

COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD EL CASO DEL GRUPO HOJIBLANCA

María Jesús Hernández Ortiz, Alfonso Miguel Márquez García y Cristina Pedrosa Ortega
Universidad de Jaén

RESUMEN

La situación actual del sector agroalimentario plantea un escenario en el que la bajada de precios y la caída del consumo, derivadas de la crisis económica y las asimetrías entre los diferentes agentes de la cadena de valor, presionan a la baja los márgenes de los productores comprometiendo su supervivencia. La búsqueda de mayor dimensión a través de diferentes procesos de cooperación y la internacionalización son alternativas que pueden permitir a los pequeños productores mantenerse en el mercado, como está ocurriendo en el caso del Grupo Hojiblanca en el sector del aceite de oliva.

SUMMARY

Food industry is currently under pressure due to lower prices and the fall in consumption resulting from the economic crisis, and the asymmetry among the different actors in the value chain pushing down their margins and jeopardizing their survival. Strategies for getting a larger size through different processes of cooperation and internationalization are alternatives that can enable small producers stay in business, as is happening in the case of Hojiblanca in the olive oil sector.

1. Introducción

La cadena agroalimentaria en España engloba un conjunto de sectores económicos (sector primario, industria de alimentos y bebidas, canales de distribución y restauración) sometidos a altos niveles de madurez e intensidad competitiva: consumo alimentario con crecimiento moderado, alto nivel de competencia empresarial, reducción de mecanismos de intervención, liberalización del comercio internacional (Barea y Monzón, 1996; Boccherini, 2010).

Estas características configuran un entorno competitivo complejo y difícil, en el que el bajo crecimiento del consumo y la abundancia de oferta presionan constantemente los precios de consumo a la baja. La presión se ha acentuado a partir de 2008, cuando los efectos de la crisis económica impactaron con fuerza en los mercados, intensificando la sensibilidad al precio de los consumidores que, aunque no han disminuido su consumo de alimentos, sí han modificado su conducta de compra buscando alternativas de menor precio (Boccherini, 2010).

En este contexto, la cadena agroalimentaria presenta asimetrías en el poder de negociación de los distintos agentes (más concentrado en la distribución y más atomizado en la producción), ausencia de transparencia en la formación de precios, así como prácticas comerciales que afectan a la libre competencia como consecuencia de los desequilibrios del poder de negociación entre los diferentes agentes de la cadena de valor (Bombal, 2010).

La mejor manera de equilibrar la cadena es el fomento de la concentración de la oferta y una mejor organización de la producción. Por ello, son muchas las voces, entre otras Cooperativas Agro-alimentarias¹, que proponen la necesidad de incentivar la incorporación de los productores en cooperativas, y la integración de éstas para que adquieran una dimensión que las haga relevantes en los mercados donde operen. Esta reforma es una oportunidad para mejorar la organización y competitividad de las empresas que forman parte de la cadena agroalimentaria porque podrán competir con mayor capacidad de gestión e innovación.

En este artículo se presenta la trayectoria que ha seguido el grupo cooperativo Hojiblanca, en su intento de lograr un mayor equilibrio en el sector del aceite de oliva, y conseguir una mejor posición de los productores en la cadena agroalimentaria. En primer lugar se describe la situación del sector del aceite de oliva en la actualidad, planteando a continuación el importante papel de las sociedades cooperativas en la

¹ Organización que representa y defiende los intereses económicos y sociales del movimiento cooperativo agrario español. En su informe de 24/3/2011: "Una propuesta sostenible para afrontar el futuro" defiende esta propuesta de integración cooperativa.

búsqueda del equilibrio de la cadena agroalimentaria. Seguidamente se analiza el caso del Grupo Hojiblanca como referente de éxito en la integración estratégica, en el compromiso de protección al socio y en un crecimiento sostenido basado en tecnología, calidad y comercialización en común, y para concluir se plantean los desafíos a los que se enfrenta en el futuro.

