



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

ESTRATEGÍAS DE ÉXITO EN EL ACEITE DE OLIVA. EL CASO DE LA COOPERATIVA EL ALCÁZAR EN BAEZA.

Alumno: Carmen Rodríguez Campos

Director/a: Domingo Fernández Uclés

Tutor/a: Domingo Fernández Uclés

Dpto. De Organización de Empresas, Marketing
y Sociología

Fecha: junio de 2023

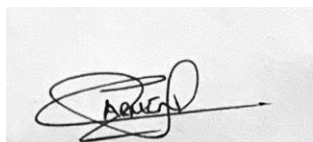


Domingo Fernández Uclés, Titular de Universidad del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén.

Como **Director y/o Tutor** de D^a. Carmen Rodríguez Campos en el Máster Universitario en Olivar y Aceite de Oliva, durante el curso 2022-2023.

INFORMA: Que el presente trabajo fin de máster, “ESTRATEGÍAS DE ÉXITO EN EL ACEITE DE OLIVA. EL CASO DE LA COOPERATIVA EL ALCAZAR EN BAEZA” ha sido realizado por D./D^a. Carmen Rodríguez Campos, para la obtención del Título de Máster Universitario en Olivar y Aceite de Oliva por la Universidad de Jaén, bajo la dirección del Dr. Domingo Fernández Uclés.

Jaén, a 25 de junio de 2023



Fdo.: Carmen Rodríguez Campos Fdo.: Domingo Fernández Uclés

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincera gratitud a mi tutor, por su orientación y apoyo constante durante todo el proceso de investigación. Sin su ayuda, este trabajo no habría sido posible. Me gustaría dar las gracias especialmente a Domingo Fernández Uclés por su colaboración en el desarrollo de este trabajo. Su experiencia y conocimientos fueron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

Agradezco a mi familia y amigos por su incondicional apoyo emocional y comprensión durante todo el período que he dedicado a este proyecto. Gracias por animarme en los momentos difíciles y por celebrar mis logros conmigo.

Agradezco a la institución académica por brindarme la oportunidad de cursar este máster y por proporcionarme los recursos necesarios para llevar a cabo mi investigación.

Finalmente, quiero agradecer a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a la realización de este trabajo. Vuestra ayuda ha sido fundamental para alcanzar este objetivo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Antecedentes	10
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos	15
1.4. Estructura	16
2. SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑOL.....	16
2.1. Cadena de valor de los aceites de oliva.....	17
2.2. Análisis de la oferta	19
2.3. Análisis de la demanda	20
2.4. Importación y exportaciones.....	23
2.5. DAFO Y CAME.....	25
2.6. Retos del sector	29
3. METODOLOGÍA	30
4. ANÁLISIS DEL CASO DE LA COOPERATIVA EL ALCÁZAR, UN EJEMPLO DE ÉXITO.....	33
4.1. Contexto del caso.....	34
4.2. Caso a analizar e historia	36
4.3. Filosofía y valores de la organización.....	38
4.4. Hitos de la cooperativa	40
4.5. Estrategias comerciales aplicadas al caso	42
4.6. Entrevista con el máximo responsable	45
5. CONCLUSIONES	51
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución del consumo de aceites (miles de litros)	22
Tabla 2.	Premios Mario Solinas (COI).....	44
Tabla 3.	Apuesta por las TIC.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de la producción de aceite de oliva por países de la UE, global UE, y mundo (1990/91 a 2022/23).....	11
Figura 2.	Evolución superficie olivar de provincias andaluzas (2005 y 2021)	12
Figura 3.	Evolución producciones aceite de oliva, España y Andalucía (Total y por provincias).....	13
Figura 4.	Litros consumidos per cápita en 2021.....	21
Figura 5.	Volumen de exportaciones de aceite de oliva (t). Periodo 2017-2021..	23
Figura 6.	Volumen de exportaciones intra UE y extra UE (t). Periodo 2017- 2021.....	24
Figura 7.	Volumen de importación de aceite de oliva (t). Periodo 2017-2021.....	25
Figura 8.	Volumen de importación intra UE y extra UE(t). Periodo 2017- 2021.....	25
Figura 9.	Pasos estudio de caso.....	32
Figura 10.	Vista exterior de la Cooperativa “El Alcázar”.....	35
Figura 11.	Campos de Baeza.....	36
Figura 12.	Edificio de la oficina de la Cooperativa “El Alcázar”.....	37
Figura 13.	Interior fabrica Cooperativa “El Alcázar”.....	38
Figura 14.	Botella aceite Olibaeza y vista del color del aceite.....	39
Figura 15.	Botella de aceite de oliva virgen extra premiado Evooleum.....	40
Figura 16.	Premios recibidos por Olibaeza	41
Figura 17.	El Patrimonio de Baeza.....	48

RESUMEN

Este trabajo versa sobre las estrategias que han llevado al éxito del aceite de oliva en el mercado. Se examinan diferentes aspectos relacionados con la producción, y comercialización de este producto. Se identifican las fortalezas y debilidades de la industria del aceite de oliva, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Se estudian casos de éxito de empresas líderes en el sector y se extraen lecciones aprendidas. Además, se exploran las tendencias actuales y futuras del mercado del aceite de oliva y se proponen recomendaciones estratégicas para maximizar su éxito. De esta manera, se proporciona una visión integral de las estrategias clave que han contribuido al crecimiento y posicionamiento del aceite de oliva como un producto de alta calidad y demanda en el mercado global.

El objetivo de este trabajo fin de máster (TFM) es identificar las estrategias de éxito de una de las cooperativas agrarias más reconocidas en el panorama internacional, por los logros alcanzados en la última década. Para ello, se investiga su estructura, funcionamiento y estrategia. Se examina en detalle cómo la cooperativa se organiza internamente, incluyendo aspectos como la toma de decisiones, la gestión de recursos y la participación de los socios. Además, se investigan las estrategias de comercialización y ventas implementadas por la cooperativa. Todo ello se lleva a cabo a través del método de estudio de caso, que nos permite extraer una serie de recomendaciones para el resto del sector. Asimismo, este TFM proporciona una visión de la realidad y los desafíos que enfrenta una cooperativa agraria en su día a día.

PALABRAS CLAVE

AOVE, Estrategias de éxito, Cooperativa “El Alcázar”, Estudio de caso, Entrevista, Evooleum top 100.

ABSTRACT

This work deals with the strategies that have led to the success of olive oil in the market. Different aspects related to the production and marketing of this product are examined. The strengths and weaknesses of the olive oil industry are identified, as well as the opportunities and threats of the environment. Success stories of leading companies in the sector are studied and lessons learned are extracted. In addition, current and future trends in the olive oil market are explored and strategic recommendations are proposed to maximize your success. In this way, an integral vision of the key strategies that have contributed to the growth and positioning of olive oil as a high-quality product and demand in the global market is provided.

The objective of this master's thesis (TFM) is to identify the success strategies of one of the most recognized agricultural cooperatives on the international scene, due to the achievements made in the last decade. For this, its structure, operation and strategy are investigated. It examines in detail how the cooperative is organized internally, including aspects such as decision-making, resource management and member participation. In addition, the marketing and sales strategies implemented by the cooperative are investigated. All this is carried out through the case study method, which allows us to extract a series of recommendations for the rest of the sector. Likewise, this TFM provides a vision of the reality and the challenges that an agricultural cooperative faces in its day to day

KEYWORDS

EVO, success strategies, cooperative “El Alcázar”, Case study, interview, Evooleum top 100, Máster Olivar y Aceite.

1. INTRODUCCIÓN

El olivar y la producción de aceite de oliva han sido parte fundamental de la cultura mediterránea durante siglos. Este cultivo milenario ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a los avances tecnológicos y las demandas del mercado. En la actualidad, el olivar y el aceite de oliva son importantes motores económicos en numerosas regiones, así como elementos clave en la dieta mediterránea reconocida por sus beneficios para la salud (Vilches, 2020).

El sector del aceite de oliva ha experimentado una gran evolución en las últimas décadas, convirtiéndose en uno de los productos más valorados y demandados a nivel mundial. Este sector, arraigado en la tradición mediterránea y reconocido por su calidad y beneficios para la salud, enfrenta desafíos significativos en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. En este contexto, la implementación de estrategias de éxito se vuelve esencial para impulsar la competitividad y sostenibilidad de las empresas y productores de aceite de oliva (Rosa et al, 2021).

El presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) se centra en el estudio y análisis de las estrategias de éxito en el sector del aceite de oliva, con el objetivo de identificar las prácticas y enfoques que han llevado al éxito a una empresa y productores en este campo. Esta investigación busca comprender cómo las organizaciones han logrado destacarse en un mercado altamente competitivo y cómo han abordado los desafíos específicos que enfrenta la industria del aceite de oliva (Rivas 2019).

En esta investigación se analiza el caso de éxito de una empresa de Baeza (Jaén), teniendo en cuenta factores como la calidad del producto, la gestión eficiente de la cadena de suministro, la innovación, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado. Se explorarán las estrategias utilizadas por organizaciones líderes y reconocidas en el sector, así como las prácticas que han demostrado ser exitosas en términos de expansión internacional, mejora de la rentabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental (Olibaeza,2023).

1.1. Antecedentes

El sector oleícola español conserva un crecimiento en continuo en el transcurso de los últimos diez años, en la producción, así como en la mayor cantidad de superficies, aumento de superficies de regadío, mejora de almazaras y perfeccionamiento de la calidad (Parras et al., 2022). Asimismo, ha empezado un desarrollo de integración asociativa a la concentración de la oferta y perfeccionamiento de la comercialización que, a mitad de camino, dicta desbocarse en sus probabilidades de actuación por la invasión con eficacia de la marca blanca y la aglutinación en la distribución y en la elaboración de aceite de refinación, envasado y comercialización.

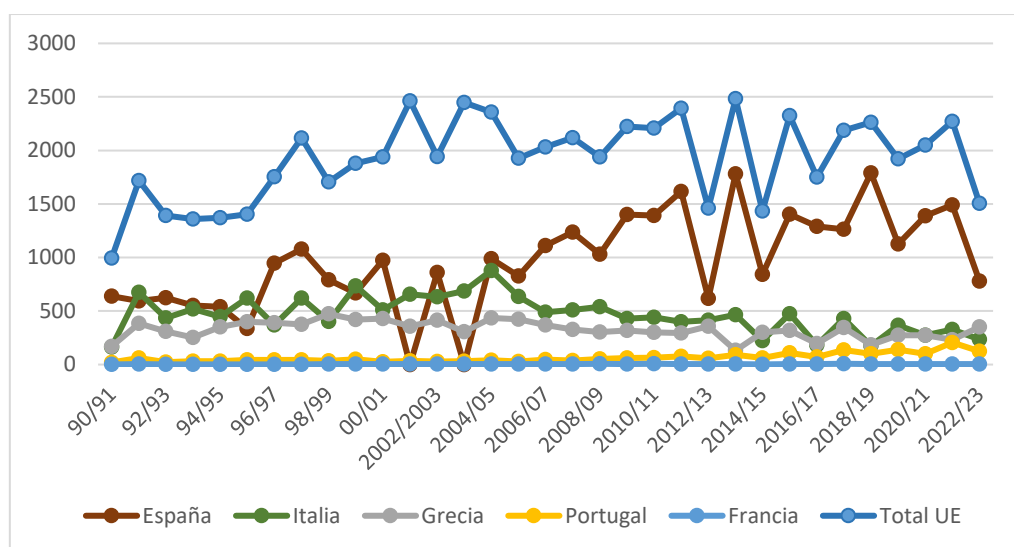
Actuales desafíos, como el de un desacostumbrado interés desde grandes áreas mundiales con destino a una olivicultura intensiva, así como superintensiva que se muestra como una referencia novedosa de la explosión vitivinícola, a la vez que la intimidación en los mercados de mezclas de AOVEs con los de semillas vegetales, reclaman igualmente rápidos variaciones en un sector que no termina de renovarse. Hasta 2021, los precios de mercado bajo los niveles mínimos de conservación para un gran tanto por ciento de explotaciones, exige reconsiderarse con premura las bases que han de asegurar la posibilidad venidera de la gran parte de nuestras zonas productivas (Moral, 2019).

