

# centrales de **compras** y **servicios** en el **sector oleícola**



compras

S en el

oleícola

centrales de  
**compras** y **servicios**  
en el **sector oleícola**

**compras**

**S** en el

**oléicola**

## **EQUIPO TÉCNICO**

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

Isabel Martínez López

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Responsable del grupo:

Manuel Parras Rosa

Integrantes del grupo:

Adoración Mozas Corral

Eva María Murgado Armenteros

Olga Senise Barrio

Francisco José Torres Ruiz

Ciriaco Castro Toro

Antonio Guzmán Vico

## **COORDINACIÓN**

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

Manuel Vera Márquez

Antonia María Marfil Ureña

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Manuel Parras Rosa

Eva María Murgado Armenteros

## **EDICIÓN**

Diputación Provincial de Jaén

Turismo y Desarrollo Local Sostenible

Proyecto Equal ADAPTI+D

## **DISEÑO Y MAQUETACIÓN**

[nm] creativos

## **IMPRESIÓN**

Soproagra, s.a.

## **DEPÓSITO LEGAL:**

Esta publicación ha sido realizada en el marco del proyecto adapti+d, acogido a la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciada por el fondo social europeo y la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

# Índice

<b>Presentación</b> .....	4
<b>2. Justificación y Objetivos</b> .....	7
2.1. El dictamen sobre olivicultura y oleicultura: diagnóstico.....	8
2.2. ¿Por qué y para qué una central de compras y de servicios en el sector oleícola jiennense?.....	11
<b>3. Concepto, características y razones de las centrales de compras y de servicios</b> .....	23
<b>4. Plan metodológico</b> .....	31
<b>5. Modelos de funcionamiento de las empresas entrevistadas</b>	37
5.1. Grupo AN.....	38
5.2. Udapa.....	40
5.3. Acorex, Sociedad Cooperativa.....	41
5.4. Cobadú, Sociedad Cooperativa de Primer Grado.....	42
5.5. Actel.....	44
5.6. Suca, Sociedad Cooperativa Andaluza.....	45
5.7. Coren.....	47
5.8. Coarval.....	51
<b>6. Descripción de la Central de Compras y de Servicios</b> .....	55
6.1. Áreas funcionales.....	58
6.2. Personalidad jurídica.....	59
6.3. Objetivos.....	61
<b>7. Recomendaciones: factores clave del éxito</b> .....	65
7.1. Consideraciones preliminares.....	66
7.2. Los factores clave del éxito.....	68
<b>Bibliografía</b> .....	81
<b>Anexos</b> .....	85



## Presentación

La Política Regional de la Unión Europea se articula a través de los Fondos Estructurales, como instrumentos de apoyo financiero a la cohesión social, y de las Iniciativas Comunitarias, como programas de ayudas ideados para apoyar líneas de actuación específicas para el conjunto de los Estados miembros. Es el Fondo Social Europeo, uno de estos Fondos Estructurales, el que contribuye con su financiación a la puesta en marcha de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, iniciativa de recursos humanos para el presente periodo.

Equal, que forma parte de una estrategia integrada para el empleo, tiene por objetivo la lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad que se producen en el mercado de trabajo, particularmente en aquellas basadas en el sexo, la raza, el origen étnico, las creencias o la edad. Sus actividades se estructuran sobre los cuatro pilares básicos: Capacidad de inserción profesional, Espíritu de empresa, Adaptabilidad e Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, siempre en relación al mercado de trabajo.

El proyecto ADAPTI+D del que Diputación Provincial de Jaén es socia, ha sido solicitado a la Unión Europea a través de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía. Este se desarrolla sobre el eje de Adaptabilidad de la Iniciativa Comunitaria Equal, siendo su área temática la adaptabilidad de las empresas, trabajadores y trabajadoras a los cambios económicos estructurales y al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y sus sectores de intervención el oleícola y el comercial.

# Presentación

Para el logro de esta adaptabilidad, se prevén un conjunto de actividades de distinta índole - de formación, de investigación, de cooperación, etc.-, entre las que tiene cabida la que nos ocupa, el “Estudio dirigido a la creación de una central de compras y servicios para el sector oleícola de la provincia de Jaén”, estudio en consonancia con la política de desarrollo provincial del Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, proyecto número 66, y planteado como una herramienta a poner en manos del sector oleícola provincial, a fin de que pueda adelantarse y hacer frente a las amenazas que le acechan, para poder así captar valor añadido, aumentar la productividad y, en definitiva, su competitividad.

Ángeles Ferriz Gómez  
Diputada Turismo y Desarrollo Local Sostenible

centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**



# justificación y objetivos

centrales de CC  
y servicios en  
sector oleícola  
centrales de compras  
servicios en el  
sector oleícola





## 2. Justificación y Objetivos

En el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, figura, con el número 66 y con prioridad alta, el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Compras y de Servicios en el Sector Oleícola”, una iniciativa que se propone, como el resto de los proyectos estratégicos, tras el diagnóstico efectuado sobre el sector oleícola provincial en el mencionado Plan.

En el contexto descrito, en este apartado justificaremos la necesidad de la creación de una o varias centrales de compras y de servicios en el sector oleícola de la provincia de Jaén y definiremos los objetivos que han de alcanzarse con la/s misma/s<sup>1</sup>. Todo ello, en el marco del *Dictamen sobre Olivicultura y Oleicultura: Diagnóstico y Proyectos Estratégicos* contenido en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, al que nos referimos, seguidamente.

### 2.1. el dictamen sobre olivicultura y oleicultura: diagnóstico<sup>2</sup>

En el ámbito de la oleicultura -incorporamos bajo esta denominación, tanto a la olivicultura como a la oleicultura-, en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén se señala, tras efectuarse el diagnóstico del sector oleícola mediante el oportuno análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que el objetivo clave que se ha de perseguir con las estrategias y actuaciones recogidas en el mismo es “aumentar la competitividad del sector oleícola, a través de una mayor orientación al mercado y de la mejora de la productividad, en el marco del desarrollo sostenible”. Se trata, por lo tanto, de conseguir, por un lado, un cambio en la orientación de la oleicultura provincial, en el sentido de conseguir una mayor orientación al mercado, de tal forma que el sector tome consciencia de que el futuro está estrechamente relacionado con la forma en que los productores sean capaces de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y, por otro lado, de aumentar la productividad del sector, en el marco del desarrollo sostenible, que ha de lograrse mediante una gestión más eficiente, tanto de las explotaciones olivareras, como de las industrias.

<sup>1</sup> En este apartado, nos limitaremos a esbozar los objetivos sobre los que profundizaremos, más adelante, tras la revisión de la literatura y la descripción del modelo de central que proponemos.

<sup>2</sup> El contenido de este apartado es un resumen del documento *Dictamen sobre Olivicultura y Oleicultura: Diagnóstico y Proyectos Estratégicos*, contenido en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén (véase AAVV, 2000).

Este objetivo general puede lograrse a través de la consecución de cinco objetivos intermedios:

1. La mejora de la comercialización de los aceites de oliva, básicamente, mediante el desempeño de tareas que busquen conquistar mercados, de tal modo que el sector obtenga una participación importante del valor añadido que generan las actividades posteriores a la de transformación de la aceituna en aceite de oliva virgen. En definitiva, se trata de que el sector aborde las actividades de comercialización o marketing de forma eficiente, tanto en el mercado de graneles como en el de envasado.
2. Una mayor profesionalización del sector, que contribuya a lograr la competitividad del mismo y lo impregne de unos nuevos comportamientos, más adaptados a las nuevas exigencias de los mercados.
3. El aumento de la cooperación inter e intrasectorial. Se trata de inculcar en el sector la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.
4. El incremento de la productividad del sector, prestando una atención especial a la gestión racionalizada de los inputs y a la incorporación de los avances tecnológicos en la cadena producción-consumo.
5. El desarrollo de “cultura empresarial”, sobre todo, en las estructuras cooperativas, que impulse y dinamice la modernización del sector, por la vía de la orientación al mercado.

Los objetivos anteriores están estrechamente relacionados, de modo que es prácticamente imposible lograr el objetivo principal si no se consiguen los intermedios, conjuntamente.

Por otro lado, tal y como se recoge en el Plan Estratégico, los objetivos mencionados han de alcanzarse actuando alrededor de tres ejes u orientaciones clave:

**EJE 1. *La mejora constante de la calidad de los aceites de oliva y el desarrollo de una comercialización eficiente, para lo que se proponen las siguientes líneas de actuación:***

- Desarrollar actividades de comercialización, al objeto de incrementar la demanda de los aceites de oliva vírgenes provinciales, posicionándolos como aceites de calidad, seguros y altamente saludables.



- Estimular la producción de aceites de calidad, en un contexto de seguridad alimentaria, satisfaciendo las nuevas demandas de la sociedad.
- Potenciar la presencia de los productores y productoras jiennenses en los circuitos comerciales del aceite envasado y
- Fomentar y transformar la actitud comercial del sector para que pueda gestionar el cambio, impregnándolo de dinamismo y dotándolo de agilidad, flexibilidad y adaptabilidad.

**EJE 2. *La gestión eficiente de las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la agricultura sostenible, para lo que se proponen las siguientes líneas prioritarias de actuación:***

- Dinamizar el sector hacia el logro de un desarrollo sostenible, reduciendo los impactos medioambientales.
- Transformar la cultura del sector, orientándolo hacia la gestión racional de los inputs.
- Considerar los subproductos y residuos del olivar como fuentes de valor añadido y
- Desarrollar el olivar en el marco de una política de desarrollo rural.

**EJE 3. *El fomento de una cultura empresarial apoyada, fundamentalmente, en la inversión en intangibles, para lo que se proponen las siguientes líneas de actuación:***

- Aumentar el capital humano, a través de una formación de calidad que responda a las necesidades del sector y
- Potenciar el nivel científico–tecnológico, mediante la innovación y la investigación de alto nivel.

En el contexto descrito, el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Compras y de Servicios en el Sector Oleícola” incide directamente en la gestión eficiente de las estructuras productivas y en la mejora de la productividad, mediante, como más adelante veremos, la reducción de costes y la posibilidad de acceso del sector oleícola a determinados servicios, contribuyendo al logro de algunas de las líneas de actuación mencionadas en el Eje Estratégico 2. Pero este Proyecto permite, también, fomentar y transformar la actitud comercial del sector, por lo que se enmarca en dos de las actuaciones del Eje Estratégico 1 (véase figura 1).

En definitiva, el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Compras y de Servicios en el Sector Oleícola” es de enorme importancia para el desarrollo y modernización del sector oleícola provincial, al ser de carácter horizontal y, en consecuencia, contribuir, desde dos de los tres Ejes Estratégicos contemplados en el Plan Estratégico, al logro de cuatro de los cinco objetivos específicos enumerados anteriormente y que repetimos ahora:

1. Una mayor profesionalización del sector, que contribuya a lograr la competitividad del mismo y lo impregne de unos nuevos comportamientos, más adaptados a las nuevas exigencias de los mercados.
2. El aumento de la cooperación inter e intrasectorial. Se trata de inculcar en el sector la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.
3. El incremento de la productividad del sector, prestando una atención especial a la gestión racionalizada de los inputs y a la incorporación de los avances tecnológicos en la cadena producción-consumo.
4. El desarrollo de “cultura empresarial”, sobre todo, en las estructuras cooperativas, que impulse y dinamice la modernización del sector, por la vía de la orientación al mercado.

## **2.2. ¿por qué y para qué una central de compras y de servicios en el sector oleícola jiennense?**

Los olivareros y las olivareras jiennenses, en general, estiman la rentabilidad del olivar a partir de los ingresos por la venta de la aceituna y/o del aceite y no en función de los beneficios. Este comportamiento otorga a las estructuras de costes, sobre todo, de las explotaciones olivareras, un papel secundario en las preocupaciones de los productores y las productoras. Sin embargo, esta actitud, poco empresarial, debe cambiar para que mantengan los beneficios actuales o incluso para que los aumenten, como consecuencia, no sólo del incremento de precios en los costes de producción y de la dificultad de acceder a algunos inputs, sino también del efecto conjunto: 1) de los rápidos cambios del entorno en el que se desenvuelve la oleicultura provincial; y 2) de las propias debilidades del sector.



En el contexto descrito, las circunstancias que hemos apuntado y a las que nos referiremos más adelante con más detalle, demandan que la búsqueda constante de la mayor productividad, tanto de las explotaciones olivareras, como de las industrias, se convierta en un objetivo prioritario en el sector oleícola provincial. En este sentido, a nuestro juicio, la central de compras y de servicios es uno de los instrumentos que permite alcanzar este objetivo por una triple vía: reduciendo los costes, haciendo posible el acceso de los oleicultores y de las oleicultoras a determinados servicios especializados que requieren cierto nivel de concentración de la demanda y facilitando el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.

Además, la fuerte presencia del cooperativismo oleícola en nuestra provincia puede y debe ser un elemento dinamizador y catalizador de la creación de las centrales de compras y de servicios, puesto que, en realidad, las propias cooperativas son ya, aunque incipientes, centrales de compras y de servicios, al hacer posible que los oleicultores y las oleicultoras adquieran recursos, tales como factor humano, equipos y máquinas, servicios financieros, de transporte, etc., en común, en condiciones más favorables que si lo hicieran individualmente. De lo que se trata, ahora, es de que se incorporen nuevos servicios, nuevos productos, etc., en el marco de una mayor cooperación interempresas y de una gestión profesionalizada.

No obstante, que las cooperativas oleícolas puedan ser el punto de partida para la creación de centrales de compras y servicios, no significa que otros agentes no cooperativos no puedan formar parte de las mismas. En este sentido, conviene que advirtamos que es posible diseñar varios tipos de centrales de compras y servicios, según se trate de responder a las necesidades del sector olivarero, del almazarero, del envasador, etc. En nuestro caso, nos referiremos, tal y como hace el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, a un tipo de organización que dé respuesta a las necesidades, tanto de los olivareros y olivareras como de los almazareros/as y envasadores/as, conjuntamente. En este sentido, como hemos adelantado, la creación de una central de compras y de servicios a partir de la cooperación de un buen número de cooperativas oleícolas es un buen modelo<sup>3</sup>, pero no hay que excluir otros modelos.

---

<sup>3</sup> Considerando que la mayoría de las cooperativas oleícolas jiennenses incorporan el envasado en su funcionamiento. No obstante, no estamos emitiendo juicio alguno sobre la personalidad jurídica de la central de compras y de servicios que puede ser cooperativa o no.

Haciendo referencia a las circunstancias o motivos a los que antes aludíamos, y refiriéndonos al apartado de amenazas a las que está expuesto el sector oleícola provincial y que afectan a la rentabilidad de las explotaciones e industrias, la principal es el cambio en la Política Agraria Común (PAC). En efecto, la liberalización de la agricultura y su necesaria mayor orientación al mercado son dos de los principios claves sobre los que pivota la nueva PAC y cuyos efectos más inmediatos, que ya estamos notando, son la reducción de las ayudas<sup>4</sup> al sector e incluso la desaparición de las actuales<sup>5</sup> y la eliminación de la protección en frontera, provocando, por un lado, una reducción de la rentabilidad de las explotaciones, si no se toman medidas compensatorias, y, de otro lado, una mayor intensidad competitiva en el mercado.

Otras amenazas tienen su origen en el incremento de la producción de aceites de oliva<sup>6</sup> y en la competencia de otros productos. Así, aunque es cierto que la demanda mundial ha crecido notablemente en los últimos quince años<sup>7</sup>, a medio y largo plazo se prevé una oferta superior a la demanda<sup>8</sup> y, consecuentemente, un descenso en los precios, perjudicando esta situación a los olivares menos productivos que también los tenemos en nuestra provincia. Todo ello, en un escenario sin ayudas, tal y como hemos adelantado.

Por lo que respecta a la competencia vía productos, la existencia de productos sustitutivos de menor calidad, pero de un precio más reducido, hacia los que puede

---

<sup>4</sup> Hay que señalar que si bien es cierto que el montante global de las ayudas se mantiene año tras año, no lo es menos que al no aumentar, en un contexto inflacionista, las ayudas en términos reales están disminuyendo.

