



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 59, octubre 2007, pp. 203-236**

# **La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Catalunya**

**Eduard Cristóbal Fransi**  
**Yolanda Montegut Salla**  
Universidad de Lleida

**Frederic Marimon i Viadiu**  
Universitat Internacional de Catalunya

# La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Catalunya

**Eduard Cristóbal Fransi**  
**Yolanda Montegut Salla**

Universidad de Lleida

**Frederic Marimon i Viadiu**

Universitat Internacional de Catalunya

## RESUMEN

*Las cooperativas constituyen el eje básico de la Economía Social en el sector agrario, tanto por su importancia empresarial como por las características propias de su organización. El presente trabajo de investigación pretende mostrar la situación de la gestión en el sector de las cooperativas del aceite en Catalunya. Para ello se busca establecer una tipología concreta de las cooperativas en función de su actitud frente al sector y realizar un mapa de posicionamiento de los diferentes tipos de cooperativas en función de sus características más relevantes. En las conclusiones se citan aspectos en los que el gestor de una cooperativa debe incidir para mejorar la calidad de su gestión.*

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, comercialización, segmentación, posicionamiento, cooperativas, sector oleícola.

**CLAVES ECONLIT:** M100, P130, Q130, L200.

## **La gestion des coopératives agricoles : classification des coopératives du secteur oléicole en Catalogne**

**RÉSUMÉ:** Les coopératives constituent l'axe de base de l'Économie Sociale dans le secteur agricole, aussi bien pour leur importance professionnelle que pour les caractéristiques propres à leur organisation. Ce travail de recherche entend montrer la situation de la gestion dans le secteur des coopératives oléicoles en Catalogne. Pour cela, on cherche à établir une typologie concrète des coopératives en fonction de leur attitude face au secteur et à réaliser une matrice de positionnement des différents types de coopératives selon leurs caractéristiques les plus appropriées. Les conclusions exposent les aspects sur lesquels le gérant d'une coopérative doit mettre l'accent pour améliorer la qualité de sa gestion.

**MOTS CLÉ:** Gestion, marketing, segmentation, positionnement, coopératives, secteur oléicole.

## **The management of agricultural cooperatives: definition of cooperatives in Catalonia's olive oil sector**

**ABSTRACT:** Cooperatives form the basis of the Social Economy in the agricultural sector, due to their importance from a business point of view and the particular characteristics of their organization. This research seeks to provide a clear idea the management situation in olive oil cooperatives in Catalonia. Our intention is to describe a specific typology of cooperatives, based on their attitude with regard to the sector, and to create a positioning map of the different types of cooperatives on the basis of their characteristics. The conclusions make reference to aspects that the managers of cooperatives must work on in order to improve the quality of their management.

**KEY WORDS:** Management, marketing, segmentation, positioning, cooperatives, olive oil sector.

## 1.- Introducción

Al igual que en otros ámbitos de la actividad económica, las cooperativas constituyen el eje básico de la Economía Social en el sector agrario, tanto por su importancia empresarial como por las características propias de su organización, que las configuran como empresas con funcionamiento y gestión democráticos y supeditación del capital a la finalidad social.

Las cooperativas agrarias son estructuras asociativas, cuya génesis está ligada al desarrollo de actividades en el ámbito de la producción, el comercio, las finanzas y las prestaciones de servicios; todo ello con el fin de mejorar las condiciones de vida de los agricultores en el medio rural. Nacen para defender los intereses de los pequeños y medianos agricultores, ante las constantes crisis que ha ido padeciendo el sector agrario y que se manifiestan recientemente en una baja obtención de ingresos (rentas), un constante aumento de los precios de los factores de producción, y una disminución de las ayudas institucionales o subvenciones.

En unos momentos de importantes transformaciones en el mundo económico, la fórmula cooperativa mantiene plena vigencia. La cooperativa estrechamente ligada a su entorno social y geográfico adquiere un papel importante en el desarrollo económico de nuestros pueblos y ciudades. Es necesario que en la búsqueda de soluciones concretas a los problemas que tienen planteados las cooperativas, se respeten los principios cooperativos, puesto que la pérdida de sus señas de identidad harían más vulnerables a dichas entidades a la hora de afrontar su futuro.

El escenario estratégico sobre el cual deberán actuar las cooperativas agrarias en un futuro inmediato, está vinculado a modificaciones de la Política Agrícola Común (PAC) y cambios en el marco de las negociaciones en la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo que previsiblemente generará mayores desequilibrios territoriales al liberalizar y aumentar la competitividad en los mercados agrarios, favorable a la presencia de transnacionales agroalimentarias que actúan como oligopolios en el sector productivo, comercial y de distribución. En la práctica, fomentar y dar apoyo a las cooperativas agrarias significa apostar por un desarrollo sostenido del medio rural en su vertiente económica, social y medioambiental.

Hasta ahora el objetivo principal de las cooperativas ha sido el de la comercialización de los productos. Sin embargo, la nueva situación socioeconómica plantea la necesidad de que dichas entidades asuman nuevos objetivos, tales como la mejora de la calidad y la conservación del medio ambiente, nuevas estrategias de ventas, diversificación de la producción, etc.

En el ámbito de la economía oleícola un aspecto que suscita gran interés es la comercialización del aceite de oliva y la escasa presencia del sector productor cooperativo en la fase de distribución de dichos aceites, lo que se traduce en la pérdida de valor añadido y por tanto en un menor nivel de renta para los agricultores.

Los oleicultores no participan activamente en el proceso de comercialización de la entidad. El único objetivo de los mismos es entregar el producto a la cooperativa a cambio de un precio y se desvinculan de todo procedimiento posterior, sin tener en cuenta que lo importante empieza en ese momento, desde que la aceituna entra en la almazara hasta su posterior venta como aceite al consumidor final. Si bien la mayor parte de las cooperativas productoras de aceite de oliva se crearon hace muchos años, actualmente es necesaria una adecuación de dichas entidades a la realidad actual de unos mercados abiertos y competitivos, que actúan cada vez más a escala europea e internacional.

Con la reforma de la Política Agraria Común, las ayudas al sector son cada vez menores puesto que la nueva orientación general de la PAC tiende a favorecer más los mecanismos de mercado. Ante este nuevo escenario, la orientación al mercado es necesaria para la supervivencia del sector cooperativo oleícola.

En este estudio se trata de analizar las características generales del sector cooperativo en Catalunya y ver en que grado dicho sector tiene protagonismo en las fases posteriores a la producción del aceite de oliva virgen. Es cierto que las almazaras cooperativas catalanas dominan la producción de aceite, pero sin embargo, no tienen un elevado peso en el mercado de consumo.

## 2.- Estado de la cuestión

El mundo del aceite y del olivo ha sido y todavía hoy sigue siendo fuente de multitud de trabajos. Podemos encontrar un gran número de artículos dedicados a aspectos nutricionales, agronómicos y tecnológicos, mientras que hay pocos artículos relacionados con los aspectos productivos, económicos o empresariales. En todo caso, se trata de comentar la producción y los consumos de las distintas regiones oleícolas y mencionar las almazaras existentes, pero nunca de examinar la problemática interna de las empresas, su estilo de dirección o la situación del sector desde el punto de vista de las estrategias de competitividad.

El objeto de nuestro estudio va a ser el cooperativismo oleícola. En este sentido hay que diferenciar los trabajos que se centran en el análisis de las sociedades cooperativas agrarias en general, y aquellos que se centran en las sociedades cooperativas oleícolas, en particular. Los primeros pueden ser de gran interés para adquirir una visión global sobre el tema. Los segundos delimitan el campo de actuación de las sociedades cooperativas agrarias.

Haciendo un repaso de las obras referidas a las sociedades cooperativas agrarias en general, podemos destacar numerosos autores. Carrasco (1993) pone de manifiesto los problemas financieros de las entidades cooperativas. Vargas (2002), defiende que la concentración empresarial y el asociacionismo son necesarios para conseguir el desarrollo del cooperativismo agrario. Ceña, Pérez y Sevilla (1983) hacen una revisión de la situación del cooperativismo agrario andaluz, dedicando una atención especial a las cooperativas oleícolas debido al importante papel que vienen desarrollando en Andalucía. Caballer et al. (1987) analizan la realidad de las cooperativas agrarias valencianas y realizan un extenso trabajo sobre la estructura económico-financiera de las cooperativas y sus aspectos económicos de gestión, llegando a la formulación de un modelo empresarial del cooperativismo agrario valenciano. Julià (1993 y 1994) realiza una descripción del cooperativismo agrario. Fernández (1996) analiza las estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. Bel (1997) realiza un detallado estudio de los flujos financieros y de la concentración empresarial de las sociedades cooperativas agrarias españolas. Vidal y Segura (2000) centran su estudio en el cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana.

Otros autores como Oltra (1992), Segura y Oltra (1995), Vidal (1999), centran su investigación sobre el análisis de la eficiencia en la gestión de cooperativas.

Si nos referimos a investigaciones que se centren en el cooperativismo oleícola, podemos destacar la obra de López Ontiveros (1982) el cual realiza un profundo análisis del sector. Domingo y Loma-Ossorio (1991) estudian las almazaras cooperativas en Andalucía para profundizar en la gestión de dichas entidades y ofrecer soluciones a los problemas existentes en el sector. Vargas (1993) realiza un recorrido por el sistema agroalimentario y la industria agroalimentaria en general, para centrarse posteriormente en el estudio del sector cooperativo oleícola en la provincia de Huelva.

Pérez (1997) estudia la gestión cooperativa a través de la contabilidad de las sociedades cooperativas oleícolas de la provincia de Córdoba. Torres (1998) lleva a cabo un estudio del mercado en origen del aceite de oliva desde el punto de vista de su comercialización, centrandlo su estudio en las almazaras jienenses. Mozas (1998) describe la organización interna de las sociedades cooperativas jienenses, a través de un cuestionario dirigido a las entidades oleícolas de la provincia de Jaén. Igualmente Moyano y Hidalgo (2001) analizan el impacto de la dimensión en las sociedades cooperativas agrarias y más concretamente en las cooperativas oleícolas.

