



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

LA FUSIÓN COMO MODELO DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA

Alumno/a: Moral Bergillos, José Antonio

Tutor/a: Ruiz Jiménez, María del Carmen

Dpto: Organización de empresas, Marketing y
Sociología

Diciembre 2020

RESUMEN

Las sociedades cooperativas españolas, especialmente las del sector agroalimentario, tienen un problema de atomización. Necesitan incrementar su dimensión para ser más competitivas. Entre los diferentes acuerdos de cooperación entre empresas para ganar competitividad se encuentra la fusión. La fusión es el proceso mediante el cual dos o más sociedades combinan esfuerzos, con el propósito de formar un proyecto común.

El presente trabajo se va a centrar en analizar la integración, como medida para mejorar la posición competitiva de las cooperativas oleícolas. Para ello se tratará la situación del sector oleícola en la actualidad, exhibiendo los principales indicadores; se mostrarán los procesos de integración que, apoyados en la ley de fomento de integración cooperativa, se han producido en los últimos tiempos para luchar con las caídas de precios; y para terminar se propondrá un proceso de fusión entre dos cooperativas oleícolas con el fin de hacer frente al aumento de los costes de producción y a las variaciones del mercado.

Palabras clave: cooperativa, integración, fusión, oleícola, fomento.

ABSTRACT

Spanish cooperative societies, especially those in the agri-food sector, have a atomization problem. They need to increase their size to be more competitive. Among the different cooperation agreements between companies to gain competitiveness is the merger. Merger is the process by which two or more companies combine efforts, with the purpose of forming a common project.

This work will focus on analyzing integration as a measure to improve the competitive position of olive cooperatives. For this, the situation of the olive sector at present will be treated, showing the main indicators; The integration processes that, supported by the law for the promotion of cooperative integration, have taken place in recent times to fight with price falls will be shown; Finally, a merger process between two olive-growing cooperatives will be proposed in order to cope with the increase in production costs and market variations.

Keywords: cooperative, integration, merger, olive growing, promotion.

INDICÉ

1. INTRODUCCIÓN	4
2. SITUACIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR OLEÍCOLA	6
2.1 SECTOR OLEÍCOLA	7
2.2 PERSPECTIVAS DEL MERCADO FUTURO	11
3. NUEVA OLIVICULTURA: SECTOR ESPAÑOL.....	13
3.2 ESTRUCTURA Y COMPOSICION DEL OLIVAR ESPAÑOL	18
3.3 ESTRATEGIAS EN EL OLIVAR ESPAÑOL	21
3.4 INTEGRACIÓN COOPERATIVA	24
4. MÉTODOS DE INTEGRACIÓN EN EL SECTOR DEL OLIVAR	28
4.1 COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO	29
4.2 GRUPOS EMPRESARIALES	31
4.3 FUSIONES	32
5. PROPUESTA DE FUSIÓN	36
5.1 SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA SAN JUAN.....	37
5.2 SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA CRISTO DE LA SALUD.....	39
5.3 PUESTA EN COMÚN DE LAS SOCIEDADES	42
5.4 PROPUESTA.....	44
5.5 BENEFICIOS SOCIALES DERIVADO DEL PROYECTO DE FUSIÓN.....	49
6. CONCLUSIONES	50
7. BIBLIOGRAFÍA.....	52

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1: Once grasas más consumidas del mundo	7
Tabla 2: Exportación e importación de grasas en España 2018	13
Tabla 3: Distribución olivar español por categoría	17
Tabla 4: Producción aceites de oliva	18
Tabla 5: Ranking empresas oleícolas	20
Tabla 6: Estructura económica San Juan	38
Tabla 7: Estructura económica Cristo de la Salud.....	41
Tabla 8: Propuesta de Fusión. Posibles escenarios económicos	46

INDICÉ DE GRÁFICAS

Gráfica 1:Evolución mundial aceites de oliva	8
Gráfica 2: Distribución consumo mundial.....	10
Gráfica 3: Evolución Económica San Juan	39
Gráfica 4: Evolución Económica Cristo de la Salud	41

INDICÉ DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:Distribucion mundial de la producción de aceites de oliva.....	9
Ilustración 2: Distribución cultivo olivar español	14
Ilustración 3: Tipos de cultivo de olivar.....	15
Ilustración 4: S.C.A San Juan.....	37
Ilustración 5: S.C.A Cristo de la Salud.....	40

1. INTRODUCCIÓN

Si pensara en una palabra con la que poder definir la situación actual del mundo, abarcando sociedad, economía y política, solo se me ocurre una que lo contiene todo y que es tanto la causa como el efecto de la realidad del mundo en que vivimos.

Me refiero a la comúnmente denominada “globalización”, esa desconocida para algunos y beneficiosa para otros, este fenómeno que ya llega a todo el mundo y que podríamos definir como el crecimiento continuado de las interconexiones entre todas las naciones del mundo tanto en el plano económico como político y social. Un sistema en crecimiento donde ahora compiten todos con todos, y con esto me refiero, a que ahora un agricultor o un campesino del sur de Europa está compitiendo contra una multinacional de grandes recursos.

La globalización ha llevado a muchos sectores a caídas en su rentabilidad. No ha estado exento de esta circunstancia el sector oleícola o el sector cooperativo. Este trabajo se enfoca en un aspecto concreto de la dinámica empresarial como es el crecimiento, entendido como una posible vía para conseguir una dimensión aceptable y lograr así niveles de rentabilidad adecuados.

El objetivo que se pretende conseguir con este trabajo es dar una posible respuesta a la situación actual de una parte del sector oleícola, el de las pequeñas cooperativas locales, concretamente la de dos cooperativas de una pequeña localidad de Jaén y de sus socios a través de la fusión como modelo de supervivencia.

Este sector se encuentra marcado por las actuaciones de grandes grupos y por su característica venta a granel dejando a las pequeñas cooperativas con una situación en donde poseen poco margen de actuación.

En los últimos años los precios de sector siguen una tendencia decreciente y los gastos de los agricultores una ascendiente dejando a ciertos territorios, como el jiennense, con una situación difícil en sus pequeñas localidades.

Una gran parte de las cooperativas provinciales se están quedando atrás ante un mercado que está cambiando a una gran velocidad, cientos de cooperativas no se encuentran preparadas ante esta situación y mantienen más del 90% de sus ventas en granel. Este sistema hace que sus rentabilidades estén cayendo hasta números que dejan a miles de agricultores en pérdidas.

Esta situación, lleva a pensar en alternativas, a través de un redireccionamiento estratégico hacia un mercado global por medio de la acción y el compromiso.

Lo que se pretende con este trabajo es poner de manifiesto que, con pequeños cambios estructurales, basados en la propia razón de ser de estas organizaciones “la cooperación”, se puede conseguir reducir gastos al mismo tiempo que se obtienen recursos suficientes para emplearlos en otras pequeñas actuaciones con las que mejorar la economía y rentabilidad de sus socios. Con este objetivo como punto de partida, el trabajo se organiza entorno a los siguientes contenidos:

- Analizar la situación internacional del sector oleícola.
- Poner de manifiesto la importancia de las cooperativas agrarias en Jaén y su situación actual.
- Analizar si el crecimiento a través de la fusión puede ser un modelo de supervivencia y sus posibles beneficios económicos.
- Examinar las dos cooperativas en cuestión y sus posibilidades de crecimiento.
- Poner de manifiesto los beneficios que se podrían alcanzar optando por esta vía y su consecuente transformación estructural.

A continuación, dedicaremos un apartado a mostrar la situación mundial del sector oleícola para después poner de manifiesto la importancia del sector para la economía andaluza en general y la provincia jienense en particular; continuando con lo anterior hablaremos sobre la formas de integración económica y las políticas que las fomentan, apoyándonos en las tres formas más utilizadas en el sector oleícola; y para terminar propondremos un proceso de fusión apoyado por sus numerosos beneficios económicos y sociales.

2. SITUACIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR OLEÍCOLA

Para empezar a entender el porqué de este trabajo, primero debemos comprender la situación en que se encuentra el sector oleícola y su importancia para la provincia de Jaén. Para ello empezaremos realizando un análisis del escenario actual del sector a nivel mundial.

El aceite de oliva es un producto reconocido y consumido a nivel mundial, con unas características particulares por sus numerosos beneficios para la salud si se comparan con otras grasas animales y vegetales. Según las estimaciones de *Oilworld*, su consumo a nivel mundial es estable, contando con un incremento anual constante de entre un 2% y un 3%, lo que hace que este producto sea de atracción, tanto para empresas como países sin tradición olivarera.

Durante las últimas décadas, el crecimiento tecnológico, junto al emprendimiento empresarial y las mejoras en el comercio a nivel mundial han contribuido a que países sin cultura oleícola se sumen a la producción de este cultivo de gran atractivo, incorporando a este sector plantaciones intensivas y super-intensivas. La tecnología y la importancia de los costes de producción, con especial relevancia en los costes de la recolección altamente mecanizada, ha llevado a una situación donde las plantaciones tradicionales, como es el caso de la mayor parte del cultivo español, se hayan visto compitiendo con grandes plantaciones modernas y altamente preparadas y mecanizadas provocando una diferencia en competitividad y llevando al cultivo español a necesitar una evolución forzosa para sobrevivir.

Ahora compiten plantaciones modernas, las que son conocidas como *la nueva olivicultura*, con cultivos tradicionales de pequeños agricultores sujetos a grandes costes de producción y con pocas posibilidades de reconversión.

Este nuevo contexto, incitado por una evolución imparable, ha llevado a que se produzca un exceso de oferta a nivel mundial con una demanda a su vez con dificultades por la situación actual cambiante.

2.1 SECTOR OLEÍCOLA

Con el fin de tener una visión de cómo se encuentra el aceite de oliva dentro del conjunto de grasas a nivel mundial, podemos observar en la (Tabla 1) las 11 grasas con mayor producción, consumo, exportación e importación a nivel mundial; entre ellas se encuentra el aceite de palma en primera posición, tanto en producción como en consumo, y otras de gran importancia como el aceite de soja, colza y girasol. Y en la antepenúltima posición encontramos el aceite de oliva, siendo apenas el 3% de la producción mundial de aceites y grasas del mundo.

Se puede deducir así la importancia del cultivo del olivo en la última década y la evolución que se está produciendo dentro del sector. Podemos observar como el aceite de oliva solo ocupa una pequeña proporción dentro del mercado de aceites vegetales, dejándole un amplio abanico de mejora. Aun así, la producción de aceite de oliva está por encima de su consumo, en el caso de la campaña 2018-19 la producción de aceite de oliva supuso el 3,5% del total de grasas producidas en el mundo, aunque el consumo supuso un 3,3 % lo que nos deja un excedente de producción de 2 puntos porcentuales llegando a causar situación de precios bajos en origen que hablamos anteriormente.

Tabla 1: Once grasas más consumidas del mundo

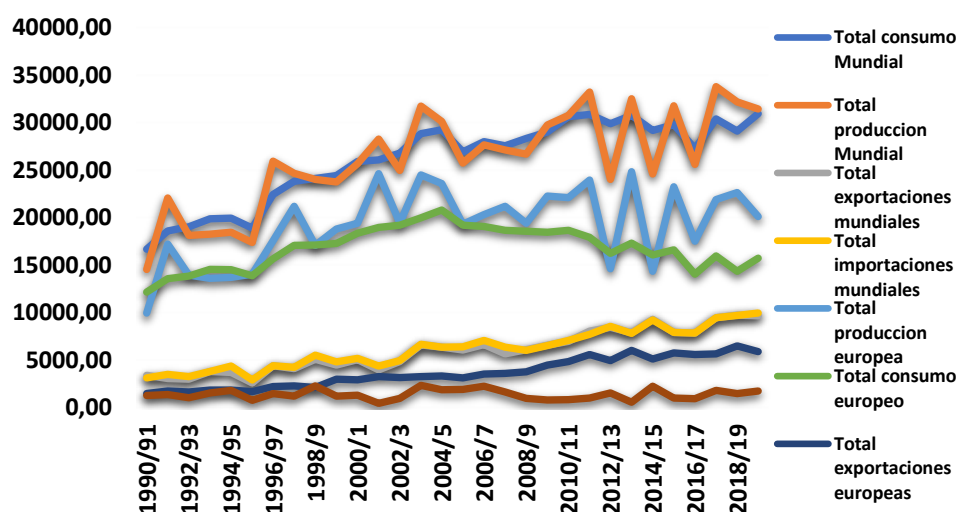
PRODUCTO		PRODUCCION				CONSUMO			
		2011/12	2017/18	2018/19	VAR%	2011/12	2017/18	2018/19	VAR%
1º	Aceite de palma	52,5	70,1	73	39,05%	51,2	68,3	72,9	42,38%
2º	Aceite de soja	42,2	55,6	56,4	33,65%	42,3	55,2	56	32,39%
3º	Aceite de colza	24,4	25,9	26,3	7,79%	24,1	26	26,4	9,54%
4º	Aceite de girasol	15,3	18,9	19,5	27,45%	14,6	19	19,4	32,88%
5º	Aceite de almendra de palma	5,8	7,5	7,8	34,48%	5,6	7,3	7,7	37,50%
6º	Aceite de algodón	5,2	4,5	4,6	-11,54%	4,9	4,5	4,6	-6,12%
7º	Aceite de mani	4,1	4,3	4	-2,44%	4,1	4,3	4	-2,44%
8º	Aceite de maiz	3	4,4	4,6	53,33%	3	4,4	4,5	50,00%
9º	Aceite de oliva	3,6	3,4	3,5	-2,78%	3,3	3,2	3,3	0,00%
10º	Aceite de coco	3,1	2,8	2,9	-6,45%	3,1	2,7	2,9	-6,45%
11º	Aceite de sesamo	0,8	0,9	0,9	12,50%	0,8	0,9	0,9	12,50%
TOTAL MUNDIAL		160	198,3	203,5	27,19%	157	195,8	202,6	29,04%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Oilworld (2019).