2. La situación de desequilibrio en el sector oleícola

España es la primera potencia mundial en el sector de aceite de oliva y de aceituna de mesa, no sólo en cuanto a volumen sino también en calidad y diversidad del producto. En nuestro país se produce de media entre un 40 y un 60% del aceite mundial, dependiendo de la campaña, y se consume el 20% del total; además, también ocupa el primer lugar en la producción mundial y exportaciones de aceituna de mesa. El olivo es un importante pilar de la sociedad en las diferentes regiones en las que se cultiva. Genera anualmente unos 46 millones de días de trabajo, siendo por tanto una importante fuente de empleo (el 1,5% de la población activa nacional), sobre todo en regiones con altas tasas de desempleo, donde el olivo es realmente un monocultivo. A estos efectos positivos sobre el empleo, hay que añadir los producidos por la industria y la comercialización. Además de la importancia socio-económica de los productos oleícolas, el esfuerzo realizado en investigación y desarrollo en las últimas décadas ha situado a España en la vanguardia de la investigación y el desarrollo tecnológico en este área (Cárdenas y Vilar, 2012).

En resumen, no es sólo el primer productor en cuanto a volumen sino también en cuanto a calidad y diversidad del producto. También ocupa el primer lugar en la producción mundial y las exportaciones de aceituna de mesa

Los principales datos de mercado del sector de aceite de oliva se resumen en el siguiente balance de las cinco últimas campañas (Tabla 1):

Tabla 1. El sector del aceite de oliva en España entre 2006 y 2011. En toneladas

Campañas	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Stock inicial	288.400	331.800	425.700	285.700	420.700
Producción	1.111.400	1.236.100	1.030.000	1.401.500	1.390.500
Importaciones	83.400	61.400	38.900	47.000	43.400
Total disponible	1.483.200	1.629.300	1.494.600	1.734.200	1.854.600
Consumo y pérdidas	560.000	537.500	533.600	533.400	553.400
Exportaciones	591.400	666.100	675.300	780.100	827.700
Total salidas	1.151.400	1.203.600	1.208.900	1.313.500	1.381.100
Stock final	331.800	425.700	285.700	420.700	473.500
Precio medio (<i>pool</i>) (€/t)	2.484,39	2.444,13	1.936,84	1.886,10	1.803,16

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias: *Balance 2011. Sector aceite de oliva.*

Hay que destacar que las exportaciones suponen ya el 60% de las salidas de aceite y van en aumento. España se ha situado por delante de Italia como principal país exportador mundial y se va consolidando en la mayoría de los países como el número uno en cuota de mercado.

En consecuencia, la primera conclusión a la que podemos llegar es que es un sector productivo que contribuye a generar riqueza y empleo, y además de forma sostenible. Estas circunstancias, sobre todo en tiempos de crisis, deberían ser suficientes para que se reconozca su importancia y su carácter estratégico.

En contrapartida, los precios del aceite de oliva en origen son los más bajos de las 10 últimas campañas y se sitúan muy por debajo del coste de producción, algo que afecta a la totalidad del sector agroalimentario. Y además, a modo de ver de gran parte de los implicados, el trance por el que pasa el sector en su conjunto, no es pasajero sino estructural al afectar a las mismas entrañas de la totalidad del sector agroalimentario.

El sector del aceite de oliva tiene una estructura productiva muy atomizada que se debe corregir urgentemente a fin de ganar competitividad y eficiencia. Según el Balance 2011 de Cooperativas Agroalimentarias, en la campaña 2010/11 el número de almazaras cooperativas con actividad fue de 947 sobre un total de 1.744 almazaras y la producción de almazaras cooperativas fue de 945.000 t de aceite, de un total de 1.390.000 t. De ellas, 730 almazaras cooperativas desarrollan actividad de envasado, aunque la mayor parte lo hacen para abastecer a sus socios y mercados locales. Se han consolidado 15 grupos de comercialización, de diferente dimensión, que agrupan unas 250 almazaras cooperativas.

