

# Necesidad de cambio en el cooperativismo oleícola andaluz

## De la orientación a la producción a la orientación al mercado

Las dimensiones del entorno en el que operan las empresas condicionan su orientación estratégica, de manera que dependiendo de las circunstancias, las estrategias y funciones empresariales que permiten a las empresas alcanzar mejores posiciones competitivas serán distintas. Las dimensiones del entorno a considerar son múltiples, tales como el grado de competencia, el desarrollo tecnológico, los cambios legislativos, etc., y en función de ellas se caracteriza al entorno como más o menos complejo. El cambio generalizado que se está produciendo en los mercados está provocando gran interés por la orientación al mercado y la función comercial de la empresa, al ser la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores y demás grupos con los que interactúan el objetivo fundamental de las empresas.

Tradicionalmente, una dimensión básica del entorno, determinante de la importancia de la orientación estratégica de las empresas, ha sido la relación existente entre oferta y demanda. Así, en situaciones en las que la demanda es muy superior a la oferta, la función comercial de la empresa es poco importante, teniendo el marketing un papel pasivo, de manera que la orientación estratégica comercial puede ser nula o escasa, y las empresas desarrollan una orientación a la producción<sup>1</sup>. Cuando la relación anterior se va invirtiendo, se hace necesario un desarrollo comercial más activo, como en la orientación a la venta<sup>2</sup>—cuando se producen cambios relativos a la aparición de nuevas formas de distribución o la expansión geográfica de los mercados, la función comercial empieza a ser más importante y el principal problema a resolver es el acercamiento al consumidor final—. Asimismo, factores como la sofisticación de la demanda, el incremento de la competencia, el desarrollo de nuevos canales de distribución y la compli-



cación de su gestión, etc., además de requerir una participación comercial activa en los mercados por parte de las empresas, como la que supone la orientación al marketing<sup>3</sup>—el concepto de marketing se basa en la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, como mejor medio para conseguir los objetivos empresariales—, hacen necesario el desarrollo de orientaciones no sólo a los clientes finales, sino también a los intermediarios, a la competencia y demás grupos con los que interactúan, esto es, una adecuada orientación al mercado. Según Lambin (2003, p. 75), las empresas orientadas al mercado adjudican recursos humanos y materiales para recoger información referente a las expectativas y comportamientos de los componentes del mercado y esta información se utiliza para diseñar acciones orientadas al mercado, implicando a todos los miembros de la organización.

Por tanto, a medida que el entorno se ha ido haciendo más complejo, las empresas se han visto obligadas a adaptar sus estrategias comerciales para poder mantener sus posiciones competitivas. Cada una de las orientaciones estratégicas antes descritas—a la producción, a la venta, al marketing y al mercado— se ha identificado con diferentes momentos del tiempo, en función de la situación económica. No obstante, se hace importante considerar la situación sectorial en particular y el desarrollo de cada mercado, debido al tradicional retraso en aspectos comerciales de ciertos sectores, como los agrarios frente a los industriales o tecnológicos.

En el presente trabajo nos centramos en el análisis del sector oleícola, un sector en el que tradicionalmente la orientación predominante de las empresas que en él operan, ha sido la orientación a la producción y que, en los últimos tiempos, se convierte en una orientación



inadecuada para hacer frente a la situación de cambio del entorno que describimos en el siguiente epígrafe. En este sentido, debido al importante peso del cooperativismo en este sector, nos centramos en el análisis de las sociedades cooperativas<sup>4</sup>, y dentro de éstas, en las sociedades cooperativas integradas o de segundo grado, por considerar que, debido a su dimensión y recursos, son las empresas que se encuentran en mejor situación para afrontar el cambio. Por ello, el objetivo de este estudio es describir la orientación comercial de las cooperativas oleícolas integradas y analizar su grado de adaptación y su capacidad para afrontar la situación actual del entorno.

### Situación de cambio en el sector oleícola andaluz

En el sector oleícola andaluz, dos factores fundamentales determinan su forma de desarrollar el proceso de producción y venta de los aceites. En primer lugar, en gran parte, las rentas de esta actividad son de carácter complementario para los olivicultores, concibiéndose más como una inversión que como una actividad productiva. Esta característica es explicativa, en parte, de la desvinculación del sector productor del desarrollo de los procesos de comercialización y, por lo tanto, de la falta de seguimiento y vinculación con la situación de los mercados (IFA, 1992, p. 5). En segundo lugar, la fórmula cooperativa ha sido el tipo de organización elegido por el grueso de olivicultores para solucionar sus problemas de molturación de la aceituna y de almacenamiento y venta del aceite. Sin embargo, la la-

bor comercial de las cooperativas se limita, fundamentalmente, a una labor de almacenamiento, vendiendo la mayor parte de su producto a granel, destinando el aceite envasado mayoritariamente al “autoconsumo”, esto es, al consumo de los socios de la cooperativa, y vendiendo una pequeña parte directamente a los consumidores finales.