De las once grasas más consumidas en el mundo el aceite de oliva ocupa un tanto por ciento muy pequeño pero sus propiedades para la salud lo colocan como una de las mejores grasas para el consumo. Esto ofrece grandes posibilidades en el mercado ya que cabe esperar que su consumo se incremente. Sigauo (2019).

Actualmente, la producción media se encuentra sobre los tres millones de toneladas, una cantidad equiparada con el consumo, como se puede observar en la (Gráfica 1), por lo que esta situación de equilibrio debería hacer que el mercado estuviera estable. Pero no es así, el precio oscila porque las producciones no son homogéneas, a años de buena cosecha le pueden suceder otros de mala, principalmente sujetas a las condiciones meteorológicas, con lo que los precios bajan y suben, y viceversa. Lo perfecto sería que el consumidor, el agricultor, el distribuidor y el envasador tuvieran un precio en mayor o menor medida invariable y rentable.

Gráfica 1: Evolución mundial aceites de oliva



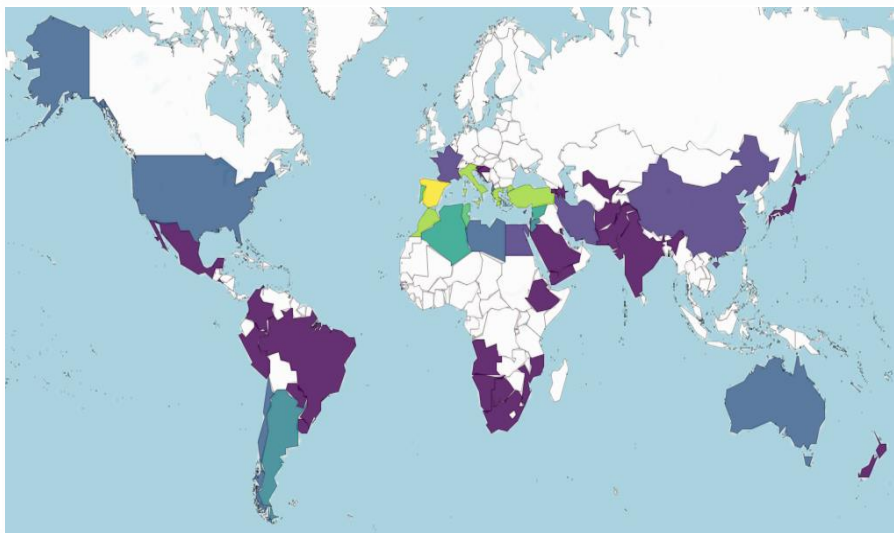
Fuente: Elaboración propia a partir de datos International Olive Oil.

La producción mundial de aceite de oliva tiene como principal productor a la Unión europea con más de 2 millones de toneladas de las 3 que se producen en todo el mundo destacando España, Portugal Italia y Grecia como principales productores dentro de ella, de lo que hablaremos después más detenidamente. El resto de la producción se encuentra repartida por el resto del mundo, destacando Túnez, Turquía, Marruecos y Estados Unidos, los dos primero llegando incluso a duplicar su producción en las últimas 10 campañas, lo que nos indica que su extensión cultivada de olivar se ha multiplicado incrementando de esta manera su producción llegando a 300 y 225 mil toneladas respectivamente. Del mismo modo, las producciones de Estados Unidos, Egipto también han sufrido una evolución, en el caso del primero llegando a triplicarse y en el caso segundo creciendo 6 veces más que su producción hace 10 años.

Otra de las notoriedades que podemos destacar es que la mayor parte de la producción mundial proviene de Europa, lo que la convierte como el continente con mayor producción, y es que, se podría decir que el cultivo del olivo lo albergan los países de la cuenca del mediterráneo en su mayor extensión. De esto se desprende que el mayor consumo de este producto se produce en países productores, ya que el consumo está fuertemente ligado a la producción. Aunque como se muestra en la siguiente imagen (Ilustración 1) este cultivo ya ha crecido y se está implantando en otros países sin olivicultura tanto que ya se produce aceite de oliva los 365 días del año como menciona el doctor Vilar en Vilar (2016).

Podemos observar cómo se ha producido una evolución notable tanto en la producción como en el consumo desde 1990, lo que podría deberse a ese aumento en los países productores que al mismo tiempo hacen que aumente esa cultura oleícola aumentando su reconocimiento y su consumo. En la imagen (Ilustración 1) se pueden observar todos los países productores de aceite de oliva que existen hoy en día dándose ya este cultivo en más de 60 países en todo el mundo.

Ilustración 1: Distribución mundial de la producción de aceites de oliva



Fuente: Oilworld.

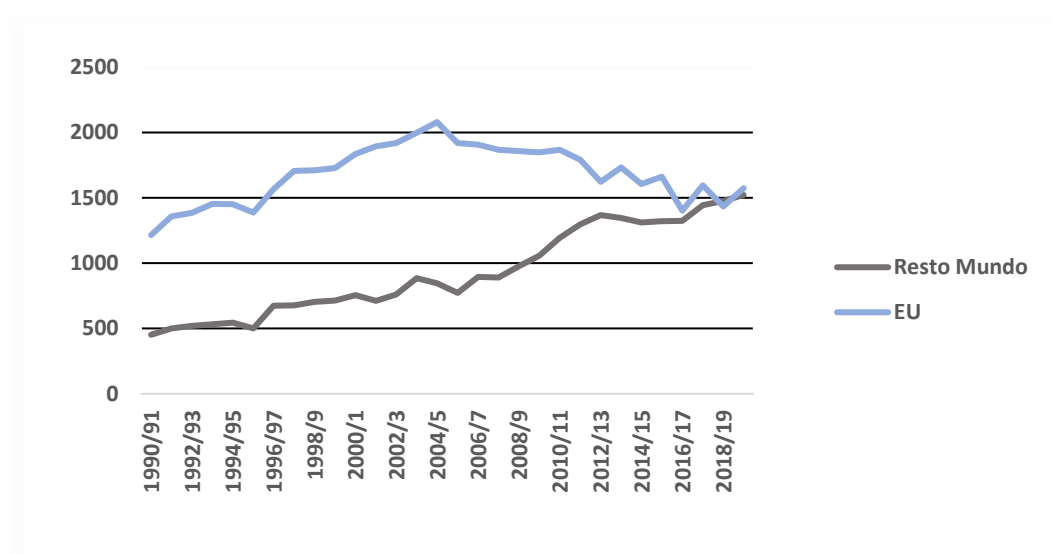
Según datos del COI (Consejo Oleícola Internacional), los principales países que importan aceite de oliva son Australia, Brasil, Canadá, China, Japón, Rusia, Estados Unidos y la Unión Europea, entre estos 8 representan más del 75% de las importaciones mundiales.

Estados Unidos representa, en promedio, en torno al 36% de las importaciones mundiales de aceite de oliva, situándose en primer lugar, seguido de la Unión Europea con el 14%, Brasil con el 8%, Japón con el 7% y Canadá con el 5%. Entre los cuatro alcanzan el 71% de las importaciones mundiales. El resto de países importadores se encuentran por debajo del 5%. Si tenemos en cuenta la procedencia de las importaciones en torno al 82,2% del total proceden de países de la Unión europea. El 17,8% restante procede principalmente de Túnez 9,5%, de Turquía 2,5%, Argentina 1,4%, Marruecos 1,4% y Siria 1,1%.

Podemos ver la evolución del consumo en los últimos 15 años (Gráfica 2); observando en otras apreciaciones vemos como el consumo ha crecido en la mayor parte de los países destacando países como Egipto, Japón Estados Unidos y México y en cambio, el descenso más significativo al mismo tiempo que perjudicial para el sector por su importante consumo se ha producido en la Unión Europea.

El descenso en el consumo de la unión europea supone un problema para el mercado oleícola, ya que como vemos la mitad de la producción mundial se consume en Europa. Se puede observar cómo, desde hace 15 años, este descenso se ha ido pronunciando, hasta reducirse el consumo en cerca de medio millón de toneladas de aceite.

Gráfica 2: Distribución consumo mundial



Fuente: Elaboración propia a partir de datos International Olive Oil.

Hasta hace unos años esta variación en el consumo de la unión europea, se contrarrestaba con el aumento de consumo con el resto del mundo, ya que se abastecían otros mercados con sus excedentes. Este aumento en la producción y descenso en el consumo ha provocado diferencias entre la oferta y demanda, llegando a perder ese equilibrio del que ha disfrutado este sector durante muchos años. Esta situación, junto con otras variables, ha provocado una crisis en los precios, ocasionando dificultades para los agricultores.

A continuación, para cerrar el presente capítulo, se va a presentar una pequeña apreciación del futuro del mercado.

2.2 PERSPECTIVAS DEL MERCADO FUTURO

Como hemos visto, hoy en día el olivo se cultiva en más de 60 países en el mundo. No hay duda de que cada país productor también se convierte en un país consumidor como hemos podido apreciar con los datos anteriores.

Sin embargo, conforme el análisis de los mercados realizados anteriormente se ha podido observar que el consumo mundial este concentrado generalmente en los países de tradición olivícola.

En este sentido hay que destacar que la UE es el principal productor y consumidor de aceite de oliva y el consumo de la Unión Europea ha caído un 32,6% si comparamos con la campaña 2004/2005, punto más alto de la curva como se muestra en la (Gráfica 2), a partir de donde se inicia una tendencia negativa del consumo. Se ha pasado de alrededor algo más de un 70%, que representaba la Unión Europea en 2004/2005 del consumo mundial, a poco más del 50% en la campaña 2018/2019. Con los datos realistas es casi imposible que esta caída pueda compensarse con el aumento del consumo en los países como EEUU, Japón, China, Brasil etc. Por lo tanto, el futuro de aceite de oliva pasa en primer lugar de la recuperación del consumo en los países de la UE como España, Italia y Grecia, y el aumento del consumo en otros países miembros del Consejo Oleícola Internacional, tradicionalmente productores como Marruecos, Túnez, Turquía etc.

Según el Consejo Oleícola Internacional, en lo que se refiere a los mercados, no se esperan grandes variaciones en el consumo. Considera que el aumento de las importaciones significativas en la última campaña se debe a los bajos precios en los países productores. COI (2019).

En el mercado europeo, las importaciones seguirán dependiendo de la producción local, las nuevas producciones de otros países pueden acelerar la inserción del aceite de oliva a las regiones que tradicionalmente no son consumidoras o consumen poca cantidad de aceite de oliva. Pero, si esperamos que la demanda por calidad continúe en crecimiento en todos los mercados y que la categoría de aceite de oliva virgen extra tenga un interés superior entre los consumidores, esta tendencia deberá acompañarse de unas normas de protección al consumidor y a la calidad del producto.

A corto, medio y largo plazo la demanda de aceite de oliva en el mercado internacional estará condicionada por una serie de variables de distinta naturaleza, que ocasionaran retos significativos que el sector oleícola debe enfrentar. Las prácticas comerciales proteccionistas, que crean incertidumbre y condicionan los flujos de comercio mundial; el crecimiento de la población, principal impulsor del crecimiento de la demanda de alimentos; la urbanización, que atenúa la homogenización de las pautas de consumo; una mayor longevidad y envejecimiento, influyen en las preferencias del demandante; el incremento de la renta per cápita y nivel cultural de las poblaciones, que determina sus conocimientos sobre la nutrición y la occidentalización de sus hábitos de alimentación, o la digitalización de los sistemas comerciales, son variables sociales y económicas que tienen una gran influencia sobre lo que compra la población, sus preferencias por alimentos saludables y ecológicos, como el aceite de oliva virgen, sus prácticas de producción y su influencia en el medio ambiente.

Después de presentar la situación actual del mercado de aceites hemos podido apreciar la importancia de este en el territorio español. A continuación, el capítulo siguiente lo dedicaremos a abordar la situación del olivar español, hablaremos de su composición, veremos las diferentes estrategias que se están poniendo en práctica y para terminar nos introduciremos en la integración cooperativa como modelo de crecimiento.

3. NUEVA OLIVICULTURA: SECTOR ESPAÑOL

España es el primer país productor de aceite de oliva y de aceituna de mesa del mundo. Produce entre un 40% y 60 % de este tipo de aceite y consume sobre un 20% del total. Además, España es un país exportador de aceite desde 1955 y es el mayor exportador mundial de aceite de oliva exportando aceite a toda la Unión Europea, así como al resto del mundo llegando hasta un total de 93 países.