Las cooperativas también se han apuntado a la corriente exportadora (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011), incrementando notablemente sus exportaciones, donde consiguen precios más elevados que en el mercado interior. Por el contrario, en el mercado interior la presión de las marcas de la distribución, con precios incluso por debajo de coste, ha ido desplazando del mercado a la marcas de fabricante lo que ha supuesto que las cooperativas hayan mantenido su cuota total de mercado, o incluso haya disminuido a favor de la marca de distribución. Asimismo, dado que en las últimas campañas hay una mayor diferencia de precios entre las distintas categorías de aceite de oliva, las cooperativas que han apostado por la calidad pueden conseguir mejores liquidaciones para sus socios.

La crisis económica sigue marcando la pauta de los operadores con operaciones a muy corto plazo y pequeños volúmenes en las que la gran competencia entre grupos de distribución, con el aceite de oliva como producto reclamo, está impidiendo una mejora de los precios en origen. Ante esta situación, el sector productor es cada vez más consciente de que necesita organizarse para concentrar la oferta y poder negociar en mejores condiciones con los envasadores y la gran distribución.

En este sector de la economía española la enorme diferencia de tamaño entre proveedores y clientes se traduce en un desproporcionado y desequilibrado poder de negociación entre los que compran y los que venden, claramente favorable a los primeros. Así, una de las principales causas de esos bajos precios se explica por el alto grado de concentración de las empresas distribuidoras, ya que sólo cinco empresas compran la mitad del aceite producido y, ni siquiera uniendo los siete primeros grupos de cooperativas y productores que se han formado en los últimos años, tienen el tamaño del primer operador en la distribución.

Teniendo en cuenta esta situación, para que los productores del sector primario puedan sobrevivir en la economía globalizada; deben integrarse en empresas que les garanticen economías de escala, capaces de enfrentarse a un escenario mucho más competitivo, exigente y globalizado (Baamonde, 2009). La concentración actual de la oferta no es suficiente para apoyar a los productores y tampoco para cubrir las necesidades de los consumidores. Es necesaria una reorientación para responder al desequilibrio de la cadena valor en la que las cooperativas pueden cubrir varios o todos los eslabones de la cadena alimentaria: producción, transformación y, sobre todo, la distribución (Bel y Martín, 2008).

Por tanto, uno de los retos más importantes de las cooperativas oleícolas españolas es precisamente la dimensión, pero no como fin en sí mismo, sino como medio para alinearse con los objetivos fundamentales de cualquier cooperativa, esto es, la mejora

de la rentabilidad y sostenibilidad económica de las explotaciones de sus productores asociados. Ello nos lleva necesariamente a planteamientos a largo plazo y una visión de carácter estratégico que debemos diferenciar claramente de la gestión a corto y que a menudo no deja ver el horizonte (Baamonde, 2009). Considerando los efectos derivados de la crisis económica, y, aunque resulte muy arriesgado pronosticar sus efectos a medio y largo plazo, no cabe duda que se acentuará un proceso selectivo donde sólo se mantendrán las empresas más eficientes.

3. El papel de las sociedades cooperativas en la búsqueda del equilibrio de la cadena agroalimentaria

Como hemos apuntado anteriormente, la reducida dimensión presenta serias amenazas para la competitividad: dificultad de acceso al mercado frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, poder de negociación decreciente, insuficientes economías de escala y baja productividad, dificultad de abordar proyectos de I+D+i, etc. Por tanto, no es de extrañar que la cuota de mercado de las empresas más grandes esté aumentando, lo cual hace evidentes las ventajas de una mayor dimensión (Boccherini, 2010).

Tradicionalmente la forma más habitual de combatir la atomización empresarial en el sector primario ha sido la creación de cooperativas, organizaciones empresariales que aglutinan socios que voluntariamente y democráticamente acuerdan objetivos, permitiendo que pequeños productores incrementen su poder de negociación y alcancen economías de escala y de alcance a las que individualmente no tendrían acceso.