También mentar la sucesiva mejora del cultivo con las prácticas culturales de modelo clásico llevada a cabo en España partiendo de los años setenta: control fitosanitario, manejo del suelo, fertilización, riegos de apoyo adonde había posibilidad, poda y mecanización en sus diferentes fases, e inclusión de equipos que simplificasen la cosecha. Supuso salida para la productividad ante unos importes de mercado pequeños. Entre los años setenta y noventa, en España, el sector oleícola percibió un desarrollo mantenido de 10.000 toneladas periódicos de AOVE, pasando de 400.000t a 600.000t, lo que revela un aumento en veinte años de 50 %. Almazaras, refinadoras, extractoras, envasadoras, exportadoras y comercializadoras se acondicionaron de

forma progresiva a los graduales requisitos del sector y a petición de calidad superior de los clientes (MAPA, 2022).

Claramente se puede observar en la Figura 1, la equivalencia entre las producciones de España, de la comunidad y la del mundo, lo que muestra la admirable magnitud de las producciones de España sobre las reservas y, por consiguiente, sobre el mercado mundial de AOVE. Andalucía, aporta del 83 % de la producción de España, figura como el primer escenario de transformaciones, a nivel del mundo, en el ámbito.

Figura 1. Evolución de la producción de AOVE por global UE, países de la UE, y el mundo (de 1990/91 a 2022/23).



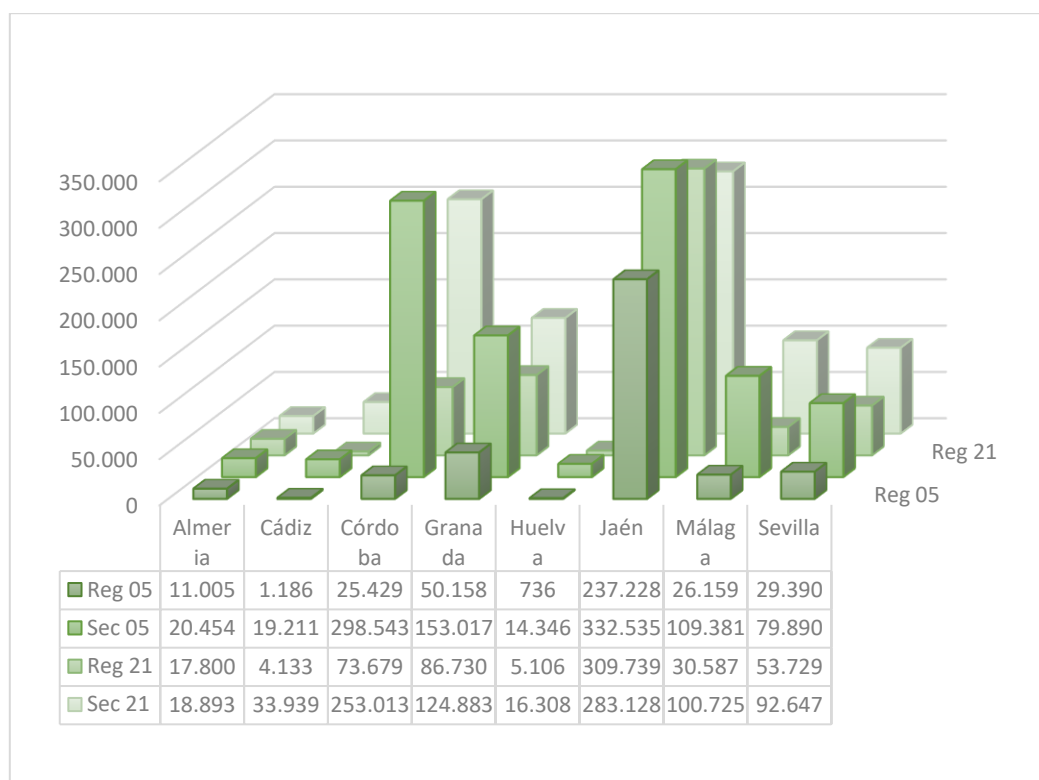
Fuente: elaboración propia en base a datos del Consejo Oleícola Internacional (COI)

El Real Decreto 329/2002, de 5 de abril, aceptó el PNRH, Plan Nacional de Regadíos Horizonte 2008, como mecanismo principal para la renovación, fomento y ordenación de los regadíos de España. De entro los propósitos, uno es la actualización de las infraestructuras de distribución y utilización del agua para simplificar el empleo y disminuir la polución de procedencia agrario de aguas de la superficie y fomentar adquisiciones en los sistemas de riego a fin de disminuir los consumos de agua (Lopera, 2022).

Así, predecía la solidificación y perfeccionamiento de 1.134.891 ha del regadío español. Se han mejorado 285.000 ha en Andalucía, lo que ha beneficiado de forma

directa a abundantes olivares de regadío, a la vez que, al repercutir un ahorro en el gasto de agua, porque se evitan extravíos en la conducción y hay más eficacia en los sistemas de riego, posibilitando enfrentar más fácilmente la situación de la complicada articulación de suministro en etapas de sequía (Gómez, 2010).

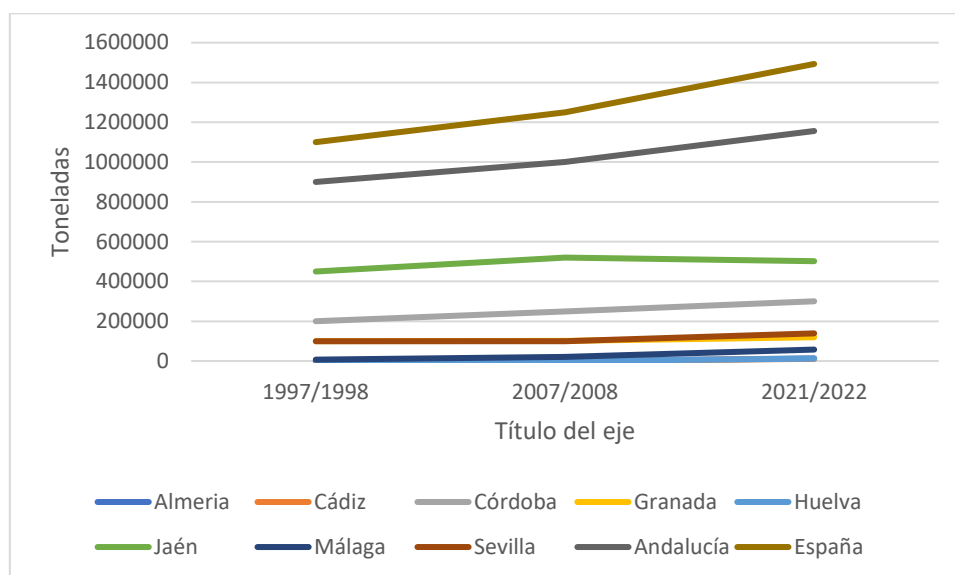
Figura 2. Evolución superficie olivar de provincias andaluzas (ha) (2005 y 2021).



Fuente: elaboración propia en base a datos MAPA (ESYRCE).

Predominan superficies y cosechas de las provincias de Córdoba y Jaén, que de forma histórica están conservando en torno al 25 y 50 % respectivamente del total del potencial productivo de Andalucía. El resto de la comunidad, predominan Sevilla y Granada, contribuyen el 25 % sobrante, lo que conlleva un condicional productivo mejor al de otras partes de españolas (Figuras 2 y 3).

Figura 3. Evolución de las producciones de AOVE, de España y Andalucía (Total y por provincias)



Fuente: elaboración propia en base a datos de MAPA

1.2. Justificación

Como justificación de la elección de este tema, ha sido la expansión y crecimiento rápido de una cooperativa de 1.231 socios como es El Alcázar, situado en la ciudad patrimonio de la humanidad de Baeza, llegando a ser una de las más importantes de la provincia y reconocida con el accésit a la mejor almazara de España en el XX concurso AEMO y el mejor aceite Evooleum. Además de no haber estudios ni trabajos previos sobre dicho tema.

Con este trabajo fin de máster, se intenta revelar las variaciones, las claves esenciales del problema y sus factibles vías para solucionar (Guedri, 2022). En el sector del aceite de oliva, existen diversas estrategias que han demostrado ser exitosas para impulsar la competitividad y el crecimiento de las empresas y productores. A continuación, se presentan algunas estrategias clave:

- a) **Calidad y diferenciación del producto:** Centrarse en la calidad del aceite de oliva es fundamental para destacar en un mercado altamente competitivo. Implementar prácticas agrícolas y de producción que conserven las

características organolépticas y saludables del aceite de oliva, así como obtener certificaciones de calidad reconocidas, puede ayudar a diferenciar el producto y aumentar su valor percibido.

- b) **Desarrollo de marca:** Construir una marca sólida y reconocida es esencial para destacar en el mercado. Esto implica crear una identidad visual atractiva, comunicar los valores y características diferenciales del aceite de oliva y establecer una relación cercana con los consumidores. El branding efectivo ayuda a construir la confianza del cliente y fomenta la fidelidad a la marca.
- c) **Innovación y desarrollo de nuevos productos:** La innovación es clave para mantenerse relevante y atractivo en el mercado. Explorar nuevas variedades de aceituna, desarrollar productos derivados del aceite de oliva (como cosméticos o suplementos alimenticios) y buscar nuevas aplicaciones y formatos pueden abrir oportunidades para expandir el negocio y llegar a nuevos segmentos de mercado.
- d) **Expansión internacional:** La apertura a mercados internacionales puede proporcionar un impulso significativo a las empresas y productores de aceite de oliva. Identificar y establecer alianzas estratégicas con distribuidores y minoristas internacionales, adaptar el producto a las preferencias y requisitos específicos de cada mercado y desarrollar una estrategia de marketing adecuada para cada región son aspectos clave para el éxito en la expansión internacional.
- e) **Promoción y marketing efectivo:** La promoción activa del aceite de oliva, tanto a nivel local como internacional, es esencial para aumentar la visibilidad y la demanda. Participar en ferias y eventos del sector, utilizar canales de comunicación digital (como redes sociales y sitios web) para llegar a los consumidores, y educar sobre los beneficios y usos del aceite de oliva son estrategias efectivas para posicionar el producto y aumentar las ventas.
- f) **Colaboración y asociacionismo:** La colaboración entre empresas y productores del sector del aceite de oliva puede generar sinergias y fortalecer la competitividad. Formar parte de asociaciones y cooperativas permite compartir conocimientos, acceder a recursos comunes y aprovechar

economías de escala, lo que puede resultar en una mejora de la eficiencia y una mayor capacidad de negociación con proveedores y distribuidores.

- g) **Sostenibilidad y responsabilidad social:** En un contexto de creciente conciencia ambiental y social, adoptar prácticas sostenibles y promover la responsabilidad social es una estrategia valiosa. Esto implica utilizar métodos de producción respetuosos con el medio ambiente, gestionar eficientemente los recursos naturales (como el agua y la energía), apoyar a las comunidades locales y fomentar la trazabilidad y transparencia en toda la cadena de suministro.

1.3. Objetivos

Como es conocido el sector del AOVE en España logra una consideración económica importante en virtud de todas las empresas envueltas en el sector. La actividad económica que brinda el comercio del aceite de oliva de forma independiente de las distintas empresas productoras, se ve originado por un aumento de exportaciones en los mercados internacionales. Algunos estudios que han sido analizados para llevar a cabo este trabajo fin de master, muestran que el aspecto normativo al que se ve subordinado el producto, unido al vacío legal que hay entre las normativas aduaneras y condiciones de los aceites para consumo humano, reprimen la expansión comercial del aceite de oliva español.