<sup>5</sup> Se prevé que las actuales ayudas comunitarias de apoyo al sector oleícola desaparezcan en el año 2013.

<sup>6</sup> Incremento debido, por un lado, al aumento de las plantaciones de olivar en el mundo, en general, y en España, en particular, y, por otro lado, a la mejora de los rendimientos de las explotaciones como consecuencia de la extensión del regadío y de la aplicación de otras mejoras tecnológicas. Respecto del primero de los elementos a los que hemos aludido, hemos de señalar que el incremento de las explotaciones se está produciendo en el contexto de la previsión de la desaparición de las ayudas comunitarias en el año 2013, por lo que todas las explotaciones competirán en un mercado sin ayudas, y también porque los altos precios actuales están emitiendo señales al mercado que está respondiendo plantando olivos.

<sup>7</sup> Entre las campañas 1990/91 a 2004/05 el consumo mundial de aceites de oliva ha crecido en 1.219.000 toneladas (COI, 2006a). Esta tendencia de crecimiento continuo se romperá en la próxima campaña 2005/06, de acuerdo con los datos del COI, como consecuencia del espectacular incremento de los precios que están experimentando los aceites de oliva. Así, el COI estima un consumo, para la campaña 2005/06, de 2.769.000 toneladas, 116.500 toneladas menos que en la campaña precedente (COI, 2006a).

<sup>8</sup> Tal y como señala el COI (COI, 2006b), la media de producción de aceites de oliva en los períodos 1996/97-1999/00 y 2000/01-2003/04 ha aumentado en un 12,4%, mientras que el consumo lo ha hecho en el 13,5%. De continuar esta tendencia, en el año 2010 se prevé que la oferta superará a la demanda en 100.000 toneladas, aproximadamente.



desplazarse la demanda si los precios de los aceites de oliva se elevan por encima de un precio umbral; la aparición y desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a los aceites de oliva, pero más baratos; y la posibilidad de comercializar productos obtenidos mediante mezclas de aceites de oliva con aceites de semillas, son factores que pueden frenar el desarrollo del mercado de los aceites de oliva.

En lo referente a las debilidades del sector oleícola provincial, y en función del objetivo de este trabajo, éstas se articulan en torno a cuatro núcleos centrales: la atomización del sector o la insuficiente cooperación inter e intrasectorial, la débil cultura empresarial, la escasa profesionalización del sector y sus rasgos estructurales.

a) La atomización del sector o la insuficiente cooperación inter e intrasectorial.

Un rasgo fundamental en el sector oleícola provincial es el insuficiente nivel de concentración de la demanda de inputs y servicios, limitándose, de este modo, la posibilidad de un mayor poder de negociación frente a los proveedores y proveedoras y de acceder a determinados servicios de elevado coste. En este sentido, resulta paradójico que en una provincia, donde el sector oleícola está articulado mayoritariamente en torno al modelo cooperativo, una característica sectorial sea el escaso asociacionismo en la fase de producción de aceituna, perdiéndose, con ello, la oportunidad de obtener inputs a más bajo precio, a la par que tener acceso a determinados servicios, tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones e industrias y para la instalación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, formación, etc. En definitiva, los olivereros y olivereras jiennenses han creado estructuras empresariales para transformar la aceituna en aceites de oliva pero no para cultivar y recolectar las aceitunas.

En el contexto descrito, es cierto que existen algunas cooperativas que han incorporado a su gestión la compra en común de fitosanitarios, carburantes, etc., y están consiguiendo, de esta forma, un ahorro en los costes para sus asociados y asociadas, pero son las menos y, además, tienen limitado su funcionamiento a pocos inputs. Una mayor concentración de la demanda, mediante más cooperación con otras entidades, junto a una reformulación del negocio oleícola en la que la reducción de costes ocupe un lugar central, posibilitaría menores costes, incluidos los de la gestión de compras, y mayores oportunidades de acceso a nuevos servicios especializados.

b) La débil cultura empresarial.

En este apartado, estrechamente relacionado con lo mencionado anteriormente, nos referimos al predominio, en la oleicultura provincial, de un cooperativismo que domina la producción provincial y, por lo tanto, la mundial y que, sin embargo, no funciona empresarialmente, como consecuencia de que el socio o la socia percibe la cooperativa como una institución ajena que le resuelve el problema de la venta y los problemas administrativos. En definitiva, el/la socio/a cree que la cooperativa es “el mercado final”, por lo que cuando entrega la aceituna en la almazara cooperativa supone que su tarea ha finalizado. Resulta sorprendente, en este aspecto, cómo aquellas personas socias de las cooperativas almazaras que son excelentes empresarios o empresarias en otras actividades, no se comportan de igual forma cuando actúan como socios y socias, llegando a inhibirse del proceso de toma de decisiones en la institución cooperativa. Incluso el cooperativismo de segundo o ulterior grado ha resuelto poco, hasta el momento, debido a que la integración asociativa es más formal que real, no consiguiéndose los efectos comerciales para los que, supuestamente, fueron creadas. En suma, ausencia de orientación hacia al mercado en el sector, cuando precisamente, desde Bruselas, tal y como hemos adelantado, se persigue la mayor orientación al mercado en la agricultura.

Lo que hemos indicado antes, sobre el escaso asociacionismo olivarero, ha de interpretarse también como un síntoma de la escasa cultura empresarial, donde los olivareros y las olivaderas actúan individualmente, aunque el coste de la gestión sea mucho más elevado que si lo hicieran colectivamente.

c) La escasa profesionalización del sector.

La escasa profesionalización del sector es, sin duda, su gran debilidad. Es una cuestión de tanta importancia que condiciona el desarrollo sectorial, frenándolo en exceso y no dotándolo del dinamismo que los nuevos tiempos demandan. Esta escasa profesionalización provoca, como hemos señalado, una débil o nula orientación al mercado y una ausencia de gestión empresarial, que se materializa en una ineficiente gestión comercial y en una marcada debilidad organizativa en las actividades de suministro de inputs, lo que dificulta la obtención de economías de escala productivas y comerciales, impide mantener negociaciones con los grandes proveedores y proveedoras en una posición de equilibrio y no de inferioridad y hace poco viable abordar actividades de cierta





envergadura, etc. En este sentido, poco se pueden aprovechar de las oportunidades que plantea el entorno relativas a la competitividad de los aceites de oliva, si se carece de las capacidades necesarias para ello.

d) Los rasgos estructurales.

Un conjunto de características estructurales no incluidas en los apartados anteriores, actúan, también, como grandes déficits del sector oleícola provincial y justifican la conveniencia y necesidad de la creación de centrales de compras y de servicios. Nos referimos a las tres siguientes:

- Existencia de explotaciones tradicionales de olivar, de bajo rendimiento en ciertas zonas, con limitaciones productivas que hacen difícil su competitividad y, por tanto, su supervivencia, a medida que el mercado se liberaliza. En este sentido, es cierto que el olivar jiennense, en su conjunto, es el más productivo de España<sup>9</sup>, pero no lo es menos que en la provincia de Jaén coexisten “muchos olivares”, algunos de ellos poco productivos y que serán menos competitivos aún cuando las actuales ayudas desaparezcan.
- Explotaciones de pequeña dimensión que dificultan la obtención de economías de escala. En efecto, el tamaño medio de las explotaciones jiennenses es de 6,17 hectáreas. Además, en la provincia de Jaén hay 65.423 explotaciones de olivar de las que el 70,50% tiene menos de 5 hectáreas (INE, 2006).
- La consideración, por una buena parte de los oleicultores y las oleicultoras jiennenses, del olivar como fuente de renta complementaria, contribuyendo al alejamiento de los mismos de los mecanismos de mercado y de la gestión empresarial.

Las debilidades estructurales mencionadas tienen consecuencias importantes sobre los costes que han de soportar los olivereros y las olivereras provinciales y se hacen aún más intensas, si cabe, como consecuencia de la necesaria mayor tecnificación y mecanización de las tareas de cultivo y recolección, especialmente de esta última.

---

<sup>9</sup> En efecto, en el período 1998/99-2001/02, la productividad del olivar jiennense fue de 752,25 kilogramos de aceites por hectárea, frente a los 418,32 kilogramos por hectárea que registró el olivar español, en su conjunto (Parras, 2004).

Por otro lado, hay dos cuestiones de mucho interés sobre las que las centrales de compras y de servicios podrían tener una influencia positiva. Nos referimos a la aparición de nuevas industrias y a los aspectos relacionados con la calidad de los aceites de oliva.

Respecto de la aparición de nuevas industrias, cada día más se está trabajando en la obtención de productos alternativos obtenidos tanto de la poda del olivar, como de otros subproductos: energía eléctrica, abonos, alcoholes, antioxidantes, biomasa, azúcares, carbón activo, cosméticos, etc. Estos “nuevos productos” están impulsando la aparición de nuevas industrias que son una oportunidad para el desarrollo del sector oleícola, pero que requieren de concentración de agentes y de la incorporación al sector de nuevos servicios de elevado coste, pero también de elevado valor añadido.

Por lo que a la calidad se refiere, los consumidores y consumidoras demandan productos de calidad y es este atributo la condición necesaria para que el sector tenga presencia en los mercados finales. La obtención de aceites de oliva de calidad requiere de conocimientos y esfuerzos, tanto a nivel de campo como de industria, modernizando las almazaras e incorporando nuevas técnicas y tecnologías en el cultivo y en la recolección, esfuerzos que tienen recompensa y que son menores si se realizan con profesionales y de forma conjunta.

En la figura 2, recogemos los aspectos contemplados como amenazas y debilidades en la “Matriz DAFO sobre Olivicultura y Oleicultura” del Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, relacionados con el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Compras y Servicios en el Sector Oleícola”.


En definitiva, el incremento de costes de los inputs, los cambios en el entorno en el que opera el sector oleícola provincial, la necesaria mayor tecnificación y mecanización de las tareas de cultivo y de recolección, especialmente de esta última, y la necesidad de responder a otros retos, a menudo olvidados, vinculados a la información y al conocimiento, son razones más que suficientes para crear centrales de compras y de servicios en la oleicultura jiennense. Así, el cumplimiento de las medidas contempladas en la “condicionalidad” de la PAC, la expansión del regadío y de las nuevas plantaciones, el replanteo de las actuales, la necesidad de una fertilización más eficiente, el mejor tratamiento de plagas y enfermedades, etc. son cuestiones que generan costes y que demandan nuevos servicios que ahora son poco atendidos por considerarse “caros” o



“innecesarios” y que, sin embargo, son todo lo contrario, si se accede a ellos de forma compartida. Nos referimos, a la compra en común de fertilizantes, productos fitosanitarios, maquinaria agrícola, aperos de labranza, equipos de riego, servicios de laboratorio, de asesoramiento o, incluso, de I+D+I (diseño de plantaciones, sistemas de manejo de suelos, tratamiento de plagas y enfermedades, variedades y mejora genética, etc.). En este mismo sentido, es necesaria la incorporación a la recolección de todos los medios técnicos que permitan reducir los costes, haciéndolo compatible con la disminución de los impactos medioambientales. Es cierto que, en los últimos años, se ha incorporado a las tareas de recolección un conjunto de equipos o pequeñas máquinas que está reduciendo considerablemente su coste. No obstante, es de esperar que se utilicen cada vez más los equipos de recolección mecanizada, situación deseable por varios motivos: reducen el coste de recolección, provocan menos daños a los árboles en comparación con otros sistemas, reducen el tiempo de campaña, mejorando la calidad de los aceites, y disminuyen la dificultad de búsqueda de mano de obra. El acceso a unos u otros equipos en mejores condiciones se obtiene mediante la cooperación, bien para adquirir equipos de forma más barata, o bien para poder acceder conjuntamente a algunos de ellos, como, por ejemplo, vibradores.

Por lo tanto, y en función de lo comentado y argumentado hasta el momento, las centrales de compras y de servicios en el sector oleícola permitirían:

- Reducir los costes en el suministro de inputs, razón que por sí sola justifica su existencia, mediante la disminución del precio de los factores de producción.
- Incrementar los servicios a los oleicultores y oleicultoras, facilitando el acceso de éstos a determinados bienes y servicios.
- Incorporar más profesionales en el sector.
- Aumentar las posibilidades de aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio, tal y como hemos señalado.

**FIGURA 1.** LAS CENTRALES DE COMPRAS Y DE SERVICIOS EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE JAÉN 



<b>Objetivo: Aumentar la competitividad del sector, a través de una mayor orientación al mercado y de la mejora de la productividad, en el marco del desarrollo sostenible</b>		
<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>	<b>PROYECTOS</b>
<b>EJE 1.</b> La mejora constante de la calidad de los aceites de oliva y el desarrollo de una comercialización eficiente	<b>1.1.</b> Estimular la producción de aceites de calidad, en un contexto de seguridad alimentaria, satisfaciendo las nuevas demandas de la sociedad.	1. Programa de fomento de la producción de aceites con denominación de origen. 2. Programa de fomento de la producción de aceites ecológicos y de aceites obtenidos con producción integrada. <b>3. Creación de centrales de compras y servicios</b>
	<b>1.2.</b> Fomentar y transformar la actitud comercial del sector para que pueda gestionar el cambio, impregnándolo de dinamismo y dotándolo de agilidad, flexibilidad y adaptabilidad.	1. Creación del Fondo para la Promoción del Aceite de Oliva Provincial. 2. Creación de centrales de ventas. 3. Programa de fomento de proyectos de comercialización. <b>4. Creación de centrales de compras y de servicios.</b> 5. Programa de fomento de la creación de empresas especializadas de servicios olivares y oleícolas. 6. Programa de fomento e implantación de sistemas de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en la olivicultura y elaiotecnía.
<b>EJE 2.</b> Gestión eficiente de las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la agricultura sostenible	<b>2.1.</b> Dinamizar el sector hacia el logro de un desarrollo sostenible, reduciendo los impactos medioambientales.	1. Programa de fomento de la producción de aceites con denominación de origen. 2. Programa de fomento de la producción de aceites ecológicos y de aceites obtenidos con producción integrada. <b>3. Creación de centrales de compras y de servicios.</b> 4. Programa de fomento e implantación de sistemas de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en la olivicultura y elaiotecnía.
	<b>2.2.</b> Transformar la cultura del sector, orientándolo hacia la gestión racional de los inputs.	1. Programa de fomento de la producción de aceites con denominación de origen. 2. Programa de fomento de la producción de aceites ecológicos y de aceites obtenidos con producción integrada. <b>3. Creación de centrales de compras y de servicios.</b> 4. Programa de fomento e implantación de sistemas de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en la olivicultura y elaiotecnía.
	<b>2.3.</b> Considerar los subproductos y residuos del olivar como fuentes de valor añadido.	1. Creación de centrales de ventas. <b>2. Creación de centrales de compras y de servicios.</b> 3. Programa de fomento de la creación de empresas especializadas de servicios olivares y oleícolas. 4. Programa de fomento de implantación de sistemas de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en la olivicultura y en la elaiotecnía.



**FIGURA 2.** DEBILIDADES Y AMENAZAS RELACIONADAS CON LA CREACIÓN DE CENTRALES DE COMPRAS Y DE SERVICIOS, CONTEMPLADAS EN LA MATRIZ DAFO SOBRE OLIVICULTURA Y OLEICULTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE JAÉN

### **DEBILIDADES**

- D.1.Explotaciones de bajo rendimiento y con dificultades para su mecanización.
- D.2. Explotaciones de pequeña dimensión que dificultan las economías de escala.
- D.3.Escaso asociacionismo olivarero.
- D.4.Predominio de un cooperativismo oleícola con escasa cultura empresarial.
- D.5.Escasa profesionalización del sector.
- D.6.Escasa visión empresarial de la actividad oleícola por los/as productores/as.
- D.7.Consideración del olivar como fuente de renta complementaria.

### **AMENAZAS**

- A.1. Incremento “no controlado” de la oferta.
- A.2. Existencia de productos sustitutivos de menor calidad, pero de un precio más reducido.
- A.3. Aparición y desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a los aceites de oliva, pero más baratos.
- A.4. Posibilidad de comercializar aceites obtenidos mediante mezcla de aceites de oliva con aceites de semillas.
- A.5. Liberalización de la agricultura que afecta al nivel de ayudas.