Las cooperativas pueden servir también como eficaz instrumento de ordenación de la oferta, en la medida en que una gran parte de los agricultores utilicen esta fórmula para ofrecer al mercado sus producciones, y se vayan constituyendo grupos empresariales cooperativos o conciertos, que, de entrada, sirvan de concentradores de la oferta y, a su vez, puedan permitir una ordenación de la misma (Barea y Monzón, 1996).

Incluso, en los países con un modelo productivo deficiente en cuanto a estructura y tamaño de explotación, el uso de fórmulas asociativas como la cooperativa (Arcas, Munuera y Hernández, 2002) puede resolver problemas de atomización empresarial que dificultan la necesaria modernización de la agricultura (Barea y Monzón, 1996).

Existen claros ejemplos en la UE que ponen de manifiesto que la concentración de la oferta y una correcta dimensión de sus cooperativas consiguen mejorar la renta de sus productores y la eficiencia en la cadena agroalimentaria (Tabla 2).

De hecho, la agricultura más eficiente y las industrias agroalimentarias más internacionalizadas se dan en aquellos Estados miembros donde las cooperativas tienen una mayor implantación.

Tabla 2. Modelos de cooperativismo agrario en la UE

		Facturación media por cooperativa (miles de €)	Facturación por socio (miles de €)	Empleo medio por cooperativa	Facturación media por empleado (miles de €)
Modelo Nórdico	Dinamarca	1.346,13	231	2.500	0,54
	Holanda	1.026,36	316	1.355	0,76
	Suecia	370,59	42	882	0,42
	Finlandia	277,08	62	942	0,29
	Irlanda	125,25	63	354	
Modelo Centroeuropeo	Francia	19,14	116	43	0,45
	Alemania	11,26	18	37	0,31
	Bélgica	7,75	42	56	0,14
Modelo Mediterráneo	Italia	5,27	35	17	0,32
	España	4,2	17	23	0,19
	Grecia	0,16	1	4	0,04
Promedio UE		10,90	39	30	0,37

Fuente: Bahamonde (2009).

En la Tabla 2 observamos que la dimensión de las cooperativas agroalimentarias españolas, con una media de 4,2 millones de euros de facturación por entidad, está por debajo del promedio de la UE (con 10,9 millones de euros de media), y a gran distancia de países como Dinamarca y Holanda, con más de 1.000 millones de euros de facturación media.

En el estudio realizado por Juliá *et al.* (2010) sobre las cooperativas agroalimentarias europeas, con el objetivo de elaborar un documento de reflexión para el cooperativismo agrario español, se apunta que aquellas han abordado con éxito la necesaria concentración empresarial. Y en todos los casos se observan elementos comunes en lo que ha sido su estrategia empresarial, destacando: la necesidad de un mayor tamaño como elemento de competitividad, y la diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos dentro de la misma gama de productos y en otros en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre hacia productos de mayor valor añadido.

Todas las cooperativas han hecho un gran esfuerzo por tratar de reorientar su oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose del tradicional modelo cooperativo que trataba meramente de dar salida a la producción de sus socios. Las organizaciones analizadas han promovido una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, se han convertido en actores globales y están presentes no sólo en los mercados de la UE, sino de todo el mundo y especialmente en los países emergentes de Asia, lo cual no sólo les ha permitido diversificar su cartera de clientes, sino también su oferta, incorporando otros productos que complementan de forma eficiente la oferta tradicional de sus asociados.

Como consecuencia, las diez primeras cooperativas de la UE superan todas ellas los 3.500 millones de euros de facturación, lo cual pone de manifiesto que la dimensión no es incompatible con el modelo cooperativo, que ha sabido encontrar fórmulas adecuadas para, a pesar de su dimensión, mantener firmes los principios y valores que las constituyeron en su día. Éste es el camino que ha emprendido Hojiblanca para su desarrollo en el presente y que quiere mantener en el futuro, como analizaremos a continuación.