Hay que distinguir entre los parámetros de calidad del producto elaborado que se quieran conseguir y los parámetros de calidad requeridos por normativas técnicas, etc. El objetivo de este trabajo, es revisar las estrategias de éxito del sector del aceite de oliva, implantar sus debilidades y cambios, que se han venido examinando en el sector para comprender la circunstancia actual y las estrategias de éxito para la etapa futura. De esta manera analizo una cooperativa agraria de Baeza, Cooperativa “El Alcázar”, que ha crecido y alcanzado un nivel muy importante entre los productores de aceite de oliva virgen extra.

1.4. Estructura

Este trabajo se desarrollará en varias etapas. En primer lugar, se realizará una revisión exhaustiva del sector del aceite de oliva y las estrategias de éxito. Se analizarán conceptos clave como la cadena de valor, la diferenciación de producto, la marca, el marketing, la sostenibilidad y la calidad, entre otros. Esta revisión permitirá establecer un marco teórico sólido y comprender los factores clave que impulsan el éxito en el sector.

Posteriormente, se llevará a cabo el estudio de caso de la cooperativa “El Alcázar” y productores, examinando sus estrategias, acciones y enfoques implementados. Se analizarán aspectos como la selección y gestión de variedades de oliva, la aplicación de prácticas agrícolas sostenibles, la optimización de los procesos de producción y elaboración, la promoción y comercialización efectiva del producto, así como las alianzas estratégicas y la expansión en nuevos mercados.

A partir de estos casos de éxito, se realizará un análisis comparativo para identificar las estrategias y prácticas comunes que han sido determinantes para el éxito en el sector del AOVE (Alonso,2019).

2. SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑOL

El sector de referencia es el sector oleícola y se estudia. Si fueron significativos los anticipos renovadores en el olivar, más aún profunda ha sido el progreso en los procesos de cambio de la aceituna en AOVE, desde el recibimiento en almazara, hasta el mantenimiento del AOVE en bodega, recorriendo los periodos de limpieza, lavado, molido, batido, centrifugación y decantación, perfeccionando indeciblemente la calidad. Y esto se ha hecho debido al trabajo inversionista del sector, mayormente de tipo cooperativo, aunque disponiendo de la ayuda de Administraciones Públicas (Guedri, 2022).

2.1. Cadena de valor de los aceites de oliva

Los diez años últimos, la cadena de valor del AOVE se ha beneficiado debido a innovaciones insertadas con el objetivo de hacer más eficiente y productivo la obtención de este oro líquido. A partir de un guion de la cadena de valor de los aceites de oliva en la que se muestra el complejo entramado de agentes, relaciones de intercambio y circuitos comerciales que la conforman, se describe la situación y evolución del sector olivarero (Luna y Rodríguez, 2011).

Hay que señalar el ligero incremento de otras superficies, los cultivos leñosos (tipo de cultivo donde se encuentra el olivar) y los prados y pastos, y el descenso de la superficie de tierra arable y otras tierras de cultivo (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022a). Con relación a los cultivos leñosos, destaca el aumento de la superficie de prácticamente todos ellos en el año 2021 con respecto al 2020. En su conjunto, los cultivos leñosos aumentan un 0,45 % su superficie. El olivar lo ha hecho en el 0,70 % (MAPA, 2022).

Según el Avance del Anuario de Estadística 2021 (datos 2020 y 2021) del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en adelante MAPA (2022b), el terreno de olivar para almazara habitaba una extensión, en 2020, de 2.452.569 ha (1.902.408 ha de secano y 550.161 ha de regadío). Desde 2010-2020 (11 años), el terreno de olivar para almazara ha crecido en 143.100 ha. El olivar se encuentra en todas las zonas de España, no obstante, Andalucía encabeza, con mucho, el terreno productivo.

Existían en España, en 2020, según el INE (2022) unas 420.485 superficies de olivar, con una media de 5,86 ha. Sobresalen, con mucho, las explotaciones por debajo de los 5 ha, logrando las 227.754 explotaciones (54,16 % del total) que, agrupan tan solo el 15,10 % de las hectáreas de olivar (372.284 ha). Si examinamos las explotaciones por debajo de 30 ha, los datos del INE (2022) señalan que en ese segmento se juntan un total de 364.720 explotaciones (86,73 % del total) y 1.229.987 ha que manifiestan el 49,90 % del olivar español. En consecuencia, el 50 % del olivar y el 87% de las explotaciones son de muy pequeño o pequeño tamaño. Por el

contrario, el 8,47 % de las explotaciones son mayores de 50 ha, pero agrupan el 38,85 % de la superficie de olivar español.

La primera etapa del sector industrial lo integra las almazaras. Según la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA), en la campaña 2020-2021 había en España 1.830 almazaras activas, dispersas por catorce comunidades autónomas, estando Andalucía como la comunidad donde se reúne la mayor cantidad de almazaras (46,27 % del total). Y el 38 % de las situadas en Andalucía se localizan en Jaén (AICA, 2022).

Para la cosecha 2020-21, el 65 % de la producción de AOVE se obtuvo en cooperativas. Si el estudio lo llevamos a cabo por comunidades autónomas y provincias los tanto por ciento varían. Madrid y la Comunidad Valenciana, son las comunidades con un mayor tanto por ciento de cooperativización. El porcentaje de cooperativización de Andalucía para esa cosecha tuvo un 68 % y en la provincia de Jaén se alzó al 75 %. Por tanto, en las cooperativas de España se produce, poco más o menos, el 29,31 % de la elaboración mundial de aceites de oliva (Moral, 2019).

Las cooperativas, no son las envasadoras que más expenden en el mercado español, aunque se aprecia un mejor posicionamiento de algunas de ellas en el mercado en los últimos años. A igual ocurre si analizas la comercialización en los mercados exteriores (Lopera, 2022). Se observa que, en España, entre los 25 primeros operadores estarían las cooperativas jiennenses asociadas a DCOOP, Jaencoop, Emilio Vallejo, Aires de Jaén y Oleocampo. Estas empresas, vendieron en el mercado nacional más de 32 millones de litros, 6 millones de litros más que en el año anterior.

Según MAPA (2022c), el canal preferente para la venta de aceite de oliva son los canales más significativos para la compra de AOVE a lo largo del 2021 fueron los autoservicios y supermercados, puesto que uno de cada dos litros de oro líquido se compra en las mencionadas superficies. Su cambio en volumen comparando con el año 2020 es negativa (13,3 %). La merma de volumen más llamativa se examina en

el canal e-commerce (18,7 %), y aun cuando este programa tiene limitado peso en relación al total (3,9 %), tiene más proporción referente al total categoría (3,5 %) y en relación al total de los comestibles (2,4 %), de modo que se desenvuelve de buena forma en el canal de venta electrónico. Además, la tienda descuento sufre una relevante restricción del 16,6 %, que le coloca a final de 2021 con una cuota del 13,8 %. El singular canal, tienda tradicional, es el que logra valor en el segmento (1,6 %), sin embargo, su importancia es suficientemente menor para la categoría, figurando solamente el 1,5 % del absoluto de los litros (MAPA, 2022c).

2.2. Análisis de la oferta

Actualmente, hay una amplia diversidad de aceitunas, pero no el total están dirigidas a la elaboración de aceite. Existen algunos tipos que se dirigen a la aceituna de mesa, así como otras hacia la producción de AOVE y otras, por ejemplo, la variedad Hojiblanca, que es apta para uno y otro, dependiendo de si se recolectan más o menos verdes o maduras (Moral, 2019).

Para entender más en profundidad a la aceituna tenemos que saber que en el momento en el que el fruto está totalmente crecido muestra tres partes diferentes: la pulpa que tiene un 70-90 % del peso total, el hueso que tiene un 9-27 % y la semilla que tiene un 2-3 % del peso. Estos tantos por ciento, tienen la posibilidad de variar dependiendo del cultivo, las condiciones de cultivo, la madurez del fruto la carga de los olivos, etc. El agua y el aceite son los componentes mayoritarios de la pulpa y de la semilla (Fernández 1971; Hermoso et al,1999).

Los 11,59 millones ha cultivadas de olivar mundiales producen entre 17 y 22 millones de aceituna. El 89,80 % del fruto es para la elaboración de aceites de oliva y el 10,20 % restante a la elaboración de aceituna de mesa. Las nuevas plantaciones de olivar en copa o en seto producen entre los 4.000 y 18.000 kg de aceituna por ha, muy superior a los sistemas tradicionales con producciones medias de 3.000 kg de aceituna por ha (aunque de forma extraordinaria 8.000 en zonas de La Loma). Este factor productivo, unido a la reducción de costes de los sistemas modernos de

producción, son los que están dando pie a la expansión de estos sistemas y la reconversión del cultivo tradicional donde es posible (Cátedra Aceites de Oliva, 2022).

En los últimos quince años la producción mundial de aceites de oliva ha aumentado en un 34 %. Dicho crecimiento se ha intensificado en los últimos seis años, debido al elevado incremento de superficie de olivar y por la conversión de plantaciones de olivar tradicional a plantaciones modernas. Como resultado de este proceso la capacidad productiva potencial nominal del olivar ha aumentado hasta algo más de los 4,5 millones de toneladas de aceites de oliva anuales (Parras, 2022)

Se ha pasado de producir 1,45 millones de toneladas en la campaña 1990/91 a los casi 3,3 millones de toneladas (media de las tres campañas últimas), lo que significa que la producción mundial ha aumentado en tres décadas un 227,60 %. En España, el 70 % de los aceites producidos es de virgen extra y virgen. En la campaña 2020/2021 la producción de aceite de oliva virgen y virgen extra representó el 67,50 % del total de aceites producidos (Cátedra Aceites de Oliva, 2022).

2.3. Análisis de la demanda

El consumo mundial de aceites de oliva ha mantenido una tendencia creciente en las últimas tres décadas, alcanzando su nivel máximo en la campaña 2019/2020, con 3.268.400 toneladas (Parras, 2022). No obstante, es destacable que, aunque, efectivamente, en términos generales se aprecia esa tendencia creciente en el consumo en el mundo de aceites de oliva, a partir de la campaña 2009/2010, este crecimiento es muy lento, descendiendo, en algunas campañas.

Por tanto, es posible concluir que, en los últimos años, la demanda mundial de aceites de oliva se sitúa en el entorno de los 3-3,2 millones de toneladas. En este sentido, merece la pena resaltar que el máximo histórico alcanzado en el consumo mundial de aceites de oliva coincide con el período de pandemia por la COVID-19, pero los datos provisionales de la campaña (2020/2021) ya apuntan un pequeño descenso en el consumo, aproximándose de nuevo a los 3,1 millones de toneladas

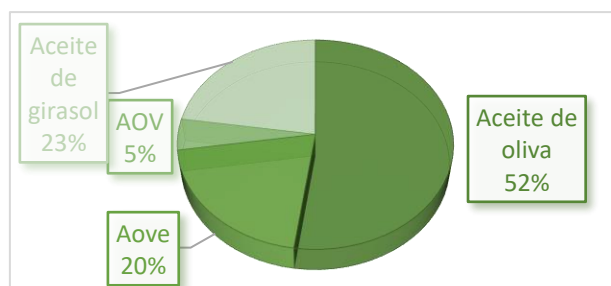
(Parras, 2022). Es importante resaltar el peso de los AOVE sobre el conjunto de aceites y grasas consumidos a nivel mundial, que se sitúa alrededor del 1,5 %.

En el año 2021 se ha reducido el consumo de aceites vegetales comestibles, en general, y de aceites de oliva, en particular, respecto del año 2020, una vez superadas las fases de confinamiento provocadas por la COVID-19, con dos excepciones, el aceite de semilla y el de orujo de oliva. El descenso ha sido muy importante en el total de aceites (13,55 %), en el total de aceites de oliva (13,36 %), en el AOVE (15,40 %), en el aceite de oliva (13,18 %) y en el aceite de girasol (15,76 %). Han aumentado, de forma sobresaliente, el aceite de semilla y de orujo de oliva, aun cuando sus consumos per cápita son muy reducidos (MAPA, 2021d).

