

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS MERCADOS DE LAS COOPERATIVAS

Ignacio Ruiz Guerra<sup>1</sup>

Fecha de recepción: agosto 15 de 2012.  
Fecha de aceptación: noviembre 29 de 2012.

## RESUMEN

Durante los últimos veinte años, el sector cooperativo ha sucumbido al crecimiento exponencial de las sociedades mercantiles. Este crecimiento de la competencia privada comercial, y sobre todo el ilimitado libre mercado mundial, ágil, moderno, y la tecnología, dinámica, estructuran un área difícil de extensión para las cooperativas agroindustriales, ya que sus prioridades se dividen en asegurar, lo primero, la venta de la producción, y no están especializadas por sí en un mercado que promueve la falta de alternativas para la venta del producto.

El sector cooperativo en España es un gran representante de la industria del medio rural y, en muchos casos, conforma la principal fuente de desarrollo en estas zonas. Esto hace temer que una crisis de las cooperativas puede implicar una seria disminución en el ingreso per cápita de sus habitantes.

Aunque suponga un porcentaje mínimo del mercado mundial, el sector cooperativo tiene necesidad de abrirse a nuevos mercados internacionales. Una buena estrategia para lograrlo, sería evitar las altas cuotas de riesgo; para ello contribuye la rentabilidad que permite la estandarización de este mercado para que en los momentos de prosperidad económica ellos permitan una mejora de las condiciones alcanzadas en este momento.

## PALABRAS CLAVES

Estrategia, internacionalización, Cooperativas, desarrollo, rentabilidad.

## ABSTRACT

For the last 20 years the cooperative sector has succumbed to the exponential growth of the commercial societies. This growth of the commercial private competition, and especially the unlimited worldwide market, fast and modern plus the technology, which is dynamic, have become a difficult area of extension for the agro-industrial cooperatives, since their priorities are mainly to secure to sell of the production, therefore they are not prepared in the event that a certain market caters for the products they cannot provide.

The cooperative sector in Spain is a clear representative of the rural industry, and in many cases this is the reason of the growth in these areas, and without which, a great economical contribution would be wasted, a contribution that would be used for the maintenance of the per capita income of the inhabitants of these areas.

The cooperative sector, even though it represents a minimum percentage of the worldwide market, it has the need to expand in other international markets, and the strategy is to be based on the determinations that avoid the high quotas of risk, but this contributes to the profitability that allows the standardization of this market so they can improve their goals in times of prosperity.

## KEYWORDS

Strategy, internationalization, cooperatives and profitability.

---

<sup>1</sup> Jefe de Estudios, Análisis y Prospectiva, Fundación Caja Rural de Castilla-La Mancha. Profesor Asociado, Universidad Complutense de Madrid.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata de mostrar las estrategias del sector cooperativo para el desarrollo de los nuevos canales de comercialización internacional que les permitan mitigar los efectos del riesgo. Durante muchos años el cooperativismo y la comercialización de su producción se han convertido en una realidad económica consolidada para el sector agrario (Martín, Molina y Ruiz: 2009), para el que estas empresas constituyen, indudablemente, un subsector muy importante del cooperativismo, tanto en términos de número de cooperativas como en el volumen de ventas, y por lo tanto con una eficacia principal en las ventas con respecto al resto de los sectores tradicionales de cooperativismo agrario.

La mejora es revelada en la rentabilidad principal obtenida por los mismos, tanto en términos estáticos (las proporciones contables de rentabilidad económica o financiera), como en términos dinámicos (Caballer y Segura, 1995). Pero la alta estandarización alcanzada en la tecnología de los procesos de producción y comercialización de la industria alimenticia, unida a la subordinación de la función de operaciones en el área de la cooperativa, que le ha conducido a la proporcionalidad entre gastos e ingresos, hace inútil las tentativas de establecer una dimensión ideal (Vidal, et al., 1999). La intención de realizar un análisis sobre la eficacia de las cooperativas, tiene que centrarse, básicamente, en la comparación entre la forma cooperativa de empresa y su colega capitalista, teniendo en cuenta algunas de las principales diferencias entre ambas (objetivos globales, sistemas de control y representación, distribución de excedentes y transferencia de la propiedad, etc.) y la forma en la cual estas diferencias conciernen al logro objetivo de la función de la empresa (Enke, 1945; Clark, 1952; Helmberger, 1964; Anderson et al., 1979; Anderson et al., 1980). El resultado supondrá la obtención de un punto de equilibrio para realizar la nueva dimensión estratégica de internacionalización de la cooperativa.