4. Hojiblanca SCA.

Claves de funcionamiento del grupo cooperativo

Hojiblanca, Sociedad Cooperativa Andaluza es una cooperativa de segundo grado, es decir, una unión de cooperativas dedicadas a la producción de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa, además de compras en común de suministros. Asimismo también participa en otras actividades y empresas agroalimentarias.

En la actualidad cuenta con 94 cooperativas aceiteras ubicadas en Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura, concretamente en las provincias de Jaén, Córdoba, Málaga, Sevilla, Cádiz, Granada, Ciudad Real y Badajoz, con una producción media de 200.000 t de aceite; 22 cooperativas de aceituna de mesa, con un cupo de 67.000 t; además, hay constituida una Sección de Servicios y Suministros con 120 cooperativas asociadas, para abaratar los costes de producción, y tres cooperativas ganaderas.

La situación actual del Grupo Hojiblanca es el resultado de su estrategia de crecimiento para conseguir una mayor competitividad. Desde la creación en 2003 de Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, por la fusión de Cordoliva y Oleícola

Hojiblanca de Málaga, ha tenido clara la importancia de la cooperación con otras empresas productoras. Ha conseguido un crecimiento importante por procesos de fusión sucesivos, la última fusión realizada en 2011, con Agropecuaria del Sur, por la que se crea la sección ganadera, y la aceitunera Acyco.

Este proceso de crecimiento ha llevado al Grupo Hojiblanca a ser el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y aceitunas en tan solo nueve años desde su creación. Las dos claves de su gestión son la cooperación con otras empresas productoras (Hernández, 1999) y la internacionalización (Fuentes, Sánchez y Santos, 2011). Además, uno de sus puntos fuertes es que intenta conseguir unos productos de gran calidad, teniendo en cuenta los procesos y la recogida del fruto. Cada cooperativa cuenta con un técnico al servicio de los socios con objeto de informar y asesorar en las labores agrícolas para obtener las mejores cosechas y frutos. Además, en el seno del Grupo Hojiblanca se ha constituido una Asociación de Producción Integrada (API) cuyo fin es que los agricultores obtengan un producto que respete al máximo el medio ambiente. También contribuye a reducir los costes de sus socios, siendo éste uno de los objetivos de la Sección de Servicios y Suministros y del proceso de diversificación que está llevando a cabo.

El Grupo Hojiblanca se ha convertido en un gran operador dentro del sector agroalimentario y ha promovido una fuerte internacionalización de sus actividades, estando presente no sólo en los mercados de la UE, sino de todo el mundo, vendiendo sus productos en alrededor de 60 países, lo cual no sólo le ha permitido diversificar su cartera de clientes, sino también su oferta, incorporando otros productos que complementan de forma eficiente la oferta tradicional de sus socios. En la Tabla 3 se recogen los resultados alcanzados en el caso del aceite de oliva.

La internacionalización contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la calidad de procesos e innovar y a fortalecer resultados.

El proceso de concentración empresarial supone que la integración horizontal permite también un incremento de la integración aguas abajo, es decir, que el grupo cooperativo acceda a controlar los últimos eslabones de la cadena de valor incrementando el valor añadido con el que remunerar a los agricultores y ganaderos (Arcas, Munuera y Hernández, 2002; Bel y Martín, 2008).

Tabla 3. Grupo Hojiblanca en la campaña 2010/11 y comparación con España. En toneladas

Provincia	Producción de Hojiblanca	Producción de Cooperativas	%	Producción de Almazaras	%
Jaén	59.657	445.301	13,40	586.742	10,17
Córdoba	49.856	143.616	34,71	255.063	19,55
Granada	5.332	74.363	7,17	119.103	4,48
Sevilla	10.998	58.527	18,79	80.396	13,68
Málaga	36.522	44.953	81,24	54.106	67,50
Cádiz	3.727	6.782	54,95	7.548	49,38
Ciudad Real	6.444	30.897	20,86	44.702	14,42
Badajoz	292	24.059	1,21	42.983	0,68
Total Andalucía	166.096	780.791	21,27	1.120.511	14,82
Total España	172.832	941.400	18,36	1.382.675	12,50

Fuente: Grupo Hojiblanca.