La vuelta a la “seminormalidad” en el año 2021, ha devuelto el consumo de aceites, en general, y de aceites de oliva, en particular, a las cifras del año prepandémico 2019. La comparación entre los datos del 2019 y los del 2021 muestran una cierta estabilidad en el consumo, con un ligero descenso del total de aceites, provocado por el descenso del consumo de girasol, que no compensa el aumento de todos los aceites de oliva, del aceite de semilla y del de orujo de oliva (Parras, 2022).

Un análisis somero del periodo 2016-2021, muestra una tendencia descendente en el consumo de los aceites, en general, con dos excepciones, el AOVE y el aceite de girasol. (Figura 4)

Figura 4. Litros consumidos per cápita en 2021



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en MAPA

La evolución del consumo de aceites vegetales en los dos últimos años, 2021 y 2022, desde enero hasta junio, por ser este mes el último disponible en el año 2022. Se produce una caída en el grupo de los aceites vegetales y en todos los tipos, excepto en el aceite de orujo de oliva y en el aceite de oliva virgen. Una cuestión importante es que, por primera vez, la tendencia del consumo de AOVE es a la baja. La bajada importante del consumo de aceite de girasol es debida al aumento de este producto, como consecuencia de la invasión de Rusia a Ucrania. Sorprende, cuando se observan los datos mensuales del 2022, la tendencia al aumento hasta el mes de marzo y la drástica caída desde este mes en adelante (MAPA, 2022 d)

Tabla 1. Evolución del consumo de aceites (miles de litros)

Productos	Periodo de enero a junio		
	2021	2022	2021/2022 %
Total de aceites	273.535,42	244.250	-10,70
Total aceites de oliva	188.864,71	171.165,43	-9,37
Aceite de oliva virgen	16.058,77	17.128,52	6,70
AOVE	72.651,11	66.806,95	-8,04
Aceite de oliva	95.153,81	87,225,53	-8,33
Aceite de girasol	80.30,68	63.069,57	-21,46
Aceite de semilla	6.604,29	6.185,10	-6,77
Aceite de orujo	2.548	3.489	36,92

Fuente: Elaboración propia con cifras de MAPA (2023).

Además, el consumo total y referente de estos aceites de mayor calidad (virgen y virgen extra). De un 8-10 % al 30-33 % de aceite virgen y virgen extra ha pasado el consumo en el mercado interior en poco más de un lustro, logrando cuota de mercado frente a los de semillas (girasol básicamente) y al aceite de oliva (0,4 “suave” y 1º

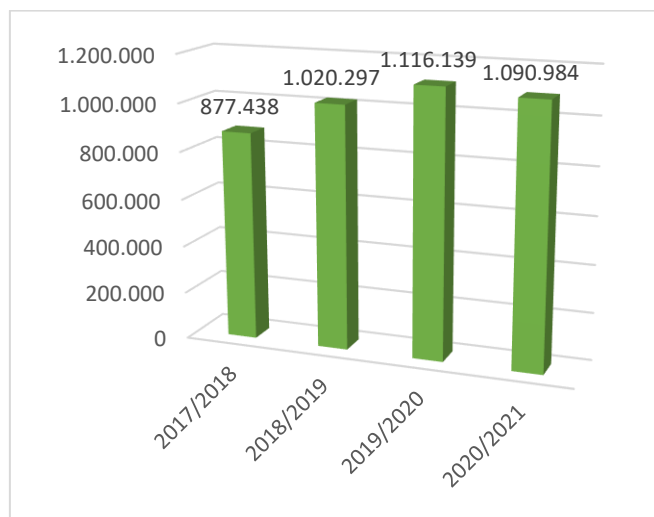
“intenso”), en el mercado interior y exterior. En uno y otro, se ha reproducido: El consumo interior de 325.000 ha pasado a 620.000 T y el de expedición de 300.000 a 600.000 t (Gómez,2010).

2.4.Importación y exportaciones

En relación con las exportaciones se ha aumentado asimismo del calidad de nuestros aceites, el volumen exportado, adelantando en la armonía de aceites virgen y virgen extra. (Gómez, 2010).

Se ve en la figura 5 como las exportaciones van aumentando por periodos, no obstante, ha habido una leve bajada del penúltimo al último. Se debe indicar que, de la campaña 2020/2021, casi todo el aceite exportado es virgen y virgen extra, que entre los dos suman el 72 % de las exportaciones. Seguidamente el aceite de oliva refinado, con un 24 %, y para terminar, oliva lampante, siendo este un 4 % (Guedri, 2022).

Figura 5. Volumen de exportaciones de aceite de oliva (t). Periodo 2017-2021.

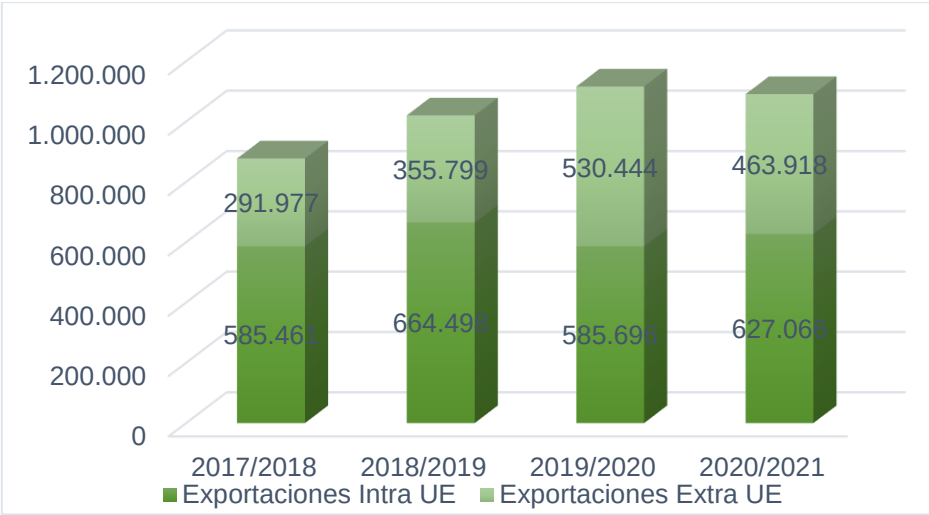


Fuente: elaboración propia con base a datos de MAPA

Las exportaciones crecen mucho en cada periodo. Es posible ver en la figura 5 que la gran parte de las exportaciones se destinan a la UE, que en el periodo 2020/2021 suponen el 57 % de la totalidad de las exportaciones. Los países, tanto de

la UE como del exterior, donde más se ha exportado en esta última campaña son Italia, EEUU, Portugal, Francia y Japón. Todas han percibido un crecimiento en el volumen de exportación en comparación a la campaña anterior de 2019/2020, excepto Japón, que ha reducido un 15,6 % su volumen (Guedri, 2022).

Figura 6. Volumen de exportaciones intra UE y extra UE (t). Periodo 2017-2021



Fuente: elaboración propia con base de datos a MAPA

Como podemos ver en la figura 7, las importaciones han disminuido en gran cantidad en el último periodo, habiendo una disimilitud de más de 60.000 toneladas con el periodo 2019/2020. De los datos del reciente periodo, un 64 % de las importaciones corresponde a la suma de virgen y de virgen extra, un 31 % al aceite de oliva lampante, y solo un 5 % al aceite de oliva refinado (Guedri,2022).

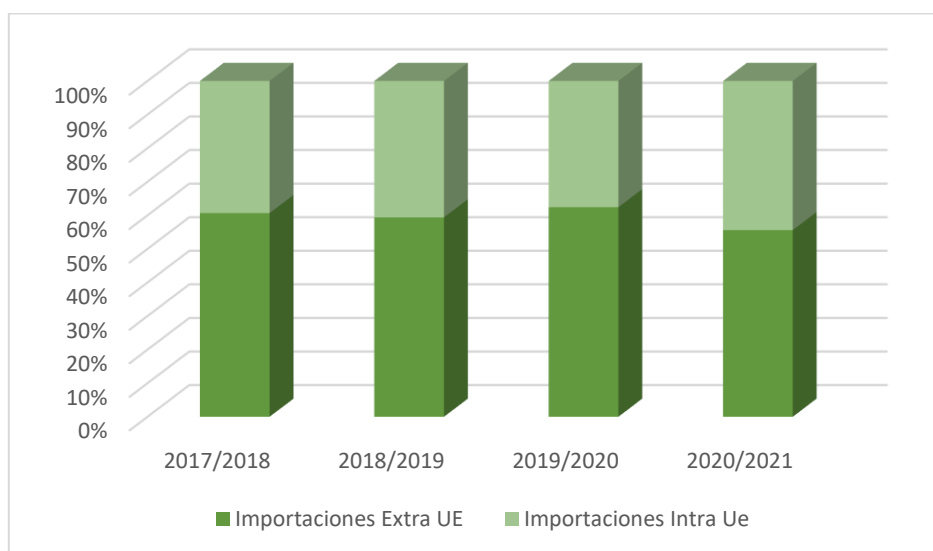
Figura 7. Volumen de importación de aceite de oliva (t). Periodo 2017-2021



Fuente: elaboración propia con base de datos a MAPA (2021)

La figura 8 señala el volumen de importaciones españolas de aceite que proceden de la UE y del resto del mundo. Según podemos comprobar, las importaciones sufren oscilaciones intensas de un periodo a otro. Casi la totalidad de las importaciones proceden del exterior de la UE, implicando las mismas un 56 % del total. Los países de los que más importaciones percibimos son Portugal y Túnez, aun cuando se ha producido una bajada del 15 % y del 36 % respectivamente en el último año, con relación a las importaciones del periodo 2019/2020 (Guedri,2022).

Figura 8. Volumen de importación intra UE y extra UE(t). Periodo 2017-2021



Fuente: elaboración propia con base de datos de MAPA

2.5.DAFO Y CAME

El propósito principal del estudio es simplificar en un resumen con cuatro campos esenciales, la valoración de las debilidades y fortalezas, del sector, juntamente con las oportunidades y amenazas que proceden del exterior. Se intenta ultimar una estrategia empresarial apropiada con el objetivo de alcanzar un inmejorable acuerdo entre su disposición competitiva en el entorno del sector y su capacidad interna. Con esa finalidad, el sector ha de dictaminar cuáles son las variables adecuadas a usar de acuerdo con los mercados y segmentos en los que

concurra (Pearce, 1982; Ventura, 1994; Hax y Majluf, 1996). Los propósitos esenciales en la utilización del método DAFO y CAME son:

- Descubrir problemas y determinar situaciones;
- Averiguar soluciones y planificar acciones.

Oportunidades



- Adaptación a las exigencias en medioambiente, seguridad y calidad alimentaria, sociedad multicultural y a nuevos hábitos de consumo.
- Las Cooperativas como empresas de servicios agrarios para cubrir las necesidades de agricultores.
- Las cooperativas pueden tener un importante papel en la dinamización del desarrollo rural y del territorio.
- La buena imagen del cooperativismo agrario ante la sociedad puede ser un apoyo para su desarrollo comercial.
- Apoyo y asesoramiento de las entidades de crédito cooperativo.
- Probabilidad de acceso a nuevos mercados exteriores debido a la ampliación de la Unión Europea y a las buenas infraestructuras de comunicación.
- Nuevos mercados y modelos para buscar nuevas líneas de desarrollo comercial.
- Probabilidad de concentrar la oferta y mejorar los medios técnicos.
- Probabilidad de desarrollo y de conseguir ventajas competitivas a través de fórmulas de intercooperación.
- Probabilidad de las cooperativas a través de procesos de integración o mediante consorcios comerciales.

Explotar oportunidades



- Proporcionar acceso al capital, al crédito y a los mercados.
- Ayudar a ahorrar dinero en suministros y servicios.
- Mejor acceso al mercado y a suministros.
- Menor coste de producción general.
- Mitigación de riesgos.