Tabla 2: Exportación e importación de grasas en España 2018

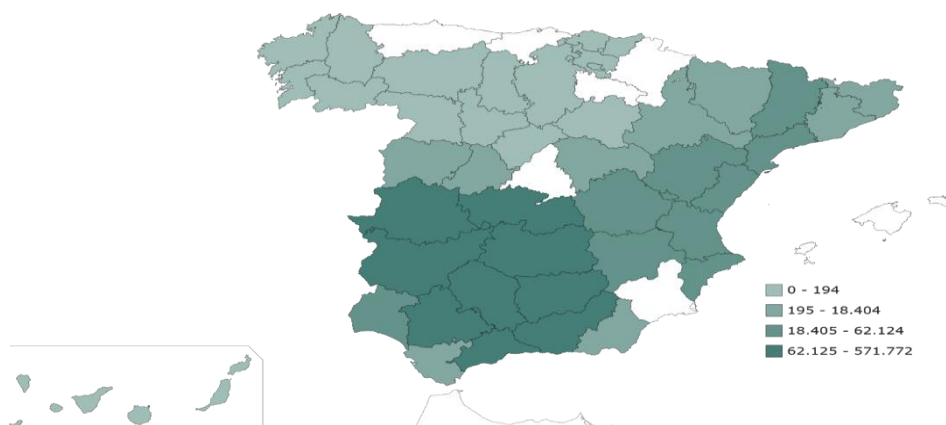
		EXPORTACIÓN		IMPORTACIÓN	
		Miles de €	Toneladas	Miles de €	Toneladas
Aceite de oliva	Intra UE	1.963.569	659.100	280.398	122.938
	Extra UE	1.331.701	347.546	352.266	130.088
	Total	3.295.270	1.006.646	632.664	253.026
TOTALES	Total Intra U	2.530.335	1.389.862	778.554	774.857
	Total Extra U	1.807.676	931.643	1.952.271	2.707.616
	TOTAL	4.338.011	2.321.505	2.730.825	3.482.473
VARIACION %		75,96%	43,36%	23,17%	7,27%

Fuente: MAPAMA.

En 2018, las exportaciones de aceite de oliva supusieron más del 75% de las grasas y aceites exportados, alcanzando en cifras económicas más de 3 mil millones de euros. Cerca de 350 mil toneladas, del más de un millón que se exportaron, fueron destinadas fuera de la unión europea, colocando a España como el primer productor del mundo.

El olivo se encuentra presente en 36 de las 50 provincias españolas. Además, está entrando fuertemente en provincias sin tradición olivarera. En zonas de La Rioja, Navarra, País Vasco o Valladolid están entrando nuevos proyectos de olivicultura con plantaciones de cultivo intensivo y super-intensivo.

Ilustración 2: Distribución cultivo olivar español



Fuente: MAPAMA.

Podemos identificar una gran región especializada en el cultivo del olivar en el sur peninsular, que lejos de haberse estabilizado respecto a su expansión superficial, en los últimos años se han incrementado. Se viene observando un desplazamiento hacia la zona sureste española y portuguesa, destacando el sur de Portugal de tradición ganadera y forestal, donde el olivar nunca ha estado destacado como fuerza productiva; y las campiñas béticas de Córdoba y Sevilla, zonas con un extendido dominio del cultivo del cereal, que tras la crisis del sector han seguido un camino de reconversión en busca de la productividad y rentabilidad. Sanchez Martínez, Gallego Simón, & Rodríguez Cohard (2017).

Desde luego, estas nuevas reorganizaciones de los terrenos agrícolas no tienen nada que ver con los preexistentes en las zonas de tradición olivarera, ya que aquí se ha impuesto una clara estrategia neoproduktivista dirigida hacia la rentabilidad máxima, donde la alta densidad es su principal rasgo característico.

Como consecuencia de la manera de reaccionar de los diferentes territorios a la nueva dinámica olivarera internacional, son numerosos los modelos productivos que compiten hoy en día, dependiendo de las distintas técnicas o combinaciones aplicadas en la plantación, regadío, métodos de fertilización, gestión de fincas, forma de recogida del fruto, organización de la molturación y venta de productos finales.

Por lo que como indican Sánchez y Gallego (2011), dependiendo de las posibilidades geográficas, económicas y productivas y capacidad de innovación vamos a distinguir los diferentes sistemas agrarios de producción.

Ilustración 3: Tipos de cultivo de olivar

MONTAÑA



TRADICIONAL



INTENSIVO



SUPERINTENSIVO



Fuente: MAPAMA

- Olivar de montaña: caracterizado por tratarse de un olivar tradicional de secano de alta pendiente y con una densidad baja entorno a los 140 olivos/hectárea con bajas posibilidades de mecanización. (< 2500kg/h)
- Olivar de alta producción con pendiente: plantaciones de baja densidad, localizado en tierras de pendiente alta, pero con condiciones climáticas mejores a la anterior que permite mayores producciones. (>3000kg/h)
- Olivar de secano: reconocido por su baja densidad y pendiente moderada lo que permite mecanización y cuenta con unas condiciones climáticas que le hacen que posea una producción aceptable. (>4000kg/h)

- Olivar de secano intensivo: también se encuentra en un régimen de secano, pero la reducida pendiente y la mayor densidad entre 140 y 300 olivos/hectárea hace que la producción sea superior. (>5000kg/h)
- Olivar con regadío: de iguales características que el anterior de secano en pendiente, densidad y mecanización, pero destacando la variante del regadío lo que hace que su producción aumente. (>6000kg/h)
- Olivar con regadío intensivo: igual densidad que el intensivo de secano destacando el regadío como diferencia, lo que aumenta su producción. (>8000kg/h)
- Olivar super-intensivo de secano: caracterizado por tratarse de un olivar totalmente mecanizado, con plantaciones en forma de seto y con una densidad muy superior donde los costes de producción se reducen considerablemente a los anteriores.
- Olivar super-intensivo de regadío: de igual densidad que el anterior donde las plantaciones en seto además cuentan con riego, lo que aumenta su producción, destacándolo como el olivar con mayor rendimiento coste/beneficio.

Además de los diferentes modelos de producción, en el territorio español se puede diferenciar también el olivar dependiendo de su fin. En este caso, se puede diferenciar entre el olivar de transformación, dedicado a la producción de aceite de oliva; y el olivar de producción de aceituna de mesa y el de doble aptitud apto para los dos. Sin olvidar, las multivariiedades que se pueden encontrar de plantas de olivar, de la que solo vamos a destacar la variedad picual predominante en la provincia de Jaén a la que hace referencia este trabajo.

Si ahora observamos la (Tabla 3), podremos ver el territorio que es dedicado al cultivo del olivar en España. Como hemos señalado, el olivar es considerado como un sector estratégico para Andalucía, no sólo por el importante papel que juega en la economía y sociedad de la Comunidad Autónoma Andaluza, como elemento generador de renta y fuente de empleo en buena parte del territorio andaluz, sino también por su componente de cohesión social y ordenación territorial.

Tabla 3: Distribución olivar español por categoría

	Olivar						Aceituna de mesa						Aceituna de almazara					
	Total	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío
	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.	Ha.
TOTAL	2.273.589	1.882.073	391.516	100,00%	82,78%	17,22%	187.092	139.748	47.343	8,23%	6,15%	2,08%	2.086.497	1.742.325	344.172	91,77%	76,63%	15,14%
Andalucía	1.426.505	1.110.039	316.466	62,74%	77,82%	22,18%	118.372	77.396	40.977	5,21%	3,40%	1,80%	1.308.133	1.032.643	275.490	57,54%	45,42%	12,12%
Almería	16.189	8.382	7.806	0,71%	51,78%	48,22%	732	232	500	0,03%	0,01%	0,02%	15.457	8.151	7.306	0,68%	0,36%	0,32%
Cádiz	18.404	17.045	1.359	0,81%	92,62%	7,38%	629	524	105	0,03%	0,02%	0,00%	17.774	16.521	1.253	0,78%	0,73%	0,06%
Córdoba	322.123	296.699	25.424	14,17%	92,11%	7,89%	12.536	9.968	2.567	0,55%	0,44%	0,11%	309.587	286.731	22.857	13,62%	12,61%	1,01%
Granada	168.851	124.288	44.563	7,43%	73,61%	26,39%	1.397	937	460	0,06%	0,04%	0,02%	167.454	123.351	44.103	7,37%	5,43%	1,94%
Huelva	30.813	28.235	2.578	1,36%	91,63%	8,37%	7.323	5.706	1.617	0,32%	0,25%	0,07%	23.490	22.529	961	1,03%	0,99%	0,04%
Jaén	571.772	398.940	172.832	25,15%	69,77%	30,23%	944	596	348	0,04%	0,03%	0,02%	570.828	398.344	172.484	25,11%	17,52%	7,59%
Málaga	115.686	102.801	12.885	5,09%	88,86%	11,14%	14.216	10.645	3.571	0,63%	0,47%	0,16%	101.470	92.156	9.314	4,46%	4,05%	0,41%
Sevilla	182.668	133.647	49.021	8,03%	73,16%	26,84%	80.596	48.787	31.809	3,54%	2,15%	1,40%	102.072	84.860	17.212	4,49%	3,73%	0,76%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE

Además, el olivar contribuye hoy en día a las nuevas funciones que la sociedad demanda como la conservación del medio ambiente, la preservación de los espacios naturales, la protección de la biodiversidad, el mantenimiento del paisaje y la cultura del medio rural.

La extensión territorial de los olivares y su carácter de monocultivo condicionan el modo de vida de una parte importante de la población andaluza. Las cifras constatan por sí solas la importancia del olivar en Andalucía. La región andaluza dedica al olivar 1,4 millones de hectáreas, algo más del 60% de la superficie de olivar en España.

La producción media anual supera el millón de toneladas (Tabla 4) dedicándose a la producción de aceite más del 90% del olivar cultivado y dejando solo un 8% a la aceituna de mesa. La producción de aceite y derivados, principal cultivo de Andalucía junto a las hortalizas, supone casi una tercera parte del valor nominal de la Producción Agrícola andaluza. Por su parte, las exportaciones de grasas y aceites representan casi el 9% de las ventas al exterior de Andalucía, donde la balanza agroalimentaria tiene bastante mayor peso que en el conjunto de España, ya que alrededor de un tercio del valor de las exportaciones andaluzas corresponde a productos agroalimentarios.

Tabla 4: Producción aceites de oliva

Ambito Territorial	Provincia	Nº Almazaras act.	Inicio Campaña	Aceite Producido	OTRAS	Salidas	Existencias Finales
ESPAÑA	1830	1790	529048,66	1120569,87	40767,06	1157459,45	532926,13
ANDALUCIA	851	837	437582,14	896709,19	37251,38	923004,39	448538,33
ALMERIA	29	28	1508,31	15520,79	0	13702,32	3326,78
CADIZ	16	16	2447,95	8250,31	0	7509,56	3188,7
CORDOBA	191	188	68239,58	195558,47	12459,94	199762,52	76495,47
GRANADA	110	106	42857,65	119475,96	1779,54	101013,74	63099,41
HUELVA	19	18	1237,47	7231,62	24,7	6240,39	2253,4
JAEN	324	322	284412,12	396169,33	22706,15	442931,6	260356,01
MALAGA	76	74	16172,23	54920,07	101,83	56766,55	14427,58
SEVILLA	86	85	20706,83	99582,64	179,22	95077,71	25390,98

Fuente: Elaboración propia a partir de datos AICA

Si vemos el mapa de producción y almazarero del aceite de oliva español, se puede apreciar el fuerte dominio del sector andaluz. Además, se encuentra la provincia de Jaén destacada por ser la primera productora de aceite de oliva del mundo. El olivar jiennense se encuentra en su mayor extensión compuesto por olivar de transformación, es decir, el dedicado al aceite de oliva, aunque también posee cierta producción de aceituna de mesa.

Como principal rasgo provincial podemos distinguir el olivar tradicional, en sus dos vertientes de secano y regadío principalmente, aunque en los últimos años son numerosas las explotaciones que están llevando a cabo reconversiones hacia un olivar intensivo con el fin de un mejor aprovechamiento de la tierra y aumento productivo. El principal objetivo de esta reconversión es una búsqueda de la reducción de costes.

Con todo lo anterior, hemos podido comprobar la importancia del sector oleícola para el estado español en general y para la provincia de Jaén en particular. La gran extensión de hectáreas dedicadas al cultivo del olivo hace que la vida de una gran cantidad de comarcas gire entorno al aceite de oliva. Por ello, de la capacidad de mejorar la competitividad de este sector (tanto en materia de producción como de comercialización), de la valorización de los subproductos, y de la generación de actividades auxiliares, va a depender la calidad de vida de un elevado número de personas. Colombo (2017).

3.2 ESTRUCTURA Y COMPOSICION DEL OLIVAR ESPAÑOL

El sector del aceite oliva español está compuesto por una gran variedad de agentes que intervienen y forman la cadena de valor, desde la producción hasta el consumo. Dentro del sector del olivar han ido naciendo una serie de industrias afines que conforman

un gran circuito de relaciones, cuya colaboración es necesaria para la producción y comercialización de los aceites de oliva. Entre estas, los principales agentes que cabe destacar son: las empresas de fitosanitarios, de maquinaria agrícola, de equipamientos, de transporte, de instalaciones, refinerías, orujeras, envasadoras y almazaras como las más importantes en la producción.

En España, como vimos anteriormente, encontramos 1830 almazaras activas según los últimos datos de AICA (Agencia de Información y Control Alimentarios). En función de su naturaleza jurídica podemos distinguir:

- Almazaras de asociación: cooperativas o sociedades agrarias de primera transformación.
- Almazaras industriales: empresas privadas que molturan la aceituna de los olivareros.
- Almazaras privadas: pertenecientes a empresarios privados que molturan su propia aceituna.

Un gran porcentaje de las almazaras son de carácter asociativo, es decir, están formadas por miles socios o pequeños agricultores y controlan alrededor del 70% de la producción de aquí su gran importancia en el mercado oleícola.

Por otro lado, en España existen 1850 refinerías, más conocidas como envasadoras, ya que estas poseen sus propias refinerías. Dentro de esta se pueden clasificar en 4 clases: las que pertenecen a los grandes grupos oleícolas asociativos, las envasadoras pequeñas o de mediano tamaño pertenecientes a las propias almazaras, las envasadoras que pertenecen a los grandes distribuidores y las envasadoras privadas que envasan para muchas marcas. Y por último 65 orujeras en su mayoría mercantiles.