5. Modelo de crecimiento del grupo cooperativo

El Grupo Hojiblanca, como se refleja en los datos anteriores, es un buen referente de éxito en la integración estratégica. Esta cooperativa ha conseguido en nueve años abrir mercados entre los que se encuentran los más exigentes del mundo, constituyendo un ejemplo de que es factible lograr un mayor equilibrio en la cadena agroalimentaria, convirtiéndose en un gran operador del mercado, capaz de tener mayor capacidad de negociación. No obstante, todavía queda mucho margen de crecimiento para poder conseguir su objetivo.

Aunque se ha optado por el crecimiento y el proceso de internacionalización para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno económico, el grupo cooperativo no ha dejado atrás los principios rectores de su propia naturaleza, como son la democracia y la transformación del modelo de empresa y sociedad. Así, se enfrenta al reto de consolidar un modelo de empresa multinacional cooperativa democrática que, simultáneamente al desarrollo de políticas socioeconómicas internacionales, mantenga los principios y valores cooperativos.

El objetivo de Hojiblanca es buscar la mayor rentabilidad para sus socios, a través de la comercialización de sus productos y el abaratamiento de sus costes. Se basa en el modelo cooperativo de compromiso con la protección al socio y en paralelo en un crecimiento sostenido basado en instalaciones modernas, calidad en todos los procesos y explotación de marcas propias. Con ello se armonizan las expectativas de

todos los grupos de interés: socios- proveedores, clientes, trabajadores, directivos y sociedad en general (Pedrosa, 2009).

El modelo cooperativo de Hojiblanca está muy ligado al territorio, tratando de fijar la población rural, dando asistencia a los productores y dinamizando la actividad económica local (Bel y Ausin, 2007) sin olvidar una visión global acorde con las circunstancias del mercado, permitiéndole adaptarse fácilmente a las condiciones del medio, generar valor añadido con menores costes y simplificar la cadena alimentaria.

El principal valor de la cultura de Hojiblanca es la confianza (Casani *et al*, 2012) basada en la transparencia y la participación de los socios y trabajadores, así como la cercanía de la empresa al entorno social, implicándose en su desarrollo por medio del cumplimiento de su misión (Hernández, Ruíz y García, 2008; Ruíz, Hernández y García, 2008).

Este modelo cooperativo tiene un funcionamiento sencillo, basado en normas comunes claras para todos los socios, a quienes se les exige un compromiso sobre todo en relación a la producción siguiendo parámetros de calidad, las ventas en común, el cumplimiento de los acuerdos sociales, las aportaciones de capital, etc. No obstante, para adaptarse a las características de los socios, se establecen dos tipos de socios: los ordinarios que venden todo su aceite a través del grupo, y los colaboradores que sólo aportan el granel y se reservan el envasado.

Toda la gestión del Grupo Hojiblanca está impregnada de los principios cooperativos (Pedrosa y Hernández, 2011):

- *Adhesión voluntaria de los socios*, permitiendo la incorporación de todos los que crean en los objetivos de su proyecto, con un periodo de prueba para la adaptación al funcionamiento de la cooperativa. Incorporando nuevos socios con objetivos comunes consigue una mayor dimensión para cumplir con su misión.
- *Democracia*, por la que los socios participan en condiciones de igualdad en la toma de decisiones más importantes.
- *Participación económica de los socios*, que implica el reparto de los excedentes en función de la actividad que realizan. Se liquida según parámetros químicos y organolépticos para trasladar la realidad del mercado a los productores.
- *Autonomía e independencia*. Se considera que la filosofía cooperativa es la vía más adecuada para la supervivencia de la empresa, respetando la autonomía

de los socios. Desde Hojiblanca consideran que el control debe recaer en los socios, procuran participar mayoritariamente en los órganos de gobierno de las empresas participadas y creen en la independencia frente al sector público y otras organizaciones fuera del sector cooperativo.