- Sistema de gestión más democrático.
- Proporcionar servicios agrarios a los socios y socias de Cooperativas
- Las cooperativas agrarias han demostrado ser una herramienta eficaz para el desarrollo sostenible de las comunidades rurales y para la mejora de la calidad de vida de los agricultores y ganaderos que las integran.
- Las cooperativas de crédito pueden ofrecer una serie de servicios financieros a sus miembros, como cuentas corrientes, tarjetas de crédito y préstamos.
- La intercooperación también puede ayudar a las cooperativas a obtener ventajas competitivas mediante la creación de economías de escala y la reducción de costos.

Amenazas

- Complejidad para asegurar el relevo generacional en el sector agrario.
- Decrecimiento de la población activa en el medio rural y envejecimiento continuo de la media de edad de la población rural.
- Falta de una cultura de consumo prioritario de productos producidos por cooperativas.
- Decrecimiento de las ayudas financieras de los fondos europeos y de las subvenciones.
- Mayores dificultades por los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- El cambio tecnológico acelerado reclamará de las cooperativas una orientación proactiva.
- Complejidad para el acceso a las nuevas tecnologías en el medio rural.
- Actuar en un mercado caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.
- Canales comerciales incontrolados para el abastecimiento en los mercados.
- El mercado de la gran distribución no será atendido debido al no alcance.
- Las cooperativas deberán hacer frente a la gran distribución a manejar marcas blancas.
- La demanda está muy reunida y la oferta está esparcida.
- El desaparecimiento de las barreras comerciales posibilitará la entrada de productos de países terceros en categorías más competitivas.

- Productos sustitutivos a menor precio, de peor calidad.
- Empresas no cooperativas de la competencia emplean sus esfuerzos a estudiar las oportunidades que les da el mercado.
- Mala coyuntura económica.

Afrontar

- Formación y mentorización, voluntariado agrario, la realización de prácticas en explotaciones existentes, la figura del agricultor tutor o el Banco de Explotaciones.
- Igualdad de oportunidades y la vertebración territorial, la diversificación económica de las zonas más desfavorecidas, el impulso de la innovación, plena conectividad digital, el reforzamiento de los vínculos rurales y urbanos.
- Generar una cultura de consumo prioritario de productos generados por cooperativas.
- Aumentar las ayudas financieras de las subvenciones y los fondos europeos.
- Facilitar los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Provocar una orientación proactiva.
- Favorecer la entrada a las nuevas tecnologías en el medio rural.
- Canales comerciales controlados para abastecimiento en los mercados.
- El mercado de la gran distribución será atendido por un mayor alcance.
- La demanda y la oferta deberá estar muy concentrada.
- Posibilitar la entrada de productos de países terceros en categorías más competitivas.
- Mejorar la coyuntura económica

Debilidades

- Administración con conocimientos escasos en políticas de marketing y comercialización.
- Requerimiento de técnicos especialistas en productos y procesos agroalimentarios.
- Canales de comercialización basados en la comercialización a granel.
- Limitado tamaño de las explotaciones agrarias.
- Cultura de gestión en relación a la acumulación de experiencias de los socios/as.

- Escaso conocimiento del mercado globalizado.
- Escasa realización de proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i).
- Pobre comunicación externa.
- Limitadas acciones promocionales.
- Comunicación interna entre los socios/as y la cooperativa por canales tradicionales.
- Costes de producción altos.
- Rentabilidad inferior a la media del sector.
- Cuota de mercado reducida.



- Contratar gerentes con conocimientos bajos en políticas de marketing y comercialización.
- Buscar técnicos especialistas en productos y procesos agroalimentarios.
- Crear canales de comercialización basados en la comercialización a granel.
- Aumentar el tamaño de las explotaciones agrarias.
- Cambiar la cultura de gestión en relación a la acumulación de experiencias de los socios/as por nuevas y modernas culturas.
- Informarse sobre el mercado globalizado.
- Gran desarrollo de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).
- Mantener alta comunicación externa.
- Tener abundantes acciones promocionales.
- Modernizar la comunicación interna entre los socios/as y la cooperativa.
- Reducir los costes de producción.
- Conseguir aumentar la rentabilidad media del sector.
- Aumentar la cuota de mercado.

2.6. Retos del sector

Los problemas de la agricultura del olivar son diversos. Algunos de los problemas más comunes incluyen la erosión y la contaminación (Rodríguez et al, 2011). Además, la crisis del olivar se ha convertido en un problema importante en

España debido a la caída del precio en origen del aceite de un 44 % en año y medio, la imposición de un 25 % de aranceles en EE UU, la llegada al mercado de los fondos de inversión, la introducción del cultivo en intensivo y superintensivo, y el uso del aceite como producto reclamo de las grandes superficies (Rivas, 2019). También hay problemas económicos para las pequeñas explotaciones de entre 1 y 3 hectáreas (Alonso,2019).

La crisis del olivar ha afectado a los pequeños agricultores de varias maneras. Los costos de producción se han elevado, lo que ha disminuido la rentabilidad del cultivo y la competitividad del aceite de oliva en el mercado (López, s.f). Además, el olivar tradicional no mecanizable español, que supone cerca de 500.000 hectáreas y es cultivado por pequeñas explotaciones de entre 1 y 3 hectáreas, está directamente amenazado (Acuña,2021).

3. METODOLOGÍA

La Oficina de Contabilidad General de los EE.UU. (United States General Accounting Office, en adelante, USGAO) la cual ha sido precursora en el uso de la metodología del estudio de caso, (Escudero, 2012) en el ámbito de la evaluación, la define como: *"un método de aprendizaje, que parte de un ejemplo complejo considerado como un todo en su contexto, y se basa en la comprensión en conjunto (holístico) de dicho ejemplo, a partir de una descripción y un análisis muy detallados"*.

El estudio de caso en las ciencias sociales es según Yin (1994), *"una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes"*.

Como se observa en las dos definiciones mencionadas, la primera es puesta en el ámbito de la educación, concretamente, en la instrucción de tópicos que requieren una habilidad de aplicación práctica y la segunda, dirigida a ser usada como una metodología de investigación, señalando una disimilitud en su aplicación (Delfin, 2012).

El Estudio de Caso, como recurso investigativo y de aprendizaje permanente, nos enseña que nadie aprende solo, aprendemos en comunidad mediatizados por el recurso de la experiencia, por el contacto directo y la inmersión en el mundo social (Peña, 2009)

Este método, ha cogido un nuevo apogeo a causa del atractivo por los análisis de tipo cualitativo frente a lo cuantitativo. El autor más reconocido en la contemplación y aplicación de esta estrategia de trabajo es Robert Yin, como una estrategia de estudio que alcanza los métodos con lo racional de la integración en el boceto de acercamientos específicos para la cosecha y estudio de datos (Yin, 1994). Frente a esto, Goode y Hatt (1976) expresan que “el método del estudio de caso, no es sólo una técnica para conseguir datos, sino que también sirve para organizarlos con base en una unidad escogida, a través de utilizar diversas técnicas como son el cuestionario, las historias personales y la entrevista intensiva”.

Lo más usual en los estudios de caso es describir el objeto o el fenómeno - no solamente su aspecto externo, sino también su estructura interna (Peña, 2009). La realidad empresarial, difiere bastante de ser algo expandido, establecidas sus características, que fuerzan a unirlos conforme a criterios de homogeneidad con el fin de analizarlas, siendo esta técnica un método para comprender más su funcionamiento peculiar y uniforme. (Mariano, 2012)

La elaboración del Estudio de Caso comprende los siguientes pasos (Rodríguez y Luna, 2011):

Figura 9. Pasos estudio de caso



Fuente: elaboración propia con base en Peña (2009)

a) **Diseño del Estudio de Caso:** es el objetivo a seguir, se detallan y homogeneizan la guía y el enfoque del Caso, los métodos de recolección y estudio de la información con objetivo de otorgar mayor fidedignidad y efectividad al Caso. Se establecen:

- Antecedentes:** especifica, resumidamente, la destreza y el entorno en el cual ésta acontece.
- **Propósito:** aclara el para qué del Estudio de Caso, en otras palabras, cuál es el fin de realizar el Caso según los aprendizajes que se quieran obtener del mismo, del entorno, y de los factibles receptores y empleos de esa información.
- **La(s) pregunta(s) de reflexión:** son la pregunta/s a responder; ayuda(n) a enfocar los objetivos del Caso, es decir, qué se desea conocer mediante el Caso.
- **La o las unidades de análisis que delimitarán las fronteras del Caso:** la unidad de análisis es el qué o quién que está siendo explorado.
- **Los métodos e instrumentos de recolección de la información:** se definen de acuerdo con la pregunta(s) a responder y la naturaleza de la información a recolectar y sus fuentes.
- **Los métodos para analizar e interpretar la información:** es reconocer patrones que añadan importancia a las aclaraciones presentes.

- b) **Recopilación de la información:** que ayude a responder a las preguntas planteadas al inicio del Caso.
- c) **Análisis de la información:** es depurar, categorizar o tabular y/o recombinar la información recogida confrontándola de manera directa con la (s) pregunta (s) inicial (es) del Caso.
- **Revisión y categorización de la información:** se puede realizar con base en un conjunto de categorías o códigos previamente definidos por quien realiza el Estudio de Caso y de acuerdo con las preguntas del mismo.
 - **Búsqueda e identificación de patrones:** una vez completo lo anterior, se averiguan patrones añadidos en la información encasillada en cada categoría.
- d) **Redacción del informe:** significa llevar sus resultados y hallazgos a un cierre (Yin, Robert, 2009).
- **Introducción:** la presentación del Caso, su propósito y justificación, planteamiento de las preguntas que orientan el caso y de sus antecedentes.
 - **Preguntas de reflexión:** se presentan las preguntas que son el eje de reflexión del Caso.
 - **Narración de caso:** apreciar el desarrollo o experiencia con una prontitud y puntualización que no está en otros modelos de análisis (Marshall, C & G. Rossman, 1995).
 - **Lecciones y recomendaciones:** aportan componentes para contestar a las preguntas primeras del caso, que, al mismo tiempo, comienzan desde la hipótesis de trabajo del método o destreza estudiados.
- e) **Diseminación:** consiste en transmitir a los interesados los hallazgos y las lecciones aprendidas producto de la investigación, según los medios más adecuados, y con el propósito de lograr su re-uso. Mediante publicaciones, páginas de internet, comunidades y redes de conocimiento y práctica, y acontecimientos presenciales como cursos, brown bag lunches, seminarios y conferencias.

4. ANÁLISIS DEL CASO DE LA COOPERATIVA EL ALCÁZAR, UN EJEMPLO DE ÉXITO

Una Sociedad Cooperativa se define según Mincotur (2023) como *“una sociedad que es establecida por personas que se caracteriza por ser un régimen con absoluta libertad de adhesión con el propósito de realizar cualquier tipo de actividad empresarial a fin de poder satisfacer las obligaciones y pretensiones tanto de tipo económicas como sociales, habiendo una estructura organizativa en la que el manejo es democrático”*.

La sociedad cooperativa es definida por la ACI como “aquellas empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, que pertenecen a sus miembros, quienes las dirigen de forma democrática para dar respuesta a sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes. Como empresas basadas en valores y principios, dan prioridad a la justicia y la igualdad, y permiten a las personas crear empresas sostenibles que generen empleos y prosperidad a largo plazo. Gestionadas por productores, usuarios o trabajadores, las cooperativas se dirigen según la regla de un miembro, un voto” (ACI, 2021).

García-Gutiérrez (1989) las define como “una empresa en donde los socios y socias tienen la característica de intervenir directamente en cada uno de las decisiones que se programan y son los que proporcionan el capital requerido para poder ejecutar la constitución de la empresa, incurriendo en los factores de producción donde los socios y socias son los que suministran los bienes requeridos. Los socios/as tienen el poder de instaurar los objetivos esenciales de forma democráticamente”.