Torres, Senise, et al. (2000) analizan el problema de la comercialización de las cooperativas oleícolas, así como las repercusiones e implicaciones de la integración cooperativa en materia comer-

cial. Leone (1992) estudia el mercado italiano del aceite de oliva y se describen las pequeñas y medianas empresas oleícolas italianas con una perspectiva propia del análisis DAFO. Mili (1996) realiza un análisis del sistema agroalimentario, centrándose en el subsector del aceite de oliva. Parras (1996) analiza la demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español, poniendo especial énfasis en el marketing del aceite en España. Millán (1988) estudia la eficiencia, dimensión y crecimiento de las cooperativas olivícolas de Jaén. Ernst&Young (1992) realiza un estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España, analizando distintos sectores, entre ellos, el sector del aceite de oliva y orujo de aceituna.

A pesar de la gran importancia que tienen en Catalunya dichas entidades, éstas no han sido objeto de grandes estudios. Autores como Amat (1991 y 1997), Serrat (1986) y Barriach (1981) han realizado un análisis global de dichas entidades. Tous (1990) realiza un estudio del olivo en Tarragona. Más adelante, Tous y Romero (1993 y 1994 a y b) realizan distintos trabajos donde hacen un estudio del cultivo del olivo, con especial referencia a Catalunya y sus denominaciones de origen. Asimismo, Vilà y Farrán (1991) por encargo de la Cámara de Comercio analizan la situación del aceite de oliva en la provincia de Lleida. El análisis se centraba en el olivar y sus productos, destacando el carácter marginal del olivar y los elevados costes de recolección. La única ventaja de que gozaba el aceite era su gran calidad.

La Dirección General de producción e Industrias Agrarias del Departamento de Agricultura, Pesca y Alimentación de la Generalitat de Catalunya presentó en el 1995 el resultado de un estudio sobre la industria agroalimentaria en Catalunya, entre el que se analizaba entre otros, el sector de aceites y grasas. El estudio se basaba en una encuesta postal para obtener magnitudes descriptivas del sector y en un análisis de balances. También Fortuny (1994 y 2002) analiza el subsector oleícola catalán.

Creemos puede ser de gran interés analizar las características de este tipo de organizaciones, que tanto desde el punto de vista organizativo como de recursos humanos, como financiero, las hace diferentes de otro tipo de organizaciones, pero que sin embargo al igual que ocurre con el resto de entidades han de hacer frente a un mercado cada día más exigente y competitivo. De esta manera, este estudio puede ser una herramienta útil para el mundo agrario y para determinar el papel que han de desempeñar las cooperativas agrarias en un mundo caracterizado por su enorme complejidad y condicionado por la revolución de la información, la defensa del medio ambiente y los continuos cambios en la economía y política global.

### 3.- Objetivos y metodología

El objetivo principal de este trabajo de investigación es mostrar la situación del sector de las cooperativas del aceite en Catalunya, para poder determinar cuales son las mejores estrategias a seguir. Para ello se busca establecer una tipología concreta de las cooperativas en función de su actitud frente al sector y realizar un mapa de posicionamiento de los diferentes tipos de cooperativas en función de sus características más relevantes.

La metodología seguida para alcanzar estos objetivos ha sido la realización de un estudio empírico sobre una muestra representativa de gestores de cooperativas, a los que se les ha realizado una encuesta personal con la finalidad de destacar los principales elementos de la gestión de una cooperativa y las principales características del sector. Esta encuesta fue administrada vía correo postal con seguimiento telefónico<sup>1</sup>.

Para la elaboración de un cuestionario completo y significativo, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad para ver el estado de la cuestión y poder tener información previa. A su vez, se realizó una profunda revisión de la literatura existente, así como de trabajos previos, para implementar la encuesta de base.

A partir de los resultados obtenidos se procedió a realizar un análisis multivariante para determinar la segmentación del sector y aplicar el método de análisis factorial. Este método nos facilita la información relevante de los datos inicialmente observados, y nos determina los principales factores que nos permitan conocer las características más destacadas del sector de las cooperativas del aceite. A partir de estos resultados agruparemos a estas cooperativas en diferentes colectivos para definir su comportamiento.

Las características generales de la técnica de muestreo utilizada se reflejan en el cuadro 1. En el mismo se observa que el total de cuestionarios válidos cumplimentados fueron de 70, representando un error muestral de 8,3 %, para una población de 131 cooperativas<sup>2</sup>.

*1.- Como es habitual en todo trabajo de campo, el proceso de obtención de la información es complejo, y en el caso de envíos postales, ciertamente incierto en cuanto a nivel de respuestas a alcanzar. En las encuestas por correo sabemos que, básicamente dos son los problemas que surgen: los errores de dirección postal, la falta de interés para cumplimentar el cuestionario y el acceso a la persona responsable. Por ello, se procedió a la realización de un seguimiento telefónico. Consideramos que el índice de respuesta (53,4%) es más que significativo para un estudio gerencial del sector cooperativo.*

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

**Cuadro 1. Cuadro resumen de la técnica de muestreo**

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

**4.- Segmentación de las cooperativas**

Con el objetivo de distribuir a los encuestados –cooperativas del sector oleícola- en segmentos homogéneos (que tuvieran unas actitudes similares frente al sector) se procedió a realizar un análisis de conglomerados de K-medias. Para ello se partió de la pregunta 4.19 del cuestionario donde se pedía una valoración (puntuación de 1 a 5) sobre diferentes situaciones y escenarios del sector del aceite (ver cuadro 2). Los diferentes ítems de esta pregunta surgieron de una profunda revisión de la literatura y de entrevistas en profundidad a profesionales y expertos en el sector.

Una vez realizada la clasificación, se aplicó un análisis factorial sobre la batería de ítems que muestra el cuadro 2 con la finalidad de determinar los factores relevantes para valorar este sector. Finalmente se posicionaron los segmentos respecto a los factores obtenidos en el análisis factorial.

## **Cuadro 2. Pregunta sobre la actitud de la cooperativa frente al sector**

Valore las siguientes afirmaciones en función de su grado de acuerdo o desacuerdo (siendo 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo)	
La pérdida de subvenciones de la UE afectará directamente a mi cooperativa	1 2 3 4 5
La presencia en Internet es importante para las empresas del sector	1 2 3 4 5
La gestión profesional es mejor que la gestión familiar	1 2 3 4 5
La sociedad cooperativa es mejor forma jurídica que la sociedad mercantil	1 2 3 4 5
Los sistemas de gestión de calidad mejoran la gestión de la cooperativa	1 2 3 4 5
Estar dentro de una denominación de origen facilita la comercialización del aceite	1 2 3 4 5
Llevar una contabilidad de costes ayuda a gestionar correctamente la cooperativa	1 2 3 4 5
La realización de investigaciones de mercado ayuda a vender o a entrar en nuevos mercados	1 2 3 4 5
Es fundamental asociarse con otras cooperativas	1 2 3 4 5
La entrada de nuevos países en la UE es una amenaza	1 2 3 4 5
La mentalidad empresarial del sector es cerrada	1 2 3 4 5
Las actividades de promoción y comunicación en este sector no son efectivas	1 2 3 4 5
Cuesta encontrar personal cualificado	1 2 3 4 5
El mercado de exportación se tiene que potenciar	1 2 3 4 5
Tener una acreditación de calidad facilita el acceso a nuevos mercados	1 2 3 4 5
Se necesita más formación para la gente que trabaja en cooperativas	1 2 3 4 5
El futuro del sector del aceite es muy prometedor	1 2 3 4 5

Se realizó un análisis jerárquico previo que nos indicó que de forma natural se constituían tres grupos (ver figura 1). A continuación, se procedió al análisis de conglomerados, forzando la extracción de tres grupos.

Como resultado se obtuvieron tres segmentos con diferente tamaño: un gran grupo que agrupaba a más de la mitad de la muestra (51,4%) y dos grupos más pequeños que representaban el 27,2% y el 21,4% respectivamente.

Los tres segmentos muestran una serie de características comunes. Estamos hablando de cooperativas de gran tradición (muchas de ellas incluso centenarias) ya que parte de las almazaras cooperativas catalanas se crearon entre 1910 y 1920. Se trata en general, de empresas de pequeña dimensión no solo por lo que se refiere al número de socios sino también de trabajadores. Respetan en gran medida el principio de puertas abiertas y suelen realizar cursos de formación dirigidos principalmente a los socios, aunque también a sus familiares, a la gerencia o al personal de administración.

El asociacionismo es un aspecto que tiene una gran repercusión en el sector. La mayoría de las cooperativas de cada segmento pertenecen a cooperativas de segundo grado y están federadas. Sin embargo si realizamos un análisis más detallado de dicho asociacionismo, observamos que muy pocas de ellas se asocian a entidades de segundo grado de aceite de oliva. Por el contrario, se suelen asociar a otras entidades de segundo grado más relacionadas con el suministro de materiales<sup>3</sup>.

Otro elemento importante a tener en cuenta es que el control de la gestión de estas cooperativas se lleva mayoritariamente por auditores externos. A pesar de ello, la mayoría están poco concienciadas con el control de calidad (muy pocas disponen de certificaciones de calidad como la norma ISO 9000, norma ISO 14000 o denominaciones de origen).

El ámbito de comercialización de sus productos es bastante limitado y podemos afirmar que en general están poco abiertas al exterior y cuando lo están sus ventas representan menos del 25%. Respecto a la gestión comercial, la variable de marketing que más importancia recibe es el producto y la que menos la comunicación. Esto nos indica una gestión más orientada al producto y a la producción que a la venta.

Si hablamos del producto, las cooperativas de todos los segmentos consideran que el elemento más importante de su producto es la calidad. Este comentario incide sobre la citada escasa orientación a la comercialización ya que se incide en la calidad, pero no se tienen en cuenta elementos tan importantes para la venta y su promoción como el envase, la etiqueta, la marca o la denominación de origen.