- *Información y formación.* Se refleja en una gran preocupación por lograr un mayor conocimiento y participación de los socios en la cooperativa: reuniones periódicas, visitas a las cooperativas de base, encuentros, etc.
- *Intercooperación.* Su objetivo es conseguir un conglomerado cooperativo para que los productores salgan de la situación crítica en la que se encuentran, adquiriendo una dimensión que les pueda otorgar mayor poder de negociación para defender mejor sus intereses.
- *Interés por la comunidad,* ya que se deben a sus socios y a su entorno.

En definitiva, la estrategia de crecimiento implantada por Hojiblanca en los últimos años, apoyada en los valores cooperativos, la confianza de sus socios, la participación, la transparencia y la profesionalidad de su gestión, ha dado como resultado un grupo agroalimentario en expansión, con un gran prestigio en su mercado y con grandes posibilidades de futuro.

6. Desafíos y perspectivas futuras

En el futuro, Hojiblanca quiere consolidar su proyecto, continuar con su crecimiento y seguir afianzando su posición como un gran operador dentro del sector agroalimentario y del aceite de oliva a nivel mundial. Para ello se hace necesario seguir concentrando la oferta para conseguir un único grupo productor. Con este objetivo continuará con su estrategia de acuerdos y alianzas con otros productores, con nuevas incorporaciones e integraciones para buscar mayor rentabilidad y abaratar costes en todos los eslabones de la cadena de valor, obtener nuevos ingresos diversificando sus actividades, etc. Ello le dará la posibilidad de luchar por los objetivos del sector: promoción, mejora de la calidad, lucha contra el fraude.

En definitiva su objetivo es ser líder en el sector, con un proyecto claro e independiente, poniendo al servicio de los socios su estructura operativa y económica, su experiencia profesional, en la búsqueda de la máxima rentabilidad y garantizar la mejor comercialización de los productos, con un proyecto independiente, profesional y global.

Los objetivos marcados por este grupo cooperativo son ambiciosos pero no imposibles, y sus dirigentes son conscientes de las dificultades de su proyecto. En primer lugar se lucha con una visión económica a corto plazo de algunos de los agentes implicados. El modelo cooperativo tiene sus luces, pero también sus sombras y, a menudo, su estructura de poder y decisión hace difícil abordar operaciones empresariales de futuro, al primar entre algunos cooperativistas (con escasa formación empresarial) objetivos individuales a corto plazo.

Entre los obstáculos a superar se encuentra también, el recelo de los directivos a perder poder en la empresa, la aversión de los dirigentes a abordar procesos de adquisición o fusión, e incluso de cooperación, que diluyan su poder o el control sobre la empresa.

La incorporación de nuevos productores en el Grupo Hojiblanca puede verse afectada por la dificultad de implicar a personas de diferentes provincias y ciudades, con posiciones locales antagónicas y con algún recelo sobre la solidaridad de sus vecinos, o la lucha de algunos gestores que no quieren la participación, sino la consecución de intereses concretos (poder, prestigio, prebendas políticas).

Por otra parte, como señala Baamonde (2009), nadie pone en duda que el Estado de las Autonomías aproxima a la Administración a las necesidades de los ciudadanos y las empresas, pero también es cierto que ha propiciado una proliferación normativa que impide, o cuando menos dificulta, el proceso de integración.

Y por último, también pueden ser una traba añadida las dificultades propias de los procesos de concentración empresarial, las luchas de poder y las carencias de formación y preparación para gestionar adecuadamente dichos procesos.

No obstante, muchas personas dependen del éxito de este proyecto, y muchos pueblos del entorno olivarero están interesados en la consecución de estos objetivos para no poner en peligro el tejido productivo, ya que la reducción de precios de los productos debe realizarse a través de mejoras en la eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor, y no presionando la gran distribución vía márgenes a industrias y productores, ya que pone en riesgo la supervivencia de muchas empresas (Bombal, 2010).