4.1. Contexto del caso

La ciudad de Jaén dispone de un producto maravilloso que es el aceite de oliva siendo la primera productora mundial de aceite de oliva. Así, en Jaén existe 325 cooperativas dedicadas al sector del olivar, ocupando el primer puesto entre las provincias con mayor número de cooperativas de Andalucía.

Los campos de Baeza cuentan con una gran tradición olivarera. Existe constancia de que hace más de 2.000 años ya se cultivaba el olivo por estas tierras. El AOVE anda por la sangre de los jienenses. Este oro líquido es indispensable en la riqueza de la provincia de Jaén a partir de fechas inmemoriales. En mencionado municipio, se eleva la Cooperativa El Alcázar Olibaeza que no comprende la vida con la ausencia de este producto típico y representativo de la gastronomía española y mediterránea (Alba,2021).

Figura 10. Vista exterior de la Cooperativa “El Alcázar”.



Fuente: obtenida de internet.

En la actualidad, la producción agrícola del olivar es una de las principales actividades económicas de Jaén, que cuenta con más de 63.000.000 olivos en toda la provincia, formando uno de los grandes pulmones de Andalucía. Este cultivo está considerado como uno de los más importantes de Europa para la conservación de la biosfera (Olibaeza,2023).

Figura 11. Campos de Baeza.



Fuente: Oleum xauen (2019)

En Baeza, Ciudad Patrimonio de la Humanidad, podemos disfrutar de este particular paisaje desde el Cerro del Alcázar, fortaleza derruida por orden de Isabel La Católica, y cuyo nombre adopta la almazara, en honor al pasado histórico de la ciudad y a la patrona de esta. Es un municipio con 15.773 habitantes, conforme el último dato demográfico del INE (Ayuntamiento de Baeza, 2023).

Y es que es sumamente usual por estos terrenos jienenses la transferencia del cariño y orgullo por la elaboración de aceite. Así, las plantaciones de olivos suceden de padres a hijos. De olivicultor/a a olivicultor/a. Y así han aumentado las tierras sembradas hasta que, hoy en día, los 1.263 agricultores/as de Baeza disponen de cerca de 5.800 ha en las que se desarrollan 583.000 olivos (Alba,2021).

4.2. Caso a analizar e historia

La Sociedad Cooperativa Andaluza del Campo “El Alcázar” se encuentra situada en la ciudad de Baeza (declarada Patrimonio de la Humanidad por la

UNESCO) en medio de la provincia de Jaén, en la Comunidad Autónoma de Andalucía, en España. Esta ciudad dispone de una alta tradición olivarera. Consta que por estas zonas hace más de 2.000 años se labraba y cosechaba el olivo, erigiendo en el presente la principal actividad de riqueza de esta ciudad (Olibaeza,2023).

La cooperativa “El Alcázar” fue formada en Baeza en 1951 por 47 socios fundadores, con el idéntico propósito que hoy se mantiene: la molturación de sus aceitunas y siguiente comercialización de sus mejores AOVEs. Con el suceder de los años la cooperativa fue agrandándose convirtiéndose en una de las más significativas de la provincia de Jaén. En el presente, dispone de 1.163 socios/as, que cultivan 554.365 olivos, en poco más o menos 6.335 ha de olivar, que generan en torno a 40.000.000 Kg de aceituna, consiguiendo de la misma unos 9.500.000 Kg de aceite de oliva virgen (Agudo,2021).

Figura 12. Edificio de oficina de la Cooperativa “El Alcázar”



Fuente: obtenida de Olibaeza.

En 2008, la cooperativa deja sus antigua ubicación e instalaciones, localizadas en el centro de la ciudad y se desplaza a unas nuevas. Las actuales instalaciones están capacitadas de la tecnología más actualizada de control y automatización, todo

orientado para la consecución de un producto de la mejor calidad, como el aceite de oliva virgen y virgen extra. Es tarea de todos los socios/as asistir la elaboración de este AOVE Olibaeza y hacérselo acercar de forma directa del productor al comprador o consumidor (Olibaeza, 2023).

Figura 13. Interior fabrica Cooperativa “El Alcázar”



Fuente: obtenida de Olibaeza.

De entre los socios fundadores, uno de ellos fue el abuelo de Francisco Aldarias, gerente en la actualidad y quien a partir de 1991 conduce el destino de una cooperativa. Todos ellos originarios de Baeza, no obstante, hay algunos socios/as de pueblos vecinos como Ibro, Begijar... Pero todos curran en igual sentido y con el propio fin: criar hasta 46 millones de kilos de aceitunas de los que obtener 12 millones de kilos de AOVE de la variedad picual, puesto que el 99 % del cultivo corresponde a esta variedad y, el 1 % restante pertenece a la aceituna de variedad arbequina (Alba, 2021).

4.3. Filosofía y valores de la organización

Aunque no hay definido una visión y misión como tal, pero a través de la página web si hay definida una misión de la cooperativa "El Alcázar", la cual es producir y

comercializar aceite de oliva de la más alta calidad, manteniendo una gestión eficiente y sostenible que valore y promueva el desarrollo de nuestros agricultores asociados y el bienestar de nuestras comunidades. Con respecto a la visión es ser una Cooperativa reconocida como líder en el sector del aceite de oliva, tanto a nivel nacional como internacional, destacando por la excelencia de nuestros productos, la innovación en nuestros procesos y el compromiso con la sostenibilidad ambiental y social. Aspiramos a ser un referente en la industria, mostrando valor para nuestros socios y clientes, y contribuyendo al desarrollo de la región (Olibaeza, 2023).

Figura 14. Botella aceite Olibaeza y vista del color del aceite.



Fuente: obtenida de Olibaeza (2023)

También unos valores como por ejemplo calidad, es decir, comprometerse a producir y ofrecer aceite de oliva de la más alta calidad, cumpliendo con los estándares más exigentes y garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes; sostenibilidad preocupándose por el cuidado del medio ambiente y esforzándose por adoptar prácticas agrarias adecuadas; entre otras (Lopera, 2022).

La filosofía de la cooperativa "El Alcázar" de Baeza se fundamenta en los siguientes principios (Olibaeza, 2023):

1. **Cooperación:** Creer en el poder de la colaboración y la unión de esfuerzos. Trabajando juntos, cultivador y cooperativa, en un espíritu de solidaridad y ayuda mutua para alcanzar objetivos comunes. Promover la cooperación entre nuestros socios y establecer alianzas estratégicas que beneficien a todos.
2. **Tradición:** Valorar y conservar la tradición olivarera.

4.4. Hitos de la cooperativa

La cooperativa El Alcázar Olibaeza elabora el AOVE Olibaeza Premium Picual, que con un 97/100, fue proclamado el mejor del planeta por Evooleum en 2021. El AOVE Olibaeza Premium Picual ha logrado algo muy significativo: situar de nuevo a Jaén en al frente de la elaboración mundial de aceites de calidad. Su gerente es Francisco Aldarias y cuyo precio era de 17,99 euros la botella. Actualmente, con fecha a 18 de junio del presente año, tiene un precio de 18€ con gastos de envío gratuito y han vuelto a quedar dentro del TOP 100 con un 94/100.

Figura 15. Botella de aceite de oliva virgen extra premiado Evooleum



Fuente: Obtenida de Olibaeza (2023)

La ilustre guía sectorial Evooleum proclamó al AOVE Olibaeza Premium Picual como el mejor del planeta tras haber conseguido, con 26 catadores, una puntuación de 97 sobre 100, despedazando las calificaciones de todos los competidores. Así, la reputación de elaborar el mejor aceite de oliva vuelve a la provincia de Jaén. Lo cual, en la guía Evooleum, han sido considerados como el mejor absoluto Evooleum 2021, el mejor frutado verde, el mejor monovarietal, el mejor Picual Evooleum top 100 y el mejor de España.

Otros premios importantes obtenidos por esta cooperativa (Olibaeza, 2023):

Figura 16. Premios recibidos por Olibaeza





PREMIO INTERNACIONAL
SOL D'ORO 2019



PREMIO INTERNACIONAL
MARIO SOLINAS 2019



PREMIO EVOOLEUM 2019 A
LA CALIDAD DEL AOVE

Jaén selección
2021



OLIBAEZA RECIBE EL
PREMIO JAÉN SELECCIÓN
2021 AL MEJOR AOVE

PREMIADOS COMO EL
MEJOR AOVE DEL MUNDO

Fuente: obtenido página web Olibaeza (2023)

4.5. Estrategias comerciales aplicadas al caso

Las estrategias comerciales de una cooperativa oleícola pueden variar según el tamaño de la cooperativa, el mercado objetivo y otros factores. Algunas estrategias comunes incluyen la producción de aceite de oliva de alta calidad, la diversificación de productos y la promoción de los beneficios para la salud del aceite de oliva. Además, las cooperativas oleícolas pueden trabajar juntas para mejorar su competitividad en el mercado mediante la colaboración en áreas como la investigación y el desarrollo, la comercialización y la distribución (Rivas, 2019).

Algunas estrategias comerciales que pueden utilizar las cooperativas oleícolas incluyen la producción de aceite de oliva de alta calidad, la diversificación de productos y la (Lopera, 2022) promoción de los beneficios para la salud del aceite de oliva. Además, las cooperativas oleícolas pueden trabajar juntas para mejorar su competitividad en el mercado mediante la colaboración en (Cristobal, E. Montegut, Y. & Marimon, F. 2007) áreas como la investigación y el desarrollo, la comercialización y la distribución.

Singularmente relevante en los recientes años, ha sido la acción llevada a cabo por los Consejos Reguladores (CCRR) y empresas de 25 Denominaciones de Origen (DOP) de Aceite de oliva Virgen Extra españolas (de las cuales, 13 son andaluzas), en el incremento de la calidad, y mediante los controles de seguimiento de la elaboración a partir de la producción hasta la comercialización. Asimismo, ha sido importante la intervención de los CCRR en la elaboración de paneles de cata, jornadas gastronómicas, la planificación e intervención en certámenes y ferias, concursos, y otras actividades promoción y divulgación del consumo de sus AOVEs de enorme calidad (Gómez, 2010).

Habría sido inimaginable hace sólo unos cuantos años, cuando se llamaba al primer Premio Supranacional a la calidad del AOVE MARIO SOLINAS, que España y Andalucía tuviesen la posibilidad de conservar un puesto decente en tan apreciado galardón. Se daba por hecho que la calidad, y el know-how se encontraban en Grecia, Italia e inclusive en otro país de bastante baja producción como Israel y Francia. En España, se esperaba que fuese la Comunidad Autónoma de Andalucía la primera en aceites de calidad (Guedri, 2022).

En la tabla 2 se observan resultados. Muestran un privilegio en calidad, de forma dominante en Andalucía, donde es a día de hoy determinante. Otro punto de mencionar es el de la variedad de empresas y marcas premiadas con estos galardones (Gómez, 2010).

Tabla 2. Premios Mario Solinas (COI)

País/región/provincia	Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº total de premios
España	5	7	8	20
Andalucía	4	7	5	16
Italia	4	2	2	8
Grecia	4	2	2	8
Francia	2	1	2	5
Portugal	3	3	5	11
Chipre		1		1
Egipto		1		1
Israel			1	1
Marruecos			1	1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MAPA

En su estrategia con relación a la Calidad, la UE influye de forma especial en la consideración de aumentar la calidad y la generación de las elaboraciones de AOVE con DOP o IGP, y en las de oliva ecológico. En cambio, llevada a cabo la estrategia a partir del inicio de los años 91 para la producción ecológica y 92 para DOP E IGP, y a pesar de la relevante cantidad de denominaciones de origen consideradas en España (25) y en Italia (37 DOP más una IGP), sumando la producción ecológica en olivar, en relación con el volumen de ventas, no se procede con aquella imagen que se intenta transferir. Menos aún, ha tenido repercusión apreciable la campaña italiana a favor de sus AOVEs con DOP o Biológico (Gómez, 2010).