Asimismo, tampoco se utiliza un enfoque de mercado a la hora de establecer una política de fijación de precios, ya que la mayoría fijan su precio tomando como referencia el de la competencia. Respecto a la política de distribución, los principales canales de venta utilizados por las cooperativas son el propio establecimiento y la venta directa (seguramente en muchos casos no hay diferencia).

Finalmente, y centrándonos en la política de comunicación, la mayoría utiliza medios tradicionales como son la prensa, la radio y las ferias nacionales. Son medios tanto dirigidos al consumidor final como al cliente industrial. Relacionado con este apartado, la mayoría de las cooperativas tienen conexión a Internet pero la usan poco. Algunas declaran tener web propia, pero se actualiza de forma esporádica, dato relevante, para determinar el grado de implicación de la cooperativa con Internet.

3.- *Las organizaciones cooperativas agrarias españolas muestran una mayor sensibilidad hacia lo que podemos denominar intercooperación en el plano político o representativo frente a la intercooperación en el plano económico. Así mientras las cooperativas afiliadas a una federación u organización representativa se cifra en el 57,2%, tan solo el 46,2% forma parte de alguna cooperativa de segundo grado (Libro Blanco de la Economía Social en España, 1992).*

**Figura 1. Clasificación jerárquica de las cooperativas**

C A S E	0	5	10	15	20	25
Label Num	+-----+-----+-----+-----+-----+					
48	DDDD					
68	DD DDD					
27	DDDD DDDDDDDDDDD					
54	DD D	D				
39	DDDDDD	D				
24	DDDDDD	DDDDD				
60	DD DDD	D D				
10	DDDDDD D	D D				
66	DDDD DDDDDDDDD	D				
9	DDDDDD D	D				
62	DD DDD	D				
14	DDDDDD	D				
38	DDDD	DDDDDDDDDDDDDDDDDD				
28	DDDDDD	D			D	
55	DD DDDDD	D			D	
7	DDDDDD	D	D		D	
32	DD DDD	D			D	
11	DDDDDD D D	D			D	
43	DDDDDDDDDD D	D			D	
41	DDDDDD	D D			D	
26	DD DDDDDDDDD				D	
53	DDDDDD	D			D	
44	DD DDDDDDD				D	
69	DDDDDD	D			DDD	
47	DD D	D			D D	
67	DDDDDDDD	D			D D	
12	DD D D				D D	
30	DD DDDDD				D D	
2	DDDDDD D				D D	
15	DDDD DDD				D D	
17	DDDD D				D D	
29	DD DDD				D D	
21	DDDD				D DDDDDDDDDDD	
40	DD				D D	D
45	DD				D	D
64	DD				D	D
4	DDDDDDDDDDDD				D	D
49	DD D	D			D	D
6	DDDDDDDD DDDDDDDDDDD				D	D
51	DD DDDDD	D			D	D
19	DDDDDD D D	D			D	D
63	DD DDD D	D			D	D
1	DDDDDD	D	DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD			D
13	DDDDDDDDDDDD	D				D
36	DDDDDDDDDDDDDDDDDD	D				D
58	DD D D	D				D
52	DD DDDDDDD					D
61	DDDD	D				D
25	DD DDDDD	D				D
20	DDDD DDDDDDDDD					D
35	DDDDDDDD					D
57	DD D					D
33	DDDDDD D					D
42	DDDD DDD					D
31	DDDDDD					D
46	DDDDDDDDDDDD					D
65	DD D					D
34	DDDD	D				D
56	DD D DDD					D
18	DDDDDD	D				D
70	DD D DDDDD					D
3	DDDD D D					D
16	DDDDDD D					D
5	DDDDDD	D				D
50	DD D D					D
23	DDDD DDDDD					D
59	DD D D					D
22	DDDDDD					D
8	DDDD D					D
37	DDDDDD					D

A continuación vamos a proceder a la caracterización de los segmentos obtenidos:

### **Segmento 1**

El segmento 1 comprende 19 cooperativas que representan el 27,1% de la muestra. Es el segundo grupo en importancia.

#### **- Características generales**

Al igual que en el resto de segmentos se trata de cooperativas de gran tradición: el 63% de las mismas fueron constituidas antes del año 1950<sup>4</sup> (un 15,8% tienen más de 100 años).

Respecto a su tamaño y al número de socios podemos decir que se trata de cooperativas medias y pequeñas (un 15,8 % tienen menos de 50 socios y el resto tienen entre 50 y 200 socios). Casi el 90% afirman que realizan actividades de formación en la cooperativa. Los principales destinatarios de estos cursos son los socios (70,6%) y el personal de administración (58,8%).

Es el segmento en el que la gestión está menos profesionalizada<sup>5</sup>. El 68,4% de las almazaras cooperativas no disponen de gerente. Las cooperativas que disponen de gerente, en un 10,5% de los casos son contratados y en un 21,1% son socios. Además, son los gerentes de las cooperativas de este segmento los que presentan un menor nivel de formación superior (un 9% declaran tener estudios de grado superior). Es el dato más bajo de todos los segmentos. Por ello el control de la gestión económica de la cooperativa se realiza mayoritariamente a través de auditores externos (89,5%). Únicamente en un 10,5% se realiza internamente (siendo dicho porcentaje el más bajo de todos los grupos).

Las cooperativas<sup>6</sup> de este segmento disponen junto a la sección aceite, de otras secciones como la sección de vino (31,6%), almendra (68,4%), suministros (57,9%), crédito (57,9%) y agrotienda (78,9%).

4. En el trabajo de López Ontiveros (1982) encontramos que el 84% de las almazaras cooperativas andaluzas se fundaron entre 1951 y 1970. En la provincia de Huelva, la mayor parte de las cooperativas olivíferas tienen su origen en la década de los 60 (Vargas, 1993). Los molinos catalanes, sin embargo, tienen una antigüedad mayor.

5. A nivel de dirección y administración aparece otra figura, no menos importante, que es la de gerente, que muchas veces se confunde con la figura de dirección. Existe un cierto rechazo general hacia este tipo de figura, quizás debido, como indican Domingo y Loma-Ossorio (1991), a la poca mentalidad innovadora de un cuerpo social integrado mayoritariamente por agricultores de edad avanzada.

6. La mayor parte de las cooperativas agrarias españolas son multifuncionales y se dedican a la comercialización de varios productos y/o al aprovisionamiento (Libro Blanco de la Economía Social en España, 1992).

### **- Actividad productiva**

Los cambios que las almazaras cooperativas han introducido en el proceso productivo en los últimos años, les ha supuesto sobre todo una renovación en los equipos (42,1%).

Otro dato importante (que diferencia a este segmento del resto), es que las cooperativas de este grupo venden más a granel que con envasado propio (el 51% frente al 49%). Esto nos sugiere una gestión más dirigida a la producción y no tanto a la comercialización.

Un 63,2% tienen una producción de aceite de entre 25 y 250 toneladas, aunque hay que destacar que es en este colectivo donde encontramos a las cooperativas que más producen: un 15,8% producen más de 500 toneladas al año de aceite. Respecto a la cifra de facturación, la mayoría de cooperativas de este grupo factura por debajo de 1,2 millones de euros (el 74%), ya que se trata, como hemos indicado, de empresas de reducida dimensión.

Si analizamos el tamaño de estas cooperativas por el número de trabajadores, podemos observar que es el segmento con una plantilla de trabajadores fijos y eventuales más reducida. El 84,2% de las cooperativas tienen entre 1 y 5 trabajadores fijos y el 94,4 % entre 1 y 5 empleados eventuales. Las cooperativas de este segmento tienen un ámbito limitado y son las menos abiertas al exterior ya que un 78,9% no realizan ventas fuera de España.

### **- Actividad financiera**

La mayoría del personal de administración y contabilidad de las cooperativas de este segmento tienen estudios de formación profesional (68,4%). También hay que destacar que más del 20 % tienen formación universitaria (21,1%).

Cuando las cooperativas de este colectivo necesitan financiación acuden principalmente a sus propias secciones de crédito (en un 56,2%) seguido de las aportaciones de los socios. Estos resultados son muy similares a los del segmento 3. Muchos autores<sup>7</sup> coinciden en que la sección de crédito es un elemento de máximo interés para las cooperativas agrarias. Los depósitos que los socios efectúan en la sección permiten una financiación más barata a la cooperativa y a los mismos socios, que a su vez, ven remunerados sus servicios mejor que en cualquier entidad financiera.

7.- Sillero Illanes (1994); Amat (1997); Server y Melián (1999); Sanchís, Soriano y Cantanera (2000); Bel (2000); Garrido (2003); y entre otros.

### - Actividad comercial

El ámbito de comercialización de las cooperativas de este segmento es eminentemente comarcal (26,3%) y regional (31,6%). Dentro del mercado nacional las principales zonas de destino de su producción son la propia comarca (57,9%) y Catalunya (47,4%). Por otro lado, y de cara al mercado internacional, los principales destinos son: Francia y Alemania (con un 10,5% cada uno) e Inglaterra y Estados Unidos (5,3%).

En relación a su gestión comercial, es el colectivo que menos campañas de marketing ha realizado (únicamente el 21,1%). Y en el caso de realizarse, éstas han sido diseñadas por la propia dirección de la cooperativa (75%). El principal objetivo de estas campañas ha sido dar a conocer la cooperativa para aumentar las ventas. Objetivos muy similares a los del resto de segmentos.

Las cooperativas de este segmento le dan una importancia prioritaria a la variable producto (63,8%) seguida de la variable precio (22,6%). La distribución y la comunicación tienen un peso muy bajo dentro de sus preferencias con un 7% aproximado para cada variable. Además de aceite, estas almazaras cooperativas comercializan olivas en conserva (16,7%), vinagres (11,15) y salsa de olivas (5,6%). También hay que destacar que un 10,5% de estas cooperativas comercializan vino.