2

2

centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**

**concepto,  
características  
y razones**

de las centrales de compras  
y de servicios

centrales de CC  
y servicios en  
sector oleícola  
centrales de compras  
servicios en el  
sector oleícola





### 3. Concepto, características y razones de las centrales de compras y de servicios

---

Las centrales de compras y de servicios son operadores que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tienen por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado (ANCECO, 2000).

De acuerdo con esta definición, los elementos comunes que caracterizan a una central de compras y de servicios son (ANCECO, 2000):

- a. Ser un operador con **personalidad jurídica propia** y, por lo tanto, un ente capaz de asumir derechos y obligaciones.
- b. Ser un operador con **recursos económicos propios**, lo que implica la posibilidad de disponer de recursos humanos y materiales. Es definitorio que una central de compras y de servicios tenga estructura mínima, es decir, un organigrama mínimo de personal así como un espacio físico y recursos materiales necesarios y suficientes para la prestación de servicios con garantía de eficacia. Esta estructura debe ser independiente de la de las entidades socias.
- c. Las centrales de compras y de servicios están dirigidas a un grupo de empresas independientes sea cual fuere la fórmula jurídica que se adopte, siempre que estén legalmente constituidas y se rijan bajo derecho mercantil. Por tanto, las empresas asociadas tienen independencia de gestión, aunque tengan unos intereses comunes.
- d. Con espíritu de cooperación. Éste es el elemento clave en cuanto no puede existir central de compras y de servicios sin la renuncia explícita de una parte de la independencia por parte de las empresas asociadas a la entidad para que el conjunto resuelva problemas para el bien de todos de una forma mucho más eficaz. La asociación a una central de compras y de servicios es voluntaria e implica un compromiso de

fidelidad hacia la central y a sus asociados/as.

- e. Deben existir vínculos operativos más allá de la relación puntual y, a la vez, la agregación de la experiencia individual en el negocio y en el sector concreto. Las relaciones de las centrales de compras y de servicios se establecen mediante una reglamentación interna. Concretamente, la relación central- empresario y/o empresaria que se integra, se establece mediante un documento interno en el que se explicita el plan de negocio de la central de compras y de servicios y es el vínculo documental entre la organización y sus empresas asociadas, en cuanto regula las relaciones entre ambos, establece los derechos y obligaciones de cada asociada para con la central de compras y de servicios y define los mecanismos de control de cumplimiento de dichos derechos y obligaciones.
- f. Asimismo, la relación entre la central de compras y de servicios y los proveedores y proveedoras se establece también mediante una reglamentación específica de cada central de compras y de servicios.
- g. La finalidad principal de las centrales de compras y de servicios es mejorar la posición competitiva de sus empresas asociadas a través de la obtención de economías de escala, funcionando con criterios empresariales, obteniendo resultados de explotación positivos.
- h. Se considera básico para ser central de compras y de servicios tener capacidad de negociación y de garantizar las transacciones, además de tener la posibilidad de efectuar pago centralizado.
- i. La oferta de actividades y servicios debe estar estructurada y la central de compras y de servicios debe tener mecanismos de comunicación con las entidades asociadas.

En resumen, entre las ventajas o beneficios que ofrece una central de compras y de servicios a sus asociados, destacan las mejoras en los precios de los inputs (compras, gastos habituales e inversiones) y en los outputs (información, marketing y facturación),

así como el facilitar servicios comunes, entre ellos, información sobre el mercado en el que operan, formación, acceso a profesionales cualificados (asesoramiento contable, fiscal, legal, laboral, financiero, ...) o a la informática y a las nuevas tecnologías o a los servicios logísticos, todo ello, sobre la base del desarrollo de las economías de escala. Normalmente, el inicio de las centrales de compras y de servicios está basado en mejorar la negociación en la compra, sin embargo, a medida que se consolida la organización, se basa más en el aspecto de los servicios, aportando valor añadido a los socios y/o clientes. De este modo, las entidades socias de una central de compras y de servicios pueden centrar sus esfuerzos en su valor diferencial, subcontratando el resto de tareas a profesionales especialistas. Si se continúa con este desarrollo, algunas centrales de compra y de servicios no sólo se centran en estos aspectos, sino que pueden también tener una imagen y políticas comunes para la venta, pasando a constituirse también en centrales de venta, desarrollando, entonces, nuevos servicios de asesoramiento y soporte para la venta.

Asimismo, de acuerdo con ANCECO (2000) las centrales de compras y de servicios pueden clasificarse en función de tres criterios diferentes: el tipo de entidad asociada, el ámbito de actuación y la forma de prestación del servicio. Según el tipo de entidad asociada, las centrales de compras y de servicios pueden ser de minoristas, de mayoristas, de fabricantes o mixtas (cualquier combinación de las empresas anteriores); según el ámbito de actuación, pueden ser locales, regionales, nacionales, internacionales o globales; y, por último, según los servicios prestados, las centrales de compras y de servicios pueden ser de operaciones -asumen el riesgo de las operaciones, esto es, asumen directamente el suministro de productos o la prestación de servicios, encargándose de su desarrollo o adquisición, financiación, distribución y cobro a los diferentes empresas asociadas- o de negociación –autorizan u homologan a proveedores/as o prestadores/as de servicios y negocian las condiciones para las empresas asociadas sobre la base de volumen de ventas acumulado y, normalmente, el pago por las operaciones corresponde directamente a las asociadas.

La definición y características enumeradas hasta ahora, proceden de la escasa información existente, al respecto. En este caso, se trata de la información suministrada por ANCECO, única Asociación Nacional de Centrales de Compras y de Servicios existente en España, creada en 1998 bajo la coordinación de la Cámara de Comercio de Tarrasa. Cuenta con más de 50 entidades socias pertenecientes a 18 sectores distintos que aglutinan a 127 centrales, las cuales representan a más de 32.000 establecimientos,

fábricas y mayoristas de toda España, con una facturación anual conjunta de más de 30.000 millones de euros, lo que supone más de un 65 por 100 de la facturación global de las centrales censadas en España. Como decimos, el objetivo de esta asociación es normalizar el sector, ante la inexistencia de una legislación específica para las centrales de compras y de servicios, informar y promover la creación de centrales, ofrecer servicios y ser el punto de encuentro en el que se intercambien experiencias.

Como ya hemos apuntado anteriormente, el elemento clave de las centrales de compras y de servicios es la cooperación. Así, en sectores con un alto grado de atomización, la capacidad de negociación en las compras y comercialización está muy limitada, de forma que la intensa competencia obliga a la cooperación empresarial para mejorar los resultados.

El éxito de la cooperación como estrategia empresarial se explica por permitir, de un lado, mantener la flexibilidad de las empresas individuales, que no tienen que integrar todas las etapas del proceso productivo, y al posibilitar, de otro lado, que las empresas puedan aprovechar los recursos y capacidades que poseen sus entidades socias. Asimismo, la cooperación posibilita tener acceso a determinados recursos a los que es imposible acceder de forma aislada.

Entre los motivos que, en general, impulsan a las empresas a implicarse en los procesos de cooperación, están la escasez de recursos, evitar la duplicidad de actividades, obtener tecnología, penetrar en nuevos mercados, aprender de la entidad socia, compartir los riesgos, incrementar el poder de la empresa en el entorno competitivo, adquirir mayor flexibilidad, reducir costes y obtener economías de escala. Yagüe (1998) recoge cuatro grandes tipos de objetivos: técnicos, comerciales, tecnológicos y de gestión.

En esta misma línea, Fernández (1999, p. 35) distingue tres grandes grupos de razones que justifican la existencia de grupos empresariales: económicas, financieras y directivas. Entre las primeras, se encontraría la búsqueda de un mayor poder de mercado (aumento de la capacidad de negociación), tanto frente a empresas competidoras como frente a proveedores/as y clientes, y la explotación de interrelaciones, como fuente de ventaja competitiva, tanto tangibles (compartir actividades) como intangibles (compartir o transferir conocimientos). Entre las razones de carácter financiero se encontrarían el abaratamiento del coste de capital, la diversificación del riesgo y la asignación eficiente de recursos financieros (debido a las ineficiencias e imperfecciones del mercado, al llevar



a cabo inversiones arriesgadas o a largo plazo, sin garantías, el mercado exige costes o limita fondos que las hacen nada o poco viables). Por último, las razones de tipo directivo incluirían el control de los directivos y directivas y el aprovechamiento de las capacidades directivas cuando éstas escasean.

3

3

centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**



# plan metodológico

centrales de CC

y servicios en

sector oleícola

centrales de compras

servicios en el

ector oleícola



## 4. Plan metodológico

---

En este epígrafe, explicamos el método de investigación empleado para dar respuesta al objetivo inicial centrado en definir los rasgos básicos de una central de compras y de servicios para el sector oleícola provincial, bajo la consideración de la misma como un acuerdo de cooperación interempresas.

El desarrollo de este estudio requería un tipo de información precisa, oportuna y lo más exhaustiva posible. Para ello se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se han generado a partir de una metodología interpretativa, basada en información cualitativa, obtenida a través de la técnica de investigación de la entrevista. Se ha optado por una estrategia de entrevista abierta, semidirectiva y focalizada al tema objeto de estudio. La información secundaria se ha obtenido mediante la recopilación de la bibliografía existente sobre centrales de compras y de servicios y sobre la estrategia de cooperación entre empresas.

La metodología cualitativa trata de comprender e interpretar los fenómenos sociales tal como se perciben por los actores y actoras que viven y se relacionan en un determinado medio social. Estos rasgos justifican la idoneidad del método para dar respuesta a los objetivos de este trabajo. En este sentido, pretendemos conocer las opiniones y valoraciones que los/as informantes clave tienen sobre cómo organizar una central de compras y de servicios, qué aspectos consideran importantes y cuáles no, por qué han establecido unas formas de funcionamiento u otras, con qué problemas se han encontrado a lo largo del proceso y cómo los han resuelto, etc.

Para ello recurrimos a la entrevista, que es tanto como decir a la comunicación y a la palabra. A través de la palabra y mediante el contacto directo con la persona entrevistada podemos conocer sus puntos de vista, su forma de pensar; haciendo que emerjan los pensamientos y sentimientos más profundos, aquellos que se encuentran latentes, y que han sido elaborados desde una comunicación intersubjetiva, entre los que comparten una misma realidad social. Es así como podemos acceder hasta cierto punto a comprenderles, siempre de un modo contextualizado: en su entorno, en su situación, en su escenario natural; bajo esta comprensión cabe decir que puede ser analizada una determinada realidad.

Bajo esta perspectiva, la entrevista abierta focalizada es la técnica adecuada para conocer las opiniones, impresiones y experiencias de las personas informantes clave respecto a cómo organizar y gestionar una central de compras y de servicios. Se trata de una técnica abierta, flexible y dinámica, que permite una gran interacción entre el investigador o la investigadora y el entrevistado o la entrevistada creando una situación auténtica de comunicación y de libre expresión. Estas características la configuran como un instrumento ideal para dar respuesta al objetivo planteado en este estudio.

Centrándonos en la fase de diseño de la investigación, las decisiones se han articulado en torno a los siguientes aspectos: la construcción del guión, la identificación y selección de los/as entrevistados /as y la recogida de información.

Bajo esta perspectiva, se ha diseñado un guión<sup>10</sup> flexible, para utilizarlo a modo de guía con el fin de desarrollar la conversación de manera ordenada y sistemática.

De acuerdo con lo señalado, el guión se ha estructurado teniendo en cuenta dos dimensiones básicas:

1. El paso del tiempo: las centrales pasan por distintas etapas (proyecto inicial, primeros años...) con problemas, objetivos, prioridades, funciones, etc., necesariamente distintas. Además, hay que considerar que cada etapa ocasiona cierta inercia estructural que condiciona la siguiente. En suma, para comprender bien a la organización se precisa de un análisis de su historia, considerando que cualquier organización no es más que una sucesión de etapas estrechamente relacionadas.
2. Los elementos a explorar: toda organización existe porque hay un conjunto de problemas (oportunidades) que preocupan a un grupo de personas, que se plantean unos objetivos en referencia a ellos, reúnen recursos y desarrollan actividades para intentar conseguirlos, considerando, asimismo, que este proceso es dinámico, esto es, continuamente surgen nuevos problemas, se obtienen pierden nuevos recursos, se desarrollan nuevos objetivos, actividades, etc.

Bajo estas consideraciones, hemos focalizado los objetivos de captación de información en torno a dos núcleos: **descripción de las organizaciones** (qué hace,

---

<sup>10</sup> Véase el Anexo I de este documento.

busca, tiene) y **comprensión** (por qué .....). De forma más desglosada ello nos supondría buscar, a grandes rasgos: proveedores o proveedoras, sectores con los que trabaja, razones para ello, objetivos de la organización (explícitos o implícitos), actividades y/o funciones a desarrollar (por qué éstas y no otras), problemas de puesta en marcha, recursos comprometidos, problemas con los recursos, organización, problemas con las personas, etc.

En suma, para ser operativos y homogeneizar la búsqueda de información de los distintos equipos hemos descrito, en cada etapa o fase temporal, a la organización -personas, recursos, mercados y funciones- y hemos intentado comprender porqué es así.

Otro aspecto importante es la selección de las personas entrevistadas. En este sentido, las informantes clave han sido los y las responsables de las principales empresas españolas que disponen de centrales de compras y de servicios consolidadas. Se han realizado 8 entrevistas personales cuyo perfil se recoge en la tabla 1:

**TABLA 1.** PERFIL DE LOS INFORMANTES CLAVE

Número	Provincia	Institución	Rol del Entrevistado	Sector de Actividad
1	Pamplona	Grupo AN	Director de Comunicación	Multisectorial
2	Vitoria	Udapa	Gerente	Patatas
3	Mérida	Acorex	Gerente	Multisectorial
4	Zamora	Cobadu	Gerente	Multisectorial
5	Lérida	Actel	Director General	Multisectorial
6	Almería	Suca	Gerente	Multisectorial
7	Orense	Coren	Gerente	Multisectorial
8	Valencia	Coarval	Presidente	Multisectorial

El trabajo de campo se realizó entre diciembre de 2005 y mayo de 2006. Las entrevistas se concertaron mediante llamada telefónica en la que se explicaba el objetivo de la investigación. Para la realización de las entrevistas, los investigadores e investigadoras de este proyecto se desplazaron hasta las respectivas sedes de cada una de las empresas analizadas. Tras la recogida de información se procedió a la transcripción de las entrevistas y al análisis de los datos.

centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**

**modelos**

de funcionamiento

de las **empresas**

**entrevistadas**

centrales de CC

y servicios en

sector oleícola

centrales de compras

servicios en el

sector oleícola

## 5. Modelos de funcionamiento de las empresas entrevistadas

---

En las páginas que siguen se recoge una breve descripción de las centrales de compras y de servicios analizadas.

### 5.1. GRUPO AN

AN es una cooperativa agropecuaria de ulterior grado que asocia a 148 cooperativas de primer y segundo grado, aglutinando a unos 23.000 agricultores/as y ganaderos/as. La mayor parte de sus empresas asociadas se localizan en Navarra y, en estos últimos años, se han integrado otras cooperativas de grandes dimensiones procedentes de las zonas del País Vasco, Treviño, Castilla León, Aragón y la Rioja, atraídas por la forma de trabajo de este grupo, y la seguridad y garantía comercial que ofrece.

Las relaciones entre AN y sus socias se establecen de forma contractual y se renuevan anualmente. Así, para el periodo de un año, cada entidad socia comunica a la cooperativa en qué secciones quiere trabajar comprometiéndose a comprar inputs y a entregar toda su producción en las secciones para las que ha firmado el acuerdo.

Surge en los años 80 y, desde entonces, su proyección ha sido creciente obteniendo un volumen de facturación, en el período 2004-2005, de 270,4 millones de euros. Tiene organizada su actividad en centrales de ventas y de compras y servicios. Las primeras se estructuran en 4 unidades de negocio: cereales, frutas y verduras, avícola y porcino. Las segundas, que constituyen el objeto de este trabajo, se abordarán a continuación.