Tabla 3. Apuesta por las TIC.

					
Cooperativa El Alcázar	Valoración google reseñas: 4,6/5 Antigüedad desde 2010	2303 seguidores 1996 me gusta Antigüedad desde 2013	748 seguidores Antigüedad desde 2015	@olibaeza 1561 seguidores 166 publicacione s Antigüedad desde 2015	20 suscriptores 6 videos Antigüedad desde 2019.

Fuente: elaboración propia.

4.6. Entrevista con el máximo responsable

En primer lugar, se preguntó al gerente **¿qué hace tan especial al AOVE Olibaeza Premium Picual, declarado el mejor del mundo?** La respuesta de Francisco fue: *“Lo que debe tener un aceite para ser el mejor del mundo, es que dentro de las características organolépticas que diferencian al AOVE Olibaeza de variedad picual es la complejidad de aromas que presenta”*. Esto deja claro que este aceite es muy equilibrado en boca. Por otro lado, el gerente también da importancia a “el picual es amargo y picante y dentro de esas percepciones, el amargo y el picante están muy equilibradas con lo que hace un aceite muy armónico que lo reconoce todo el que lo cata”, de esta forma afirma: *“La conquista de esta categoría, de ser el mejor del mundo”*.

También se le lanzó la siguiente cuestión: **¿qué llevó a la cooperativa a producir el mejor aceite del mundo?** La respuesta fue *“La conquista de esta categoría, de ser el mejor del mundo, ha sido gracias al esfuerzo de agricultores socios y socias, junto con los técnicos que durante todo el año están cuidando el fruto lo máximo posible. También, al llegar a la fábrica, el proceso de producción de aceite, es cauteloso y se cuida al máximo para que tenga unas características que lo hacen*

diferente del resto de aceites.” También añadió que “En el año 2016, con la inquietud de algunos socios, los cuales veían que comenzaban a producir aceites diferenciales en otras grandes marcas y en fábricas particulares. Nuestra cooperativa estaba siendo pionera y decidieron probar y desde ese año no han parado de producirlo. También, pensando en vender el aceite envasado.” Así, Francisco afirma que de esta forma se pensaba ofrecer al cliente dos tipos de calidades, AOVE temprano y AOVE. Concluye diciendo “Y este AOVE temprano nos está dando notaria de marca, el cual se está vendiendo cada vez más.”

Otra pregunta relevante fue “**¿Tenéis nuevos propósitos en mente?**” a lo que Francisco nos responde “*Actualmente no*”. Sigue añadiendo “*Pero si seguir con nuestra política del día a día, que ya es compleja y más en estos años de sequía que estamos teniendo. Por lo tanto, mantenernos en esta situación porque ya hemos alcanzado el TOP con el premio a mejor aceite del mundo.*” Finaliza comentándonos que “*se están realizando mermeladas y los chocolates de diferentes sabores añadiendo este aceite de oliva virgen extra*”.

Con respecto a los socios se le hizo la pregunta de: **¿Qué ofrecéis a los socios de la cooperativa?** A lo que nos respondió que “*Los socios y socias tienen un sacrificio porque cuando cogen esta aceituna tienen un rendimiento muy bajo*” Pero Francisco afirma “*nosotros cuando se lo vendemos, lo hacemos a un precio más elevado que el resto de aceites*”. De esta manera entendemos que con ese diferencial de precio los socios y socias liquidan a un precio razonable dentro del esfuerzo que tienen que hacer por coger esa aceituna antes de la fecha de cosecha, el cual tiene menos rendimiento.

Concluye añadiendo que “*este tipo de aceituna no se paga por rendimiento se paga por calidad a un precio más alto, debido a su gran valor y les compensa coger esa aceituna en octubre*”

Con respecto al proceso de innovación en la Cooperativa El Alcázar, me cuestionaba **¿Qué porcentaje de AOVE vendéis online respecto al total de**

facturación? Y la respuesta que recibimos fue *“De AOVE se vende un total del 20 % y de ese porcentaje se vende un 65 % online. Ya que, desde la pandemia, ha dado un vuelco radical, debido a la forma que se nos “obligó” a comprar”*.

Tan importantes ahora las redes sociales, le pregunté al gerente **¿en qué plataformas digitales vendéis: tienda virtual; mercados electrónicos; redes sociales?** Su respuesta fue *“Vendemos en nuestra tienda virtual. Tenemos dos tiendas virtuales, una de cooperativa el Alcázar y otra de Aceite Olibaeza, que es donde más ventas realizamos. Los clientes encuentran fácilmente nuestra web por nuestra marca.”* Recalcando así, *“Respecto a las plataformas, tenemos en las páginas web de Olivarte, Oliva del sur, Aceite de Jaén, Aceitera jaenera, Amazon, Al andalus club, Olivaoliva, El corte inglés, AOVE boutique, la tienda de las conservas, casa del aceite, Mantequeria Andres, Mentta, Soy super, Aceite del campo, entre otras. Los cuales son distribuidores con los que negociamos el precio y ellos lo venden”*. Negando también Francisco que *“Por redes sociales, actualmente no recibimos pedidos, ya que el acceso a ellas le redirecciona a nuestra página web fácilmente”*.

Siguiendo con el tema de las redes y plataformas digitales, la cuestión es **¿quién gestiona estas plataformas digitales, internamente, externamente o ambas? ¿existe un departamento?** Francisco amablemente nos responde que *“Las plataformas digitales están gestionadas externamente por una empresa, pero internamente también las manejamos nosotros. Por ejemplo, nosotros variamos precios, subimos nuevos productos, catálogos y nuevas botellas que podamos sacar”*

Y para terminar con este tema es curioso saber si **¿Sabéis las palabras claves con las que las personas acceden a vuestra web y a la tienda online? (como por ejemplo patrimonio, Baeza, Úbeda, etc.)** a lo que Francisco nos contesta que por supuesto, añadiendo *“nosotros tenemos la web vinculada con palabras como ciudad patrimonio de la humanidad, Baeza, Olibaeza, entre otras.”*

Figura 17. El Patrimonio de Baeza.



Fuente: obtenida de Vandelvira Turismo

Cambiando de tema, y centrándonos en el mercado actual de la Cooperativa, la primera cuestión fue **¿Qué porcentaje de AOVE vendéis envasado? ¿Ha cambiado con los años?** Esta pregunta nos hace ver cómo ha evolucionado dicha Cooperativa y Francisco nos dice que *“Envasado vendemos 25 % con respecto a la producción.”* De esta manera añade *“Conforme hemos recibido premios por nuestro aceite, ha cambiado el consumo y la compra del aceite Olibaeza envasado.”* Comparando con otros años *“Aproximadamente, años anteriores se vendía un 10 %, por lo que ha aumentado bastante”*

Además, concluye con datos muy importantes *“En la cosecha 2021/2022 se produjeron 700.000 litros envasados y no vendemos directamente a las grandes superficies, sino que se vende mayor cantidad directamente al consumidor. Hay que considerar que es una gran labor del boca a boca, de año a año y de publicitar nuestra marca como la que mejor aceite produce del planeta”.*

Con respecto a los envases utilizados para el AOVE, Francisco nos muestra y enseña *“envases, para el AOVE Premium Olibaeza se utilizan envases de cristal y*

el baginbox. Y para los AOVE y Acetes de oliva virgen se usa el pet que se envasa en 1l, 2l y 5l “

Francisco nos habla del porcentaje de AOVE que venden a los mercados exteriores y de los intermediarios para la venta *“A los mercados exteriores se vende directamente a los consumidores, no suele haber intermediarios. Y aproximadamente será un 2 % de la producción que se vende a todo el mundo”. Aunque añade un dato importante, “Aunque en Hong Kong si hay un intermediario que realiza un pedido grande al año”.*

El penúltimo tema, el cual es sobre la calidad del producto, hay información relevante como el saber si se apuesta por aceites de calidad/Premium, el gerente afirma diciendo *“la cooperativa el Alcázar tiene esa inquietud de seguir apostando por este tipo de aceite porque beneficia al resto de aceites que se produce en ella”*

¿En la cooperativa se produce AOVE ecológico?; ¿Por qué?; ¿qué porcentaje del total representa? Francisco nos niega añadiendo *“Actualmente no, porque no hay muchos agricultores que apuesten por ese sistema agrario, pero estamos pensando en producirlo en las próximas cosechas, por lo que no lo descartamos para un futuro muy próximo”*

Como sabemos los sellos de calidad son muy importantes para el cliente a la hora de decidirse por un producto, de esta manera nos cuestionamos si existe algún sello de calidad asociado a vuestro producto. Francisco nos explica todo sobre ello *“Tenemos el sello de producción integrada, el cual tiene como objetivo ser sostenible desde el punto de vista socio-económico y medioambiental. Se consigue que el cultivo y la agricultura tengan el menor impacto en la naturaleza y el uso racional y sostenible de técnicas para aprovechar los recursos naturales. Esto retunda en el sabor y aroma final del aceite gracias al respeto de la aplicación armónica de factores productivos y recolectores que optimizan la calidad final del producto. Por ejemplo, la oliva se controla durante todo el año y se recolecta la*

aceituna en un punto óptimo, cuando los técnicos de la cooperativa ven conveniente.” También nos informa sobre otro sello, “además, el sello de Alimentos Andalucía, en la cual te adhieres a la plataforma si tu producto tiene las características que debe tener para poder incorporar ese sello en tu producto. Por lo tanto, se pone ese sello ya que es un producto de Andalucía.”

Terminando con el último tema importante, concretamente la calidad de la empresa, comenzamos preguntando sobre el oleoturismo que se desarrolla en la Cooperativa el Alcázar, *“Sí, desde hace 6 años.”* Desde el punto de vista del Gerente de Olibaeza, *“son necesarias las visitas para poder transmitir la cultura y así, el consumidor sepa lo que consume y sepa diferenciar un AOVE temprano de un AOVE y de otros tipos. De esta manera saber alimentarse mejor, utilizando ciertos aceites para cocinar y AOVE temprano para crudos, tostadas etc.”*

Con respecto al volumen que factura, Francisco nos explica mejor *“Se cobra por visita 10€ y a veces ni se cobra, por lo que el volumen de facturación es poco. Sobre todo, nos centramos en que los clientes, y personas sepan lo que consumen y valoren este producto tan beneficioso, como es el oro de Jaén”*. También añade información sobre cómo podemos concertar una visita a su almazara y preciosa tienda, *“Las visitas se concertan a través de la página web donde tenemos nuestro teléfono y es una manera muy fácil. Además, tenemos un convenio y contrato con una agencia de turismo de Baeza que también nos mandan visitantes para la visita a la cooperativa”*.

Lo sostenible y lo relacionado con ello está marcando mucho en nuestra sociedad actual, por ello le preguntamos a Francisco **si apuestan por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y su respuesta fue afirmativa, *“siempre, el desarrollo sostenible lo llevamos a cabo cuidando al máximo el medio ambiente, con nuestros técnicos asesorando a los socios con respecto a las técnicas en el campo para que el agricultor eche lo necesario y lo permitido por ley. También reciclamos todo lo que consumimos en la cooperativa, fabrica, etc. “*

Para terminar con nuestra entrevista le preguntamos al gerente si **existe algún sello de calidad asociado a la organización, y nos informa del “Sello ISO 9001, que es el sello de calidad por excelencia. Este sello asegura que los servicios obedecen con las condiciones legales aplicables, así como con un compromiso con la calidad y satisfacción del cliente.”** Añade otros *“Sello ISO 14001 que asegura que la empresa tiene un gran compromiso con el medio ambiente, con la gestión de recursos y su impacto en el planeta, así como el certificado OHSAS 18001 que reconoce la aplicación de las medidas correspondientes a Seguridad y Salud en el ámbito laboral.”*

5. CONCLUSIONES

El sector oleícola de España ha experimentado un desarrollo constante en los últimos diez años, aumentando la producción y la superficie cultivada y mejorando la calidad del producto. Sin embargo, en la actualidad enfrenta desafíos como la competencia de la marca blanca, la amenaza de la mezcla de aceites de oliva con semillas vegetales y la necesidad de modernización para garantizar la viabilidad futura del sector. A pesar de ello, la industria ha demostrado una capacidad de adaptación y mejora continua a lo largo del tiempo.