Si analizamos la fijación de precios, en su mayoría utilizan como referencia los precios de la competencia, pero hay que destacar que un 26,3% de las entidades afirman que los precios les vienen prefijados<sup>8</sup>. Ya hemos comentado que es el segmento que menos cree en las campañas de marketing, puesto que aquellas entidades que sí realizan alguna campaña de marketing creen que no tiene éxito, y lo atribuyen principalmente a que las campañas no son necesarias al tener un cliente fidelizado. Estos resultados difieren del resto de los segmentos en el que se cita la falta de presupuesto como elemento importante de fracaso. También hay que destacar que un 25% de las almazaras cooperativas no conoce el efecto de la campaña. Por tanto observamos que pocas entidades establecen medidas de control de la eficacia de sus estrategias de marketing.

Si hablamos de las nuevas tecnologías en general y de Internet en particular, la totalidad de las cooperativas de este segmento tienen conexión a la Red, pero a pesar de ello tenemos que señalar que ninguna de estas cooperativas utiliza Internet ni como canal de distribución ni como medio de comunicación. Los principales usos que se hacen de Internet por parte de estas cooperativas son: transmitir y recibir datos (89,5%), búsqueda de información (68,4%), transacciones financieras (57,9%) y correo electrónico (42,1%). Un dato a remarcar es que un 10,5% de las empresas lo utilizan para vender sus productos a los consumidores finales y un 15,8% para comprar a sus proveedores. Otro elemento que nos puede indicar el grado de implicación con estas nuevas tecnologías es el hecho de tener página web y su nivel de actualización.

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

Un 21,1% de las cooperativas de este segmento tienen web propia, pero la actualizan de manera muy esporádica. Ello nos puede llevar a pensar que la tienen como mero elemento de imagen corporativa y con poco nivel de implicación. Es además el segmento que menos presencia tiene en Internet. Por tanto son cooperativas que tienen conexión a Internet pero que no la utilizan como elemento de gestión.

Por tanto, a este segmento lo podríamos llamar: **Cooperativas pequeñas de ámbito local cerradas y poco profesionalizadas.**

### Segmento 2

El segmento 2 comprende 36 cooperativas que representa el 51,4% de la muestra. Es el primer grupo en importancia.

#### **- Características generales**

Respecto al número de socios podemos decir que se trata de cooperativas medias. Un 16,7% tienen menos de 50 socios, un 41,7% tienen entre 50 y 200 socios y el resto tienen más de 200 socios<sup>9</sup>.

Al igual que en el resto de cooperativas siguen una política de puertas abiertas a la hora de admitir nuevos socios (69%). La admisión únicamente de familiares representa un significativo 16,7%. También muestran, al igual que en todo el sector, una población de socios envejecida (el 55,6% tienen más de 50 años). Aún así es la que presenta una tasa más elevada de socios jóvenes con un 5,6% de entre 20 y 40 años. Únicamente la mitad de las cooperativas de este colectivo pertenecen a una cooperativa de segundo grado (es el dato más bajo de los tres segmentos).

El 75% de las almazaras cooperativas de este segmento realizan actividades de formación. Los principales destinatarios de estos cursos son los socios (88,9%) y el personal de administración (70,4%). Los gerentes sólo son destinatarios de estos cursos en un 33,3%.

Un 27,8% de las empresas de este segmento no disponen de gerente. En el resto, en un 30,6% de los casos son contratados y en un 41,7% son socios. Es el colectivo donde nos encontramos más socios gerentes. Además, son los gerentes de las cooperativas de este segmento los que presentan un porcentaje más elevado de formación específica en gestión de cooperativas (15,4%). Asimismo los resultados nos indican que un 34,4% declaran tener unos estudios de grado superior y un 25% de grado medio.

9.- El Libro Blanco de la Economía Social en España (1992) también establece que no solo las almazaras cooperativas, sino el conjunto de cooperativas agrarias, se caracterizan por su pequeña dimensión, en general insuficiente para hacer frente con garantías de éxito a las exigencias de mercado (las cooperativas agrarias presentan una cifra media de 266 socios por entidad). El Libro Blanco de la Economía Social en Catalunya da para las cooperativas oleícolas una media de 162 socios.

El control de la gestión económica de la cooperativa se realiza mayormente a través de auditores externos (72,2%). Únicamente en un 16,7% se realiza internamente. Resultados muy similares al resto de los segmentos.

Aunque los resultados nos muestran que más de un 80 % de las organizaciones de este segmento pertenecen a una federación de cooperativas (muy similar a los resultados del resto de los segmentos), es el colectivo que menos federado está.

Las cooperativas de este segmento disponen, además de la sección de aceite de las secciones de vino (44,4%), almendra (55,6%), suministros (50%), crédito (36,1%) y agrotienda (38,9%).

### **- Actividad productiva**

Los principales cambios que han introducido las cooperativas de este segmento en los últimos años, han sido una renovación en los equipos (44,2%), bien para aumentar la producción o reducir costes. Resultados muy similares a los obtenidos en el segmento 1.

Las cooperativas de este segmento al igual que las del segmento 3 y a diferencia de las del segmento 1 venden más con envasado propio que a granel (el 55,6% frente al 44,4%). Se puede observar con este resultado un cierto enfoque hacia el mercado.

Un 58,4% tienen una producción de aceite de entre 25 y 250 toneladas. Respecto a la cifra de facturación, la mayoría de cooperativas de este grupo factura por debajo de 1,2 millones de euros (el 52,87%). Pero hay que destacar que más de una cuarta parte facturan entre 1,2 y 3 millones de euros.

Al igual que en el resto de segmentos, este grupo no parece estar muy concienciado con el control de calidad. Sólo un 2,8% afirma tener una certificación ISO 9000. Si analizamos el tamaño de estas cooperativas por el número de trabajadores, podemos observar que también es un segmento con un número de trabajadores fijos y eventuales reducido. El 63,9% de dichas cooperativas tienen entre 1 y 5 trabajadores fijos y el 52,8 % entre 1 y 5 empleados eventuales. Si lo comparamos con los datos obtenidos en el segmento anterior, en este colectivo ya comienzan a destacar cooperativas con una plantilla más elevada (el 19,4% tienen entre 6 y 20 empleados fijos).

### **- Actividad financiera**

El personal de administración y contabilidad de las cooperativas de este segmento es el que presenta un mayor nivel de formación: el 25% tienen formación universitaria y 41,7% tienen estudios de formación profesional. También hay que decir que este es el segmento donde más nos encontramos que la contabilidad la lleve una gestoría o personal independiente (19,4%).

Cuando las cooperativas de este colectivo necesitan financiación acuden principalmente a entidades financieras solicitando préstamos a largo plazo (63,9%) y a corto plazo (27,8%). También acuden a sus propias secciones de crédito (27,8%). Resultados que difieren en gran medida de los del resto de segmentos que prefieren actuar con recursos propios.

### **- Actividad comercial**

En relación al ámbito de comercialización de las cooperativas, este segmento difiere bastante del segmento 1, donde su ámbito era eminentemente comarcal y regional. En este caso las cooperativas de este grupo, también comercializan sus productos en un ámbito nacional (25,7%) e internacional (11,4%).

Dentro del mercado nacional las principales zonas de destino de su producción son la propia comarca (44,4%) y Catalunya (72,2%). En este caso destaca a su vez la zona de Aragón (16,7%). Por otro lado, y de cara al mercado internacional, los principales destinos son: Italia (16,7%) en primer lugar, y Francia y Estados Unidos en segundo lugar (8,3%).

Una cuarta parte de este colectivo de cooperativas ha realizado campañas de marketing (25,7%). A diferencia del resto de segmentos, estas campañas han sido realizadas por profesionales externos (66,7%). Los principales objetivos de estas campañas eran en primer lugar incrementar las ventas (44,4%) y en segundo lugar, siendo un dato bastante interesante, conocer las necesidades de los clientes (22,2%). Este último resultado, nos indica una orientación al mercado al que el sector no nos tiene acostumbrados.

Al igual que en el resto de segmentos, las cooperativas de este grupo le dan una importancia prioritaria a la variable producto (48,4%) seguida de la variable precio (24,5%). La distribución y la comunicación tienen un peso bajo dentro de sus preferencias (aunque superior a los del segmento 1) con un 14,6% y un 12 % respectivamente para cada variable. Esto explicaría los pocos canales de distribución empleados para la comercialización de este tipo de productos y el reducido nivel de promoción que se realiza en el sector.

Respecto al producto, estas cooperativas consideran que el elemento más importante a la hora de vender el aceite es su calidad (63,9%) seguido de lejos por el tipo de aceite (19,4%) y la denominación de origen (13,9%). Este resultado nos indica que el enfoque de su gestión, al igual que en el segmento 1 continua estando centrado en la producción aunque en menor medida, puesto que las cooperativas de este grupo comienzan a tener conciencia de la importancia de un elemento diferenciador como es la denominación de origen.

Además del aceite, estas cooperativas comercializan olivas en conserva (38,9%), vinagres (13,9%), y aceites aromáticos (5,6%). También hay que destacar que un 8,3% de estas cooperativas comercializan vino. Una estructura de producción muy similar al del segmento 1.

Si tenemos en cuenta los canales de distribución que utilizan, una diferencia significativa con el resto de segmentos, es que la venta mediante distribuidores o representantes representa el 44,4%. Únicamente el 11,1% utiliza Internet como canal de distribución. El 17,6% de las cooperativas de este segmento consideran que sus actuaciones de comunicación no han tenido éxito, y lo han atribuido principalmente a la falta de presupuesto y a que las campañas no son necesarias al tener un cliente fidelizado.

Un 80,6% de las almazaras cooperativas de este segmento tienen conexión a Internet. Aún así, sorprende que todavía un 19,4% no esté conectada a la Red (porcentaje alto si se compara con los restantes grupos).

Los principales usos que hacen de Internet estas cooperativas son: transmitir y recibir datos (82,8%), búsqueda de información (82,8%), correo electrónico (69%) y la realización de trámites con la administración (51,7%). Pocas empresas utilizan la Red para comprar o vender. Estos resultados coinciden con los de Bruque et al. (2002) donde establecen en su estudio que la mayoría de páginas Web del sector oleícola son puramente testimoniales debido a que dichas empresas son muy pequeñas y están muy centradas en la producción día a día por lo que tardan en aplicar las nuevas tecnologías y en desarrollar estrategias cuyo resultado es dudoso a largo plazo.