Este grupo organiza su central de compras y servicios en 3 unidades de negocio: suministros agrarios, suministros ganaderos y otros productos y servicios. Cada unidad de negocio se descompone en secciones que son gestionadas de forma independiente, de modo que cada sección soporta sus gastos e ingresos. A diferencia de la central de ventas en la que la empresa persigue un beneficio cero, con las compras la cooperativa se plantea obtener un margen comercial.

La actividad de compras se configura con un objetivo doble: por un lado, suministrar inputs a los socios/as, y, por otro lado, atender al mercado final. En ambos casos, la cooperativa obtiene beneficios derivados de la gestión de las compras. Así, para la actividad con los asociados o asociadas, fija una comisión del 2 por 100, en todas las secciones, que repercute en el precio de venta de los inputs. Por tanto, las entidades socias que se han comprometido en una sección determinada adquirirán los inputs a un precio especial que incorporará dicha comisión y aquéllas que no se han comprometido con dicha sección podrán comprar los inputs, si lo desean, al precio que la empresa fijará para atender el mercado final y que será superior al establecido para el primer caso. De forma general, la cooperativa destina el 30 por 100 de los suministros para su venta en el mercado final.

Por tanto, los beneficios derivados de la central de compras y servicios proceden de dos vías: la generada a través del suministro a las empresas socias y la de terceros. Los beneficios obtenidos a través de la primera vía revierten a las empresas socias en concepto de “beneficios de la actividad cooperativizada”. Se trata de una participación de capital que se da a las cooperativas que se han comprometido con AN en alguna sección de compras, en función del volumen de actividad. Esta participación se capitaliza durante 6 años de manera que las socias obtienen tanto los intereses derivados de dicha capitalización como el propio capital del que se hace entrega en el año 7.

Los beneficios procedentes de la actividad con terceros se destinan a dos conceptos: por un lado, al pago de los gastos de estructura que tiene el grupo AN (gastos generales, de asamblea, informática, tesorería, contabilidad, etc.) y, por otro lado, se revierten a las empresas socias en concepto de “beneficio de la actividad no cooperativizada”. Este segundo reparto se otorga sólo a las cooperativas que participan en todas las secciones en las que podrían estar como consecuencia del desarrollo de su actividad. Consiste en un título de capital cuya cuantía estará en función del porcentaje de actividad de la cooperativa con AN y que se capitalizará durante 10 años, de modo que la cooperativa obtendrá los intereses más el capital resultante. En suma, se crean dos ruedas de capital que revierten a las cooperativas socias a través de un primer retorno, por la actividad realizada en cada sección, y de un segundo retorno, por su compromiso de participación en todas las secciones.



## 5.2. UDAPA

UDAPA es una cooperativa de segundo grado dedicada a la comercialización de patatas y creada en 1993. Está constituida por tres cooperativas muy diferentes: una cooperativa de productores y productoras, una cooperativa de trabajo asociado y una cooperativa de crédito. Ante lo inusual de su estructura, a la hora de ser registrada en 1993, se amparó en una figura que aparecía en la Ley de Cooperativas del País Vasco, la cooperativa mixta. Este grupo comercializa anualmente unas 24 ó 25.000 toneladas de patatas, suponiendo una facturación de unos 8 ó 9 millones de euros al año.

Consideran que una de sus fortalezas es no constituirse en un proyecto participado exclusivamente por productores y productoras, si bien, su estructura se rige por un sistema de funcionamiento mucho más complicado. La cooperativa de productores/as está compuesta por unos 28 agricultores y agricultoras que no tienen ninguna obligación como proveedores o proveedoras, salvo lo que ellos anualmente quieran comprometerse, y sólo tienen las obligaciones típicas de los socios y socias (aportaciones a capital, asistencia a asambleas y aceptación de cargos). El agricultor o la agricultora que quiera convertirse en proveedor o proveedora firma un contrato donde se recogen las condiciones, variedad (pueden contratar una o varias variedades, pero el total de producción de cada variedad que cultiven), precio –cerrado o relacionado-, que le garantiza una rentabilidad mínima y están obligados/as a estar bajo la supervisión de un Licenciado/a en Tecnología de los Alimentos que controla la calidad del producto. Cuando este producto se entrega a la cooperativa (siempre bajo el principio de libertad comercial), es ya la cooperativa de trabajo asociado la que desarrolla las funciones de comercialización, gestión, etc. Esta cooperativa de trabajo asociado está compuesta por 7 socias y unos 20 trabajadores y trabajadoras en régimen de autónomos, que reciben una remuneración básica y otra complementaria en función de los resultados obtenidos por Udapa. Su vinculación con Udapa es un contrato mercantil de prestación de servicios donde se especifican las funciones anteriormente mencionadas.

El reparto de votos es el siguiente: 40 por 100 la cooperativa de productores/as , 40 por 100 la cooperativa de trabajo asociado y 20 por 100 la cooperativa de crédito. Con la entidad financiera se garantiza que la gestión sea profesional y es la parte imparcial. El cierre de ejercicio se hace después de pagar a los productores y productoras el precio estipulado en contrato, después de pagar a la cooperativa de trabajo asociado y entonces

se hace el cierre previo, con el que se perfilan unos resultados. Después a la cooperativa de trabajo asociado se le hace la retribución variable en función de resultados y ya se hace el cierre definitivo. A partir de aquí el 43 por 100 se destina a Fondo de Reserva Obligatorio de carácter irrepartible, el 10 por 100 al Fondo de Educación Social y el otro 47 por 100 a un Fondo de Reserva Voluntario repartible. Este fondo repartible va 50 por 100 a los productores y 50 por 100 a la cooperativa de trabajo asociado, aunque sólo el reconocimiento del derecho, que será repartido cuando el socio/a cause baja.

Su actividad se define como compra y venta de patatas, pero vendiéndolas directamente a la distribución alimentaria y siendo su buque insignia el Label Vasco de Calidad. Asimismo, la compra se hace a los socios y socias de la cooperativa de productores/as pero en una proporción que suele ser del 25 al 75 por 100, es decir, el 75 por 100 se adquiere a agricultores/as no socios/as, porque han de comprar en diferentes países para conseguir abastecer al mercado en todo momento.

### **5.3. ACOREX, sociedad cooperativa**

ACOREX son las siglas de la Agrupación de Cooperativas de Regadío de Extremadura S.C.L. e inició su andadura como proyecto cooperativo en 1985, siendo promotoras 5 cooperativas de las Vegas del Guadiana. En su 2º año ACOREX contaba ya con 25 cooperativas asociadas y ha pasado a ser en la actualidad la 1ª empresa extremeña del campo, integrando el trabajo de 40 cooperativas. Éstas agrupan 7.600 socios y socias que cultivan en torno al 50% de la superficie cultivable extremeña.

ACOREX ha comercializado, en el 2004, 430 millones de kilos de tomate, 175 millones de kilos de cereal, 30 millones de kilos de arroz, 3 millones de kilos de tabaco, 14 millones de kilos de frutas y verduras, 40.000 cochinitillos vivos, 15.500 sacrificados, 20.000 lechones, 10.500 terneros vivos, 95 toneladas de abonos sólidos, 30 toneladas de abonos líquidos, 185.000 toneladas de pienso comestible, embutidos, aceite, aceitunas, jamones, semillas, gasóleo, etc. La facturación del último año ha sido de 158.253.026'00 euros.

ACOREX como cooperativa de segundo grado y debido a las múltiples actividades y productos que vende está constituida por secciones y éstas son lideradas por un conjunto de órganos directivos profesionales y, por supuesto, por el consejo rector.



Las secciones de ACOREX son: comercialización de porcino; comercialización de vacuno; comercialización de materias primas; comercialización de cereales; comercialización de piensos; comercialización de arroz; comercialización de tomate; comercialización de oleaginosas; comercialización de frutas y hortalizas; fábrica de piensos; señorío de Mayorga; finca de ensayo; fitosanitarios; gasóleos; semillas; fertilizantes sólidos; logística; tiendas Acorex; ingeniería; riego; informática y administración.

Sí advirtieron que cometieron el error de crear empresas en las que eran los únicos accionistas. Finalmente, las han convertido en secciones de la cooperativa para acelerar los procesos de gestión. Lo que hacen es realizar juntas preparatorias en las diversas secciones y después se realiza la asamblea con representantes de esas secciones.

ACOREX ha apostado por la integración vertical en varios de los segmentos de mercado en los que opera. Muestra de esta filosofía empresarial son los diversos proyectos en los que la sociedad se ha embarcado, en ocasiones en asociación con otros grupos cooperativos, en los últimos años: Tomalia, S.C.; Tomix, S.C.; Extremeña de Arroces, S.C.; Acenorca; Extremeña de Abonos Líquidos, S.L.; Ibertabaco S.C.; Agrofit S.C.; Cidae, S.C.; Centro tecnológico CTAEX; Acosierra S.A.; Gesagri, S.L.; CEPA, S.A.; Ibergenética S.A.; Comercial Ovinos S.C.; CEINPA S.A.; Troil Vegas Altas S.C.; ANECOOP S.C; NUTACOREX S.A.; y ERUSRIL S.L.

Se han basado en el cooperativismo como fórmula empresarial para articular su actividad pero, además, participan en otras entidades cooperativas y no cooperativas. Sus principios básicos de funcionamiento son: integración, disciplina, formación, información, profesionalidad e independencia. Exigen exclusividad a los socios.

## **5.4. COBADÚ, sociedad cooperativa de primer grado**

Desde su fundación en 1982, la Cooperativa Bajo Duero, COBADÚ, ha experimentado uno de los procesos de crecimiento más importantes del cooperativismo español. En un periodo muy corto de tiempo ha pasado de tener 300 socios y socias a tener más de 8.500, de una facturación de 1,8 millones de euros a 93 millones en el año 2004, de depender, en gran medida, de créditos bancarios a autofinanciar todas sus inversiones, de unas pequeñas instalaciones a un impresionante complejo perfectamente adaptado a las necesidades de los socios y las socias.

- Durante el año 2004 se vendieron 243 millones de kilos de piensos y forrajes y en la actualidad sigue creciendo.
- Se comercializan productos zoonosanitarios con una cuota de mercado superior al 60%.
- La comercialización de más de 500.000 lechones anuales.
- Se integran y comercializan anualmente 110.000 cerdos gordos.
- Además se comercializan forrajes, instrumental ganadero, comercialización de vacuno, ovino, leche, etc.

COBADÚ es una cooperativa de primer grado que pertenece a su vez a cooperativas de segundo grado y otras empresas que aparecen a continuación:

#### 1. Cooperativas de segundo grado en las que están asociados

- \* COTECNICA
- \* GESTECCOR (Tera-Esla-Orbigó + Coreccal Valladolid + COBADÚ Moraleja Del Vino (Zamora))
- \* DUERO - VALVERDE
- \* DUERO - CAMPOS
- \* DUERO - ANILLAS

#### 2. Sociedades a las que pertenecen

- \* FERTIBLEND
- \* ZASEPORC
- \* CÁRNICAS COTÉCNICA
- \* GENE + IBÉRICA

Como cooperativa de primer grado y debido a la gran cantidad de personas asociadas (casi 9.000), funcionan por secciones. Cada sección hace su junta preparatoria que viene a ser como la asamblea de socios/as en la cooperativa y se toman en ella todos los acuerdos pertinentes. De esa forma evitan el caos en lo que sería una asamblea con 8.500 socios y socias. La toma de decisiones es la habitual en las cooperativas 1 socio/a 1 voto.

Su filosofía es dejar flexibilidad al socio o socia en el uso de los servicios de la cooperativa, transparencia, buen servicio. Pero tienen mecanismos para favorecer al socio y a la socia que más aporta a la cooperativa y que más uso hace de los servicios de la misma.

## 5.5. ACTEL

Actel (Agrupación de Cooperativas Agrícolas de les Terres de LLeida) es una cooperativa de segundo grado constituida en 1980 y que actualmente agrupa a 32 cooperativas fruteras. Su estructura interna de funcionamiento se divide en dos grandes secciones: la primera sección se dedica a la comercialización de fruta y la segunda se dedica, de un lado, a la comercialización de cereal, y de otro, a la adquisición de suministros tales como fertilizantes, fitosanitarios, semillas, gasóleos, etc. Tomando como base esta estructura, la cooperativa actúa como central de ventas en la sección de frutas y de cereales, mientras que gestiona los suministros como central de compras.

Para formar parte de la central de compras los socios y las socias firman un contrato comprometiéndose a adquirir el 100 por 100 de los suministros que controla la cooperativa durante un período mínimo de 3 años. Transcurrido este período de tiempo el socio/a puede decidir si continua o no como miembro de la central de compras.

Mediante el sistema VIP (Venta de Intermediación Programada), Actel actúa como Central de Suministros y Comercialización de forma que goza de las ventajas de las economías de escala para obtener una excelente relación calidad-precio-servicio. A través de este sistema se decide la estrategia de compra a seguir para la central (cuándo comprar, a qué precio, a quién,...) así como el precio de venta que las cooperativas socias deben fijar a los agricultores y agricultoras para los distintos inpus. Las decisiones son tomadas por un equipo formado por los/as gerentes de las principales cooperativas socias así como un técnico o la técnica responsable de cada uno de los suministros que comercializa la empresa. De esta forma se consigue que las cooperativas socias se impliquen en la central de compras y tengan confianza en la misma. Asimismo, se acuerda un precio de venta al agricultor y la agricultora con el objetivo de que todas las cooperativas vendan al mismo precio. Para conseguir los mejores precios y reducir costes, Actel intenta mantener una relación directa con las empresas fabricantes de los suministros eliminando la presencia de los distribuidores o las distribuidoras.

La central de compras ofrece ventajas para las distintas partes que intervienen. Así, las cooperativas socias no sólo se benefician del precio más bajo de los suministros sino que reciben asesoramiento técnico en materia agronómica, tratamiento de cultivos, etc. Por su parte, Actel obtiene un margen por los suministros vendidos que se sitúa en una media del 2,5 por 100, si el producto no requiere ser transportado por la empresa, o del 5 por 100, si Actel realiza la función de transporte y lleva los inputs directamente a las cooperativas socias.

## **5.6. SUCA, Sociedad Cooperativa Andaluza**

Esta sociedad es una cooperativa de segundo grado, constituida en 1984, de tipo de consumidores/as y usuarios/as, con el objeto social de adquirir, elaborar, producir y fabricar, para la cooperativa o sus personas socias, elementos necesarios para la producción y fomento agrario (abonos, plantas, semillas, insecticidas, piensos, etc.), para el consumo habitual de la unidad familiar y/o prestación de servicios a las explotaciones agrícolas.

En la actualidad, SUCA está integrada por más de 60 cooperativas andaluzas y S.A.T. repartidas en las provincias de Huelva, Córdoba, Granada y Almería, que delegan en esta sociedad toda su actividad principal de negociación, compra y suministro de un amplio elenco de materiales. SUCA dispone de tres centros o almacenes generales situados en las provincias de Almería, Granada y Huelva, a partir de los cuales efectúa la labor de aprovisionamiento de sus socios y socias. En consecuencia, SUCA es una central de compras del tipo “de operaciones” toda vez que internaliza todos los procesos relacionados con la gestión de compra, financiación, almacenamiento, transporte y suministro de estas entidades, que operan en sectores tan variados como el hortofrutícola, el olivar, el espárrago, cítricos, productos tropicales o la fresa.

Básicamente, la operatoria se centra en una estimación de las previsibles necesidades de los diversos inputs por parte de las cooperativas socias y SAT – naturalmente, con variaciones en función del bien-, la realización de compras y el almacenamiento de las mismas, y su posterior reparto y entrega a los socios y las socias en función de las necesidades que van desarrollando. Para ello, SUCA selecciona a los proveedores o proveedoras unificando los criterios de los socios y socias de base y elabora un catálogo de productos, que es la referencia básica para las distintos personas socias



y el punto de partida para la realización de pedidos. Tras su recepción, se preparan los pedidos para rutas más o menos fijas en las que los distintos socios/as perciben varios inputs cada vez. Por esta actividad, SUCA carga a los precios de compra obtenidos un margen variable –dependiendo del año y de la familia de productos- que, en 2005 fue de un 2,7 por 100 sobre el precio de compra. Este margen es la base de ingresos de SUCA, si bien hay que matizar que parte de este montante se reparte a las personas socias en concepto de rappels por volumen de compras, aparte de las aportaciones al capital y fondos sociales de los mismos, de acuerdo con la legislación vigente.