Tabla 5: Ranking empresas oleícolas

POSICION	EMPRESA	FACTURACION
1ª	DCOOP S.C.A.	966.886.070,00 €
2ª	MIGASA ACEITES S.L.	791.406.247,00 €
3ª	SOVENA ESPAÑA S.A.	708.735.258,00 €
4ª	ACEITES DEL SUR- COOSUR	551.273.951,00 €
5ª	DEOLEO S.A.	442.858.000,00 €
6ª	BORGES AGRICULTURAL & INDUSTRIAL EDIBLE OIL S.A.U.	352.302.000,00 €
7ª	ACEITES ABRIL S.L.	207.975.646,00 €
8ª	FJ SANCHEZ SUCESTORES S.A.	204.488.194,00 €
9ª	F FAIGES S.L.	184.881.196,00 €
10ª	SOVENA OILSEED ESPAÑA S.A.	132.694.208,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Ranking de Empresas del Economista

En la (Tabla 5) se recogen las principales empresas en la fabricación de aceite en España según el ranking de empresas de la revista electrónica el Economista según facturación. Destacando, en la primera posición, una sociedad cooperativa de la comunidad andaluza de segundo grado, DCOOP S.C.A., con una facturación próxima a los mil millones de euros. Sin embargo, habría que bajar hasta la undécima posición para volver a encontrar una sociedad cooperativa S.C.A. ALMAZARAS LA SUBBETICA.

Para acabar este punto, se va a analizar los diferentes modelos de negocio que podemos encontrar en España. Dependiendo de la forma jurídica empresarial que hayan adoptado, de su composición, de su tamaño y de su modo de comercializar el producto. Parras y Murgado (2017).

- Transformadoras, envasadoras y refinadoras de gran tamaño con actuación tanto en el mercado nacional como en el internacional entre las que podemos encontrar un gran número de las primeras del ranking: Deoleo, Migasa Aceites, Sovena España, Aceites del SurCoosur
- Transformadoras y envasadoras de pequeño y medio tamaño con una presencia elevada también tanto en mercados nacionales como en internacionales: Aceites Maeva de Granada, Aceites Toledo y F. J. Sánchez Sucesores, entre otros.
- Los conocidos como agronegocios. Empresas surgidas recientemente de grandes capitales con grandes extensiones de olivar intensivo y superintensivo de altas producciones principalmente granelistas: Molino del Genil y Grupo del Prado.
- Empresas cooperativas de segundo grado transformadoras/envasadoras de gran y mediano tamaño: DCoop y Jaencoop.

- Cooperativas de primer grado integradas en estructuras comercializadoras, pero con importante autonomía comercializadora bajo la figura de socios colaboradores o similares (Picual de Bailen), y cooperativas no pertenecientes a ningún grupo pero que actúan en el mercado de comercialización de envasados (Ciudad de Jaén de Jaén capital).
- Cooperativas de primer grado que no se encuentran integradas en grupos de comercialización con una venta principalmente a granel.
- Empresas no cooperativas pero que integran a cooperativas para la comercialización: Interóleo Picual, SA.
- Empresas no asociativas de pequeño y mediano tamaño que venden, fundamentalmente, en el mercado de graneles.
- Empresas pequeñas, algunas de ellas familiares, con una apuesta clara por la calidad, la comercialización y la innovación en el mercado de los aceites con una amplia variedad de productos novedosos. Hay muchas marcas de calidad en este segmento: Bravoleum, Castillo de Canena, Finca la Torre, etc.

Con lo anterior, hemos podido apreciar en este apartado que hay diferentes formas de comercialización de aceites por lo que a continuación vamos a desarrollar las diferentes estrategias que se dan en el sector dependiendo si la orientación es hacia el cliente final (*Orientación al mercado*) o de si sus esfuerzos van dirigidos a incrementar la producción (*Orientación a la producción*).

3.3 ESTRATEGIAS EN EL OLIVAR ESPAÑOL

Como hemos podido apreciar en el sector oleícola español existen dos mercados de referencia: el mercado de graneles y el de aceite envasado, dos circuitos comerciales en los que dos industrias desempeñan un papel protagonista y desarrollan una estrategia diferente.

Como mencionan Parras y Murgado en “*El comportamiento comercial del cooperativismo oleícola*” (2017), las almazaras, principalmente, las cooperativas, operan en el mercado de graneles o mercado intraindustrial y poco en el de envasado o mercado final. Se limitan a seguir una línea orientada a la producción, dedicándose a transformar las aceitunas en aceites de oliva, vender la mayor parte de la producción a granel a las grandes empresas refinadoras y/o envasadoras que operan en el mercado y vender tan solo pequeñas cantidades directamente a sus socios para el autoconsumo por lo que la

distribución de aceite fuera de la almazara se realiza en un pequeño radio solo hacia minoristas cercanos a la zona de producción dejando generalmente la comercialización salvo la descrita en mano de las cooperativas de segundo grado o en los grupos de integración. Por otro lado, también es habitual la venta de aceites a otros operadores como los italianos que, de manera sistemática, compran a España aceites de oliva de alta calidad, para después en Italia mezclarlos con otros de inferior calidad envasarlos y venderlos en los mercados internacionales.

En general, las cooperativas oleícolas dirigen sus a la producción y no al mercado, como lo manifiesta su pequeña presencia en los mercados de envasados. Las cooperativas operan, primordialmente, en el mercado de graneles, donde actúan como proveedoras de materia prima para otros agentes de la cadena agroalimentaria como envasadoras y refinerías, adoptando un papel pasivo en la comercialización del producto. Es la forma de intercambio más simple de menor coste y esfuerzo, ya que precisa de escasa planificación comercial. Básicamente, se centra en observar la información del mercado mediante el sistema POOLRED, revistas del sector, pronósticos sobre producción, rumores y comentarios de corredores del mercado y decidir a qué precio se está dispuesto a vender los aceites en cada periodo de tiempo. Este mercado exige altos costes de transacción porque la fidelidad es escasa debido a que la oferta es grande y la demanda pequeña.

Por lo que respecta a las grandes empresas refinadoras/envasadoras son las que se especializan en la venta de aceite envasado, aunque también envasan otros tipos de aceites además del aceite de oliva. Las envasadoras compran los aceites vírgenes a las almazaras y los aceites refinados a terceros en caso de que no dispongan de refinería propia y en sus plantas de envasado, o bien se embotella aceite de oliva virgen apto para el consumo, o se realiza el “mezclado” con otros aceites refinados de menos calidad para elaborar el aceite de oliva. Después, se encargan de llevar los productos a los consumidores a través del sector de la distribución comercial.

La venta de los aceites envasados excluido el de autoconsumo, presenta diferentes horizontes de dificultad e implicación comercial en función mercados de destino y de las estrategias que se desarrollen, empezando desde la venta directa en la almazara, que actúa como minorista y constituye, como mencionamos anteriormente, el mayor ejemplo de simplicidad, hasta la asunción de un marketing más complejo, con investigaciones de mercado, análisis del comportamiento del consumidor, delimitación de los mercados de

referencia, segmentación de mercados, campañas de comunicación, política de marcas y envases, selección de los canales de distribución, exportación, etc.

Las empresas cooperativas, como hemos visto en el apartado anterior, tienen una presencia reducida en los mercados de envasado, salvo alguna excepción (DCoop), síntoma de su escasa orientación al mercado y del predominio de una marcada orientación a la producción.

El comportamiento comercial descrito del movimiento cooperativo no es nuevo, sino que, viene arrastrándose desde hace varias décadas, influido por la coexistencia de determinados factores sobre los que hay que actuar si se pretende lograr una mayor presencia de los aceites de los productores en los lineales de los establecimientos de la distribución o en las plataformas tecnológicas y poder lograr una recuperación de los precios en el sector.

En definitiva, las almazaras cooperativas dominan la producción española y mundial, pero, salvo unas cuantas excepciones, no tienen peso en el mercado que se aproxime a su potencial de producción.

El comportamiento comercial pasivo, que hemos señalado, es ya cotidiano en el movimiento cooperativo y en las pequeñas empresas productoras de aceites de oliva vírgenes. No obstante, en los últimos 20 años, de la mano de la integración cooperativa principalmente, y de pequeñas empresas que se han volcado en la elaboración de aceites de oliva vírgenes extra de muy alta calidad, ha habido una mayor presencia del sector productor en los mercados de envasado. Este comportamiento ha permitido un aumento de la demanda del aceite de oliva virgen extra en los mercados.

Hasta ahora hemos podido identificar dos tipos de estrategias que los productores olivareros han podido seguir para ser más competitivos, mejorar sus ingresos y asegurar un nivel de renta: por un lado, una estrategia de reducción de costes (*Orientación a la producción*), y por otro lado estrategia de agregación de valor al producto y de diferenciación del producto (*Orientación al mercado*).

La primera consiste en buscar nuevos métodos para reducir los costes de producción mediante la reestructuración de los cultivos, la racionalización de la gestión empresarial o la intensificación de la producción, entre otras actividades. Sin embargo, los productores que no pueden competir vía costes, ya sea por insuficiente dimensión o

por ubicarse en áreas rurales que, por cuestiones administrativas, legales o políticas encuentran limitadas total o parcialmente sus prácticas de manejo agrario, tratarán de añadir valor a su producto adoptando otras medidas por diferenciación como pueden ser la modificación del formato de comercialización a través de innovaciones, o la búsqueda del valor que el territorio puede aportar al producto como lo son la introducción de las certificaciones y signos de calidad, tales como las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP), convirtiéndose en factor de competitividad o las alianzas estratégicas con el fin de alcanzar mayor volumen al mismo tiempo que se reducen costes. Y es esta la que se considera como la estrategia más adecuada para que el sector productor logre una mayor penetración en el mercado a través de una mayor concentración de la oferta.

3.4 INTEGRACIÓN COOPERATIVA

En el sector del olivar, el cooperativismo tiene un papel fundamental en el mercado de origen como se ha podido apreciar. Tradicionalmente, las cooperativas oleícolas, se han limitado a atender la necesidad que tienen los socios para molturar su producción agrícola, vendiendo su producto fundamentalmente a granel de la manera más sencilla; mientras que los productores olivareros han seguido estrategias de reducción de costes a través de la reestructuración de sus cultivos, el uso de nuevas técnicas y otras modalidades de aumento de la producción para ser más competitivos mejorar sus ingresos y asegurar sus niveles de renta.

La evolución de los mercados, como vimos en el primer apartado, ha llevado a que estos medios no sean suficientes y se busquen nuevas fórmulas como la concentración de la oferta como medio para aumentar la competitividad.

En definitiva, las cooperativas tienen las mismas necesidades que cualquier otro tipo de organización. El incremento de la competitividad, para asegurar su continuación en el mercado y el crecimiento mixto, vía acuerdos de colaboración son, entre otras, unas herramientas idóneas para conseguirlo.

Las fórmulas para concentrar la oferta son diversas: realizar fusiones entre empresas cooperativas y no cooperativas, crear cooperativas de segundo o ulterior grado, incorporar las actuales cooperativas de primer grado a las de segundo grado, crear empresas no asociativas que agrupen a empresas cooperativas, no cooperativas y de otro tipo de la cadena de valor de aceites de oliva (grupos empresariales) y establecer alianzas

estratégicas con empresas de la cadena de valor que permita acceder a determinados mercados y/u ofrecer una gama más amplia de productos. Mozas y Guzman (2017).

De todas estas alternativas, la integración cooperativa es la que más se desarrolla en el sector. Aunque, hasta hace relativamente poco tiempo, no parecía ser la solución para una mayor orientación al mercado, ya que no se producían grandes cambios en la comercialización, la situación ha cambiado en los últimos años, como se ha puesto de manifiesto en páginas anteriores.

El aumento de la dimensión de las empresas oleícolas, además de concentrar la oferta, también ha hecho posible bajar los costes, reequilibrar el poder en la cadena de valor, invertir en investigación y desarrollo y diseñar y ejecutar acciones comerciales de mayor envergadura, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales.

El sector cooperativo oleícola es distinguido por su atomización, debiendo impulsarse la integración cooperativa y asociativa como modelo para mejorar su competitividad y aumentar su internacionalización. Estos objetivos se constituyen como los fines prioritarios de la Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario (2013), que viene a fomentar la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario. Desarrolla la integración como un modelo asociativo generador de valor, con mayor rentabilidad, más competitivo y un medio para impulsar una mayor profesionalización.

Esta ley es una decidida apuesta por políticas de fomento de fusiones de entidades asociativas agrarias. Impulsada por el Gobierno, coordinada con Programas de Desarrollo Rural y priorizando ayudas y subvenciones tratarán de incentivar lo que parece que de por sí debe tener un atractivo propio indiscutible. Tendrá por finalidad suscitar la creación de grandes grupos cooperativos y otro tipo de agrupaciones.

A lo que se va a entender por entidades asociativas las recogidas en el *artículo 1.3* de esta ley. *“Las sociedades cooperativas, las sociedades cooperativas de segundo grado, los grupos cooperativos, las sociedades agrarias de transformación, las organizaciones de productores con personalidad jurídica propia, reconocidas de acuerdo con la normativa comunitaria en el ámbito de la Política Agraria Común y las entidades civiles o mercantiles, siempre que más del 50 por ciento de su capital social pertenezca a sociedades cooperativas, a organizaciones de productores o a sociedades agrarias de*

transformación. En el caso de que estas entidades económicas tengan la forma de sociedad anónima, sus acciones deberán ser nominativas.” Esta definición, supone una importante actualización del anticuado concepto de entidades agrarias tradicional, ahora se incluyen otras sociedades de capital que pueden impulsar este fin, pero siempre de ámbito alimentario.