En un mundo donde el intercambio comercial de bienes y servicios es una actividad común entre individuos, empresas y países, resulta di-

fícil concebir una empresa competitiva que no ofrezca productos de consumo regular a la vanguardia, o que no tenga estrategias de comercialización, y mucho menos que no esté sumergida en el cambio comercial dentro de su sector.

En el presente trabajo nos referimos a las cooperativas agroindustriales de productos básicos para la cultura y la dieta mediterránea, los cuales han venido a ser la base económica de la agricultura de nuestro sector rural. Entre otros, tenemos el vino y el aceite de oliva, que en los años pasados han perdido la competitividad sobre los mercados frente a la competición que proviene de otras regiones del planeta. Lo más preocupante de esto es que estas cooperativas no muestran que se puedan adaptar fácilmente al nuevo paradigma de comercialización, al menos, no a la misma velocidad con que hicieron ajustes para obtener productos de alta calidad con unas reformas tecnológicas implementadas en un tiempo relativamente corto destinadas al cultivo de la uva (del cual el 97 % es destinado a la transformación). A esto se sigue que España, con 1,1 millón de hectáreas destinadas al cultivo de la uva, sea el país con la mayor extensión de viñedos en la Unión Europea y el mundo (más de un tercio de la superficie total de la Unión Europea, seguida de Francia e Italia con el 25 % cada uno, que representa más del 15 % del mundo), con una tradición que se extiende a los vinos de la época de los Romanos. Castilla-La Mancha es la primera de las regiones de España, con una superficie dedicada a este tipo de cultivo de más del 50 % de la salida nacional. La vid ocupa el tercer lugar en la extensión de los cultivos españoles, detrás de los cereales y la arboleda olivácea.

El valor de las ventas claras en el año 2001 era de 4.474 millones de euros. El aumento del valor de las ventas claras entre el año 1995 y 2000 era el 57,6 %, el principal del experimentado por toda la industria alimenticia española. La participación de este sector en el juego de la industria pasó del 6 % al 8 % en el mismo período.

El funcionamiento del viñedo es bajo. España es actualmente el tercer país en cuanto a la producción de vinos. Esta característica puede

reducir algo de competitividad a la industria vinícola, pero, en compensación, allí aparecen las uvas de alta calidad y salud, que producen la gran variedad de vinos para la geografía entera. Hay muy numerosos argumentos con muy pequeñas superficies medias, que constituyen una debilidad desde el punto de vista de racionalización de los gastos de producción. Sin embargo, este es un factor clave para el acceso demográfico y de redistribución de ingreso, sobre todo del modo rural, donde, por ejemplo, Castilla-La Mancha posee 919 municipios que, en el 90 % de los casos, tienen una población inferior a los 15.000 habitantes.

Como para el vino, la Unión Europea tiene una gran importancia en la producción del aceite de oliva. Es necesario acentuar que, el 98 % del total del aceite de oliva que se produjo en todo el mundo tiene su origen en el baño de Mediterráneo. Esto debe a las condiciones ideales que esta zona presenta para la producción de dicho producto.

Observando la información siguiente, y centrándonos en el caso de Castilla-La Mancha, es posible decir que la producción del aceite de oliva no es tan intensiva en esta región española. Es más, su producción supone el 7 % de la salida nacional, que la ubican en la segunda posición en cuanto a los niveles de producción, detrás de Andalucía, que produce el 80 % del total de aceite de oliva español, y que es, de paso, la máxima producción en todo el mundo. A esto es necesario agregar que la superficie destinada a la cultura de la arboleda olivácea y el número de árboles oliváceos es muy superior al porcentaje de la de producción del aceite de oliva en Castilla-La Mancha, que tiene sobre todo extensiones dedicadas a la cultura intensiva.

La producción del aceite de oliva en España para el año 2010 se ha visto seriamente afectada debido a las difíciles condiciones meteorológicas (heladas, nieve e intensas lluvias) que se presentaron durante los meses de la cosecha. En el caso concreto de Castilla-La Mancha, se estimaron unas pérdidas de 86 millones de euros. Esto supone una pérdida de entre 40 y el 50 % de la cosecha de aceituna para la producción del aceite de oliva.