En líneas generales los ingresos de SUCA, como consecuencia de sus ventas a los socios y socias superan los 80 millones de euros. De los gastos de explotación –algo más de 2 millones de euros- la partida más significativa son los gastos de personal, que superan el 40 por 100.

Estas ventas se reparten entre una amplia variedad de productos, entre los que cabe destacar plásticos, riegos, fertilizantes y, sobre todo, fitosanitarios y envases y embalajes, que representan prácticamente la mitad del montante global de compras de SUCA.

Asimismo, SUCA participa en varias sociedades, entre las que cabe destacar AGROFIT que, a su vez es proveedor de SUCA.

En claro contraste con otras entidades similares en nuestro país, SUCA trabaja con otras cooperativas, pero no con terceros, bajo el argumento de que el incremento de complejidad (escaso volumen, gestión de cobro, dificultades de previsión, etc.) no sólo no mejora los resultados de SUCA, sino que, además, repercute en un peor servicio a las personas socias.

La política actual de SUCA descansa en el convencimiento de que para conseguir una mayor eficiencia en la actividad de compras y servicio al socio y a la socia, la dimensión (en aras a conseguir volumen) es clave, pues sólo a partir de cierto nivel de compras la inversión en almacenes e infraestructura logística empieza a ser rentable. En consonancia con esta visión de incremento de escala, en la actualidad SUCA se encuentra en proceso de fusión con la Cooperativa Coarval de Valencia.

## 5.7. COREN

COREN es una cooperativa de segundo grado situada en Galicia y que actúa como central de ventas, pertenece a una central de compras y además ofrece muchos servicios a los socios y socias. Son más de 6.000 las familias cooperativistas, como ellos las defines. En concreto, son más de 6.500 personas entre cooperativistas y trabajadores y trabajadoras. Concretamente, tienen a 3.450 trabajadores/as en todas las plantas de la empresa y en el año 2003 facturó 765 millones de euros.

Coren nace en 1959. D. Eulogio Gómez Franqueira es nombrado gerente de la entonces denominada Uteco provincial. El nuevo gerente comenzó a viajar para obtener mejores precios comprando en origen los productos que suministraba a las cooperativas e inició el saneamiento de la Uteco. En 1961 se constituye Caja Rural de Orense ante las necesidades de financiación de las cooperativas. A partir de ahí Coren comienza a crecer, a abrir plantas de piensos mataderos, etc. Además, Coren en los últimos años se internacionaliza. Por ejemplo, en 1995 se constituye Coren Argentina, en 1998 adquiere una planta en Rumanía y se siguen haciendo inversiones para tener presencia en otros países.

Esta cooperativa es una cooperativa multisectorial. Aunque es conocida por la cría de pollos, también tienen huevos, granjas de porcino de ciclo cerrado (cría, engorde y reproducción), granjas de engorde, vacuno de carne (ternera gallega), vacuno de leche, etc. Por todo lo anterior la gama de productos es muy grande: en el apartado de avícola de carne se encuentran productos de pollo, pavo y pato; en avícola de puesta encontramos los huevos; en porcino una amplia gama de productos de porcino tanto blanco como ibérico; ternera gallega; jamones; embutidos; quesos; leche; conejos; platos cocinados; productos cocidos; y productos de alimentación animal.

Coren es la cooperativa de segundo grado encargada de llevar a cabo toda la gestión. No existe nadie gestionando cada cooperativa ya que todas tienen a los mismos gestores y gestoras. Hay un director financiero para todas ellas, un director gerente que es el de todas, etc. Los socios y las socias tienen el poder, pero en las reuniones que tienen una o dos veces al año. Son empresarios y empresarias una vez al año, pero son proveedores y proveedoras el resto del año.



En Coren han realizado una clasificación de actividades que son cooperativizadas y otras actividades que se podrían clasificar de libres.

En las actividades cooperativizadas las personas socias tienen que trabajar con la cooperativa al 100%, no pueden por ejemplo comprar pollitos de un día a otro, no pueden vender terneros a otros, etc. Todo ello está controlado por la cooperativa y hay sanciones económicas, incluso pueden llegar a la expulsión por su infidelidad.

Coren ha creado otras empresas que prestan servicios a los socios y socias, si estos quieren adquirirlos en esas empresas.

Por ejemplo tienen dos empresas de capital 100% de Coren: Sumicol y Sergal.

**SUMICOR: Suministros Coren** es la empresa del grupo especializada en atender a las cooperativas, cooperativistas y a los agricultores y agricultoras con la prestación de servicios necesarios para el desempeño de sus actividades, en cualquiera de las muchas facetas que tienen relación con el campo.

- **Alimentación animal:** Suministra piensos a la mayoría de los productores y productoras entablados en la comunidad gallega (tanto a cooperativistas como a otros ganaderos o ganaderas).
- **Servicios técnicos:** Servicios veterinarios, laboratorios de patología, alimentación y gestión técnica, higiene y calidad de la leche, reproducción, patología del manejo, son algunas de las especialidades que se contemplan bajo el asesoramiento de técnicos capacitados y experimentados. Asimismo, cuenta con un laboratorio de química, para analítica de forrajes y materias primas y analítica de suelos.
- **Productos:** Tan múltiples y variados que van desde productos zoonosanitarios hasta grandes instalaciones de naves para porcino, avicultura, vacuno, etc. Además, en las tiendas de SUMICOR los cooperativistas tienen a su disposición productos de alimentación, ferretería, bebidas, electricidad, etcétera.

**SERGAL: Sergal** se encarga de proporcionar servicios de consultoría, **asesoría jurídica y correduría de seguros a todos los componentes de Coren:** empleados y cooperativistas, alcanza a todo el sector agroganadero gallego, dada la experiencia acumulada a lo largo de su historia en el sector agroalimentario.

El proceso productivo de Coren en todas las ramas de actividad en las que está presente, vacuno, porcino y avicultura, se inicia con la selección genética de las razas, con lo que el proceso de trazabilidad está garantizado por Coren de principio a fin. Así, el Grupo participa en sociedades de genética a nivel internacional: **HYPOR**, Sociedad participada al 10% por Coren. Genética holandesa EURIBRID. **NUCLEUS**, Participada al 5% por Coren, con genética procedente de Francia y **CZV** Productos veterinarios.

Además, Coren comercializa todos los productos de las cooperativas de segundo grado, pero han creado empresas con fórmulas jurídicas diferentes para ello: **GALLEGA DE ALIMENTACIÓN, S.A.**, **ESPINOSA COREN**, **COREN IBEROCATALANA**, **COREN ARGENTINA**, **COREN GRILL**, Y **LOURINHO PORTUGAL**.

Por otra parte, Coren tiene fábricas propias para atender las necesidades de sus socios y socias.

- **INDUSTRIAS FRIGORÍFICAS DEL LOURO, S.A.**\_Coren controla el 100% de Frigolouro (matadero y sala de despiece de porcino) a través de sus dos cooperativas de porcino: la Cooperativa Provincial de Criadores de Ganado Porcino y la Sociedad Cooperativa Limitada de Ganaderos de Porcino de Orense.
- **NOVAFRIGSA, S.A.** Desde 1996, Coren está desarrollando un plan de expansión en vacuno, a través de la filial NOVAFRIGSA, S.A. que ese año adquirió el matadero en crisis de SAPROCARNE, S.A.
- **COREN AGROINDUSTRIAL, S.A.** En enero de 1999 los activos de Coop. Agropecuaria de Lugo, que Coren gestiona desde 1995, fueron traspasados a la nueva COREN AGROINDUSTRIAL, S.A., que en el 2001 ha puesto en marcha la nueva **Fábrica de Piensos de Outeiro de Rei** (Lugo). Además, posee la **Planta de Procesado y la Avícola de Santa Cruz**.

En general, este grupo combina el funcionamiento cooperativo con la utilización de empresas mercantiles para algunos servicios y la comercialización.

Es destacable la actividad que realizan en cuanto a la central de compras que poseen. Comparten una empresa con otras dos socias. Así, Coren, Pescanova y Calvo crearon una central de compras. El objetivo es tener mayor volumen de negocio y



poder negociar los precios con unas condiciones más favorables con los proveedores y proveedoras. La fórmula elegida es la Agrupación de Interés Económico AEI<sup>11</sup> llamada ACEGA.

En principio se contrató a un gerente y posteriormente este gerente contrató a dos técnicos. Su función básicamente es recopilar información de las tres empresas socias, ordenarla y negociar. Estas personas ven en qué cosas pueden ellos iniciar una negociación en las que conseguir unos mejores precios con los/as proveedores/as.

Ejemplo de negociaciones realizadas. En el periodo 2003-2005 se realizó la negociación con las compañías telefónicas pero esta empresa lo que hace es recopilar los gastos de teléfono de las 3 socias, estudiar los tramos de consumo, fijo, móvil, otros datos de interés etc. Todo lo relacionado con la telefonía. Una vez que tiene toda la información inicia la negociación con todos los proveedores y proveedoras del sector a los cuales les va a ofertar un cliente conjunto y por lo que consigue unas condiciones muy favorables. Quien negocia es la AIE, son profesionales y presentan al consejo de dirección de la AIE una propuesta de las alternativas y el consejo elige la que considere más conveniente. Se puede negociar todo: medicamentos, carburantes, energía, embalajes, envases, etcétera.

Es muy importante que todos los integrantes tengan claro las reglas del juego: que hay varios socios y socias que aportan volumen de negocio y unidad y esto es imprescindible y da poder. El resultado el primer año fue un ahorro de 600 millones.

También prestan servicios a otras empresas a cambio de una cuantía. Consiguen mayor volumen y ahorran costes puesto a las empresas se les cobra por la negociación realizada puntualmente.

La AEI no mueve dinero en sí, sino que ofrece a las empresas las diferentes opciones ellas eligen y compran.

---

<sup>11</sup> La ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico, (BOE 30 de abril de 1991), indica que . La agrupación de interés económico tiene como fin facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios y socias, que han de ser personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, agrícolas o artesanales, entidades no lucrativas dedicadas a la investigación o quienes ejerzan profesiones liberales. No tiene ánimo de lucro para si misma, si bien buscará el beneficio entre sus socios.

Es una figura societaria nueva con naturaleza y régimen jurídico distinto.

Se limita a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios/as; debido a este carácter auxiliar la actividad de la agrupación debe vincularse con la actividad económica de sus socios y socias, pero no sustituye a ésta.

## 5.8. COARVAL

Coarval es una cooperativa de segundo grado de la Comunidad Valenciana, constituida en 1981 con 50 personas socias, aproximadamente. En la actualidad, pertenecen a Coarval 110 cooperativas de primer grado que integran a 160.000 agricultores y agricultoras, repartidos por buena parte del territorio español, y factura 60 millones de euros. Pertenece a Agrofit, cooperativa de ámbito estatal que tiene su sede en las instalaciones de Coarval, lo que le permite tener productos con marcas propias, exclusivos para las cooperativas, adaptados a las necesidades de éstas y, en consecuencia, portadores de ventajas competitivas.

Las secciones en las que se estructura son: fertilizantes, fitosanitarios –buscando el mínimo coste e impacto ambiental-, tiendas, carburantes, abonos líquidos –gestionados por una sociedad no cooperativa-, accesorios, herramientas, piensos, vehículos, vestuario industrial, riego –gestionado a través de una sociedad no cooperativa- y formación y asesoramiento. Una seña de identidad de Coarval es que no sólo gestiona la compra de suministros para sus cooperativas socias, sino que los productos siempre se acompañan de un servicio técnico para su mejor utilización. Este asesoramiento se lleva a cabo a través de más de 100 técnicos y técnicas, uno por cooperativa. En aquellas donde no hay técnico ni técnica, el asesoramiento lo realizan técnicos/as de la central de Coarval.

Coarval compra directamente a los productores y productoras, no a las empresas distribuidoras, almacena –dispone de 46 almacenes- y distribuye a las cooperativas o a los agricultores y agricultoras directamente. En materia de precios, los fija de acuerdo con los existentes en el mercado para similar calidad, practicando, posteriormente, el retorno cooperativo. Con esta forma de actuar se persigue que los socios y socias valoren la calidad de los productos y no piensen que se trata de productos de baja calidad al comprarlos baratos.

Por otro lado, Coarval dispone de departamento propio de I+D+I, en el que elaboran sus propios productos, en función de las necesidades previamente detectadas de los socios y socias. De esta forma otorgan a sus agricultores y agricultoras una ventaja competitiva, que no tendrían si éstos adquirieran los productos de un distribuidor que siempre son más homogéneos. Así, por ejemplo, en la sección de abonos líquidos disponen de más de 2 millones de formulaciones distintas.



Para Coarval, la comunicación entre agricultores/as y técnicos/as y entre éstos y los equipos de I+D+I es capital para el progreso de la empresa.

No hay obligación de adquirir todos los suministros de Coarval, aunque, obviamente, con las ventajas que se ofrece a las personas asociadas hay un elevado grado de fidelización, un comportamiento que se trata de reforzar con las 66 tiendas en régimen de franquicia distribuidas en las cooperativas de la Comunidad Valenciana aunque en el futuro se abrirán más en otras zonas, y en las que, además de suministros y carburantes, se pueden adquirir los productos típicos de un supermercado. En estas tiendas, consideradas el proceso final de integración, pueden comprar terceros.

Dos lemas en Coarval son reveladores de su estrategia: “La suma de todos, resta” y “Aquí somos empresa todo el año y cooperativa un día”. Para Coarval, la profesionalización en la gestión, ser competitivos, buscar la concentración que dé dimensión y poder de negociación, la credibilidad antes sus socios y socias y terceros, trabajar en red, diversificar e integrar procesos es lo más importante y las claves del éxito.

5

5

centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**

descripción  
de la central

de **compras**  
y de **servicios**

centrales de CC  
y servicios en  
sector oleícola  
centrales de compras  
servicios en el  
sector oleícola



## 6. Descripción de la central de compras y de servicios

En función de los objetivos que se persiguen con este Proyecto Estratégico, lo ideal sería crear una sola Central de Compras y de Servicios de ámbito provincial, e incluso, esta central debería integrarse con otras estructuras de ámbito andaluz o nacional, oleícolas o no oleícolas<sup>12</sup>. En cualquier caso, lo importante es que, con independencia del número de centrales de compras y de servicios que se creen en la provincia, se articulen instrumentos de cooperación, tanto entre ellas, como con otras empresas. Por otro lado, en centrales ya consolidadas, es habitual que éstas participen en el capital social de otras empresas del sector o sectores en los que operen, tal y como hemos visto antes.

Asimismo, tal y como ya se ha señalado anteriormente, el modelo de Central de Compras y de Servicios que proponemos ha de satisfacer las necesidades de inputs y de servicios, tanto del sector olivarero como del industrial –almazaras y envasadoras.

En función de lo señalado, la Central de Compras y de Servicios ha de dar respuesta y, por lo tanto, ha de gestionar las necesidades de:

- **Suministros para el cultivo:** plantas -viveros-, fertilizantes, productos fitosanitarios, maquinaria agrícola -tractores, vehículos, remolques, vibradores autopropulsados, etc.- aperos de labranza y equipos auxiliares -cultivadores, gradas, rastras, rulos, trituradoras, motosierras, despedregadoras, vibradores manuales, cabezales, etc.-, carburantes y energía, equipos de riego -bombas, gomas, goteros, grupos, filtros, contadores, ventosas, etc.-, repuestos, etc.
- **Suministros para las industrias:** maquinaria y equipos de patio -tolvas de recepción, cintas transportadoras, limpiadoras, lavadoras, tolvas de pesaje,

<sup>12</sup> En principio, considerando que existen centrales de compras y de servicios que funcionan bien en España, una estrategia coherente sería que las empresas jiennenses se integrasen en alguna de ellas. Sin embargo, conviene crear una o pocas centrales en la provincia, porque, de este modo, si se apuesta por la integración en otra central ya constituida, la interlocución es más fácil, al reducirse el número de negociadores. Además, aunque los suministros y servicios agrícolas son muy semejantes en cualquier sector agroindustrial, el oleícola posee características y necesidades propias que hacen conveniente la creación de centrales ad hoc. No obstante, en nuestra opinión siempre hay que buscar dimensión, por lo que sería oportuno trabajar en las dos direcciones señaladas en el texto, esto es, crear una única central de compras y servicios en el sector oleícola provincial e integrarse en otras ya existentes.

tolvas de almacenamiento, molino, etc.-, maquinaria y equipos de fábrica - batidoras, dosificadoras, centrífugas verticales y horizontales, aclaradores, controles automatizados de procesos, etc.-, equipos de bodega -depósitos, sistemas de tuberías, bombas de llenado/trasiegos, etc.-, equipos de envasadora -depósitos nodriza, equipos de filtrado, maquinaria de envasado, envases, cajas y embalajes, vehículos de transporte en planta, etc.-, equipos auxiliares, carburantes y energía, repuestos, etc.