Este segmento puede ser llamado: ***Cooperativas medias, de ámbito limitado pero orientadas al mercado.***

### **Segmento 3**

El segmento 3 está formado por 15 cooperativas que representa el 21,4% de la muestra. Es el grupo más reducido.

#### **- Características generales**

Si tenemos en cuenta el número de socios encontramos una estructura bipolar, en el que se destaca un gran grupo de empresas medias (un 53,3% declaran tener entre 50 y 200 socios) y un importante grupo de grandes cooperativas (un 33,3% declaran tener entre 500 y 1.000 socios). Es el segmento con un mayor peso relativo de grandes cooperativas.

Al igual que en el resto de cooperativas respetan el principio de puertas abiertas (46,7%). También hay que destacar que la admisión únicamente de familiares representa un significativo 20%. Un 20%, sin embargo, afirma no admitir nuevos socios. También muestran, al igual que en todo el sector, una población de socios envejecida (el 80% tienen más de 50 años). Es el segmento de cooperativas que presenta el porcentaje más elevado respecto a la edad de los socios.

Dos terceras partes de las cooperativas de este colectivo pertenecen a una cooperativa de segundo grado (es el dato más elevado de los tres segmentos). El 93,3 % afirman que realizan actividades de formación en la cooperativa. Los principales destinatarios de estos cursos son los socios (100%), la gerencia (64,3%) y el personal de administración (64,3%). Es el colectivo que más formación realiza dirigida a los gerentes.

Un 26,7% de dichas entidades no disponen de gerente. En el resto, en un 60% de los casos son contratados y en un 13,3% son socios. Es el colectivo donde nos encontramos más gerentes contratados. Esta situación puede explicar que los gerentes de las cooperativas de este segmento son los que presentan un porcentaje más elevado de formación superior (53,8%). Asimismo los resultados nos indican que un 23,1% declaran tener unos estudios de grado medio y un 7,7% posee formación específica. Cabe destacar que son muchos los investigadores del mundo cooperativo que abogan por la incorporación de gerentes directivos profesionales al frente de las cooperativas<sup>10</sup>.

El control de la gestión económica de la cooperativa se realiza básicamente a través de auditores externos (73,3%). Únicamente en un 26,7% se realiza internamente, resultados muy similares a los obtenidos en los otros segmentos. En las almazaras cooperativas catalanas, en general, existe un control externo sobre dichas entidades, por lo que en nuestro estudio discrepamos de los resultados obtenidos por Mozas (1998) donde se observa que el 17,6% de las sociedades cooperativas oleícolas habían utilizado alguna vez este mecanismo de control. Vidal (1999) también establece que es práctica común del cooperativismo hortofrutícola valenciano recurrir a algún tipo de asesoramiento externo básicamente de carácter fiscal, aunque también es común el asesoramiento técnico. Igualmente Domingo y Loma-Ossorio (1991) hacen mención al tema de las auditorías externas como medio de control económico. Detectan que en las sociedades cooperativas agrarias en general no se utiliza esta medida de control externo.

Las cooperativas de este segmento son las más diversificadas respecto a la disposición de secciones: además de la sección de aceite disponen de las secciones de almendra, suministros y agro-tienda en un 80%.

10.- Véase Sanchís (1995), Vara (1985), Chacon (1990), entre otros.

### **- Actividad productiva**

Al igual que el resto de segmentos, la mayor parte de las almazaras cooperativas (53,3%) han renovado sus equipos en los últimos años con el objeto de aumentar la producción. Es muy significativo el hecho de que un 40% de las cooperativas afirman que los cambios realizados en el proceso productivo les ha supuesto un cambio radical de la manera de hacer las cosas.

Las cooperativas de este segmento, a diferencia de las del segmento 1 y al igual que las del segmento 2 venden más con envasado propio que a granel (el 52,3% frente al 48,7%). Un 26,7 % produce más de 250 toneladas y un 53% tienen una producción de aceite menor de 100 toneladas. Hay que destacar que un 61,5% factura por debajo de 1,2 millones de euros. A pesar de que se trata del grupo de cooperativas de mayor dimensión, se puede observar que su facturación no es la más elevada, ya nos estamos refiriendo únicamente a la sección de aceite. Si nos centramos en la facturación obtenida en la sección de aceite, ésta es similar a la de los restantes grupos. Recordemos que se trata en general de empresas de reducida dimensión, cuya producción fluctúa en función de las condiciones climáticas, destacándose que en los últimos años las grandes heladas que han padecido los olivos han contribuido enormemente a reducir la producción. Sin embargo, y tal como se ha indicado, en este grupo encontramos el conjunto de cooperativas de mayor dimensión, porque se trata del segmento más diversificado en diferentes secciones, lo que contribuye a aumentar su dimensión global. Junto a la sección de aceite, en este tipo de cooperativas, conviven otras secciones igualmente importantes (como ya hemos indicado) que contribuyen al resultado de dichas entidades.

Si analizamos el tamaño de estas cooperativas en función del número de trabajadores, podemos observar que es el segmento con una plantilla de trabajadores fijos y eventuales más elevada. El 46,7% de las cooperativas tienen entre 6 y 10 trabajadores fijos y el 26,7% entre 6 y 10 empleados eventuales.

### **- Actividad financiera**

Cuando las cooperativas de este colectivo necesitan financiación acuden principalmente a sus propias secciones de crédito (60%). De todos los segmentos es el que más lo hace. También acuden a entidades financieras solicitando préstamos a largo plazo (40%). Resultados similares a los del segmento 1.

### **- Actividad comercial**

Si analizamos el ámbito de comercialización, este segmento difiere bastante de los otros dos segmentos. Sus mercados de destino son más abiertos destacando el ámbito nacional en un 33,3% y un significativo 20% para el internacional.

Dentro del mercado nacional las principales zonas de destino de su producción son la propia comarca (53,3%) y Catalunya (66,7%). En este caso destaca a su vez la zona de Madrid (20%). Por otro lado, y de cara al mercado internacional, el principal destino es Italia (20%).

Es el segmento que más campañas de marketing ha realizado (60%). A diferencia del segmento 2 y al igual que el primero, estas campañas han sido realizadas por la propia dirección (66,7%). Los principales objetivos de estas campañas han sido incrementar las ventas (55,6%) y en segundo lugar dar a conocer un producto (33,3%).

Además del aceite estas cooperativas comercializan olivas en conserva (26,7%) y vinagres (13,3%). También hay que destacar que un 13,3% de estas cooperativas comercializan vino y cava (al igual que en el resto de segmentos).

En relación a la distribución, el 33,3% de estas cooperativas utilizan Internet como canal, siendo el segmento que más lo utiliza. Dichas cooperativas utilizan los siguientes medios de comunicación: diarios/revistas (60%), catálogos (46,7%) y la radio (40%). Internet es utilizado como medio de comunicación por el 26,7% de las cooperativas. Por tanto, este segmento es el que más usa Internet como medio de comunicación.

Sólo el 42,9% de las cooperativas de este segmento considera que sus actuaciones de comunicación han tenido éxito. Es el índice más bajo de todos los segmentos. Al igual que en el resto de grupo hay que destacar que un significativo 14,3% declara no conocer los resultados de la publicidad. Por tanto observamos que pocas entidades establecen medidas de control de la eficacia de sus estrategias de marketing.

Los principales usos que se hacen de Internet por parte de estas cooperativas son: búsqueda de información (92,9%), transmitir y recibir datos (85,7%) y uso del correo electrónico (64,3%). Hay que destacar, a diferencia del resto de segmentos, que un 21,4% de las cooperativas declaran que utilizan la Red para vender sus productos a los consumidores finales.

Un 50% de las cooperativas de este segmento tienen web propia, pero al igual que el resto de cooperativas la actualizan de manera esporádica. Es el grupo de cooperativas que más presencia en Internet tienen. A pesar de ello, la escasa actualización que realizan nos puede llevar a pensar que la tienen como mero elemento de imagen corporativa y con poco nivel de implicación.

En base a estos resultados podemos etiquetar a este segmento de la siguiente manera: **Grandes cooperativas, profesionalizadas y con presencia online**

Podemos destacar que hay tres aspectos que preocupan por igual a los 3 sectores analizados.

El primero de ellos es la preocupación por la pérdida de subvenciones. Sin embargo este hecho es obvio si tenemos en cuenta que desde que España entró en la Unión Europea, con las reformas introducidas en el sector del aceite de oliva, dicho cultivo ha ido experimentando una gran expansión y mejora. Las ayudas recibidas durante todos estos años han permitido a las cooperativas y a los propios agricultores mejorar sus explotaciones, realizar mejoras en las almazaras y mejorar las rentas de los agricultores (ayudas al consumo, a la producción, a la venta...). La pérdida de estas ayudas, supone para el sector realizar grandes esfuerzos para subsistir en un mercado dominado básicamente por grandes firmas, que se dedican a comercializar el producto de la almazara cooperativa y por tanto a obtener el mayor margen en detrimento del agricultor.

El segundo de ellos, es la preocupación por la formación del personal de la empresa, destacando la dificultad que tienen para encontrar personal cualificado. Este hecho es enormemente importante cuando desde todos los ámbitos se habla de personal gerente con un espíritu más económico que tenga una visión amplia de mercado, sin que ello suponga olvidar el aspecto social de la cooperativa. Hasta ahora las cooperativas han sido llevadas por los propios agricultores que sin tener una visión general de mercado, intentaban que el socio estuviese satisfecho a través de realizar buenas liquidaciones de la cosecha, sin tener en cuenta sus repercusiones ni otros aspectos igualmente importantes. Su misión ha estado transformar la aceituna en aceite sin ir más allá. Sin embargo, en el mundo actual, la gran competencia de productos sustitutivos del aceite, la presencia de grandes empresas y la necesidad de generar mayor valor añadido en el producto, intentando llegar al consumidor final, hacen necesaria la figura del gerente como una herramienta clave para que las cooperativas puedan adaptarse con éxito a las necesidades del mercado.