En la actualidad, el problema comercial de este sector relativo al escaso volumen de venta de aceite envasado y excesiva dependencia del mercado de graneles, se ve agravado por los incrementos de producción –derivados del incremento del número de hectáreas cultivadas, de la superficie de olivar en regadío y de las mejoras agronómicas de los cultivos–, por los cambios en los hábitos de compra en el comportamiento de los consumidores de aceites de oliva –cada vez más preocupados por el respeto al medio ambiente y por características como la sustentabilidad, calidad productiva, equilibrio, eficiencia, productos ecológicos, naturales, saludables, etc., además de estar muy interesados en el turismo rural, cultural, gastronómico, etc.– y por los cambios de tipo político y legislativo. Estos últimos son cambios tendentes a conseguir una mayor liberalización y desregulación de los mercados agrarios, así como una agricultura orientada al mercado, y que en el sector oleícola se traduce, entre otras medidas, en la desaparición del mecanismo de intervención, resultado de la reforma de la Organización Común de Mercados (OCM) de las materias grasas. Así, el sistema de la anterior OCM, basado en subvenciones a la producción, incitaba al agricultor a producir de manera intensiva y el mecanismo de intervención garantizaba tanto el precio como el cobro, de manera que fomentaba la desvinculación o alejamiento del mercado final (orientación a la pro-

ducción), convirtiendo en innecesaria e incluso inadecuada la presencia de las cooperativas en el mercado de los aceites envasados. Por todo, la situación de cambio en la que se encuentra el sector oleícola pone de relieve la necesidad de modificar determinados comportamientos y estrategias que eran fuentes de ventaja competitiva y que tenían éxito en un entorno menos cambiante y complejo, pero que están dejando de ser útiles. Ahora, con mayor intensidad que en épocas anteriores, la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor se convierte en el objetivo principal de las empresas, y además hay que conseguirlo en mejores condiciones que la competencia y teniendo en cuenta todos los demás agentes que operan en el mercado. Éstos son los principios en los que se basa la orientación al mercado y que justifican su idoneidad en el entorno actual. A continuación nos centramos en analizar la orientación comercial que muestran las cooperativas oleícolas andaluzas integradas, así como la adecuación de estas orientaciones a la situación descrita.

### Método de investigación

Para el análisis y clasificación de las cooperativas oleícolas integradas de acuerdo con su grado de orientación al mercado hemos empleado la metodología cualitativa, mediante en-



► entrevistas abiertas o en profundidad. Con las entrevistas pretendíamos conocer el punto de vista de los responsables del desarrollo comercial del grupo –gerente o director comercial, en su caso–, acerca de los diferentes aspectos que se engloban en la estrategia comercial, para determinar si su forma de actuar podía catalogarse o no como orientada al mercado.

En el momento del desarrollo de nuestra investigación<sup>5</sup> existían en Andalucía 20 cooperativas oleícolas integradas, que representaban, prácticamente, el 35% de la producción del sector cooperativo andaluz.

De acuerdo con la revisión de la profusa literatura, y del análisis de las diferentes definiciones de orientación al mercado dadas por los distintos autores, así como de las diferentes perspectivas<sup>6</sup> desde las que se aborda el estudio de este concepto, el grado de orientación al mercado de las cooperativas oleícolas lo hemos aproximado analizando la forma de actuar respecto a cada uno de los grupos con los que interactúan, esto es, los consumidores finales, los distribuidores, los competidores, los trabajadores y los socios de la cooperativa. Para cada grupo, el análisis se estructura, de un lado, en función de las acciones desarrolladas por las cooperativas para conocer y comprender su comportamiento y, de otro, en función de las acciones estratégicas desarrolladas para responder a dichos comportamientos, necesidades y deseos, además de analizar la coordinación existente entre las cooperativas individuales que integran la cooperativa de segundo grado, para el desarrollo adecuado de las actividades.

## Resultados

Debido a la diferente orientación comercial mostrada por las cooperativas oleícolas integradas andaluzas, las hemos clasificado en tres grupos denominándolas “orientadas al socio”, “orientadas a la venta” y “orientadas al mercado”, ordenándolas de menor a mayor desarrollo comercial.