- **Otros suministros:** equipos informáticos y equipamiento personal.
- **Servicios:** asesoramiento técnico agrícola, asesoramiento técnico industrial, asesoramiento técnico en calidad y en gestión de calidad -acreditación y certificación-, asesoramiento en tramitación de ayudas, asesoramiento financiero, fiscal, jurídico y laboral, servicio financiero, seguros, prevención de riesgos y auditoría, gestión de subproductos -biomasa, biodiésel, gasolina verde, cogeneración, etc.-, depuración de aguas residuales, formación, I+D+I (propia y gestión de I+D+I), mantenimiento y reparación de equipos e instalaciones, laboratorios y salas de cata, mensajería, telefonía, servicios de empresa de trabajo temporal, etc.

La central o centrales de compras y de servicios pueden optar por desarrollar internamente algunas de sus actividades o funciones o bien por externalizarlas. Así, por ejemplo, pueden contar con un laboratorio propio o contratar los servicios con uno o varios, del mismo modo que pueden crear empresas de servicios olivareros o contratarlas, o desarrollar actividades propias de I+D+I o subcontratarlas<sup>13</sup>, etc. Lo importante es que dé respuesta de “ventanilla única” a las necesidades de las empresas socias y/o clientes –terceros.

Consecuentemente, la estructura funcional de la Central de Compras y de Servicios ha de articularse alrededor de dos Unidades Estratégicas de Negocios (UENs): GESTIÓN DE INPUTS y GESTIÓN DE SERVICIOS.

---

<sup>13</sup> A nuestro juicio, las actividades de I+D+I deberían subcontratarse, como consecuencia de que la diversidad de problemas de investigación que se pueden plantear es tan amplia que es inviable contar con investigadores e investigadoras cualificados en todas las disciplinas.



## 6.1. áreas funcionales

Con independencia de la personalidad jurídica que posea la central de compras y de servicios, cuestión a la que más adelante nos referiremos, la entidad resultante debe incluir una serie de departamentos o áreas funcionales que den respuesta a las necesidades o problemas del sector oleícola antes enumeradas y/o que permitan aprovechar oportunidades comerciales, tales como Dirección General, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Comercial.

- **Dirección General.** Es la encargada de fijar la misión de la organización, diseñar el plan estratégico corporativo, decidir las unidades estratégicas de negocios en las que operar y fijar los objetivos, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control. Comprende, tanto aspectos administrativos como organizativos de la actividad económica. Entre las principales actividades podemos enumerar: planificar, organizar, crear equipo, decidir, coordinar, informar y presupuestar. Asimismo, la dirección general asumiría las funciones de relaciones institucionales y comunicación corporativa.
- **Dirección Financiera.** Es la encargada de obtener recursos financieros para que la organización pueda desarrollar su actividad productiva. Para ello, deberá captarlos al menor coste posible y adoptar las decisiones que lleven a una asignación racional de los mismos en los correspondientes activos productivos, de forma que proporcionen a la empresa la mayor rentabilidad y el menor riesgo posible. En concreto, comprende actividades tales como captar recursos financieros, adquirir activos productivos, diseñar la estructura financiera o de capital más conveniente, etc. Asimismo, bajo su responsabilidad estará la gestión de cobros y pagos, la presupuestación y control, contabilidad, etc.
- **Dirección Comercial-Técnica.** Esta área se encargaría de desarrollar las actividades que conforman el marketing estratégico (investigación de mercados, planificación comercial, análisis del entorno, comportamiento del consumidor, segmentación de mercados, selección de mercados meta y posicionamiento) y el operativo (diseñar productos y/o servicios, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los/as socios/as y/o clientes actuales o potenciales y ejecutar la estrategia de comunicación). Sus objetivos fundamentales son incrementar la cuota

de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la cifra de ventas. Podría estructurarse en torno a cuatro jefaturas: suministros para el cultivo, suministros para las industrias y otros suministros, servicios oleícolas y logística -gestión de almacenes, repartos, transporte y gestión de tiendas propias.

- **Dirección de Recursos Humanos.** Es el área encargada de formular una política de personal que permita llevar a cabo la gestión de los recursos humanos con el fin de analizar, desarrollar y potenciar las actitudes, aptitudes y habilidades de las personas que constituyen el sistema humano. En definitiva, tendrá que resolver los problemas de los cuatro aspectos fundamentales: conducta, motivación, comunicación y liderazgo. Incorporaría las actividades de informática, seguridad laboral y asesoría jurídica, entre otras.

## 6.2. personalidad jurídica

Uno de los aspectos que debe concretarse es el relativo a la personalidad jurídica de la central de compras y de servicios. En este sentido, se plantean tres opciones: por un lado, crear una sociedad mercantil (sociedad anónima, sociedad limitada, etc.) que es una figura jurídica que no plantea limitaciones para la entrada de socias con personalidades jurídicas diferentes a la cooperativa y, por otro lado, constituir una sociedad cooperativa de integración o una agrupación de interés económico (AIE).

Nosotros nos inclinamos más por una sociedad mercantil, por cinco razones fundamentales: a) la que ya se ha adelantado, en el sentido de dar cabida a instituciones no cooperativas y de ámbitos geográficos distintos al regional; b) la mayor agilidad en la toma de decisiones de las sociedades mercantiles; c) el poco éxito en proyectos empresariales jiennenses basados en cooperativas de segundo o ulterior grado, que puede erigirse en un freno al desarrollo del proyecto; d) la escasa orientación al mercado de las entidades cooperativas jiennenses y la conveniencia de cooperar con otras entidades no cooperativas más orientadas al mercado; y d) el mayor compromiso que, en general, contraen los miembros de una sociedad no cooperativa, como consecuencia del mayor coste de su salida de la sociedad.

La segunda opción es la sociedad cooperativa de integración. Las ventajas de esta forma jurídica son: a) las ventajas fiscales del cooperativismo; b) la posibilidad de integrar, además de a cooperativas, a entidades o personas jurídicas, públicas o

privadas; c) la posibilidad de elegir un sistema de voto en función de la participación de la actividad en la entidad ya que sería como una cooperativa de segundo grado pero a la que tienen acceso otras entidades. Sin embargo, la cooperativa de integración es una figura reconocida sólo a nivel andaluz, por lo que no podrían integrarse en la misma, entidades de ámbito no andaluz, limitando, de esta forma, las posibilidades de desarrollo de la misma. No obstante, podría contemplarse la posibilidad de constituirse en un grupo cooperativo<sup>14</sup>.

El artículo 159 indica que los estatutos de la cooperativa de integración han de recoger los principios y caracteres cooperativos, que estas entidades habrán de aplicar a su estructura, finalidad y funcionamiento. Por otra parte, la Asamblea General estará compuesta por cada uno/a de los/as representantes de los socios personas jurídicas. La mayoría de socios/as y de votos en su conjunto ha de corresponder a las sociedades cooperativas siempre que el número de integrantes de estas entidades lo permita, conforme a lo previsto en el artículo 9<sup>15</sup> y en el apartado 2 del artículo 52<sup>16</sup>. Si una entidad socia pretende darse de baja, habrá de cursar un preaviso de al menos un año, y antes de su separación estará obligada a cumplir las obligaciones contraídas con la cooperativa de integración o a resarcirla económicamente. Finalmente, estas entidades se regirán por las normas específicas de aquel tipo de cooperativas que en su caso, resulten mayoritarias en la cooperativa de integración y, en su defecto, por las normas generales de esta Ley.

---

<sup>14</sup> Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Artículo 78. Grupo cooperativo.1. Se entiende por grupo cooperativo, a los efectos de esta Ley, el conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza de grupo que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades.

<sup>15</sup> Artículo 9. Número mínimo de socios/as. Las cooperativas de primer grado deberán estar integradas, como mínimo, por tres socios ordinarios. Las de segundo o ulterior grado y las de integración tendrán, al menos, dos socios ordinarios.

<sup>16</sup> Artículo 52. Derecho al voto.

1. En las cooperativas de primer grado, cada socio/a tendrá derecho a un voto.
2. En las de segundo o ulterior grado, así como en las de integración, los Estatutos podrán establecer el sistema del voto plural, en función del grado de participación de cada entidad socia en la actividad de la de segundo o ulterior grado, o de integración y, en su caso, del número de socios/as de cada entidad asociada sin que, en ningún caso, un/a socio/a pueda disponer de más del 50 % de los votos sociales.
3. En ningún caso podrá existir voto dirimente o de calidad.
4. El conjunto de los votos de los asociados/as, inactivos/as y colaboradores/as no podrá alcanzar el 50 % del total de los votos sociales.

El espíritu de la norma consiste en hacer que cooperativas de diverso tipo, junto con otras personas jurídicas puedan aunar esfuerzos y desarrollar actividades que de forma individual no podrían llevarse a cabo. La norma no restringe la naturaleza de las actividades, por lo que pueden ser totalmente diferentes a las actividades que, previamente, realicen las entidades que son socias de base.

La otra alternativa que se propone para la creación de la central de compras y servicios es una Agrupación de Interés Económico (AIE). La AIE es una nueva figura societaria que tiene como fin facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios/as, que han de ser personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, agrícolas o artesanales, entidades no lucrativas dedicadas a la investigación o quienes ejerzan profesiones liberales. No tiene ánimo de lucro para sí misma, si bien buscará el beneficio entre sus socios y socias. Se limita a desarrollar una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus personas socias; debido a este carácter auxiliar la actividad de la agrupación debe vincularse con la actividad económica de sus socios/as, pero no sustituye a ésta.

### 6.3. objetivos

En el apartado primero de este trabajo, adelantábamos, en función de lo señalado en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, algunos de los objetivos, ventajas o beneficios, que justifican la creación de una o varias centrales de compras y de servicios en el sector oleícola provincial. A nuestro entender, en función de lo apuntado en la revisión de la literatura y del diseño de la central que proponemos, los objetivos a alcanzar con este Proyecto Estratégico serían:

#### **Objetivo final:**

- Incrementar la rentabilidad de los negocios de los oleicultores y la oleicultoras.

#### **Objetivos intermedios:**

- Reducir los costes en el suministro de inputs, mediante la disminución del precio de los factores de producción.



- Incrementar los servicios a los oleicultores y oleicultoras, facilitando el acceso de éstos a determinados bienes y servicios. Los efectos de concentrar las compras de bienes y la contratación de servicios en una sola organización son inmediatos: se gana poder de negociación frente a proveedores o proveedoras –mayor poder de mercado; se tiene acceso a proveedores/as y servicios a los que actualmente no es posible acceder a precios aceptables; se pueden adquirir medios técnicos de elevado coste pero que reducen enormemente los costes de cultivo y, sobre todo, de recolección, etc.
- Disminuir los intermediarios o intermediarias y los costes de transacción.
- Capturar valor añadido.
- Mejorar el acceso a fuentes de financiación –abaratamiento del coste de capital.
- Asignar más eficientemente los recursos financieros.
- Posibilitar mayor número de acuerdos intercooperativos.
- Mejorar el aprendizaje de las habilidades de las y los socios.
- Posibilitar mayores volúmenes de operaciones con terceros.
- Disminuir riesgos.
- Mejorar el posicionamiento frente a la competencia.
- Incorporar más profesionales en el sector, esto es, aprovechamiento de las capacidades directivas.

En consecuencia, la reducción de los costes de producción y, por lo tanto, el incremento de la rentabilidad de los oleicultores y oleicultoras, vendrá de dos fuentes: concentración de la demanda y la mayor profesionalización del sector.

6

6



centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**

recomendaciones:

factores claves

del **éxito**

centrales de CC

y servicios en

sector oleícola

centrales de compras

servicios en el

sector oleícola



## 7. Recomendaciones: factores clave del éxito

---

### 7.1. consideraciones preliminares

En párrafos anteriores se ha puesto de manifiesto qué hacer, esto es, el conjunto de actividades y funciones que podría y debería realizar la central o centrales de compras y servicios que, por sí mismas, son actividades deseables y beneficiosas para mejorar la competitividad. En este momento, corresponde referirnos al proceso de implantación del Proyecto Estratégico. En otras palabras, debemos plantearnos por qué no se han desarrollado antes aquellas actividades más visibles o importantes. Naturalmente, el principal freno ha sido fundamentalmente interno pues a pocos/as se les escapa que el principal problema del sector es la ausencia de coordinación y vertebración del mismo y, en este sentido, todo proyecto que quiera tener alguna posibilidad, no digamos de éxito, sino de poder empezar a ponerse en marcha requiere tener en cuenta al colectivo de personas que tienen que llevarlo a cabo. El problema de la implantación es clave, y debe ser cuidadosamente diseñado.

En este sentido, tras unas consideraciones previas, destinamos este apartado a identificar los elementos clave que deben ser cuidadosamente estipulados y establecidos, abundando en lo ya comentado al referirnos al artículo de Senise y Parras (2005), pues tenemos el firme convencimiento de que de ellos depende que el proyecto pueda ser llevado a cabo. En su argumentación, no sólo mostramos nuestras opiniones, fruto de nuestro conocimiento del sector y de la teoría relacionada, sino que también nos hacemos eco de algunos comentarios de los gerentes de las centrales exitosas del sector agroalimentario que hemos entrevistado, que constituyen y son la prueba palpable de que una central puede ser factible y eficiente. Además, la larga experiencia de las personas entrevistadas, el acervo de conocimientos acumulado y los éxitos y fracasos vividos son, sin lugar a dudas, referencias fundamentales para dar los pasos adecuados e identificar los factores clave de los que depende el éxito de una central de compras y de servicios. En este sentido, entre los párrafos intercalamos las expresiones literales de estos expertos con relación a los temas o aspectos tratados.

Por otro lado, somos plenamente conscientes de que el proyecto global, así como el conjunto de actividades/funciones/divisiones constituye un modelo normativo difícil de alcanzar en su plenitud, cuestión que es importante aclarar al objeto de evitar

los comentarios de posibles detractores/as iniciales, que podrían tacharlo de fantasía. Nada más lejos de la realidad, nuestra propuesta es, en un estadio inicial, limitada y cuantificable, pues persigue dar el primer paso, pero de forma decidida, sin vacilaciones. En este contexto, en materia de integración, creemos que es más difícil dar el primer paso que continuar caminando y, para ello, debe quedar muy claro en qué debe consistir esta primera fase o actividad.

No obstante, no debe perderse de vista la dimensión global del Proyecto Estratégico. Pretendemos que sea una dirección de búsqueda, un objetivo global a perseguir que, en definitiva, muestre la dirección en la que se ha de avanzar; un marco de referencia que simplifique la toma de decisiones.

Por otro lado, si consideramos el proyecto desde una perspectiva temporal, éste podría entenderse como una sucesión de etapas, con algunos momentos clave o, utilizando un término de marketing de servicios, momentos de la verdad, que no son más que situaciones de crucial incidencia en las que no sólo está en juego la supervivencia de la organización, sino importantes saltos cuantitativos y cualitativos en los que puede cambiar la naturaleza y proyección de la central. En este apartado también intentaremos identificar estas situaciones clave y cómo podrían ser sorteadas.

Finalmente, creemos importante resaltar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, el modelo propuesto descansa en muy pocos pilares, pero extremadamente importantes. Pretendemos con ello dotar al modelo de gran flexibilidad, algo importante en tiempos inciertos, en aras a conseguir la adaptabilidad del mismo en función de los giros del entorno y, sobre todo, la adhesión inicial de un gran número de miembros, bajo la idea de que cuantas menos restricciones o condicionantes haya, más cabida habrá para encajar las particularidades de cada cual; pero, como hemos indicado, con pilares o principios fuertes, a fin de conseguir que la idea o función básica, la consecución de la máxima riqueza para el oleicultor u oleicultora y la provincia, no pueda desvirtuarse.