Los fines quedan recogidos claramente en el *artículo 2*: fomentar la agrupación de los primeros agentes de la cadena alimentaria beneficiando el dimensionamiento y la puesta en valor de las producciones; mejorar la formación del personal encargado de la gestión incrementado sus conocimientos; incentivar una mejora de la renta de los productores agrarios vinculados a estas entidades y favorecer la creación de entidades asociativas prioritarias que favorezcan la competitividad, valorización y la comercialización siempre de conformidad con el derecho comunitario, *artículo 2.2*.

Estas entidades, de carácter asociativo, serán reconocidas como “prioritarias” solo cuando cumplan los requisitos del *artículo 3*: a) ser una entidad de agroalimentaria de carácter asociativo, como queda dispuesto en el *artículo 1.3* antes mencionado; b) el rango de actuación de la organización sea supra autonómico; c) la comercialización sea realizada de manera conjunta; d) la facturación cumpla con la cantidad que se establezca de manera arbitral, la cual será revisada con carácter periódico; d) afirmar, en los estatutos, la obligación de los socios de aportar la totalidad de su producción; e) los estatutos, además, deberán recoger cuantas previsiones sean necesarias para garantizar la plena democracia en el funcionamiento de la entidad. Del mismo modo deberán mantener su condición de prioritaria para poder beneficiarse de las ayudas y beneficios previstos cumpliendo las condiciones y requisitos, ampliados en Real Decreto 550/2014, de 27 de junio.

En razón al objetivo de esta ley, el *artículo 4*, viene a señalar las situaciones en las que las entidades reconocidas como societarias disfrutaran de preferencia siempre y cuando cumplan con la normativa anterior. Estas entidades podrán tener preferencia en el acceso a subvenciones y ayudas destinadas a la mejora de los procedimientos de gestión y comercialización; prioridad para acceder a actividades formativas y de cooperación; en materia de internacionalización, promoción e I+D+i; en la concesión de líneas ICO de financiación preferente, que particularmente se establezcan; u otras de las que puedan ser favorecidas, así como en las diferentes actuaciones que se contemplen en

los Programas de Desarrollo Rural, en favor de la competitividad, la transformación y la comercialización; o en cualquier otra actividad que contribuya al fin que viene a recoger.

Por consiguiente, también podrán disfrutar de preferencia en la concesión de subvenciones y ayudas destinadas a inversiones materiales o inmateriales consignadas a mejorar las operaciones de gestión y transformación; en las contrataciones de pólizas que puedan establecerse para las entidades societarias de preferencia en el marco del Sistema de Seguros Agrarios Combinados; en el acceso a programas de desarrollo tecnológicos; o tantas actuaciones destinadas a los fines acogidos.

Los propios agricultores que formen parte de entidades asociativas prioritarias, podrán tener preferencia, en materia de concesión de subvenciones y otras ayudas para la mejora de la competitividad y orientación de sus producciones al mercado, siempre de acuerdo a la normativa contenida de cada convocatoria.

Además, en la Conferencia Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural, de 20 de enero de 2014, se aprueba un *Plan Estatal de Integración Asociativa* para 2014-2020, con objeto de coordinar las políticas de fomento asociativo que puedan conducir al desarrollo sostenible. Un desarrollo que facilite la permanencia a largo plazo en la actividad y sitúe a las entidades asociativas en condiciones de hacer frente a las cambiantes circunstancias de los mercados actuales.

Para ello, el plan recoge una serie de actuaciones recogidas en 4 ejes fundamentales, Dirección General de la Industria Alimentaria (2014):

- Reestructuración de las cooperativas agroalimentarias: fomentando la integración mediante la constitución, fusión y ampliación de las entidades asociativas con el fin de conseguir reducir la actual atomización, agrupar las cooperativas, unificar la oferta y los esfuerzos, reordenar las estructuras no viables y orientar a los directivos de la necesidad de adaptación. Todo ello por medio de la creación de entidades de carácter asociativo; fomentando la integración a través de subvenciones; realización de actividades formativas; y servicios de asesoramiento.
- Mejora de la competitividad: adaptando los productos y sistemas de producción, comercialización y gestión a las nuevas exigencias de los mercados nacionales e internacionales, a través de convenios con otras entidades e inversiones; desarrollo de nuevos productos, procesos y

tecnologías; planteamientos conjuntos hacia nuevas prácticas medioambientales; y suministro sostenible de biomasa destinada a otros procesos.

- Desarrollo del conocimiento cooperativo: cuantificando y estudiando las entidades asociativas agroalimentarias, a sus componentes y a los consumidores de sus productos, a través de un seguimiento continuado de sus actividades.
- Seguimiento y evaluación: con el fin de mejorar el desarrollo y las actuaciones del plan.

La conclusión es muy clara, fusionarse y lograr dimensión suficiente no es ya sólo una tendencia de los planes de negocio del sector agroalimentario, sino que se ha convertido en una política pública de bases económicas con el propósito de garantizar una sostenibilidad futura.

4. MÉTODOS DE INTEGRACIÓN EN EL SECTOR DEL OLIVAR

A continuación, en este apartado vamos a tratar los métodos de integración empresarial como modelos de crecimiento. Primero analizaremos las cooperativas de segundo grado como método más utilizado en el sector agrícola, tras ver algunos ejemplos se hará una pequeña mención a los grupos empresariales y sus tipos y por último entraremos a analizar las fusiones empresariales donde prestaremos más atención mostrando situaciones recientes.

Los motivos que impulsan la integración como modelo de crecimiento son muy distintos, pero todos se reducen a unos móviles básicos. Fernández (1991).

- La disminución de riesgos derivada de la participación en inversiones conjuntas.
- Acceso a nuevos mercados procedente de la comercialización conjunta.
- Transferencia de tecnología.
- El logro de las economías de escala y de alcance consecuencia de una mejor distribución de recursos.
- Explotación de asimetrías o ventajas de cada socio. Sinergias.

A nivel estatal las cooperativas se encuentran reguladas por la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Ley caracterizada por la permisibilidad de la autorregulación

por vía estatutaria y que ha influido en gran medida en el desarrollo posterior de las normativas autonómicas en materia cooperativa. El *artículo 2* de la Ley recoge el ámbito de aplicación estableciendo, en un primer punto que se encontraran amparadas por esta ley las cooperativas que desarrollen su actividad en el territorio de varias comunidades, excepto cuando desarrolle su actividad principal en una de ellas.

Esta circunstancia conlleva un grado competencial menor de la ley de cooperativas estatal dado que todas las comunidades autónomas poseen su propia ley de cooperativas reduciendo considerablemente su ámbito de aplicación.

En relación a los métodos de integración y concentración de cooperativas, la normativa estatal es detallada en la regulación, sobre todo, en lo referido a la fusión. Sin embargo, existe una vertiente minoritaria de leyes autonómicas que son mucho más economicistas y se identifican por solicitar menos trámites y documentación para la realización de los procesos estos procesos.

Estas consideraciones hacen que exista una dispersión considerable en cuanto a las terminologías en las normativas y es por ello que para el presente trabajo se va a tomar en consideración la legislación estatal.

4.1 COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO

Según lo expuesto en el *artículo 77* de la *Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas*, las cooperativas de segundo grado son aquellas compuestas por al menos dos cooperativas, pudiendo formar parte en relación de socios otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, siempre que no superen el 45% del total de los socios.

Los principales objetivos que se persiguen con estas colaboraciones son: concentrar la oferta para poder mejorar la posición negociadora, diversificar la cartera de productos, incrementar la eficiencia financiera de los socios cooperativistas, realizar procesos de transformación y contratar servicios de manera conjunta. La actividad a desarrollar será una actividad económica que se ejecutará en relación con el modelo basado en el cooperativismo.

Entre las características principales que se pueden destacar de las sociedades de segundo grado son el mantenimiento de la organización cooperativa y el desarrollo y ejercicio de las ideas y proyectos de las cooperativas que la forman. Las cooperativas de

segundo o ulterior grado son el nivel más alto dentro de la jerarquía de cooperativas, ya que ostenta personalidad jurídica propia, además que sus socios pueden ser cooperativas u otras personas físicas o jurídicas siempre teniendo en cuenta la limitación anterior.

La decisión de conformar una sociedad cooperativa de segundo grado les corresponde a los respectivos consejos rectores. Después deberá celebrarse una Asamblea general constituyente que antes del consentimiento de la escritura pública de constitución, deberá reflexionar sobre cuestiones básicas del funcionamiento de la cooperativa naciente, que deberán abordarse en la escritura de constitución, y, entonces, podrá inscribirse en el Registro su constitución. Las ventajas que presentan este modelo de integración frente a otros son:

- Permite obtener una mejor oferta comercial.
- Afrontar costes sobre la actividad comercial conjunta.
- Desarrollar la actividad y afrontar nuevos proyectos.
- Unificar procesos productivos y abaratar costes.
- Consolidar una estructura financiera fuerte.
- Mayor profesionalización del personal.

La más reconocida característica de las cooperativas de segundo grado es que mantienen la independencia de las sociedades participantes. Además, este proceso de integración es económicamente el más accesible.

Sin embargo, entre los inconvenientes destacables se pueden encontrar:

- Se pueden solapar las actividades base.
- Problemas al tomar decisiones por discrepancias en los consejos rectores
- Pérdida de sentimiento cooperativo para el socio.
- Deficiencias en la preparación del personal.

Tras la exposición de algunas de las ventajas e inconvenientes, se podría concluir, desde el punto de vista teórico, que es una buena estrategia para ampliar el tipo de negocio de las cooperativas base y fomentar la diversificación de los sectores donde las cooperativas base desarrollaban su actividad, además de la consiguiente reducción de costes por el crecimiento de la cooperativa.

En España la mayor concentración empresarial de sociedades cooperativas agrarias se produce por esta vía ya que las sociedades no pierden la autonomía de decidir.

Entre las más destacadas encontramos nombres que ya hemos mencionado en alguna ocasión como Dcoop, Jaencoop, Oleoestepa, etc.

Pero la experiencia nos viene a demostrar que estas formas de concentración solo vienen a paliar algunos de sus problemas, pero sin resolver problemas básicos.

Aunque es verdad que el desarrollo de cooperativas de segundo grado o ulterior ha sido beneficioso para los socios que las componen, sin embargo, en ocasiones no han podido solucionar otros problemas fuera de la dimensión competitiva; y es que el grado de éxito de estas sociedades depende además de los resultados económicos, del grado de confianza y de las relaciones entre los diferentes agentes que la componen. Mozas & Bernal (2004).

En todo caso, como ya se ha indicado con anterioridad, la ley ha ido incorporando diferentes aspectos con el fin de mejorar la tipología de los socios y sus derechos, pero, también ha obviado algunos puntos a tener en cuenta que pueden condicionar en gran medida la viabilidad del proyecto como las bajas voluntarias de socios, los mecanismos de imputación de pérdidas y otros términos significativos. Macias Ruano (2016).

4.2 GRUPOS EMPRESARIALES

Un grupo empresarial es un conjunto de empresas jurídicamente autónomas, pero sometidas a un centro de toma de decisiones conjunto. Existen dos tipos de grupos: grupos por coordinación o grupos jerárquicos.

- Los grupos por coordinación, caracterizados porque las entidades que los forman pierden voluntariamente una parte de su autonomía, cediendo al grupo una parcela en la toma de decisiones. En estos, a los que también se conocen como paritarios no existe una sociedad dominante, sino que son las propias entidades que lo componen las que definen, de forma conjunta, las circunstancias referentes a su sociedad y su funcionamiento.
- Los grupos jerárquicos que aparecen cuando una sociedad crea otra u otras con el objetivo de realizar actividades de diferente índole. En este caso, una organización de signo cooperativo controla a una u otras sociedades, existiendo, por tanto, una dominante y una o más dominadas.

En este caso uno de los principales grupos a destacar dentro del sector del olivar es Interóleo Picual, S.A. el cual se dedica a vender toda la producción de sus asociados por venta a granel.

4.3 FUSIONES

Las fusiones pueden definirse, tomando como referencia el artículo 63 de la *Ley de Cooperativas estatal*, como la unión de dos o más cooperativas que se liquidan con el propósito de formar una nueva sociedad cooperativa o la absorción de una o varias cooperativas por otra ya existente.

La naturaleza jurídica de la fusión es un debate, sin embargo, la mayoría de las doctrinas considera que es una reforma estructural debido a que ocasiona una serie de efectos que modifican la estructura y organización de la sociedad, además del cambio estatutario.

Como afirma (Pazos Sierra, 2019), a pesar de considerarse la fusión como modificación estructural, existen tres teorías sobre las definiciones de estas modificaciones estructurales:

- Teoría corporativa: considera las modificaciones estructurales como un producto de las decisiones internas de la sociedad o decisiones sociales que ocasionan, en última instancia, una extinción y transmisión del patrimonio.
- Teoría contractual: entiende la fusión como un acuerdo de voluntades o contrato entre las sociedades para llevar a cabo las alteraciones en las estructuras sociales.
- Teoría procedimental: entiende las fusiones como un complejo negocio con distintas fases relacionadas (proyecto, acuerdos, asambleas, aprobación, publicación, inscripción) que van a culminar en la fusión. Esta es la que más se ajusta a la realidad.