El mejor funcionamiento de la cadena alimentaria es importante, tanto para los consumidores como para los operadores, para garantizar una distribución sostenible del valor añadido a lo largo de la cadena, contribuyendo así a aumentar su competitividad global.

El Grupo Hojiblanca cree que es viable la integración cooperativa como estrategia para que las empresas de pequeña dimensión en el sector agrícola puedan mantener su

nivel de actividad, y evitar que las debilidades económicas y organizativas amenacen su supervivencia, al tiempo que posibilita el aprovechamiento de oportunidades de negocio a las que no es posible optar de forma individual. Y lo hace utilizando los valores del cooperativismo a través de la gestión participativa, que favorece la estabilidad en las políticas empresariales, la implicación de los socios, la transparencia en la gestión, una visión a largo plazo, la implicación de diferentes *stakeholders*, relaciones de influencia basadas en el conocimiento y en la competencia en lugar de en el capital, entre otros, intentando conseguir así los objetivos de los socios-productores y un desarrollo empresarial sostenible.

Referencias bibliográficas

- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L. y HERNÁNDEZ, M. (2002): “Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios”; en *Revesco* (76); pp. 7-25.
- BAAMONDE, E. (2009): “El cooperativismo agroalimentario”; en *Mediterráneo Económico* (15); pp. 229-246.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España; Valencia*. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
- BEL, P. y MARTÍN, S. (2008): “Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación”; en *Revesco* (95); pp. 9-43.
- BEL, P. y AUSÍN, J. M. (2007): “Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial”; en *Revesco* (92, 2); pp. 41-71.
- BOMBAL, I. (2010): “El cooperativismo y la cadena de valor alimentaria en España”; en *Revista de Estudios Agrarios* (45); pp. 59-67.
- BOCCHERINI, J. A. (2010): “Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española”; en MERCASA: *Alimentación en España 2009*. Madrid, Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino; pp. 17-27.
- CÁRDENAS, R. y VILAR, J. (2012): *El sector internacional de elaboración de aceite de oliva*. Jaén, Gea Westfalia Separator Ibérica.

- CASANI, F.; MÁRQUEZ, A. M.; RODRÍGUEZ, J.; MARTÍN, M.; SÁNCHEZ, F.; ALONSO, M.; MARTÍN, J. I.; HERNÁNDEZ, M. J.; SÁNCHEZ, G.; SOUTO, J. E.; BARREDA, R., GARCÍA, J. y PEDROSA, C. (2012): *Economía de la Confianza. Sectores de la Nueva Economía, 20+20*. Madrid, Escuela de Organización Industrial.
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ESPAÑA: *Una propuesta sostenible para afrontar el futuro. Cooperativas agroalimentarias ante las propuestas sobre una PAC Horizonte 2020*. Informe disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop>.
- FUENTES, F. J.; SÁNCHEZ, S. y SANTOS, L. M. (2011): “Las cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP)” en *Revesco* (104); pp. 38-62.
- HERNÁNDEZ, M. J., RUIZ, C. y GARCÍA, E. (2008): “La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas”; en *Revesco* (95); pp. 94-111.
- HERNÁNDEZ, M. J. (1999): “Posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación”; en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (8, 1); pp. 63-80.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E.; GARCÍA, G. y GALLEGO, L. P. (2010): *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias europeas*. Almería, Fundación Cajamar.
- PEDROSA, C. y HERNÁNDEZ, M. J. (2011): “¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del grupo Hojiblanca”; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (72); pp. 157-185.
- PEDROSA, C. (2009): *Factores de éxito en la gestión de las sociedades cooperativas: El caso de Hojiblanca*. Trabajo de Investigación Tutelado. Universidad de Jaén.
- RUÍZ, M. C.; HERNÁNDEZ, M. J. y GARCÍA, E. (2008): “La identidad cooperativa como respuesta al desafío de la globalización: la búsqueda de la excelencia empresarial”; *XXVII Congreso Internacional de CIRIEC*, Sevilla, 22-24 septiembre.