agrosistema del olivar. Cultivo ecológico y reconversión", *Ponencia presentada a las Primeras Jornadas Mediterráneas de Olivar Ecológico, Ecoliva'97*, Tomo I, Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Jaén, pp. 37-58.
- Parras Rosa, M. 1996 *Análisis estratégico del mercado español del aceite de oliva virgen*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- 1997 "La cadena agroalimentaria de los aceites de oliva: una síntesis", en M. Parras Rosa (coord.): *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*, Universidad de Jaén y Universidad Internacional de Andalucía, Sede Antonio Machado, pp. 77-111.
- 1998 "Sobre la reforma de la OCM del aceite de oliva", *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, julio-agosto, pp. 9-16.
- Parras Rosa, M.; Mozas Moral, A.; Senise Barrio, O.; Murgado Armenteros, E. M. y Torres Ruiz, F. J. 1999 "La concentración de las cooperativas oleícolas en Andalucía y sus efectos en la comercialización de aceites envasados", *XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, 16-18 junio, pp. 415-420, Logroño.
- Parras Rosa, M. y Torres Ruiz, F. J. 1996 *El consumo de aceites de oliva en los hogares. Análisis del comportamiento del consumidor*, Funda-

- ción para la Promoción y el Desarrollo del Olivar y del Aceite de Oliva, Jaén.
- Pelham, A. M. y Wilson, D. T. 1996 "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, pp. 27-43.
- Pérez F. 1995 *Las almazaras cooperativas cordobesas: una aproximación desde la contabilidad de las organizaciones*, Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba.
- Peterson, R. A. 1989 "Small business adoption of the marketing concept vs other business strategies", *Journal of Small Business Management*, January, pp. 38-46.
- Redd R. y DeFillipi, R. 1990 "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- Rodríguez, J. 1991 "La comercialización del aceite de oliva en Andalucía", *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía*, UNICAJA, Málaga, pp. 421-472.
- Ruekert, R. W. 1992 "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 225-245.
- Ruiz Avilés, P. 1998 "El olivar y el aceite de oliva en el marco de la reforma de la PAC de los productos mediterráneos", *Ponencia presentada a las Primeras Jornadas Mediterráneas de Olivar Ecológico, Ecoliva'97*, Tomo I, Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Jaén, pp. 223-233.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. 1996 *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Santos Vijande, M. L.; Vázquez Casielles, R. y Álvarez González, L. I. 2000 "Orientación al mercado en la estrategia de innovación. Su efecto en las empresas industriales", *Economía Industrial*, n° 334, pp. 93-106.
- Senise Barrio, O. 2001 *Modelos de cooperación comercial en el ámbito agroalimentario. Un estudio exploratorio en el sector oleícola*, Memoria de Iniciación a la Investigación, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Jaén, Jaén.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. 1995 "Market orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, julio, pp. 63-74.
- Sriram, V. y Sapienza, H. J. 1991 "An empirical investigation of the role of marketing for small exporters", *Journal of Small Business Management*, octubre-diciembre, vol. 29, n° 4, pp. 33-44.
- Torres Ruiz, F. J. 1997 *La comercialización en origen del aceite de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.
- 1998 *Las cooperativas jiennenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica*, Instituto de Estudios Giennenses, Jaén.
- Torres Ruiz, F. J. y Parras Rosa, M. 1998a "La integración cooperativa como solución a los problemas de marketing de los productores de aceite de oliva: un estudio comparado", en A. A. Aguirre Sádaba (ed.): *La creación de valor en un mercado global*, Actas de Ponencias presentadas al XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Benalmádena, Málaga, pp. 1.019-1.025.
- 1998b "Las tres dimensiones de la mejora de la comercialización de las cooperativas oleícolas", *Mercacei Magazine*, n° 17, pp. 128-131.
- Torres Ruiz, F. J.; Senise Barrio, O.; Mozas Moral, A.; Parras Rosa M. y Murgado Armenteros, E. M. 2000 *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*, Analistas Económicos de Andalucía, Málaga.
- Valles, M. S. 1999 *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Editorial Síntesis Sociológica.
- Vargas Sánchez, A. 1993a *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, Huelva.

- 1993b "La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad: especial referencia al sector olivarero oleícola onubense", *CIRIEC-España*, n° 14, septiembre, pp. 127-154.
- 1995 *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva.
- 2000 *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones socios-gerencia profesional*, Trabajo de Investigación, Concurso-oposición a Catedrático de Universidad, Universidad de Huelva.
- Vargas Sánchez, A. y Pelayo Díaz, Y. 1995 "El mercado del aceite de oliva. Una estrategia competitiva para el sector cooperativo", en J.V. Guarnizo (ed.): *La innovación en la empresa*, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), vol. I, Toledo, pp. 39-49.
- 1996 "Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva ante la encrucijada de formular una estrategia competitiva para un mercado global", en T. Luque Martínez (ed.): *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, Actas de Ponencias presentadas al X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Granada, pp. 345-357.
- Vargas Sánchez, A.; Grávalos Gastaminza, M.A. y Marín Mateos, P. 1994 "Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa", *Ponencia presentada al XIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, pp. 1054-1064, Cáceres.
- Webster F.E. Jr. y Deshpande, R. 1989 "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, enero, pp. 3-15.
- Wrenn, B. 1996 "What really counts when hospitals adopt a marketing orientation: the contribution of components of marketing orientation to hospital performance", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 4 n° 1/2, pp. 111-133.
- Wrenn, B.; Latour, S. y Calder, B. 1994 "Differences in perceptions of hospital marketing orientation between administrators and marketing officers", *Hospital and Health Services Administration*, vol. 39, fall, pp. 341-358.