En este sentido, el uso de prácticas culturales y el desarrollo tecnológico han permitido al sector aumentar su productividad y responder a las exigencias del mercado. Andalucía es el principal productor de aceite de oliva, lo que convierte a España en un actor destacado en el mercado mundial de este producto. Sin embargo, es importante seguir trabajando en la modernización del sector y enfrentar los desafíos que se presentan para asegurar su viabilidad en el futuro.

El sector del aceite de oliva en España es importante en términos económicos debido a la cantidad de empresas involucradas en su producción y a las exportaciones que se realizan a nivel internacional. Sin embargo, se han identificado algunos obstáculos normativos que limitan su expansión comercial y es necesario revisar las estrategias actuales para mejorar en el futuro. Es importante diferenciar entre los

parámetros de calidad del producto y las normativas técnicas que deben cumplirse para su comercialización.

Durante los últimos diez años, se está generando una gran transformación en la sensación que, sobre la calidad de los AOVEs andaluces, tienen los expertos del sector y una gran cantidad de personas dedicadas a la hostelería, restauración y alta gastronomía.

Sin duda como primer factor de esta transformación en la percepción sobre la calidad del oro líquido de Andalucía, hay que recalcar el excelente trabajo que llevan a cabo algunas de las DOP (13) de aceite de oliva de Andalucía. Su constante sacrificio en la perfección, divulgación y control de la calidad, disposición fija en Foros, Ferias Comerciales, Certámenes, Concursos sobre la Calidad de los mejores AOVEs, constante aparición en prensa, radio y televisión. Los incontables premios obtenidos a nivel internacional: Concurso Internacional MARIO SOLINAS (Madrid) del COI y IOOA (Zurich), BIOL (Bari), Leone d'Oro, Sol d'Oro, L'Orciolo d'Oro (Italia), L.A. County Fair (Los Angeles, USA), World Edible Oils (París), Concurso Europeo de Aceites DOP (Portugal), Olive d'Or (Montreal), BioCórdoba, Expoliva (Jaén), Ecoliva (Sierra de Segura), SALIMAT (Silleda), MAPA y SIO (Feria del Olivo de Montoro).

En conclusión, cabe destacar que este trabajo es sólo el una más de las líneas de investigación que tiene como objetivo proporcionar una visión profunda sobre las estrategias de éxito en el sector del aceite de oliva través del método de estudio de caso de la Cooperativa "El Alcázar". De todo ello, entendemos que la utilidad del concepto de calidad en los procesos a lo largo de la elaboración de su aceite, poseer un equipo directivo con destreza en mercados nacionales e internacionales y producir productos con alta distinción en relación a los productos de sus contrarios y consolidar su contacto con empresas ocupadas con el aceite de oliva.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, S. (2021, 22 junio). *Reinventarse o morir: la encrucijada del olivar que amenaza 130.000 hectáreas de cultivos*. EL MUNDO. <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/medio-ambiente/2021/06/23/60bf8c3ffdddfdf1a8b4634.html>
- Albors, P. (2016, 28 junio). En intercooperación entre cooperativas, cuchillo de palo. Reflexiones sobre el emprendimiento cooperativo, la gestión participativa y el trabajo en equipo. FEVECTA BLOG. <https://blog.fevecta.coop/intercooperacion-entre-cooperativas/>
- Alonso, E. L. (2019, 26 mayo). Alerta ante la crisis del olivar tradicional en España. El periódico. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190526/alerta-ante-la-crisis-del-olivar-tradicional-en-espana-7473005>
- Arboledas, J. (2021). *Factores de éxito en la comercialización de aceites Premium: El caso de Picualia*. TFM. Universidad de Jaén. [https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/13773/1/Josefa%20Arboledas%20Romero%20TFM%20\(Factores%20de%20xito%20en%20la%20comercializacin%20Aceites%20Premium%5eJ%20Ca.pdf](https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/13773/1/Josefa%20Arboledas%20Romero%20TFM%20(Factores%20de%20xito%20en%20la%20comercializacin%20Aceites%20Premium%5eJ%20Ca.pdf)
- Berbel, J., Gutiérrez-Martín, C., y La Cal, J. A. (2018). Valorización de los subproductos de la cadena del aceite de oliva. *Mediterr. Econ*, 31, 273-289.
- Brenes, M. D. G. (2004). *La reestructuración de la cadena de valor de aceite de oliva en Andalucía: impactos ecológicos, sociales y económicos*. Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla.
- Cánovas, J. (2008). *Modernización de los regadíos. Ahorro de agua.; Foros de Ciencia y Tecnología*. Madrid; Jornada sobre ahorro, eficiencia en el uso del agua y gestión de la demanda. Universidad de Alcalá de Henares.

http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/forosmimasd/documentos/agua/modernizacion%20regadios_canovas_260308.pdf

Cañada, J. S., Escobar, F. S., Fernández, I. H., y Huelva, D. C. (2014). Investigación, Innovación y Transferencia en el Sector del Aceite de Oliva en España. Un Análisis mediante paneles presenciales de expertos. *Olivae. revista oficial del Consejo Oleícola Internacional*, 120, 31-48. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/5425797>

García-Gutiérrez, C. (2021). Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del congreso de la alianza cooperativa internacional de Manchester 199: Especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *REVESCO* (nº 61) 53-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1148529>

Cayuela, J. A., García Martos, J. M., y Gutiérrez-Rosales, F. (2006). Influencia de la producción integrada del olivar sobre la calidad del aceite de oliva virgen. *Instituto de Grasa (IG)*, 57 (4), 422-428.

Chaparro, A. T. P. (2005). Pasado, presente y futuro del olivar y del aceite de oliva español. *Historia agraria: Revista de agricultura e historia rural*, (35), 171-186.

Cristobal, E., Montegut, Y., y Marimon, F. (2007). La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Catalunya. *Ciriec-España*, 59, 203-236. https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/2082/gestion_cooperativas_agrarias.pdf?sequence=1

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2021). *Encuesta sobre Superficies y Rendimientos Cultivos (ESYRCE). Encuesta de Marco de Áreas de España*. <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/esyrce/resultados-de-anos-anteriores/>

García, M. D. (2006). El papel de la distribución comercial en la cadena de valor del aceite de oliva: el ejemplo de Andalucía. *Escuela Univesitaria de Ingenieros Agrícolas. Departamento de Economía Aplicada II*.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/83645/DYC_2006_89_57_70Art%c3%adculoEl%20papel%20de%20la%20distribuci%c3%b3n%20comercial%20en%20la%20cadena%20de%20valor%20del%20aceite%20de%20oliva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. D., y Barneo-Alcántara, M. (2014). *El aceite de oliva de montaña en Jaén: Calidad y Cadena de Valor*. Diputación Provincial de Jaén. Instituto de Estudios Giennenses.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/51440/El%20aceite%20de%20oliva%20de%20monta%c3%b1a%20en%20Ja%c3%a9n_Calidad%20y%20Cadena%20de%20Valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, L. N., Avilés, P. R., Herrera, B. J., Barea, F. B., Valenzuela, J. M. P., y Cobo, A. V. (2010). La formación de los consumidores en la percepción de la calidad de los aceites de oliva. Reflexiones y estrategias para la valorización de los aceites de oliva virgen extra con DOP andaluces. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 144-168.

Gómez, J. A. (2010). *Sostenibilidad de la producción de olivar en Andalucía*. Taguas.
https://www.ias.csic.es/sostenibilidad_olivar/Sost_2009/Sostenibilidad_de_la_Producci%F3n_de_Olivar_en_Andaluc%EDa3.pdf

Guedri, F. (2022). *Evolución del sector del aceite de oliva en España*. Jaén. Universidad de Jaén. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, 29.
<https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/19411/1/TFG%20FATIMA%20ENERO%202022%20-%20F%c3%a1tima%20Guedri%20Prados.pdf>

- Gutiérrez-Salcedo, M., y Fernández, J. C. M. (2017). La volatilidad de los precios de los aceites de oliva y el comportamiento de los distintos agentes de la cadena de valor. *Economía y comercialización de los aceites de oliva*, 207.
- Hermoso, M., Uceda, M., Frías, L. y Beltrán, G. (1999). Maduración. En Barroco, D. Fernández-Escobar, R. y Rallo, L. (Ed.) *El cultivo del olivo*. Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca (3ª Edición, pp. 152-167).
- Lindo, A. M. (2021). La cadena de valor del aceite de oliva virgen: deficiencias y oportunidades. *Repositorio Comillas*.
- Lopera, I. (2022, 4 julio). La cooperativa oleícola de Guadalcanal da el salto al modelo del siglo XXI. *Agrónoma ABC, tu portal de noticias, actualidad y precios sobre agricultura*. <https://sevilla.abc.es/agronoma/noticias/cultivos/aceites-de-oliva/cooperativa-oleicola-guadalcanal/?ref=https%3A%2F%2Fwww.bing.com%2F>
- López, A. (1978). *El sector oleícola y el olivar: oligopolio y coste de recolección*. Ministerio de Agricultura y Pesca de Andalucía. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/25000_all.pdf
- Luna, E. L., y Rodríguez, L. R. B. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. *BID Sector de conocimiento y aprendizaje*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, (2023). Sección de prensa. <https://www.mapa.gob.es/es/>
- Moral, A. M. (2019). *Contribución de las cooperativas agrarias al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible: especial referencia al sector oleícola*. Valencia, Spain: Ciriéc-España, 123.

Olibaeza (2023). <https://www.olibaeza.com/>

Pedrosa, C., y García, E. (2011). El gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria. *Revesco* (106), 7-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3802390>

Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 3, 2.

Reina Valle, R., y Villena Manzanares, F. (2013). Estrategias para el éxito en el Sector del Aceite de Oliva Español. *Técnica Administrativa*, 12 (55), 1-12.

Rivas, P. (2019, 17 noviembre). Las cinco crisis del olivar. *El salto diario*. <https://www.elsaltodiario.com/agricultura/cinco-crisis-olivar>

Rodríguez Aranda, N; López Infante, I y Ortiz Berrocal, F. (2011). *Olivar ecológico*. Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera. <https://core.ac.uk/download/pdf/48516595.pdf>

Rosa, M. P., Ruiz, F. J. T., Gómez-Limón, J. A., Carmona, A. R., Zamora, M. V., López, C. P., y Colombo, S. (2021). *Estrategias para una oleicultura jiennense más competitiva*. Diputación de Jaén, Instituto de Estudios Giennenses.

Sánchez, F., Hervás, I., y Coq Huelva, D. (2014). Investigación, Innovación y Transferencia en el Sector del Aceite de Oliva en España. Un Análisis mediante paneles presenciales de expertos. *Olivae: revista oficial del Consejo Oleícola Internacional*, 2014 (120), 31-48.

Sánchez, M. F. (2017). *Responsabilidad Social Corporativa en el sector de los aceites de oliva*. Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera

Ministerio de industria comercio y turismo (MINCOTUR) (2019). Sociedad Cooperativa. *Descripción formas jurídicas*. Plataforma Pyme. <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad+Cooperativa&idioma=es-ES>

Valle, R. R., y Manzanares, F. V. (2013). Estrategias para el éxito en el Sector del Aceite de Oliva Español. *Técnica administrativa*, 12(55), 1.

Vilches, F. J. (2020, 25 febrero). Importancia del cooperativismo agrario en España. UNICAJA. <https://uniblog.unicajabanco.es/importancia-del-cooperativismo-agrario-en-espana#:~:text=A%20pesar%20del%20paso%20de%20los%20a%C3%B1os%20el,de%20los%20agricultores%20y%20ganaderos%20de%20manera%20individual.>