La Ley 27/1999, de 16 de julio, de Sociedades Cooperativas, le dedica el capítulo VII a la fusión, escisión y transformación de las cooperativas. En el *artículo 63* de la Ley 27/1999, dispone que el requisito previo imprescindible para llevar a cabo la fusión sea la elaboración del proyecto de fusión. Éste deberá ser aprobado por los Consejos Rectores de las cooperativas que formarán parte de la fusión.

El proyecto deberá contener, como mínimo, los siguientes apartados:

- La denominación, clase y domicilio de las cooperativas que formarán parte de la fusión y de la nueva cooperativa.
- El sistema para fijar la cantidad que se espera reconocer a los socios componentes en la nueva cooperativa.
- Los derechos y obligaciones que le van a ser reconocidos a los socios de la antigua cooperativa en la nueva.
- La fecha a partir de la cual se reconoce efectivo el cambio de institución.
- Los derechos o títulos que se les espera reconocer a los participantes.

Una vez elaborado el proyecto de fusión, deberá aprobarse el mismo en un plazo de seis meses, aunque el plazo puede cambiar según las regulaciones autonómicas.

Los administradores de las cooperativas del proceso deberán abstenerse de realizar actividades o contratos en contra de la nueva sociedad. Y, siempre, informar en todo momento al socio de los cambios pertinentes que sean de incumbencia.

La vinculación patrimonial es el caso más extremo al que se puede llegar en integración asociativa. La vinculación societaria alcanza su grado máximo, pues se produce la total integración económica y jurídica de las sociedades que participan en el proceso. Las cooperativas quedan disueltas, aunque no entrarán en liquidación, y sus patrimonios y socios pasarán a la sociedad nueva o absorbente, que asumirá los derechos y obligaciones de las sociedades disueltas. Esta es la nota diferenciadora característica entre las fusiones y las cooperativas de segundo grado.

La fusión tiene como objetivos la generación de sinergias a través de la optimización del capital y las economías de escala. La principal característica de la fusión está en la disminución de costes fijos al aumentar el número de socios y la actividad ya existen.

De todas las fórmulas que se pueden utilizar para agrupar sociedades agrarias la fusión por absorción, sin duda es la más difícil de llevar a cabo ya que una pierde totalmente su identidad al integrarse en la otra; sin embargo, si la técnica elegida de asociación es la fusión por creación de una nueva, existen menos barreras sociales.

Las razones que se argumentan para justificar los escasos procesos de fusión en el sector del olivar son, Meliá Martí (2003):

- Riesgo de que fracase la integración, como resultado de la actuación y actitud de gerentes u otros miembros.
- Miedo de socios o trabajadores a perder posición o influencia en la nueva sociedad o incluso perder su puesto de trabajo, categoría o sueldo.
- Viejos enfrentamientos con la otra sociedad con la que se intenta llevar a cabo la fusión.
- Dificultades en el cálculo del valor de las sociedades de integración, lo que puede perjudicar al capital y reservas que aporten cada uno de los integrantes.
- Pérdida de protagonismo de ciertas personas distinguidas en las sociedades implicadas.

Aun después de lo anterior, en los últimos años esta fórmula está tomando mayor presencia en el sector y esto es debido a la atomización, como se mencionó anteriormente, acompañado de las circunstancias actuales de la economía, las cuales están llevando a que se tenga que usar todas las fórmulas posibles con el fin de mejorar la competitividad.

A continuación, se presentarán 4 casos de integración recientes con diferentes características, pero con un único fin: Oleocampo, Ciudad Jaén, Oleand y San Francisco.

- ❖ Oleocampo: cooperativa de primer grado localizada en Torredelcampo, consolidada mediante un proceso de fusión, que unió a las antiguas sociedades de Santa Catalina, San Bartolome y Union de Torredelcampo en 2017 y San Francisco de Asis de Villadonpardo en 2020. Decidieron unirse con el fin de concentrar la oferta, aunar esfuerzos entre los socios de la misma localidad y conseguir aumentar la competitividad. Este proceso les ha servido en otros beneficios destacables para reducir gastos a través de un mejor aprovechamiento de los recursos, conseguir mayor eficiencia, conformar una estructura financiera más fuerte, mejorar la gestión y aumentar la rentabilidad del socio agricultor y conseguir impulsar nuevos proyectos. Hoy en día, Oleocampo es una gran cooperativa de primer grado formada por más de 2000 socios que aglutinan 7437 hectáreas de olivar con una producción que se acerca a los 40 millones de kilos de aceituna lo equivalente a 8,5 millones de kilos de aceite, con unas instalaciones modernas y envasadora propia. Mercacei (2020).

- ❖ Ciudad Jaén: cooperativa de primer grado integrada a través del modelo de fusión por las dos antiguas cooperativas de la ciudad de Jaén capital San Juan y Virgen de la Capilla, dos cooperativas de igual envergadura la primera con 424 socios y una molturación de 2 millones de kilos y la segunda con 450 socios y una molturación de 1,5 millones de kilos. Estas cooperativas que poseían una trayectoria en el mercado del aceite decidieron aunar esfuerzos con el fin de conseguir mayor competitividad, reducir los costes, impulsar un proyecto de comercialización conjunto y sobre todo ayudar al socio proporcionándole una mejor estructura financiera además de mejores posibilidades uniendo infraestructuras. Esta unión además de servir para dejar atrás redecillas en la capital ha querido servir como ejemplo para el resto de la provincia. En la actualidad, Ciudad de Jaén es la cooperativa de Jaén capital, conformada por más de 1150 socios con cerca de 4.000 hectáreas lo equivalente a unos 400.000 olivos y una molturación de 3,5 millones de kilos de aceite y cuenta con dos marcas de aceite, embotelladora propia y una apuesta de futuro. Interempresas (2018).

- ❖ Oleand: otro caso nacido en los últimos tiempos sobre un proyecto de fusión que se ha convertido en la mayor cooperativa de primer grado de Andalucía, Oleand une a dos cooperativas de Sevilla afincadas en la puebla de Cazalla, Nuestra Señora de las Virtudes y San Jose. Un proyecto que ha sido acogido de buen agrado entre sus socios, con un 85% del voto a favor. Oleand en la actualidad cuenta con más de 5000 socios cooperativos con una producción de alrededor de los 13 millones de kilos de aceite y 25 millones de kilos de aceituna de mesa. Esta fusión da como resultado una media al año de unos 125 trabajadores, además de una previsión de ahorro en costes de 1,2 millones de euros derivado de una mejora en la optimización de recursos, lo que le va a permitir afrontar nuevos retos y sobre todo ofrecer al socio mejores posibilidades. Agrónoma, (2019).

- ❖ San Juan de la Cruz: un nacimiento perteneciente a la población de Beas de Segura donde se unen dos cooperativas andaluzas San Juan de la Cruz y Nuestra señora de la Paz con una producción de 5 y medio millón respectivamente, donde la primera cuenta con 750 socios y la segunda 130, un ejemplo de unión dejando de lado las diferencias de tamaño. Los objetivos principales de su unión han sido incrementar la capacidad de almacenamiento y eficiencia de instalaciones además de obtener mejor poder negociador frente a la compra de fitosanitarios, abonos y carburantes. Agroalimentarias (2019).

Una vez expuestas, tanto las formas de integración más frecuentes en el sector como algunos de los casos más relevantes en la provincia, a continuación se plantea una propuesta de fusión entre dos cooperativas, lo que realmente ha sido el origen del presente trabajo. Para ello se comenzará presentando la localización de las sociedades cooperativas en cuestión, se justificarán las razones del método de integración escogido, se analizará hipotética integración de manera práctica y para terminar se realizará un análisis sobre los posibles beneficios sociales del teórico proceso.

5. PROPUESTA DE FUSIÓN

Si volvemos hacia atrás, a lo largo del presente trabajo hemos podido apreciar que el sector del olivar jiennense se encuentra en una difícil situación en los últimos años debido entre otras cosas a la evolución cambiante de los mercados que requieren de rápida adaptación y a la considerable atomización del sector, pero dejando a un lado los obstáculos ya presentados también se ha percibido una tendencia cambiante tanto por parte de las cooperativas y los agricultores que las conforman, como de las instituciones a través de impulsos hacia el fomento de la competitividad. Y es que son muchos los beneficios que pueden llevar a realizar un proceso de integración como una fusión y pocas las razones para no llevarlos a cabo.

En esta propuesta se presentan dos cooperativas oleícolas de la localidad de Villatorres, en la provincia de Jaén, con una población cercana a los cuatro mil habitantes y de larga tradición olivarera.

A continuación, se va a realizar una presentación de las sociedades cooperativas en cuestión. Para ello se va a hablar de la historia de cada una y a continuación se realizará un análisis de sus estados económicos por separado, mostrando las particularidades más

destacables en ambos casos. Continuando con lo anterior, se mostrará una pequeña tabla indicando una fusión ficticia y terminaremos analizando los posibles beneficios en que se incurriría si este proceso fuera real primero desde el ámbito económico y después desde el ámbito social.

5.1 SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA SAN JUAN

Entre los años 1954 y 1956 se habla en Villargordo, (localidad jiennense), la necesidad de crear una cooperativa de aceite. El día 5 de diciembre de 1.956, 13 agricultores de la época, toman la decisión de alquilar lo que entonces era una almazara particular por 30.000 ptas., para realizar la molturación de las producciones de sus fincas en común.

La primera asamblea se celebra en la fecha del 2 de febrero de 1.957. Esto es considerado como el primer acto de constitución y por tanto del nacimiento de la sociedad cooperativa andaluza SAN JUAN de Villargordo. El día 3 de junio de 1.957 se firma la escritura de constitución.

En la primera campaña, 1.956/57, la Cooperativa San Juan, proceso 606.489 Kg de aceituna, obteniendo una producción de 126.880 Kg de aceite, de la aportación de 43 socios.

Ilustración 4: S.C.A San Juan



Fuente: Google

La capacidad actual para recibir aceituna es de unos 400.000 Kg diarios, con cuatro líneas, con unas instalaciones con una capacidad de molturación diaria de alrededor de 500.000 Kg, una bodega con capacidad de almacenaje de 3.000.000 Kg de aceite en depósitos. Hoy día la cooperativa de San Juan cuenta con mas de 600 socios.

A continuación, en la (Tabla 6), se muestra los datos más significativos de referencia de las tres últimas campañas, donde se pueden observar las principales magnitudes de referencia.

Tabla 6: Estructura económica San Juan

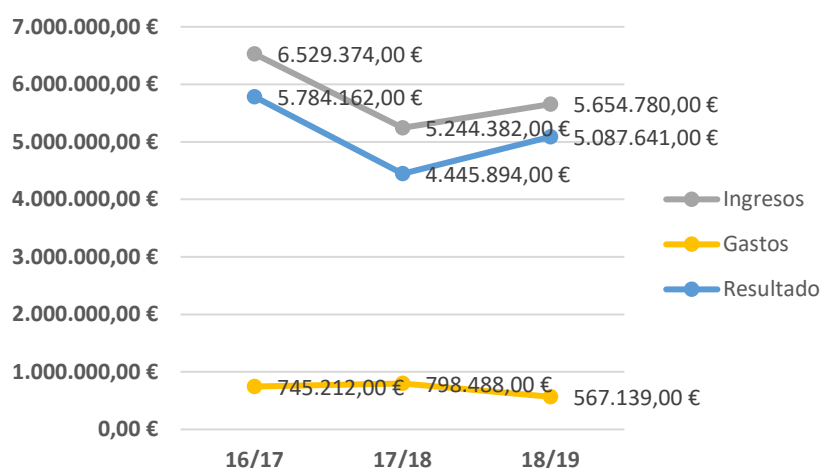
	SAN JUAN		
	16/17	17/18	18/19
Aceituna KG	8965227	9657193	13112957
Media 3 ult. Años	10578459		
Aceite KG	1920912	2098630	2635704
Media 3 ult. Años	2218415		
Ingresos	6.529.374,00 €	5.244.382,00 €	5.654.780,00 €
Media 3 ult. Años	5.809.512,00 €		
Gastos	745.212,00 €	798.488,00 €	567.139,00 €
Media 3 ult. Años	703.613,00 €		
% gastos	12,11%		
Resultado	5.784.162,00 €	4.445.894,00 €	5.087.641,00 €
Media 3 ult. Años	5.105.899,00 €		
Precio/ kg aceituna	0,6452 €	0,4604 €	0,3880 €
Precio/ kg aceituna	3,0112 €	2,1185 €	1,9303 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas Anuales de la sociedad¹

Como se puede apreciar, la cooperativa en las últimas 3 campañas ha molturado entre 8 y 14 millones de kilos de aceituna lo que hace una media de molturación de más de dos millones de kilos de aceite. El último año se acercó a su capacidad máxima de bodega con cerca de tres millones de kilos de aceite. Como vemos la cooperativa tiene una media de gastos de entorno al 12% sobre sus ingresos. Habría que destacar, como principales magnitudes, unos gastos de personal cercanos a los 300.000 euros y unos suministros eléctricos alrededor de los 100.000 euros, que junto a la conservación de maquinarias y reparaciones se convierten en las principales líneas de gasto de la cooperativa.

¹ Los datos ofrecidos de las sociedades cooperativas son meramente indicativos y se han obtenido a partir de las cuentas anuales proporcionadas a los socios por la sociedad.

Gráfica 3: Evolución Económica San Juan



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas Anuales de la sociedad

Como podemos apreciar en la (Gráfica 3), pese al crecimiento de la producción en los últimos años, se puede observar una bajada considerable del precio del producto, pasando de una media de 3 euros en la campaña 16/17 a 1,9 euros en la 18/19. Esto afecta significativamente al socio cooperativista, el cual tiene que soportar no solo los mismos gastos en la cooperativa, sino la constante subida de precios en el resto de productos que utiliza para su cultivo.