El **grupo de cooperativas orientadas al socio** lo forman el 50% de las cooperativas oleícolas andaluzas integradas. Se trata de cooperativas independientes que crearon una cooperativa de segundo grado con el fin de cumplir los requisitos para la obtención de la calificación de Asociación de Productores Agrarios (APA) y así tener acceso a las subvenciones, pero que en ningún momento han efectuado ninguna operación de venta en común, sin desarrollar su actividad como un verdadero grupo.



En cuanto a las actividades para conocer el comportamiento de sus consumidores, estas cooperativas reconocen que nunca han analizado el comportamiento del consumidor final, aunque creen que está cambiando a favor del consumo de aceites de oliva. También reconocen no estar haciendo nada para abordar la mejora de la comercialización y no han tratado de modificar el producto para mejorarlo o diferenciarlo. No se preocupan de analizar la competencia ni tienen una idea clara de quiénes son sus competidores. Declaran que no llevan a cabo planes de marketing, ni se proponen objetivos comerciales de ningún tipo. No disponen de director comercial ni de vendedores dedicados a la venta de aceite envasado y más aún, no lo consideran necesario ni tienen pensado invertir en el futuro próximo en estas partidas.

Así, en este grupo es inexistente la orientación a los consumidores, a los competidores y a los distribuidores –no los utilizan para la comercialización de sus productos–. Tampoco existe una adecuada orientación a los trabajadores, en el sentido de analizar los factores determinantes de su mejor rendimiento laboral, aunque los gerentes no son conscientes de ello. La escasa atención prestada a la función comercial nos lleva a considerar que en este grupo es inexistente la orientación al mercado o a la venta, pero más aún, tampoco podríamos considerar a estas cooperativas orientadas al producto o a la calidad del producto. La forma de actuar de estas cooperativas podría calificarse como orientada al socio, en la que se cuida especialmente su rol de proveedor de aceituna y se trata de darle el máximo precio en la liquidación, evitándole, en la me-

da de lo posible, la realización de inversiones y desembolsos cuando éstos pueden ser cubiertos por las subvenciones. En este sentido, se centran en la venta del aceite a granel por considerarla la forma de vender más rentable, en el sentido de que obtienen el precio del mercado y tratan de ahorrarse los máximos costes posibles.

El **grupo de cooperativas orientadas a la venta** lo forman el 25% de las cooperativas oleícolas andaluzas integradas. Dentro de este grupo se encuentran aquellas cooperativas de segundo grado que muestran una incipiente orientación al mercado en el sentido de estar sentando las bases para el desarrollo futuro de esta estrategia, por lo que podríamos considerar que se encuentran en una etapa de transición.

En este grupo se realiza un leve análisis de los clientes –la distribución–, a partir de la información ofrecida por los vendedores, si bien, esta información se centra en el precio que están dispuestos a pagar los consumidores, en la adecuación del producto y envase y en el conocimiento del uso de los aceites. No se recoge la información de forma periódica ni sistemática, sino cuando informan los vendedores que, en algunos casos, no están adecuadamente entrenados y, en general, no tienen establecida esta tarea como fundamental entre sus obligaciones. Las acciones realizadas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes se centran, de un lado, en dotar de mayor calidad a su producto y, de otro, en el desarrollo de actividades formativas e informativas sobre la calidad del producto, usos y tipos de aceites, etc., para que estas características sean conocidas y apreciadas por los consumidores.

En el ámbito de los competidores se aprecia en este grupo una cierta preocupación por el análisis de sus actuaciones, a través de variables como el conocimiento del precio al que venden su producto, la cantidad de vendedores disponibles o el tipo de establecimiento en el que venden el producto. Con relación a los trabajadores, consideran como pilar importante la formación y adecuación al puesto de cada trabajador, por lo que se vigilan y controlan los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En lo relativo a la coordinación entre las cooperativas de primer grado para la toma de decisiones, los gerentes están convencidos de que existe una buena relación, una información muy frecuente y fluida, además de directa a través de los presidentes de primer grado. Además, en general, están contentos con la creación de la cooperativa de segundo grado porque se obtienen ciertas ventajas derivadas del mayor volumen, de compartir los riesgos, de reducir la competencia, etc., aunque también son conscientes del retraso que se produce en la toma de decisiones, debido al funcionamiento de la fórmula cooperativa.