En segundo lugar, también queremos subrayar que la actividad de este proyecto requiere de una profusa actividad de marketing interno y control de los/as integrantes. En efecto, nos encontramos con un sector atomizado, cargado de “protagonistas” poco profesionalizadas/as y poco dispuestos a ceder sus pequeñas parcelas de poder y, en el que, además, pueden pesar, como justificación de comportamientos tendentes a preservar el *status quo*, ciertas malas experiencias pasadas que suelen surgir en las conversaciones de aquellos u aquellas menos interesadas/os.



Desde esta perspectiva, tan importante como el conjunto de actividades a desarrollar, esto es, la actividad de compras, ventas y prestación de servicios de la central, es la justificación de la misma ante sus integrantes. En este sentido, la justificación de la central de compras y de servicios y la persistencia por evitar su desintegración es un factor crucial para la pervivencia de la misma, y la actividad de marketing interno -visitas, reuniones, etc.- es sumamente importante y, previsiblemente, una constante básica en la actividad cotidiana de la central. Probablemente (y presumiblemente con mayor intensidad en los estadios iniciales) el cuerpo de directivas o directivos dediquen una parte importante de su tiempo a reunirse con los/as socios/as para sondearles, buscar su apoyo e informarles de su actividad.

## 7.2. los factores clave del éxito

Los pilares básicos sobre los que debe construirse la central o centrales de compras y de servicios en el sector oleícola son:

**1. La independencia y la justificación desde el punto de vista económico**, como las premisas para el nacimiento del Proyecto. El sector ha de percibir la necesidad y la conveniencia del proyecto, sus ventajas, sus beneficios. Las administraciones públicas pueden y deben apoyarlo, pero no implicarse en exceso<sup>17</sup>.

*“Sí, estos proyectos no se pueden gestar de arriba a abajo, sino que tienen que ir de abajo a arriba. Yo creo que el gran fallo fue ese, que al final fue un proyecto excesivamente apadrinado por la Administración Autónoma, excesivamente definido por ellos, y de alguna forma, ajeno al sector. Lo demás, pues bueno, posiblemente esa misma forma de abordar el proyecto evitó, para nuestra desgracia, que los agentes se plantearan todos estos interrogantes: ¿para qué queremos este proyecto?, ¿cuáles son los objetivos?, etc., y se convirtió en una especie de paraguas de asistencia social o sectorial del gobierno y como al gobierno se le ocurrió la idea, pues nos pagarán el producto muy bien, y no tengo que hacer nada. Y ese fue el fracaso total”.*

<sup>17</sup> Somos conscientes de que, del mismo modo que ocurre en otros proyectos similares que se vienen desarrollando, si las administraciones públicas no los impulsaran no existirían. Sin embargo, los entrevistados han hecho mucho hincapié en el hecho de que ha bastado que un proyecto lo impulse una determinada administración para ser rechazado o, peor aún, no apoyado por el sector. Este riesgo es, como hemos señalado antes, una de las razones por las que hemos defendido la fórmula jurídica de sociedad mercantil, para tratar de involucrar en el proyecto a instituciones muy orientadas al mercado y, por lo tanto, con una cultura netamente empresarial, que actúen de “locomotora” del sector.

*“La primera empresa fracasó porque era un proyecto extraño, era un proyecto que lo plantearon quienes después de todo no iban a estar ahí a diario. Yo creo que hay cosas que como no nazcan de donde tienen que nacer, es mejor que no aparezcan. Yo recuerdo que tuve discusiones con la Administración en aquel momento porque yo era crítico, no con el proyecto sino con el abordaje del proyecto. Yo creo que muchas de estas cosas, sobre todo en estos casos y más tratándose del sector que se trata, hay que dejar que se sienta un poco el principio de necesidad, porque si no es todo muy gratuito..... no sé.... muchas veces parece que son ideas de otro planeta”.*

*“...independencia, que es muy importante... hay muchas cooperativas que funcionan cuando hay un partido de un signo político arriba y si no, no funcionan.”*

Una forma interesante de difundir, entre las y los agentes del sector oleícola provincial y entre otros/as agentes económicos interesados en el Proyecto Estratégico, las bondades de las centrales de compras y de servicios es el efecto demostración.

*“...Pues yo lo primero que hacía era ir cooperativa por cooperativa, explicándole un modelo parecido a éste, con gente y tal, y decirles mira esto puede funcionar, al primero al gerente que iba a perder protagonismo, que luego lo gana. A mí me han dicho muchos gerentes, que antes venían a verlos los distribuidores de la zona y que ahora, después de una reunión con nosotros viene el jefe de la zona en España, y lo conocen y tal... vamos a la feria que sea y están con todos... entonces yo les diría, esto sin vosotros no se puede hacer, pero tenéis que perder el protagonismo, o el que creéis que es el protagonismo, un falso protagonismo, tenéis que dejar de ser cabeza de ratón y tenéis que apostar por esto...”.*

La primacía de los criterios económicos a los que hemos aludido han de estar presentes siempre en la gestión de la central de compras y servicios, no sólo en los inicios del Proyecto, sino también cuando se estudie incorporar nuevas unidades estratégicas de negocio o productos mercados.

*“lo primero es que haya una demanda de los socios....lo segundo es que sea rentable y si podemos afrontarlo...si no se busca un socio”.*



**2. Establecer un modelo secuencial de crecimiento**, a fin de evitar la sobredimensión y la falta de eficiencia inicial propia de los proyectos nuevos, así como unas necesidades iniciales de financiación elevadas. Ello permitirá un crecimiento paulatino y coherente en función de las nuevas actividades que se vayan incorporando a la central. Asimismo, el modelo de incorporación secuencial de actividades a la gestión de la central tendría un importante efecto sobre la actividad de marketing interno de la organización, toda vez que cada nueva actividad incorporada supone un mensaje que justifica la presencia y utilidad de la central. Esto es, la mejor campaña de comunicación interna posible es hacer saber que cada nueva actividad que desarrolla la central beneficia a las participantes en la misma y, en la medida de lo posible, cuantificar el beneficio.

En coherencia con lo que acabamos de exponer, es importante empezar gestionando muy pocos productos, en aras a minimizar inversiones y maximizar la eficacia, pero, a su vez, es fundamental que estos productos o secciones sean importantes en la estructura de costes del sector y estén dotados de una gran visibilidad. En definitiva, la mejor forma de garantizar la génesis y el crecimiento de la central desde una perspectiva interna -conseguir adhesiones-, es convencer al sector de la seriedad y eficiencia de la misma y, para ello, se precisa algún éxito inicial importante y visible, concreto y fácilmente cuantificable. Desde esta perspectiva, productos que podrían reunir estas condiciones son los fitosanitarios, fertilizantes, carburantes y servicios de laboratorio. Reducciones considerables en los precios de estos productos podrían mostrar con transparencia las ventajas de la cooperación y la necesidad de actuar conjuntamente para rentabilizar el sector. Ahora bien para que este objetivo pueda alcanzarse se precisa hacer saber a los proveedores o proveedoras el montante global de sociedades y olivicultores/as que respaldan y se apoyan en la central y, por otro lado, en trabajar exclusivamente con aquellos/as proveedores o proveedoras que están dispuestos a ofrecer precios de distribuidor.

*“Durante dos años hemos tenido los mejores precios. Hay gente que va a reventar las cooperativas simplemente para luego hacer lo que quieran y eso se está viendo en muchísimas cosas, entonces... nosotros... El banderín de enganche o el mascarón de proa han sido los precios del abono, el abono líquido también, en materias primas y en maíz también...”*

*“...yo siempre cuento un caso que gusta mucho que fue, nosotros nacimos con dos productos.... en el año 85 que era comprar abonos y vender maíz, y tuvimos*

*la suerte de que un hombre que murió... confió en nosotros y por la cantidad de abono que compramos nos puso precio de distribuidor. En el año 86 intentamos comprar también semillas, había 14 casas, llamamos a las catorce para que nos hicieran lo mismo que éste y nos dijeron que no, ¿qué hacemos ahora?.. verás tú, en el año 87 hicimos un boicot a dos casas, no compramos ni de (las dos casas) había que tener un convencimiento... fuimos asamblea por asamblea, mira... y contábamos la misma historia, es que estos nos daban un precio, pero en seguida otra viene y le compran más semillas y le dan otro precio y se nos cachondean hasta que no tengamos precio de distribuidor, nosotros tenemos ahora mismo mucho más consumo que cualquier distribuidor de aquí,...así, bueno pues los convencimos...y de estas dos no se compró ni un kilo. Al año siguiente estas dos entran, dicen que por favor no digamos nada y nos ponen precio de distribuidor..... si vamos a hacer una empresa de dimensión regional fuerte y tal, aquí no podemos quedarnos,... hay diez que todavía no nos respetan y además dos grandes, y le vamos a hacer un boicot a una de las chicas y a una de las grandes,...che che.. cuidado las grandes, esto es tremendo, esto es poner ...o nos responde la gente o nos vamos es que es órdago tras órdago... sí, a las más grandes, ....mira nos costó, bueno nos decían, ja, ja , se reían ...distribuidores con mucha pasta hablando con la gente, bueno era tremendo.. decían... ja,ja,... los remolques de los agricultores va a ir a comprar a (la grande boicoteada) y van a colapsar la carretera y nosotros venga y venga y no se compra ni un gramo... ¿al año siguiente sabes lo que pasó? Que las catorce nos servían directamente... esta es la historia más bonita que yo he vivido... nos la jugamos aquí, ahora dijimos ¿qué pintamos aquí?, si no van a creer en nosotros...”.*

Por otro lado, con los recursos financieros obtenidos por la central de compras y de servicios, en esta primera fase, se podrían financiar las fases posteriores de la central, que requieren inversiones y/o contratación de personal, sin que los socios/as perciban un excesivo coste en el crecimiento de la organización.

**3. El equilibrio entre la flexibilidad y el compromiso.** Como hemos referido, la eficacia en la negociación con las proveedoras depende de la capacidad de mostrar un frente firme y unido y de eliminar la posibilidad de que éstos puedan negociar directa y separadamente con los socios y/ socias. En suma, un requisito *sine qua non* para el éxito de la central





de compras y de servicios es que ésta y sólo ésta efectúe la actividad de compras, ciñéndose la actividad de las entidades socias o integrantes de la misma a comunicar a la central sus necesidades de inputs. Sólo de esta forma se pueden aprovechar las ventajas de la integración. Por tanto, una vez que la socia elige las secciones en las que se compromete a trabajar con la central, debe existir total exclusividad en dicho trabajo, no pudiendo adquirir inputs de estas secciones a través de otra vía de abastecimiento.

*“Si a nosotros nos dice una cooperativa que quiere el fertilizante y no quiere las semillas, no hay ningún problema. Nosotros establecemos el compromiso sólo en fertilizantes. Eso sí, en fertilizantes tiene que comprar el 100 por 100 de lo que necesite”.*

Naturalmente, la asunción de la actividad de compras por parte de la central supone la pérdida aparente o delegación de poder y autonomía de las entidades socias de la central quienes dejan de realizar la actividad de negociación de las condiciones de compra para obtener considerables ventajas en el aprovisionamiento de inputs. Asimismo, es de esperar comportamientos de los diversos proveedores o proveedoras tendentes a establecer relaciones comerciales con las empresas socias de base a espaldas de la central, del mismo modo que las/os “protagonistas<sup>18</sup>” del sector, aunque por imagen y en principio apoyen el proyecto, pueden aprovechar esta situación para recuperar el poder cedido bajo la excusa de que la central no funciona debidamente y/o otros/as socios/as están comprando a espaldas de la central. En suma volvemos a incidir en que el principal enemigo del sector, en materia de integración es el propio sector.

En definitiva, es sumamente importante establecer, como principio fundamental de base y con suficiente claridad y transparencia, uno de los pilares sobre los que debe descansar la central: la absoluta cesión de la autoridad en materia de compras por parte de las/os integrantes, naturalmente, en los productos o secciones en las que se comprometen a trabajar. Así, la central de compras debe ser flexible, en la medida en que permite a las entidades socias elegir las secciones en las que pueden participar, y a su vez, debe ser rígida, porque cuando una empresa socia se compromete con una sección,

---

<sup>18</sup> Como en otros proyectos, cabe esperar que algunos se incorporarán por si funciona, pero con la esperanza de que no funcione y con el comportamiento oportunista de ralentizar el desarrollo de la central y bloquear su actividad ante la menor dificultad. Asimismo, surgirán rencillas irreconciliables, como justificación para no entrar en la central, sobre aspectos de trascendencia marginal, como podría ser la localización física de la central. Naturalmente, tras estas rencillas o potenciales exigencias sólo existe el miedo a perder protagonismo de ciertas personas.

debe estar dispuesta a ceder su actividad de compras en dicha sección, esto es, no se puede participar “a medias”. Además, aquellas socias que incumplan la disciplina serán sancionadas y/o expulsadas.

*“Yo siempre digo... claro nos dice el gordo este que vendamos en común, compremos en común, diversifiquemos y transformemos y eso lo sabe hasta mi niña... pero ¿cómo se hace eso? Quizá en los principios que son los que yo, me gusta más siempre dar... integración y disciplina son los dos principios básicos para mí más importantes que hay...”.*

*“...Este, disciplina e integración, para que haya integración tiene que haber disciplina...”.*

*“...en el tomate por no negociar bien somos un desastre; no se pusieron bien las bases sólidas y disciplinarias que nosotros tenemos en todo, no se tuvieron en cuenta...”.*

*“...mira, la disciplina, el único sitio donde no pusimos disciplina férrea fue un fracaso, nosotros lo tenemos claro, poner una disciplina en principio y echar a los dos o tres primeros que fallen fuera y disciplina y disciplina...”.*

*“...y ahora es impensable que una cooperativa nuestra vaya a pedir siquiera un precio, puede fallar algún agricultor por cabreo, porque a su hija no la han cogido... pero vamos, tenemos fama de una disciplina importante..”.*

*“que entréis bien, con los que queráis, más vale que empecéis con cinco que de verdad crean en el proyecto que con los demás... y ya está, no hay más, saber cuando un fallo ... y otros que hay que echar al tío inmediatamente para adquirir fuerza cuando lo echas, pero yo, lo primero es buscar una integración clara de gente que estuviera por la labor, y pondría un plan de disciplina férrea ...”.*

*“Aquí viene una cooperativa y nos dice que quiere ser socio, presenta una solicitud, paga 500 euros y a partir de ahí comienza a trabajar. El trabajo lo hará en las secciones que esa cooperativa quiera. Entonces, nosotros le decimos puedes trabajar en cereales, o en fertilizantes, o puedes trabajar en cereales y no en fertilizantes, o sea a la carta, lo que cada cooperativa, cada año, nos diga.*



*Pero tiene que ser un acuerdo escrito. A partir de ahí, nosotros le decimos, de acuerdo, vas a trabajar en fertilizantes, o en frutas, ... y lo que hacemos son unas reglas del juego muy claras y muy rígidas. No admitimos medias tintas”.*

**4. La incorporación de la relación comercial con terceros.** Aunque en el ámbito de las relaciones con la clientela hay distintos modelos de funcionamiento, nosotros abogamos porque la central de compras y de servicios opere no sólo con las/os socias/os sino con terceros. Bajo esta perspectiva, los resultados de la central de compras y de servicios podrían establecerse, por ejemplo, con base en los precios de compra de los inputs conseguidos por la central, incrementados por los costes de la misma más una pequeña cuantía destinada a un fondo común a aplicar en nuevos proyectos de inversión, actividades, formación, etc. El resultado de ello sería el precio de compra de los inputs de las entidades socias de la central, y la prueba de su eficacia sería una reducción considerable en relación a los precios del mercado. Asimismo, sería aconsejable abordar el mercado final vendiendo una parte de los inputs a terceros. De esta forma, no sólo conseguiríamos comprar mayores cantidades con la consiguiente reducción de precios, sino también obtener beneficios derivados de los precios de venta que se fijen para el mercado final.