El tercero, es que consideran importante llevar a cabo una contabilidad de costes. Este aspecto también es importante si se quiere utilizar la información para posteriormente tomar decisiones que afecten al funcionamiento de la entidad. Cada vez más las cooperativas intentan llevar a cabo una contabilidad más ordenada que les sirva no únicamente para presentar informes frente a los socios, sino también para analizarla detenidamente.

En el siguiente cuadro podemos encontrar resumidas las principales características de cada segmento:

### **Cuadro 3. Principales características de la segmentación del mercado oleícola**

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3
Nombre	<b>Pequeñas cooperativas de ámbito local, cerradas y poco profesionalizadas</b>	<b>Cooperativas medias, de ámbito limitado pero orientadas al mercado</b>	<b>Grandes cooperativas, profesionalizadas y con presencia online</b>
Tamaño	27,2% de la muestra	51,4% de la muestra	21,4% de la muestra
Nº socios	Cooperativas medias y pequeñas	Cooperativas medias	Cooperativas medias y grandes
Relación con el gerente	Gestión poco profesionalizada (en la mayoría no hay gerentes)	Socios gerentes	Gerentes contratados
Formación gerentes	Formación media	Formación específica	Formación superior
Otras secciones	Destaca en la de vino	Destaca en la de almendra	Destaca en las de almendras, suministro y agrotienda
Tipo de ventas	Venden más a granel	Venden más con envasado propio	Venden más con envasado propio
Facturación de la sección de aceite	1,2 millones euros	Entre 1,2 y 3 millones euros	En conjunto es el segmento que menos factura
Producción	En conjunto son las cooperativas que más producción tienen	Tienen una producción de aceite de entre 25 y 250 toneladas	La mayoría produce menos de 100 tm.
Plantillas	Es el segmento con las plantillas más reducida	Destacan las plantillas de entre 1 y 5 trabajadores	Es el segmento con las plantillas más elevadas
Exportación	Las menos abiertas	-	Las más abiertas
Financiación	Propias secciones de crédito	Entidades financieras	Propias secciones de crédito
Sistema de liquidación de la cosecha	Márgenes brutos	Márgenes brutos	Precios de mercado
Ámbito comercial	Regional	Regional y nacional	Nacional
Marketing	El que menos ha realizado campañas de marketing. Diseñadas por la dirección	Una cuarta parte ha hecho campañas diseñadas por profesionales externos	El que más ha realizado campañas de marketing. Diseñadas por la dirección
Distribución	Ninguna usa Internet como canal	Sólo un 10% utiliza Internet como canal	Es el que más usa Internet como canal
Comunicación	Utilizan principalmente radio, prensa y ferias nacionales	Ferias nacionales, prensa y radio	Prensa, catálogos y radio. Es el que más usa Internet como medio
Éxito de campaña	Sólo la mitad cree que sus campañas de marketing tienen éxito	Es el que más cree en el marketing	Es el segmento que menos cree en el marketing
Motivos del fracaso de la campaña	No son necesarias, se tiene un cliente fiel	Falta de presupuesto	Falta de presupuesto
Principales usos Internet	Transmitir y recibir datos, búsqueda de información, transacciones financieras y correo electrónico	Transmitir y recibir datos, búsqueda de información, correo electrónico y realización de trámites con la administración	Búsqueda de información, transmitir y recibir datos y uso del correo electrónico. Son los que más usan la Red para vender sus productos
Web propia	La 1/5 parte	La 1/3 parte	La mitad tienen
Actitudes frente al sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les cuesta encontrar personal cualificado</li> <li>- Están muy preocupadas por la pérdida de subvenciones</li> <li>- Consideran que la entrada de nuevos países a la UE es una amenaza para ellos</li> <li>-Consideran importante llevar una contabilidad de costos</li> <li>-Consideran poco prometedor el futuro del sector del aceite</li> <li>-Consideran poco importante asociarse con otras cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consideran importante llevar una contabilidad de costos</li> <li>-Consideran que tener una acreditación de calidad facilita el acceso a nuevos mercados</li> <li>-Consideran que el mercado de exportación se tiene que potenciar</li> <li>-Consideran que la presencia en Internet es importante</li> <li>-Están preocupados por la formación de la gente que trabaja en las cooperativas. Consideran que se necesita más formación</li> <li>-No consideran una amenaza la entrada de nuevos países a la UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Están preocupadas por la pérdida de subvenciones</li> <li>-Consideran importante llevar una contabilidad de costos</li> <li>-Están preocupados por la formación de la gente que trabaja en las cooperativas. Consideran que se necesita más formación</li> <li>-Consideran que el mercado de exportación se tiene que potenciar</li> </ul>

## 5.- Posicionamiento de las almazaras cooperativas

A partir de las características a valorar del sector de las cooperativas de aceite (que nos marcan la actitud de las cooperativas sobre el mismo), se ha aplicado un análisis factorial de componentes principales. Este método reduce el conjunto de variables correlacionadas a un número menor de componentes intercorrelacionados entre sí. Se han obtenido una serie de índices cuantitativos como resultado. Entre los más importantes se destacan: los valores propios, las comunalidades y la matriz factorial. Los valores propios indican el porcentaje de varianza de las variables originales que explican cada uno de los componentes, la comunalidad indica el porcentaje de varianza de cada variable que es explicado por los componentes y la matriz factorial muestra la correlación entre los componentes y las variables.

**Cuadro 4. Matriz de componentes rotados**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
La realización de investigaciones de mercado ayuda a vender o a entrar en nuevos mercados	,799	,225	,118
El mercado de exportación se tiene que potenciar	,736	,167	,175
La presencia en Internet es importante para las empresas del sector	,706	-	-
Los sistemas de gestión de calidad como por ejemplo la norma ISO 9000 mejora la gestión de la cooperativa	,668	,191	-
Se necesita más formación para la gente que trabaja en cooperativas	,659	-	-
El futuro del sector del aceite es muy prometedor	,610	-,188	-
Llevar una contabilidad de costes ayuda a gestionar correctamente la cooperativa	,593	-	,214
Estar dentro de una denominación de origen facilita la comercialización del aceite	,550	-	-,412
Tener una acreditación de calidad facilita el acceso a nuevos mercados	,502	-,464	,423
Es fundamental asociarse con otras cooperativas	,483	-,304	,185
La gestión profesional es mejor que la gestión familiar	,165	-	-,117
Cuesta encontrar personal cualificado	-	,812	-
La entrada de nuevos países en la UE es una amenaza	-	,776	,133
La pérdida de subvenciones de la UE afectará directamente a mi cooperativa	,226	,590	,260
La sociedad cooperativa es mejor forma jurídica que la sociedad mercantil	,401	,421	-,148
La mentalidad empresarial del sector es cerrada	-	,224	,803
Las actividades de promoción y comunicación en este sector no son efectivas	,151	-	,697

Las correlaciones calculadas entre las variables de este análisis muestran una cierta comunalidad en su capacidad explicativa. Sobre la matriz de correlaciones se realizaron dos pruebas: el test de esfericidad de Bartlett y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

El estadístico de Bartlett, que toma el valor  $c^2 = 430,088$  con un nivel de significación crítico de 0,000, permite rechazar la hipótesis nula de no correlación entre las variables observadas. El test de Bartlett nos confirma la existencia de dependencia lineal entre las variables y justifica la continuidad del procedimiento. Por tanto, es pertinente aplicar el análisis factorial.

Se realizó un análisis factorial exploratorio y se obtuvieron tres factores o componentes. Para su elaboración se ha utilizado el criterio de Kaiser de manera que únicamente se conserven los factores que presentan valores propios más grandes que la unidad. Los tres primeros factores retienen el 64,2% de la dispersión inicial, dato que representa una buena proporción, si tenemos en cuenta que cada uno de los nuevos componentes proporciona información independiente y por tanto no repetida.

Con la matriz de componentes rotados (método de rotación Varimax) se obtiene la ponderación de cada factor en cada una de las variables y dado que los factores son ortogonales, las cargas factoriales son coeficientes de correlación entre variables y factores. Cada factor tiene una correlación alta con un grupo de variables y baja con el resto, consiguiendo una interpretación más adecuada de los factores iniciales.

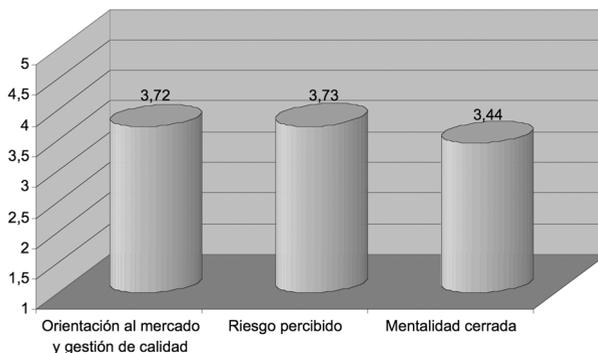
A los factores resultantes del análisis se les asignó una etiqueta y un índice o puntuación. El citado índice es la media aritmética de los ítems que lo integra. A cada factor le corresponden las variables con saturaciones altas (aparecen en letra negrita en la anterior matriz de componentes rotados, cuadro 4):

FACTOR 1, **Orientación al mercado y gestión de calidad**: está positivamente relacionado con actitudes positivas hacia la investigación de mercados, la presencia en Internet, el mercado exterior, el establecimiento de denominaciones de origen y otras certificaciones de calidad (puntuación media: 3,72 sobre 5).

FACTOR 2, **Riesgo percibido**: está positivamente relacionado con el riesgo percibido a la entrada de nuevos países a la UE, constituyendo una amenaza competitiva, así como por la falta de personal cualificado (puntuación media: 3,73 sobre 5).

FACTOR 3, **Mentalidad cerrada**: está relacionado con una postura negativa por parte del sector, así como una escasa predisposición a realizar actividades de promoción y comunicación (puntuación media: 3,44 sobre 5).