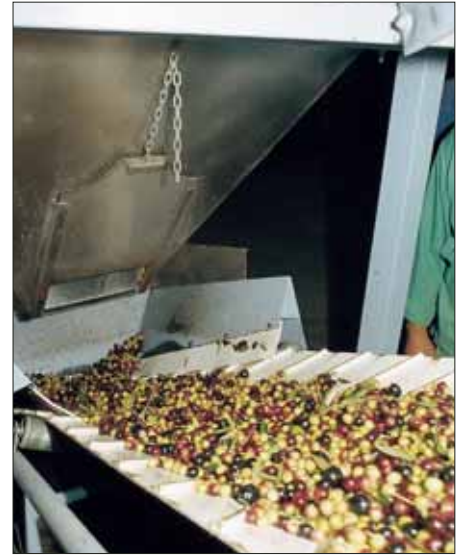
Por todo esto, cabe concluir que las cooperativas orientadas a la venta siguen manteniendo una importante preocupación por las liquidaciones de los socios, lo cual es lógico, porque estos socios son la esencia de la fórmula cooperativa, si bien esta liquidación no se vincula a menores inversiones y gastos que redunden en mayores beneficios, sino a la calidad del producto entregado. Este hecho supone una mejora cualitativa respecto a las cooperativas orientadas al socio, y es el reflejo de una mayor implicación en las tareas de comercialización, como muestra también el hecho de producirse el desarrollo de un embri-

nario departamento comercial, cuya principal función es dar salida a los volúmenes de producción que aglutinan. Este grupo también muestra una mejora sustancial en la orientación a sus trabajadores aunque sigue persistiendo una inadecuada orientación a la competencia, no considerándola relevante en el diseño de sus estrategias comerciales.

El **grupo de cooperativas orientadas al mercado** supone el 25% restante de las cooperativas oleícolas andaluzas integradas. Este grupo incluye las cooperativas más dinámicas desde el punto de vista empresarial y comercial y, por tanto, aquellas cuyo nivel de orientación al mercado es mayor.

Respecto al análisis del comportamiento de los consumidores, a las cooperativas de los grupos anteriores les eran suficientes los datos globales relativos al cambio general en los hábitos de compra y consumo que se pueden obtener en las revistas del sector, así como en las apreciaciones de los distribuidores y los vendedores. En cambio, en este grupo nos encontramos con empresas que requieren mayor información y que desarrollan un amplio conjunto de actividades para el análisis de sus consumidores tanto actuales como potenciales. Asimismo, en los últimos años, para adaptarse a los clientes y conseguir una mayor aceptación de sus productos y, por tanto, una mayor penetración en el mercado de aceite envasado son muy variadas las acciones desarrolladas: cambios en los envases y en las etiquetas para mejorar y diferenciar el producto, mezcla de variedades de aceites para diseñar aceites, diseño de folletos informativos, así como conferencias y cursos a restauradores y amas de casa para fomentar un uso y consumo más adecuados del producto.

En el apartado relativo a competidores, consi-



deran que llevan a cabo un análisis adecuado de sus competidores. En el ámbito de los recursos humanos, existe una conciencia generalizada acerca de la importancia de analizar los diferentes factores que influyen en las actitudes laborales de los trabajadores, así como de vigilar las tareas que desarrollan y la capacidad que tienen para ejecutarlas. En el análisis de la orientación a los distribuidores, los gerentes apuntan que es la única forma para conseguir mantener los contratos de suministro con la distribución. Respecto al apartado de coordinación entre empresas, se vuelve a repetir lo apuntado antes en cuanto a elevadas puntuaciones, indicativas de la existencia de una información fluida con los miembros de las cooperativas de primer grado, organización de reuniones sistemáticas para el análisis de la información y, en general, la buena actitud hacia la cooperación existente en el grupo.

Así, en este grupo, la orientación a los distribuidores está mucho más consolidada, de manera que la satisfacción de sus necesidades ha pasado de ser aconsejable a indispensable para poder mantener sus contratos de suministro. La orientación a los trabajadores y a los socios está aún más desarrollada que en el grupo anterior, siendo la orientación a los competidores aún insuficiente. La orientación a los consumidores finales presenta un nivel de desarrollo muy superior al de los grupos anteriores, aunque han de mejorar sus esfuerzos por conocer el comportamiento del consumidor final y para diseñar estrategias particulares en función de los diferentes grupos de consumidores. Asimismo, la importancia de estas empresas en el sector les obliga a ser las que lideren los procesos de formación e información al consumidor, que es el principal freno al desarrollo de la demanda de sus productos. ▶