**5. Una gestión profesional que genere confianza y comunique.** La incorporación a la organización de las/os profesionales más cualificados, de acuerdo con el perfil requerido y las posibilidades que ofrece la central de compras y de servicios, ha de ser un principio irrenunciable, sobre todo, considerando que en el cooperativismo los círculos sociales son la fuente más importante de reclutamiento y de incorporación de personal en la gestión.

*“Yo creo que me iría a una cooperativa de segundo grado, pero con gente delante, porque dices los proyectos no funcionan por las personas que hay delante. Toda la vida he trabajado en el mundo cooperativo y he visto muchos casos y unos funcionan y otros no, y ha sido por las personas que ha habido delante. Otra cosa que dicen es en este pueblo son diferentes: no, la gente de ese pueblo no es diferente de la gente del pueblo de al lado, lo que sí es diferente es quien llevaba la cooperativa, pero no el gerente sólo, sino el presidente o.... Entonces, los que están delante tienen que tener un perfil con capacidad de aguante, pero rectos. Quiero decir que hay que tener una línea muy recta y las personas que estén han*

*de ser personas muy honradas y que se sepa que son honradas porque eso da confianza al resto”.*

*“Hay que fichar, pero a alguien de las cooperativas, porque todas las personas que vienen de fuera del mundo cooperativo, antes no se han metido en ese sistema, porque claro, este sistema es diferente al de la empresa normal. Hay que saber compaginar entre tanta gente, porque todo el mundo tiene una opinión...”.*

*“La única manera de hacerlo es encontrando un líder que a la gente le diese confianza, porque la gente políticamente busca al líder: los socialistas a Zapatero, los populares a Rajoy... y para montar una cosa así se necesita un líder, y sí puede ser un líder que venga del mundo agrario mejor”.*

*“Aquí cada palo (sección) aguanta su vela y está controlado en cuanto a gestión, comercial...todo. Después al final revierte todo en los socios”*

*“En fin, lo que hay que tener es la mejor estructura del mercado, ser profesionales para estar en un mercado y ser competitivo. No hace falta más”.*

**6.** La búsqueda de la **simetría en las relaciones** con las entidades distribuidoras/fabricantes. Para tener éxito en las negociaciones con las entidades distribuidoras y/o fabricantes es necesario que la central de compras y de servicios tenga una dimensión tal que le permita abordar el proceso de negociación en igualdad de condiciones frente a los agentes con los que interactúa.

*“Si tú no tienes una estructura un poco fuerte para montar esto,... Porque delante de terceros, por ejemplo, si hacemos importación de fertilizantes, hay que demostrar que esto es una empresa y que tienes capacidad financiera para asumir los compromisos de pago. Es decir, hacer una central de compras y que la gente lleve allí el dinero, para decir algo, y luego vamos a pagar esto,... esto se podía hacer, pero no funciona. Lo que funciona es hacer una empresa solvente, como es el caso nuestro”.*

*“Y nosotros, poco a poco, fuimos avanzando, hasta que llegó un momento que ya conocías todo el mercado, cómo funcionaba y cómo no funcionaba, y a partir*



*de ahí empezamos a crear el equipo, de técnicos, comerciales, ¡en fin! y poco a poco has ido representando...porque si no representas algo en un mercado te echan”*

**7. I+D+I como elemento de diferenciación y portador de ventaja competitiva.** El desarrollo de I+D+I propia, además de ser una consecuencia lógica en una organización orientada al mercado, en el caso de las centrales de compras y servicios es fundamental para ofrecer a los agricultores y agricultoras ventajas competitivas. Así, por ejemplo, la búsqueda y lanzamiento de productos más adaptados a las necesidades de los socios y socias a los que se ofrecen de forma exclusiva es un comportamiento que posibilita mayor rentabilidad de las explotaciones agrarias que la que obtienen los competidores.

*“Sí, sí, siempre desarrollamos I+D+I, en función de las necesidades de los agricultores y cooperativas”.*

*“Tenemos productos nuestros, con marcas nuestras, con exclusividad para las cooperativas”.*

*“Tenemos más de 2 millones de formulaciones en abonos líquidos y seguimos investigando”.*

**8. Fidelización de los socios y socias.** Además de conseguirse dando a los socios/as mejores precios y servicios de asesoramiento y mantenimiento, también se logra posibilitándole ventajas competitivas y mediante la diversificación de las actividades y servicios. Igualmente, es importante que los interlocutores/as con las socios/as sean personas próximas, que hablen su mismo lenguaje y que generen confianza en las relaciones.

*“Un medio para que los socios confíen en la cooperativa es un buen equipo técnico, que esté directamente en contacto con el agricultor, y mucha comunicación”.*

*“Estamos utilizando la misma técnica que cualquier empresa para hacer la fidelidad y al que es buen socio pues lo tratan bien y al que es mal socio no”.*

*“Hemos ideado las tiendas pues de cara a fidelizar un poco y a evitar el si tú no tienes una estructura un poco fuerte para montar esto,... Porque delante de terceros, por ejemplo, si hacemos importación de fertilizantes, hay que demostrar*

*que esto es una empresa y que tienes capacidad financiera para asumir los compromisos de pago. Es decir, hacer una central de compras y que la gente lleve allí el dinero, para decir algo, y luego vamos a pagar esto,... esto se podía hacer, pero no funciona. Lo que funciona es hacer una empresa solvente, como es el caso nuestro”.*

**9. Gestión participada.** Para conseguir una mayor implicación y confianza de los socios y socias en las actividades desarrolladas por la central de compras y de servicios se considera necesario que una representación de este colectivo participe en la toma de decisiones de la central de modo que sus opiniones sean tenidas en cuenta en el diseño de la estrategia de compras. De esta forma, los socios y socias percibirán la central de compras como una entidad más próxima, reduciéndose el riesgo de boicot de las decisiones tomadas por la estructura empresarial.

*“Tenemos un grupo de gerentes de las cooperativas que intervienen en las compras. Lo quisimos así porque era la única manera de que los gerentes de las cooperativas tuvieran confianza en nosotros. Se hace una reunión aquí y se decide la estrategia de la compra. Tenemos un técnico en fertilizantes, un técnico en fitosanitarios, un técnico en combustibles, otro en semillas, y entonces lo hacemos desde aquí, pero con la estrategia conjunta que hacen con estos gerentes. Al sentirse implicados en el proyecto, pues entonces participan. A ver, si tú tienes un gerente en el otro lado que no está implicado, es muy fácil conseguir precios más baratos, es tan fácil, conociendo los precios del distribuidor al que no le interesa que se agrupen, le hace un precio más barato, aunque tenga que ponerlo de su bolsillo, para distorsionar. Entonces, la única solución era conseguir la implicación de los gerentes”.*

*“Hay muchos distorsionadores, porque todos los distribuidores de fertilizantes, todos los distribuidores de fitosanitarios, etc., a todos les interesa que no se agrupen, entonces, es muy fácil distorsionar uno por aquí, otro por allí, con cuatro productos lo hacen si quieren y como la gente sólo ve lo que tiene delante de la nariz. Entonces nosotros hemos visto que implicar a los gerentes de las cooperativas, los más críticos, los que pueden dar más opinión o los que crean más opinión, ha funcionado”.*



**10. El paquete producto/servicio como valor añadido.** Tan importante o más que el producto en sí es el asesoramiento, formación y mantenimiento. Aquí, las centrales de compras y servicios encuentran un elemento de diferenciación frente a las empresas distribuidoras tradicionales en la agricultura.

*“Todo lo que necesita el agricultor para producir, en nuestro caso, frutas, cítricos, hortalizas...pues eso es lo que hacemos nosotros. A través siempre y acompañando siempre a los productos de un servicio técnico, un asesoramiento técnico, porque al fin y al cabo, la central es de los agricultores...Por lo tanto tenemos la obligación de hacer las cosas correctamente, de ahí que el tema calidad lo tengamos siempre delante, presente en toda actividad, todo producto...”*

*“En las cooperativas de base tenemos más de 100 técnicos que están directamente con el agricultor...”*

*“Sí, sí, siempre, equipo técnico y mucha comunicación”*

*Una de las cosas que hay que tener muy claro en este negocio es con quién te asocias y los tres socios en este caso lo teníamos claro. El éxito en nuestro caso es que cada empresa tenía un tamaño más o menos similar*

**11. La búsqueda constante de la cooperación, la dimensión y el trabajo en red.** La consciencia de la necesidad de buscar permanentemente socios/as para fusionarse, trabajar en red, formar alianzas estratégicas, etc., con el objetivo de ganar poder de negociación y credibilidad en el mercado, así como para tener acceso a servicios que requieren dimensión es una estrategia corporativa en las centrales de compras y servicios analizadas.

*“Una de las cosas que hay que tener muy claro en este negocio es con quién te asocias y los tres socios en este caso lo teníamos claro. El éxito en nuestro caso es que cada empresa tenía un tamaño más o menos similar y cada socio no es competidor del otro, cada uno vende una cosa y nos aprovechamos de las compras en común. Lo fundamental es que al inicio del proyecto se vean que todos son sinergias, porque puede surgir que uno diga éste se beneficia más que yo... Supongamos que se empieza este proyecto con dos empresas y una facture el doble que la otra. Una de ellas puede decir que la otra se beneficia*

*más. Si no tienen mente clara, se piensa que la otra ahorra más que yo y no es cierto porque hay que trasladar el ahorro al consumo que tú tengas y por litro él se ahorra lo mismo que el otro socio, de hecho, al ser más pequeño si no se hubiera asociado al más grande no podría conseguir ese precio”.*

*“Primero la dimensión y yo estoy convencido de que la central tiene que ser una parte de una central de compras nacional y de una red de tiendas nacional, si queremos hacer las cosas correctamente, si queremos vender nuestros productos, si queremos tener capacidad de negociación es preciso unirnos y la integración es fundamental. Pero una integración convencidos de lo que se hace, unificar la gestión de todo el proceso y al final, yo creo que ni más ni menos tendremos lo que tienen en toda Europa”*



centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
sector **oleícola**

centrales de  
servicios  
sector oleícola  
centrales de compras  
servicios en el  
sector oleícola

Biografía



## bibliografía

**AA.VV. (2000):** *Plan Estratégico de la Provincia de Jaén*, Fundación Estrategias para el Desarrollo Económico y Social de la Provincia de Jaén, Jaén.

**ANCECO (Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios) (2000):** *Libro Verde de las Centrales de Compras y Servicios*, <http://www.anceco.com>

### CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL –COI

- **(2006a):** *The consumption of olive oil*, <http://www.internationaloliveoil.org/economics2.asp>.
- **(2006b):** *The world olive oil market*, <http://www.internationaloliveoil.org/downloads/tableau-ing.pdf>.

**COSTA CAMPÍ, M. T. (1989):** “La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva”, *Economía Industrial*, Marzo-Abril, pp. 27-45.

**FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999):** *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Esic Editorial, Madrid.

**FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1999):** “Introducción a los grupos”, en Barea, Juliá y Monzón (Dir.), *Grupos Empresariales de la Economía Social*, Ciriec-España, Valencia, pp. 29-65.

**GARCÍA CANAL, E. (1998):** “Evidencias empíricas sobre los acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas”, *Boletín Ice Económico*, n.º 2576, 8-14 Junio, pp. 25-32.

**HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. (1989):** *Cooperación entre empresas*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), Colección Estudios, Madrid.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE- (2006):** *Censo Agrario*, <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi>.

**LEY 12/1991, DE 29 DE ABRIL, DE AGRUPACIONES DE INTERÉS ECONÓMICO** (BOE 30 de abril de 1991).

# bibliografía

**LEY 27/1999, DE 16 DE JULIO, DE COOPERATIVAS.**

**PARRAS ROSA, M. (2004):** *La Organización Común de Mercados (OCM) en el sector de las materias grasas: evolución de los ingresos de los oleicultores jiennenses en el período 1986/87-2001/02, y análisis de las posibles alternativas de ayuda al aceite de oliva*, Instituto de Estudios Jiennenses, Jaén.

**SALAS FUMÁS, V. (1989):** “Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases teóricas”, *Economía Industrial*, nº 266, pp. 47-60.

**SENISE BARRIO, O. y PARRAS ROSA, M. (2005):** “Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 51, pp. 237-268.

**TRIGO, J. (1999):** *Alianzas estratégicas: las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Gestión 2000, Barcelona.

**YAGÜE GUILLÉN, M. J. (1998):** “La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas”, *Economía Industrial*, nº 320, pp. 65-75.

centrales de **compras**  
y **servicios** en el  
**sector oleícola**

anexo



centrales de  
servicios en  
sector oleícola  
centrales de compras  
servicios en el  
sector oleícola



## anexo

### guión de las entrevistas a responsables de centrales de compras y de servicios

#### Datos de caracterización

Nombre de la central de compras.....  
Localidad..... Fecha de constitución.....  
Número de empresas que la integran ..... ¿qué fórmula jurídica tienen?

#### Orígenes del acuerdo

- ¿Qué situación/problemas se encontraron las empresas individuales para decidir crear una entidad de este tipo?
- ¿Cómo se pensó abordar esta situación? ¿Cuál fue el objetivo fundamental planteado? ¿Con qué productos se pensó trabajar? ¿Qué funciones se querían desarrollar?
- ¿Cómo se abordó el proceso de ruptura con los proveedores y las proveedoras que cada empresa tenía?
- ¿De quién surge la idea? ¿Existe apoyo por parte de la Administración Pública? ¿De qué tipo?
- ¿La idea de crear esta entidad ha podido estar motivada por razones de I+D+I?
- ¿Se produjeron desconfianzas o reticencias iniciales por parte de los posibles socios y socias? ¿Cuál fue su actitud ante la posibilidad de la pérdida de autonomía e independencia? ¿Cuáles fueron los principales problemas de la puesta en marcha? ¿Se produjeron problemas de delegación de funciones y de autoridad?
- ¿Cómo resolvieron los problemas surgidos?
- De entre los potenciales socios y socias ¿se llevó a cabo algún tipo de selección o se filtró la posibilidad de formar parte de la central de compras? ¿Cómo se eligieron los socios/as? ¿se buscaron sinergias? ¿se comprobó la existencia de valores, creencias y prácticas similares? (compatibilidad cultural y estratégica).

# anexo

- ¿Cómo se llevó a cabo el diseño del contrato o acuerdo inicial de constitución? Especificar cuestiones acerca del grado de formalidad, grado de detalle de las posibles contingencias y sus soluciones, especificación clara de los objetivos, delimitación de las responsabilidades y tareas de cada uno de las personas socias, sistema de reparto de los beneficios, sistema de sanciones y recompensas en función del comportamiento de los socios/as, etc. En caso de que el contrato inicial no recoja todo lo anterior ¿existen otros documentos que lo completen? ¿qué se hace si algo no aparece especificado por escrito? ¿por qué? (la respuesta dependerá de la mayor o menor confianza entre los socios y socias, el mayor o menor conocimiento de las partes y la carencia o no de experiencia en procesos de cooperación).
- ¿Se utilizó algún procedimiento para la selección de las entidades proveedoras?
- ¿Cómo plantearía ahora un proyecto de este tipo? Si alguien pensara realizar una central de compras, en esta etapa, qué consejos le daría.

## Desarrollo de la relación

- ¿Cómo se ha ido desarrollando la relación? ¿Cómo se llevan a cabo las funciones clave relativas a la toma de decisiones, a compartir información, generar confianza y compromiso con el proyecto común, etc.? ¿Qué problemas se han ido planteando y cuáles han sido las posibles soluciones? ¿Cuáles considera como las principales equivocaciones cometidas?
- ¿Qué beneficios o ventajas se han conseguido para las personas socias después de la creación de la central de compras? ¿Qué perjuicios se han generado a los trabajadores y trabajadoras (posibles pérdidas de empleo) o a los socios y socias (pérdida de autonomía)?
- ¿Cómo se desarrolla la coordinación entre todos los miembros de la central de compras?

## Futuro / perspectivas

- ¿Cuáles son los principales objetivos, problemas y oportunidades que se plantean en el futuro?
- Consejos para el desarrollo de una central de compras en otro sector.





UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO



centrales de  
y servicio  
sector ol