**Figura 2. Puntuaciones de los tres factores que definen la actitud de las almazaras cooperativas**



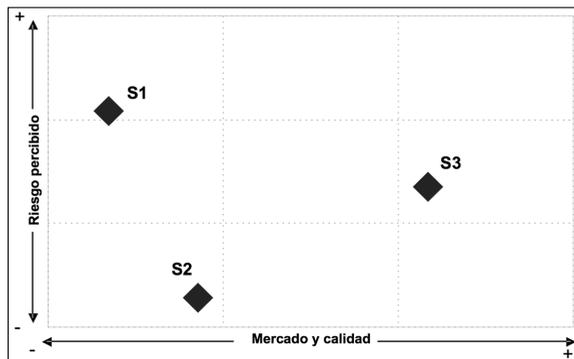
Los tres factores están puntuados por encima del 3 que es el valor medio de la escala de medida, pero lejos de los valores extremos. Esto nos da lugar a considerar que todavía hay margen de manobra para aumentar el primer factor o disminuir los factores 2 y 3.

## 6.- Mapas de posicionamiento de los segmentos resultantes

Finalmente procedimos a situar los tres segmentos obtenidos respecto a los tres ejes factoriales. Se puede observar cuales son las actitudes de las cooperativas según el segmento al que pertenecen, es decir, su posicionamiento respecto a los diferentes factores (ver figuras 3, 4 y 5).

Al analizar estas tres figuras sorprende ver que los segmentos siempre ocupan las mismas posiciones relativas. En la primera figura podemos observar que el segmento 1 es el que considera más alto el riesgo percibido derivado de la entrada de nuevos países a la UE, por la pérdida de subvenciones que ello puede conllevar y la posible falta de personal cualificado. Además se posiciona alejado de llevar una gestión de calidad y enfocada al mercado. En cambio, el segmento 3 se sitúa en el extremo contrario, son los que otorgan más importancia a aspectos como la investigación de mercados, la presencia en Internet, el mercado exterior, el establecimiento de denominaciones de origen, o la certificación de calidad. Respecto al factor riesgo percibido, se sitúan en una posición intermedia. El segmento 2, nos muestra un posicionamiento diferenciado: no considera como amenazas los cambios que se están produciendo en la UE por lo que tampoco muestran una actitud de gestión dirigida a la mejora de la calidad y a la comercialización.

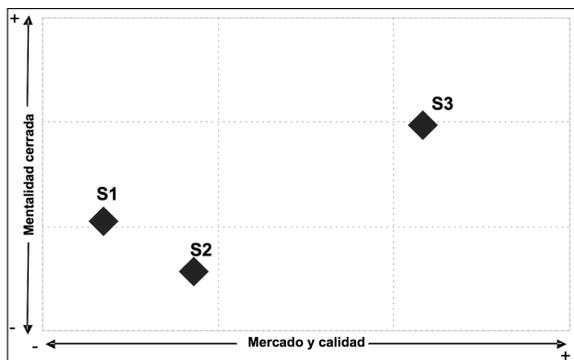
**Figura 3. Posicionamiento factor 1 y factor 2**



Si observamos la figura 4, la posición relativa de los tres segmentos es casi idéntica. El segmento 3, presenta una mayor orientación al mercado puesto que tiene una actitud más partidaria de la necesidad de llevar una gestión de calidad, pero siendo conscientes de la mentalidad cerrada del sector y de la dificultad que supone la aplicación de políticas de promoción y comunicación.

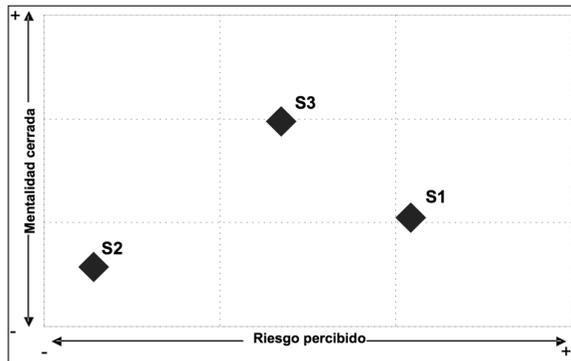
Los segmentos 1 y 2, en cambio se colocan en un posicionamiento inverso, puesto que son conscientes de la necesidad de cambio por parte del sector (debido a la generalizada mentalidad cerrada que existe en el sector cooperativo oleícola), pero no consiguen llevar una gestión de la cooperativa dirigida a la mejora de la calidad y a la potenciación de la comercialización.

**Figura 4. Posicionamiento factor 1 y factor 3**



Finalmente en la figura 5 observamos unas posiciones relativas de los segmentos que confirman lo expuesto con anterioridad. El segmento 1, presenta una actitud de preocupación con los cambios en la UE y en la falta de personal cualificado en el sector, pero manteniendo una postura positiva respecto a los retos del sector. El segmento 2, se acerca al origen de las coordenadas, siendo el que menos riesgo percibe y el que presenta un empresariado con una mentalidad suficientemente abierto y que otorga una significativa importancia a las actividades de comunicación y promoción. Finalmente, el segmento 3 se sitúa en una posición intermedia.

### Figura 5. Posicionamiento factor 2 y factor 3



Concluyendo podemos establecer, que las cooperativas que tienen una mentalidad abierta afrontan el riesgo de forma diferente. Por un lado se encuentran aquellas cooperativas que no perciben riesgo y por otro, aquellas cooperativas que consideran la entrada de nuevos países, la pérdida de ayudas, etc. como factores de enorme riesgo para el sector. Por el contrario, las cooperativas de mentalidad cerrada consideran la existencia de un cierto riesgo en el sector, aunque no le dan tanta importancia.

Las empresas que tienen una mentalidad más abierta, son las menos orientadas a la gestión de la calidad. Creemos que son cooperativas en donde la actual forma de funcionar les permite mantenerse en el mercado y no sienten la necesidad de realizar adaptaciones o modificaciones. Dentro de este grupo se encuentran aquellas cooperativas que perciben un riesgo que les puede afectar, por lo que suponemos que con el tiempo realizaran actuaciones para adaptarse a las condiciones de mercado para sobrevivir. Pero también están dentro de este grupo, aquellas cooperativas que no perciben el riesgo, por lo que creen que no es necesario realizar ninguna modificación en la sociedad para mejorar su funcionamiento, lo que puede llevar que con el tiempo si la cooperativa no logra adaptarse a las nuevas exigencias del mercado desaparezca.

Las cooperativas con una mentalidad cerrada están más orientadas al mercado y a la gestión de la calidad. Son cooperativas que detectan un cierto riesgo que puede afectar a la evolución del sector, por lo que creen que una orientación hacia la calidad y el mercado es necesaria para poder sobrevivir en los mercados actuales.

## 7.- Conclusiones

La producción agraria oleícola se encuentra atomizada en un gran número de empresas, mayoritariamente pequeñas. El empresario adolece, por lo general, de una adecuada formación empresarial y tampoco es probable que la adquiera, en un futuro inmediato, dado el elevado número de agricultores de edad avanzada, poco proclives a introducir cambios en la cooperativa.

Los problemas que se plantean actualmente en la agricultura y en el movimiento cooperativo, requieren soluciones cada vez más profesionalizadas. En este sentido, las almazaras cooperativas de dimensión suficiente, deben dotarse de profesionales que sean capaces de gestionar la entidad de forma adecuada; y las cooperativas más pequeñas, que son las más numerosas, deben adoptar algún tipo de fórmula integradora con otras cooperativas, para adquirir la escala suficiente que permita y justifique el empleo de profesionales de la gestión.

Por otro lado, las cooperativas tienen otra problemática específica: la oscilación de la materia prima (aceituna) debido a factores climáticos y el carácter estacional de la producción, problemas de carácter financiero y problemas de utilización de la capacidad productiva (la estacionalidad de la producción impide una utilización de las instalaciones a lo largo del año, situación tanto más grave cuanto menos diversificada sea la producción). Estos problemas son extremos en las almazaras cooperativas pequeñas y no tan graves en las grandes, que operan más racionalmente en el mercado. En este marco, a las cooperativas no les queda más remedio que intentar adaptarse a la demanda del consumidor ofreciendo productos de gran calidad y que se adapten constantemente a sus necesidades. Pero para que estas acciones sean eficaces deben ir acompañadas de campañas de identificación de los productos y de técnicas publicitarias importantes que sepan ejercer una influencia en los hábitos del consumidor.

Del análisis de los resultados de este trabajo sorprende observar en primer lugar, la gran preocupación que nuestra el sector para llevar a cabo una contabilidad de costes que mejore la gestión de la cooperativa. En segundo lugar, les preocupa mucho el efecto que puede comportar la pérdida de subvenciones por parte de la Unión Europea. En tercer lugar, las cooperativas creen que es importante potenciar el mercado de exportación y finalmente valoran positivamente el tener una acreditación de calidad para acceder a los mercados.

Sorprende también la valoración acerca del futuro del sector: en ningún caso lo consideran prometedor. Este pesimismo queda reflejado en la mayor parte del sector cooperativo y agrícola en general, que ve como va disminuyendo la competitividad de sus productos frente a las grandes empresas mercantiles que dominan todo el mercado agroalimentario.

Otra aportación importante del presente estudio es el análisis de la tipología de las cooperativas en función de su comportamiento. Quedan configurados tres grupos con perfiles de conducta claramente diferenciados.

El primer grupo lo hemos denominado **“Cooperativas pequeñas de ámbito local cerradas y poco profesionalizadas”**. Reúne cooperativas medias y pequeñas donde la gestión está poco profesionalizada y la mayoría no tienen gerente.

Estas cooperativas de dimensión pequeña, han dependido enormemente de las ayudas europeas para realizar inversiones en la cooperativa, por lo que les preocupa enormemente la pérdida de subvenciones. Sin embargo, no les preocupa excesivamente el futuro del sector, puesto que al tener poca producción debido a su dimensión, consiguen vender directamente todo el aceite producido, debido a que tienen unos clientes fidelizados. Tampoco consideran que el asociacionismo sea importante para el sector, pues no tienen problemas de ventas. A pesar de ello, les preocupa la entrada de nuevos países en la Unión Europea, por lo que deberían realizar un planteamiento de su organización para ser más profesionales y estudiar procedimientos de agrupación a fin de ser más competitivas en el mercado.