En la actualidad, y en consecuencia de la línea de prudencia de gestión de la cooperativa, la sociedad cuenta con una estructura financiera fuerte. No obstante, la reducción de los precios en origen del aceite afecta cada día más al sector en general y a sus socios cooperativistas en particular. Los cooperativistas ven como, cada día, el beneficio de sus producciones se ve reducido por estos precios y por los gastos que soportan.

5.2 SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA CRISTO DE LA SALUD

En el año 1957, nace en Villargordo la sociedad cooperativa andaluza Cristo de la Salud de la mano de la tradición, entrega y amor por el cultivo del olivar de un grupo de agricultores. Su nacimiento al igual que la sociedad anterior se produce mediante un contrato de alquiler en las instalaciones de los señores Bago Pacovi conocidas antiguamente como Molino la verja.

Como dato destacable, la sociedad tras un periodo de bonanza en el que acumulo una gran cantidad de socios, sobrepasó su capacidad de molturación y llegó a la necesidad de la creación de unas nuevas instalaciones. A finales de 2007 se inician las obras de la

nueva almazara, terminándose para la campaña 2008/09 y se inaugura el 16 de octubre de 2009. La Sociedad Cooperativa tras la reforma contaba con 4.700 hectáreas de olivar, suponiendo un total de 20 millones de kilos de media anual y un total de 820 socios.

La Cooperativa Cristo de la Salud, posee unas modernas instalaciones con una capacidad para procesar hasta 40 millones de kilos de aceitunas por campaña. La almazara cuenta con siete líneas de descarga, limpieza, lavado y pesaje totalmente automatizadas y controladas por ordenador, siete molinos y siete líneas de extracción. Lo que aporta una capacidad de producción de más de ciento treinta mil kilos de aceite / día, con una bodega para más de 6 millones de kilos de aceite.

Ilustración 5: S.C.A Cristo de la Salud



Fuente: Google

En la (Tabla 7) se muestran los datos de producción de las tres últimas campañas. De lo que se puede observar, en este periodo, una recepción aproximadamente entre 11 y 15 millones de kilos de aceituna, con una molturación media cercana a 3 millones de kilos de aceite por campaña.

Con una capacidad de almacenaje de 6 millones de kilos de aceite, la cooperativa, esta incurriendo en una alta infrautilización de sus instalaciones, debido a que, en las últimas campañas, su producción, ha estado por debajo de los 3 millones de kilos de aceite.

Tabla 7: Estructura económica Cristo de la Salud

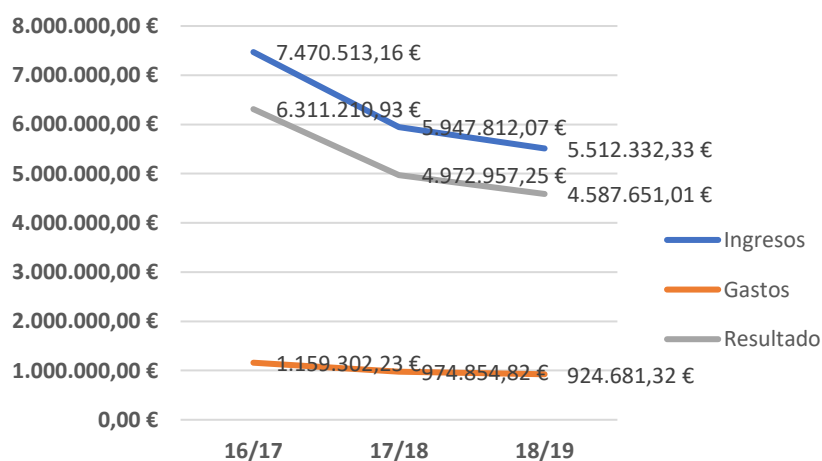
	CRISTO DE LA SALUD		
	16/17	17/18	18/19
Aceituna KG	15485316	11471924	12519221
Media 3 ult. Años	13158820		
Aceite KG	3163213	2560533	2743409
Media 3 ult. Años	2822385		
Ingresos	7.470.513,16 €	5.947.812,07 €	5.512.332,33 €
Media 3 ult. Años	6.310.219,19 €		
Gastos	1.159.302,23 €	974.854,82 €	924.681,32 €
Media 3 ult. Años	1.019.612,79 €		
% gastos	16,16%		
Resultado	6.311.210,93 €	4.972.957,25 €	4.587.651,01 €
Media 3 ult. Años	5.290.606,40 €		
Precio/ kg aceituna	0,4076 €	0,4335 €	0,3664 €
Precio/ kg aceituna	1,9952 €	1,9422 €	1,6722 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas Anuales de la sociedad

En este caso, la cooperativa soporta una media de gastos de más del 16% sobre sus ingresos. Destacando como principales partidas unos gastos de personal alrededor de los trescientos mil euros, unos gastos de electricidad de más de cien mil euros y gasto por financiación cercano a los doscientos mil euros.

Los altos gastos, seguidos del aumento constante de los costes de producción y la situación de bajos precios del sector están acercando a la cooperativa y a sus socios una situación comprometida.

Gráfica 4: Evolución económica Cristo de la Salud



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas Anuales de la sociedad

En la actualidad, la cooperativa ha sufrido durante los últimos años una continua fuga de socios debido principalmente a dos cuestiones, la primera, como se mostrado en los capítulos anteriores, la actual situación del sector que lo ha sumergido en un periodo de precios bajos ofreciendo unos márgenes muy reducidos a los agricultores y la segunda, referente a la sociedad cooperativa, la alta deuda que posee por la construcción de sus nuevas instalaciones, lo que lleva a sus socios a tener que soportar, además de los precios bajos del producto, unos fuertes gastos de amortización del préstamo.

A continuación, realizaremos una propuesta de fusión de ambas sociedades, enumerando las razones personales para dicha fusión, mostrando un escenario a futuro sobre su evolución se argumentarán las partidas implicadas. Para finalizar se hablarán de los beneficios sociales que aportaría para la localidad de Villargordo.

5.3 PUESTA EN COMÚN DE LAS SOCIEDADES

El objetivo principal de realizar una puesta en común de ambas sociedades es poner de manifiesto los principales problemas en que se incurrirían ante un posible proceso de integración. A partir de ahora y para simplificar, cuando se haga referencia a la cooperativa San Juan se hará como sociedad 1 y cuando nos refiramos a la cooperativa Cristo de la Salud lo haremos tomándola como sociedad 2.

Como hemos podido apreciar, en las tablas anteriores ambas cooperativas se encuentran en una situación similar en cuanto a molturación de aceituna. Ambas poseen unos gastos de personal, gastos de electricidad, gastos de profesionales independientes y otros gastos debido a su actividad natural.

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
• Molturación campaña • La mayor parte sus ventas es a granel. • Venta de envasado solo a socios y algún minorista cercano • Gasolinera • Fertilizantes • Gastos de personal	• Tamaño de instalaciones • Capacidad de bodega • Capacidad de molturación • Estructura financiera • Otros terrenos

- Suministros de luz en campaña
- Instalaciones modernas

Sin embargo, también poseen ciertas diferencias sobre todo en dimensión en cuanto a instalaciones como la capacidad de molturación y bodega. Pero la principal diferencia se encuentra en la posesión por parte de la sociedad 2 de una deuda financiera (por sus instalaciones de gran tamaño) lo que se podría decir que es el principal problema para el acuerdo de un proceso de integración. Aunque por otro lado la sociedad 2 no solo posee una deuda, sino que también cuenta con un activo dentro de su capital, las instalaciones de la antigua almazara, un terreno edificable de gran dimensión que por las circunstancias del mercado nunca se ha podido llegar a vender.

Continuando con lo anterior, ahora se van a enumerar los posibles beneficios y actuaciones que podrían derivarse al producirse el proceso de integración, razonando como podrían alcanzarse cada uno.

RAZONES PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO DE FUSIÓN

- Economías de escala: a través de la unión se conseguiría reducir el gasto en las partidas de las que se hablaron anteriormente, por ejemplo, en campaña ambas cooperativas permanecen abiertas entorno a los 3 meses asumiendo unos gastos de luz, agua y personal considerables lo que se podría reducir si en vez de abrir las dos instalaciones durante los tres meses, solo se mantuvieran abiertas las dos en el momento de mayor recepción (diciembre) y el demás tiempo fuera una sola la que asumiera todas las entradas.
- Reducir duplicidad de actividades: ambas sociedades cuentan con secciones de gasolinera, fertilizantes, envasadora y otros gastos de gestión corriente lo cuales se podrían reducir si se produjera la unión.

- Sinergias financieras: se podría alcanzar un poder de negociación mayor con objetivo a posibilitar una reestructuración de deuda para los socios de la sociedad 2 (los que en gran parte también lo son de la sociedad 1), del mismo modo que un mayor poder para afrontar nuevos proyectos.
- Singularizar comercialización: obteniendo una comercialización de envasado más fuerte y con mayores posibilidades de cara al futuro.
- Orientación al mercado: un proyecto así posibilitaría una mayor orientación al mercado permitiendo incorporar mayor valor a los aceites y obtener una mayor presencia en los mercados finales.
- Afrontar nuevas estrategias: el mercado está evolucionando y es necesario estar al día. La fuerza de la unión permitiría ganar posición para fomentar nuevas estrategias entre las que podría estar el desarrollo sostenible.
- Presentar a los socios un proyecto de futuro: obtener garantías de continuidad y futuro proporcionando a los socios que al fin y al cabo son los dueños y empresarios de la sociedad un mejor proyecto de futuro a largo plazo, ofreciéndoles las mejores posibilidades y garantías respecto a sus producciones.

Como podemos ver son diferentes las razones desde el punto de vista económico y social las que pueden estar tras un proceso de integración. Pero sin lugar a duda el principal atractivo radicaría en la reducción del gasto y en eliminar la duplicidad de actividades que realizan ambas cooperativas en la misma localidad.

5.4 PROPUESTA

A continuación, se presenta como podría desarrollarse la propuesta desde el punto de vista económico en tres posibles escenarios, enumerando brevemente algunas de las estrategias a tener en cuenta con vistas a un proyecto sostenible en el tiempo.

En primer lugar, se ha realizado una aproximación de como quedarían sus partidas más representativas utilizando la media de los datos de los tres últimos años y consolidándolos como si fuera una sola sociedad y a partir de ahí se ha desarrollado tres escenarios todos ellos contando con una tendencia sin cambios en los actuales precios:

- Escenario 1: en este caso se ha presentado una realidad en la que los socios no acogen bien el proyecto ya sea por diferencias, por no creer en el proyecto u otras causas que presentarían baja y producirían una pérdida. Contando con ello se podría reducir un 15% la producción y por tanto los ingresos, aunque aún así los gastos se reducirían un 25% y ocasionarían un incremento en el beneficio del agricultor de un 4%.
- Escenario 2: la propuesta es bien acogida entre los socios y en el municipio y los socios aportan el total de producción a la cooperativa incrementando la producción en un 5% y por tanto los ingresos, en este caso la disminución del gasto se produce en un 30 % y ocasiona un incremento del benéfico hacia el agricultor de un 11%. Este podría ser un buen escenario para el primer año de acogida después de la reestructuración de la sociedad y contando con un socio contento.
- Escenario 3: Seria el escenario ideal donde la idea es apoyada por el 100% de los socios y no solo eso sino que atrae también a otros vecinos a incorporarse al proyecto lo que hace aumentar la producción en un 15% y por tanto los ingresos, la reestructuración se lleva a cabo de impecable manera incluso se reciben ayudas por parte del gobierno para la integración y sus gastos, se produce una reducción de gastos del 50% y se implementan nuevas estrategias y actividades. En este escenario el socio incrementa su beneficio por kilo un 20%.

Tabla 8: Propuesta de Fusión. Posibles escenarios económicos

	FUSIÓN	E.1 (I-15%) (G-25%)	E.2 (I+5%) (G-30%)	E.3(I+15%) (G-50%)
Aceituna KG	23.737.279,33	20.176.687,43	24.924.143,3	27.297.871,23
Aceite KG	5.040.800,33	4.284.680,28	5.292.840,35	5.796.920,38
Ingresos	12.119.731,19 €	10.301.771,51 €	12.725.717,75 €	13.937.690,86 €
Gastos	1.723.225,79 €	1.292.419,34 €	1.206.258,05 €	861.612,90 €
Resultado	10.396.505,40 €	9.009.352,17 €	11.519.459,69 €	13.076.077,97 €
Precio/ kg aceituna	0,4380 €	0,4465 €	0,4622 €	0,4790 €
Precio/ kg aceite	2,0625 €	2,1027 €	2,1764 €	2,2557 €
VAR %		4,02%	11,40%	19,32%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos de los últimos tres ejercicios se ha desarrollado una tabla, combinando sus principales masas, con el fin de obtener una visión de cómo podría quedar la sociedad integrada.

Mediante esta combinación hemos obtenido que la sociedad fusionada alcanzaría una molturación aproximadamente sobre los 23 millones de kilos de aceituna lo que supondría una molturación de 5 millones de kilos de aceite, (Columna Fusión), manteniendo los gastos de ambos centros, una situación poco recurrente en un modelo de integración por lo que ahora se le aplicaran las condiciones de los escenarios para ver posibilidades mas cercanas.