## Conclusiones

► Los resultados aportados por el análisis han puesto de manifiesto la existencia de tres grupos de cooperativas integradas diferenciados en cuanto al desarrollo de la estrategia comercial. En este sentido, lo más frecuente en el sector cooperativo oleícola andaluz es la orientación al socio –50% de los casos analizados–, frente a la orientación a la venta –25%– y a la orientación al mercado. La situación por la que en la actualidad atraviesa el sector oleícola andaluz hace poco conveniente la orientación al socio, siendo necesario un cambio en su estrategia comercial para evitar la desaparición de estas empresas o su pérdida de competitividad. Por ello, las cooperativas orientadas al socio están en una situación preocupante, debido a que no disponen ni de la cultura ni de la infraestructura necesaria para cambiar su orientación y, más aún, no son conscientes de la necesidad de dicho cambio. Al mismo tiempo, las cooperativas orientadas

a la venta se encuentran en una primera etapa de desarrollo de su estrategia comercial, que empieza a evolucionar, fundamentalmente, a partir de la contratación de vendedores, constituyendo un esfuerzo inicial por vender activamente y abandonar la cultura consistente en esperar que los corredores acudan a contactar con el presidente de la cooperativa para acordar operaciones de compra/venta. Estas cooperativas han de diseñar planes de marketing, en los que se contemplen los factores del entorno y los factores internos de la empresa, vinculados a un presupuesto y objetivos determinados, para aunar esfuerzos y superar la descoordinación actual. Como apuntábamos, este grupo se encuentra en una situación transitoria, pero se debe seguir invirtiendo en una mejora comercial para que su evolución se produzca en el sentido necesario.

Por último, a las cooperativas categorizadas como orientadas al mercado, aún les queda mucho por hacer, en lo relativo, por ejemplo, a implantar estrategias de diferenciación respecto a la competencia o desarrollar un posicionamiento adecuado de su oferta, si bien, son las que se encuentran en mejor posición para afrontar el futuro, debido también a que son las más profesionalizadas, habiendo incorporado personal cualificado en todas las fases de la cadena producción-consumo.

Es importante también concluir que el desarrollo de la orientación al mercado en este sector se traduce en mejores resultados comerciales, entendidos como una mayor implicación y éxito en la comercialización de sus productos en el mercado de los aceites envasados, de manera que éste puede considerarse un argumento válido para tratar de conseguir la transición hacia la necesaria orientación al mercado. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- IFA –Instituto de Fomento Andaluz– (1992): *Industria del aceite de oliva. Programa operativo del Sur y Este de Jaén y Norte de Granada 1991-1993*, IFA-Junta de Andalucía, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Sevilla.
- LAMBIN, J. J. (2003): *Marketing Estratégico*, Esic Editorial, Madrid.
- SENISE BARRIO, O. (2003): *La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado*, Analistas Económicos de Andalucía. Fundación Unicaja, Málaga.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Lambin (2003, p. 22) establece que la filosofía empresarial de una empresa con esta orientación podría resumirse de la siguiente manera: “La clave del éxito empresarial reside en la fabricación de productos y servicios de calidad a un coste razonable. Los buenos productos y servicios se venden solos. Si es posible, los productos y servicios deben estandarizarse para mantener los costes bajos”.
- <sup>2</sup> Lambin (2003, p. 24) resume la filosofía empresarial de una empresa orientada a la venta con las siguientes palabras: “La clave del éxito empresarial reside en intentar convencer a los clientes potenciales de que compren sus productos o servicios mediante la publicidad, venta personal u otros medios. Las empresas deben informar e intentar convencer a los clientes potenciales de las ventajas que ofrecen sus productos”.
- <sup>3</sup> La filosofía empresarial predominante en una empresa orientada al marketing se resume en: “La clave del éxito empresarial es la integración de todas las actividades y personal de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera rentable. La empresa debe averiguar los beneficios que busca el cliente y proporcionárselos mediante bienes y servicios” (Lambin, 2003, p. 34).
- <sup>4</sup> En la actualidad, más del 60% de las almazaras andaluzas son cooperativas, poniendo de manifiesto la importancia de este movimiento en la fase de transformación de la aceituna en aceite. Así, existen en Andalucía unas 950 cooperativas oleícolas, con unos 295.000 socios y unas ventas de unos 1.300 millones de euros.
- <sup>5</sup> Un análisis más detallado tanto del método de investigación como de los resultados obtenidos puede consultarse en Senise (2003).
- <sup>6</sup> El concepto de orientación al mercado ha sido abordado desde diferentes perspectivas, con distinta difusión. En este sentido, la que ha tenido mayor difusión, distingue dos categorías: 1) la perspectiva cultural, integrada por aquellos estudios que conciben la orientación al mercado como parte integrante de la cultura de la empresa y 2) la perspectiva comportamental, que implica el desarrollo de un conjunto de comportamientos específicos.