El segundo segmento es el denominado **“Cooperativas medias, de ámbito limitado pero orientadas al mercado”**. Es el grupo más numeroso de todos. En este grupo prevalecen las cooperativas medias (aunque también encontramos grandes y pequeñas).

Estas cooperativas tienen una dimensión media puesto que su producción es superior a la que obtienen el grupo de cooperativas del segmento anterior. Están más orientadas al mercado que el grupo anterior, por lo que no consideran una amenaza la entrada de nuevos países en la UE. Sin embargo, aun continúan poco profesionalizadas a pesar de que actúan en el mercado exterior, aunque su presencia es escasa. Por este motivo consideran importante potenciar el mercado de exportación, así como Internet como medio de introducirse en estos mercados y las acreditaciones de calidad que permiten a la cooperativa poder posicionarse adecuadamente en dichos mercados.

El tercer segmento lo denominamos **“Grandes cooperativas, profesionalizadas y con presencia online”**. Es el grupo más reducido de la muestra.

Se trata de las cooperativas de mayor dimensión, bastante diversificadas y con una mayor presencia en los mercados. Dichas cooperativas, sin embargo, están preocupadas por la pérdida de subvenciones. Si tenemos en cuenta que, en general, las almazaras cooperativas suelen tener enormes

problemas financieros, debido a su escasa autofinanciación, y han de recurrir en la mayoría de los casos a entidades bancarias, el hecho de recibir subvenciones les permite disponer de recursos para realizar proyectos de inversión e innovaciones sin necesidad de recurrir al exterior. Cabe tener en cuenta que cuanto mayor sea una cooperativa, más recursos necesita para llevar a cabo proyectos de mejora en la entidad.

También creen que se debe potenciar el mercado de exportación. Sin bien realizan publicidad y campañas de marketing, la enorme competencia que existe en los mercados de grandes empresas mercantiles del sector de la agroalimentación, hace que sea necesario potenciar el mercado.

Otra aportación del presente trabajo es el hallazgo de tres factores que determinan el comportamiento de estos tres segmentos, y de las cooperativas en general. Los factores encontrados son: **f1) Orientación al mercado y gestión de calidad; f2) Riesgo percibido; y f3) Mentalidad cerrada.**

Si analizamos el comportamiento de los grupos de cooperativas obtenidos en función de estos factores observamos que el segmento 1 es el que considera más alto el riesgo percibido derivado de la entrada de nuevos países a la UE, por la pérdida de subvenciones que ello puede conllevar y la posible falta de personal cualificado. El segmento 3 otorga más importancia a aspectos como la investigación de mercados, la presencia en Internet, el mercado exterior, el establecimiento de denominaciones de origen, o la certificación de calidad. En relación al factor riesgo percibido, se sitúan en una posición intermedia. El segmento 2, nos muestra un posicionamiento diferenciado: no considera como amenazas los cambios que se están produciendo en la UE pero tampoco muestran una actitud de gestión dirigida a la mejora de la calidad y a la comercialización.

## 8.- Bibliografía

AMAT SALAS, O. (1991): *Anàlisi dels factors d'èxit del cooperativisme agrari a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Crèdit Agrari. Generalitat de Catalunya.

AMAT SALAS, O. (1997): *Estudi socioeconòmic de les cooperatives a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Generalitat de Catalunya.

BAREA, J.; MONZON, J. (1992): *Libro blanco de la economía social en España*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 579 pp., Madrid.

BARRIACH, J. (1981): "Cooperativisme agrari a les comarques meridionals". Jornades agràries de les comarques meridionals. Reus, 1980. Obra Social de la Caixa de Pensions. Barcelona.

- BEL DURAN, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. CIRIEC-España, Valencia.
- BEL DURAN, P. (2000): "La financiación de las sociedades cooperativas agrarias con sección de crédito". *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 72, pp. 7-31.
- BRUQUE, S.; HERNÁNDEZ, M<sup>o</sup>. J.; VARGAS, A.; MOYANO, J. (2002): "¿Son más competitivas las sociedades cooperativas?: un análisis en el sector de la distribución farmacéutica". *CIRIEC-España*, nº 42, pp. 131-157.
- CABALLER, V.; JULIÁ, J.F.; SEGURA, B. (1987): *Las cooperativas agrarias valencianas: un análisis empresarial*. AEDOS. Madrid.
- CARRASCO CARRASCO, M. (1993): *La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección de Trabajo Asociado y Empleo. Huelva.
- CEÑA, F.; PÉREZ YRUELA, M.; SEVILLA GUZMÁN, E. (1983): *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*. Instituto de Sociología de Estudios Campesinos. Universidad de Córdoba. Córdoba.
- CHACÓN, J. L. (1990): "Por qué fracasan las cooperativas?". *Agricultura y Cooperación*, nº 79, abril, pp. 35-36.
- DARP. (1995): *La industria agroalimentaria a Catalunya*. Direcció General de Producció i Indústries Agroalimentàries del Departament, d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- DOMINGO, J.; DE LOMA-OSSORIO, E. (1991): *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Cámara de Comercio e Industria de Jaén.
- ERNST&YOUNG (1992): *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España: sector de aceite de oliva y aceite de orujo de aceituna*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaria General de Alimentación. Madrid.
- FERNÁNDEZ MÉNDEZ, M. (1996): "Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio". Cuadernos de trabajo de CIRIEC-España, pp. 4-17.
- FORTUNY SANTOS, J. (1994): "Pautes per l'anàlisi sectorial en el sistema agroalimentari: aplicació al sector oleícola català". *Revista Fundació Ciutat de Lleida*, pp. 161-183.
- FORTUNY SANTOS, J. (2002): *Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario, aplicada al subsector oleícola catalán. Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial*. Tesis doctoral.
- GARRIDO, S. (2003): *El primer cooperativismo agrario español*. CIRIEC-España, nº 44, pp. 33-56.

- JULIÀ, J. F. (1993): "La economía social y el cooperativismo agrario". CIRIEC-España, nº 15, pp. 43-68.
- JULIÀ, J. F. (1994): "El cooperativismo agrario". *Papeles de Economía Española*, vol. 60-61, pp. 243-250.
- LEONE, F. G. (1992): "Las pequeñas y medianas empresas del sector oleícola en Italia". *Olivae*, nº 41, abril 1992, pp. 6-11.
- LÓPEZ ONTIVEROS, A. (1982): *Las cooperativas olivaderas andaluzas*.
- MILI, S. (1996): *Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica, 390 pp.
- MILLÁN GÓMEZ, J. L. (1988): "La distribución de tamaños de las cooperativas olivaderas de Jaén". *Olivae*, nº 22, pp.14-19.
- MOYANO, J.; FIDALGO, F. A. (2001): "El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola". *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 73, pp. 95-121.
- MOZAS MORAL, A. (1998): *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jienenses*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.
- OLTRA, M. J. (1992): "Caracterización empresarial de las bodegas cooperativas de la comunidad valenciana". Cuadernos de Trabajo de CIRIEC-España, nº 19.
- PARRAS ROSA, M. (1996): *La demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica, 379 pp.
- PÉREZ ROJAS, F. (1997): *Contabilidad y organización, una aplicación a las cooperativas olivaderas*. Colección Tesis Doctorales. Publicaciones Etea. 228 pp.
- SANCHIS, J. R. (1995): *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SANCHIS, J. R.; SORIANO, J. F.; CANTARERO, S. (2000): "Variables determinantes de los procesos de cambio estratégicos. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana". *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 17, pp. 109-136.
- SEGURA B.; OLTRA, M. J. (1995): "Eficiencia en la gestión de cooperativas agrarias de comercialización". *Investigación Agraria, Economía*, vol. 10(2), pp. 217-232.
- SERRAT I OLIVERAS, A. (1986): "Implantación, estructura y problemas del cooperativismo agrario en Catalunya. Problemas de actuación". Conferencia pronunciada en la Universidad de Verano Menéndez Pelayo en Sitges.
- SERVER, R.; MELIAN, E. (1999): "Estrategias competitivas y eficiencia de las secciones de crédito en la Comunidad Valenciana". CIRIEC-España, nº 32, pp. 39-83.

- SILLERO ILLANES, C. (1994): *Las secciones de crédito de las cooperativas agrarias: análisis y perspectivas*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y de Montes, Universidad de Córdoba.
- TORRES RUIZ, F. J. (1998): *Las cooperativas jienenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica*. Instituto de Estudios Jienenses de la Universidad de Jaén.
- TORRES, F. J.; SENISE, O.; PARRAS, M.; MOZAS, A.; MURGADO, E. M<sup>a</sup>. (2000): *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*. Unicaja Fundación.
- TOUS, J. (1990): *El olivo. Situación y perspectivas en Tarragona*. Tarragona.
- TOUS, J.; ROMERO, A. (1993): *Variedades del olivo*.
- TOUS, J.; ROMERO, A. (1994a): *La nova olivicultura de Catalunya*. Butlletí informatiu. Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries, n<sup>o</sup> 43, julio.
- TOUS, J.; ROMERO, A. (1994 b): *Aceites catalanes. Denominaciones de Origen*. Olivicultura Jornadas Técnicas. Fundació La Caixa y Agrolatino. Barcelona.
- VARA, M<sup>a</sup> J. (1985): "La empresa cooperativa y su equilibrio económico y social". *Revesco*, n<sup>o</sup> 53, pp. 69-78.
- VARGAS SANCHEZ, A. (1993): *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*.
- VARGAS SANCHEZ, A. (2002): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. 243 pp.
- VIDAL, F. (1999): *Eficiencia económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, ETSIA, Valencia.
- VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. (2000): "Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial". *CIRIEC-España*, n<sup>o</sup> 34, pp. 71-94.
- VILÀ, J.; FARRÁN, J. (1991): *El aceite de oliva: la provincia de Lleida*. Nota técnica de la División de Investigación del IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.