Tras aplicar el Escenario 1 o como también lo podríamos llamar el escenario menos bueno. En este escenario al producirse la integración se empiezan a reducir los gastos (reducción de un 25% de gastos con las medidas razonadas anteriormente) reduciéndose en medio millón de euros; pero las salidas de socios por el proyecto podrían suponer una reducción de las entradas lo que como vemos en la (Columna Segunda) haría que la molturación se redujera y con ello la cantidad de aceite producida. Aun así, la integración ocasionaría una reducción de gastos tal que haría producirse un incremento en los beneficios al socio.

Si, ahora bien, aplicamos el escenario 2 (Columna Tercera). Las entradas se mantienen incrementándose solo en un 5%, la sociedad se acercaría a los 25 millones de

kilos lo que nos dejaría con una producción de mas de 5 millones de kilos de aceite y el sistema funcionaria reduciendo los gastos un 30% equivalente a más de medio millón de euros. En este escenario los beneficios por kilo también se incrementarían en un 11% mostrando un escenario conservador.

Para terminar, si aplicamos el escenario 3 (Columna Cuarta) o como también lo podríamos llamar el escenario ideal. La producción actual se incrementaría en 4 millones de kilos lo que nos llevaría a acercarnos a los 6 millones de kilos de aceite y los gastos se reducirían un 50% bajando del millón de euros, provocando un incremento del beneficio por kilo cercano al 20%.

El escenario 3 podrían fomentar numerosos beneficios tanto para la localidad como para los propios socios agricultores y, en cualquier caso, todavía nos dejaría un gran margen de crecimiento, pues entre ambos centros tendrían una capacidad de hasta 9 millones de kilos de aceite.

El método de los escenarios solo es una manera de obtener una visión de las posibilidades cuantitativas de un proyecto de integración. Como hemos podido comprobar son muchas las variables a tener en cuenta, el cambio que puede inducir una fusión significa pasar de un estado conocido a un futuro esencialmente desconocido, ya sea por la falta de concreción de los planes o por el momento en el que se desarrollan por tanto la colaboración por ambas partes debe ser total. La gestión del cambio y la etapa de transición es fundamental para consolidar un proyecto fuerte y de futuro.

Es indudable ver como la evolución de los mercados junto con la situación actual nos está llamando a procesos de actualización donde ya no solo vale con unirse a grupos de venta conjunta como Jaencoop o Interóleo, sino que es necesario buscar otras alternativas con las que conseguir una sostenibilidad a largo plazo ya que los grupos no logran paliar los problemas individuales de cada cooperativa, por lo que estos procesos ya no son un fenómeno aislado sino que se han convertido en algo cotidiano derivado de la evolución de los mercados y de las necesidades actuales y esto no queda ahí sino que el proceso de integración es la base para poder implementar otras actuaciones para conseguir un bienestar sostenible.

A continuación, vamos a enumerar algunas de las actuaciones que se podrían implementar a partir de conseguir una mayor dimensión. Se agruparán en tres grandes grupos según su razón de ser: Las destinadas a aumentar la competitividad, las actividades encaminadas a diversificar y las orientadas hacia el cliente final.

Competitividad

- Aumentar rentabilidad de explotaciones reduciendo los costes de producción.
- Crear secciones de gestión de fincas con el fin de ayudar a socios de mayor edad o evitar bajas de herederos que quieran conservar sus explotaciones, pero no puedan hacer cargo.
- Buscar nuevas alianzas estratégicas con otras cooperativas del entorno (Torrequebradilla).

Diversificación

- Incorporar nuevas actividades a partir de subproductos del olivar como biomasa, hueso, pallet, orujillos y demás.
- Desarrollar el oleoturismo como medio de atracción.

Orientación al mercado

- Aumentar cuota de mercado a través de la concentración de la oferta (crear una marca gourmet).
- Potenciar el uso de tecnologías para la gestión.
- Cooperación interempresarial con otras empresas del sector.
- Profesionalizar la gestión.
- Promover el uso de buenas prácticas comerciales.
- Promover la difusión de los valores de los aceites de oliva.

Por último, para cerrar el capítulo, se va a hablar de lo más importante, los beneficios sociales que proporcionaría un proyecto de integración para la localidad y sus convecinos.

5.5 BENEFICIOS SOCIALES DERIVADOS DEL PROYECTO DE FUSIÓN

Los beneficios sociales que podrían derivarse de un proceso de integración como este son muchos, tanto para los socios que conformarían la integración como para la localidad que los contiene en general, por eso los vamos a dividir en dos secciones los beneficios específicos para los socios y los beneficios generales para el pueblo.

Beneficios específicos	• Aumento de beneficios derivado de sus producciones • Obtención de mejores precios en productos como abonos, gasolinas, etc derivado del mayor poder negociador. • Mejora del sentimiento cooperativo • Mejora de los servicios ofrecidos en campaña • Elimina competitividad entre cooperativas • Fomenta las buenas prácticas agrícolas y sostenibles • Mejora de la calidad de los aceites
Beneficios generales	• Mejora del bienestar de sus convecinos • Mejora la economía circular • Sentimiento de unión local • Generación de empleo estable • Atrae y fomenta nuevos proyectos • Arraigo de población al territorio • Enorgullece a la localidad por sus productos

Un proceso de fusión, dentro de una misma localidad, puede generar numerosas reacciones para todo el agrosistema que conforma el olivar, tanto sectorial como territorial. No solo provocaría beneficios directos a sus socios, también generaría beneficios indirectos al resto de industria que cohesiona a su alrededor, provocando un desarrollo conjunto del territorio.

6. CONCLUSIONES

Desde el punto de vista de la producción agraria, la importancia económica del olivar en España y más concretamente en Andalucía es incuestionable. A esta relevancia económica hay que añadir la notable repercusión de este cultivo para sus territorios.

Sin embargo, a pesar de la importancia que representa el cultivo del olivar a través de los procesos de transformación y distribución de sus producciones, y las implicaciones sociales, económicas, culturales y territoriales que de este se derivan, el sector oleícola español sigue presentando en la actualidad una serie de problemas a los que debe hacer frente para asegurar su sostenibilidad en el medio y largo plazo.

La presencia actual de nuevos proyectos agrícolas en zonas sin tradición olivarera, ha desarrollado cadenas de valor entorno al olivar y al aceite de oliva que han dejado al sector tradicional en una posición difícil. El sector agrícola ha permanecido durante muchos años pasivo, amparado bajo el sistema de la venta a granel y esto ha generado una desactualización generalizada.

En general las cooperativas oleícolas han mantenido una orientación hacia la producción y no hacia el mercado lo que queda suficientemente marcado por su escasa presencia en los mercados finales. En la última década se han incrementado considerablemente numerosas estrategias de venta conjunta con el fin de dar una respuesta a las constantes alteraciones en los precios en origen y de luchar contra las especulaciones, pero hoy en día estas medidas no son suficientes para paliar gastos de los agricultores.

El proceso de integración en el sector del olivar y del aceite de oliva ha dado un salto cualitativo y cuantitativo en los últimos tiempos, impulsado, tanto por las políticas de fomento como por el propio sector. En este contexto, muchas cooperativas oleícolas motivadas en parte por la coyuntura económica de los últimos años, han entendido que era el momento de dar el salto, de interiorizar la innovación como herramienta de competitividad y productividad. Esta apuesta se ha materializado, no solo en la mejora de los procesos productivos, sino en la innovación aplicada a otras áreas como la gestión, la comunicación, la orientación al cliente, así como en la profesionalización del sector.

Es evidente que existe una necesidad de desarrollar procesos de integración, como los que se han mostrado en el presente trabajo, ya no solo por los socios de las

cooperativas, sino por el bien de la economía de las localidades que las contienen. Los proyectos de fusión no puedo afirmar que sea la mejor forma de integración, pero quiero pensar que el resultado sería bueno para el beneficio común.

Junto a la concentración y el desarrollo de alianzas estratégicas, el cuidado de la calidad de los aceites de oliva, la internacionalización, la diferenciación de la oferta, la profesionalización y la digitalización son, las bases que se debe seguir el cooperativismo hacia un mejor futuro.

La exportación para el sector oleícola nacional es una variable fundamental, a la que destina cada año una gran parte de su producción. La expansión o incluso la consolidación de la posición de España como oferente de aceites de oliva virgen en el mercado mundial exige un desarrollo de actuaciones en favor de la competitividad, teniendo en cuenta que estas van a determinar la evolución producto agroalimentario a corto y medio plazo.

En mi opinión, buscar un cultivo sostenible no quiere decir incrementar la producción y reducir al máximo los costes, sino que hay que buscar un equilibrio entre economía, sociedad y medioambiente.

Finalmente, la importancia de fomentar nuevas estrategias en el cultivo del olivar es la única vía hacia un desarrollo sostenible territorial y más concretamente para el desarrollo de las pequeñas localidades jiennenses donde la unión de las cooperativas, en las localidades donde existen varias, va a suponer un punto de inflexión para su desarrollo.

Solo la unificación de recursos y los esfuerzos podrán construir proyectos de futuro.

7. BIBLIOGRAFÍA

Agroalimentarias (2019), *Las cooperativas de Beas de Segura San Juan de la Cruz y Nuestra Señora de la Paz acuerdan su fusión*. Disponible on line: <https://agroalimentarias-andalucia.coop/noticias/2740-las-cooperativas-de-beas-de-segura-san-juan-de-la-cruz-y-nuestra-senora-de-la-paz-acuerdan-su-fusion?jjj=1607272259582>

Agrónoma (2019), *Nace oficialmente Oleand, la mayor cooperativa olivarera andaluza de primer grado*. Disponible on line: <https://sevilla.abc.es/agronoma/noticias/cultivos/aceites-de-oliva/oleand-cooperativa-olivarera-andaluza/>

Colombo, S. (2017), *La rentabilidad de los distintos tipos de olivar y las estrategias de desarrollo*. Disponible on line: <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/series-tematicas/informes-coyuntura-monografias/economia-y-comercializacion.pdf>

Dirección General de la Industria Alimentaria. (2014), *Plan Estatal de Integración Asociativa para el ejercicio 2014*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. Disponible on line: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/integracion-asociativa/planestatal2014_tcm30-209730.pdf

Fernandez Sanchez, E. (1991), *La cooperación empresarial: concepto y tipología*. Disponible on line: <https://core.ac.uk/download/pdf/153484997.pdf>

Internacional, C. O. (2019), OLIVAE N° 126. Disponible on line: <https://www.internationaloliveoil.org/>

Interempresas. (2018), *Las cooperativas de la ciudad de Jaén se fusionan para ser más competitivas*. Disponible on line: <https://www.interempresas.net/Produccion-Aceite/Articulos/220870-Las-cooperativas-de-la-ciudad-de-Jaen-se-fusionan-para-ser-mas-competitivas.html>

Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario. Disponible on line: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-8555>

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Disponible on line:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15681>

Macias Ruano, A. (2016), *Las sociedades cooperativas*. Cajamar Caja Rural.

Disponible on line:

<https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/series-tematicas/economia/las-sociedades-cooperativas.pdf>

Meliá Martí, E. (2003), *La integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión*, en Chaves, R.; Fajardo, G. y Namorado, R.: Integración Empresarial Cooperativa: posibilidades ventajas inconvenientes.

Mercacei (2020), *Grupo Interóleo aumenta su producción con la integración de la S.C.A. San Francisco de Asís en Oleocampo*. Disponible on line:

<https://www.mercacei.com/noticia/53225/actualidad/grupo-interoleo-aumenta-su-produccion-con-la-integracion-de-la-s.c.a.-san-francisco-de-asis-en-oleocampo.html>

Mozas, A., & Bernal, E. (2004), *Integración cooperativa y Tic's: Presente y futuro*.

Centro Internacional de Investigación sobre la Economía Pública Social, Valencia, España. Disponible on line:

https://www.researchgate.net/publication/5004234_Integracion_cooperativa_y_TIC's_presente_y_futuro/link/02e7e52f21681d04cb000000/download

Mozas, A. & Guzman, A. (2017), *La evolución del cooperativismo oleícola: integración y cooperación*. Disponible on line:

<https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/series-tematicas/informes-coyuntura-monografias/economia-y-comercializacion.pdf>

Murgado y Parras (2017), *El comportamiento comercial del cooperativismo oleícola. Barreras estructurales y estrategias de desarrollo*. Disponible on line:

<https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/series-tematicas/informes-coyuntura-monografias/economia-y-comercializacion.pdf>

Pazos Sierra, A. (2019), *Procesos de integración de sociedades cooperativas agrarias*.

Disponible on line: <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/09/COMUN-099-T1-PAZOS.pdf>

Sánchez Martínez, J. D., Gallego Simón, V. J., & A. (2011), *El olivar andaluz y sus transformaciones recientes*.

Sanchez Martínez, J. D., Gallego Simón, V. J., & Rodríguez Cohard, J. C. (2017), *Nuevos patrones de localización olivarera y modelos de negocio oleícola en el sur peninsular ibérico*.

Sanchez R., A. (2003), *Posibilidades y regulación de los procesos de integración en España* en en Chaves, R.; Fajardo, G. y Namorado, R., dir. Integración empresarial cooperativa: posibilidades ventajas inconvenientes. Valencia: CIRIEC-España.

Sigaudó, D. (2019), *El mercado mundial de aceites vegetales: situación actual y perspectivas*. Disponible on line: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-mercado-10>

Vilar, J. (2016), *El sector Internacional de Elaboración de Aceite de Oliva*. GEA - Centro Internacional de Excelencia para Aceite de Oliva. Disponible on line: https://drive.google.com/file/d/0B8n6C_fARvn8X2ZuWE5CUnVRR0U/view