## 2. COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y COMERCIALIZACIÓN

Muchos años el cooperativismo de comercialización del aceite se ha convertido en una realidad económica consolidada para el sector agrario de la región de Castilla-La Mancha (Martin, Molina, Ruiz, 2009). Su importancia corriente siempre tiende a la contabilidad de información negativa, y debido a lo complicado de los mercados esto se ha vuelto una circunstancia ligeramente natural, sobre todo en el mercado de comercialización del aceite de oliva, en el cual existe una multitud de intermediarios que presentan el precio del producto de forma innecesaria y reducen los márgenes hasta límites que están por debajo de la rentabilidad asumible para las cooperativas y sus asociados.

La tradición y el desarrollo alcanzado por estas cooperativas han necesitado de la creación de los grupos asociados de cooperativas, empresas ad hoc dedicadas a la comercialización de su producto. Esto los ha convertido en actores importantes en las áreas de decisión del sector del aceite y una referencia indispensable al asociacionismo agrario español. En efecto, estas empresas constituyen, indudablemente, un subsector muy importante del cooperativismo en Castilla-La Mancha, tanto en términos de número de cooperativas como en el volumen de ventas, y por lo tanto con una eficacia principal en las ventas con respeto al resto de los sectores tradicionales de cooperativismo agrario de Castilla-La Mancha.

La necesidad de diversificar el origen de las líneas de negocios ha propiciado las innovaciones necesarias para salvaguardar la supervivencia de las cooperativas, y sobre todo, del sector rural que las sostiene a lo largo y ancho del territorio español. Para esto es imprescindible abrir los canales de comercialización y de exportaciones que faciliten la diversificación del riesgo y permitan que el sector sea capaz de enfrentar este tipo de estrategias. La acumulación de fuerzas es necesaria, es decir, crear eslabones comunes para compartir gastos en la comercialización y, de este modo, impedir que se multipliquen los gastos para tantas cooperativas existentes.

## EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

La consideración principal de las propiedades beneficiosas del aceite de oliva para la salud de las personas por todo el mundo ha propiciado una gran extensión del producto, haciendo que, por regla general, las exportaciones españolas hayan estado creciendo, experimentando un crecimiento espectacular a partir del año 2000.

La primera información importante que nos revela el informe es el peso escaso que tiene Castilla-La Mancha en el juego de las exportaciones totales en España (sólo el 1,6 %), lo que exige aumentar los esfuerzos para obtener mejores resultados. Una información más positiva frente al pasado en los años anteriores, es la reducción de la alta dependencia regional del exterior, que es traducido en una disminución de las importaciones (una caída del 18 % en Castilla-La Mancha frente al 1 % de España). Algo que es importante para considerar en el marco de este trabajo es que Castilla-La Mancha presenta una orientación menor a los mercados exteriores que el promedio nacional español, es decir, las auto provisiones de bienes en la medida principal del resto de comunidades que alimentan del mercado externo (el cual presenta un grado de apertura regional del 8,4 % frente a 17,2 % nacional). Sin embargo, es hay que clarificar la dificultad de extrapolar esta información a la realidad geográfica de los flujos comerciales de la comunidad, ya que muchos de estos son realizados a través de otras Comunidades Autónomas fronterizas.

Es necesario recordar que la Unión Europea es el principal socio comercial: el 80 % de los productos naturales de Castilla-La Mancha es destinado a la exportación, mientras que el 84 % de las importaciones viene de la Unión Europea. Los consumidores principales son Portugal (el 20,2 %), Francia (el 16,8 %), Alemania (el 13,1 %), Italia (el 9,3 %) y el Reino Unido (el 4,7 %), entre los de comunidad. Más allá del mercado europeo, el impacto de las exportaciones es mínimo, ya que pasa en los EE.UU. (el 2,9 %), en África (el 5,9 %, que centra en la mitad de los bienes sobre Marruecos) o Asia (el 4,8 %). El párrafo último es capaz de mejora, y

los esfuerzos deben ser reforzados para ampliar la cuota en destinos inesperados (el bloque de países BRIC). Lo interesante de este panorama es el área de oportunidad que representa el mercado de América Latina.

### 3. ESTRATEGIAS

Existen tres tipos de clasificaciones de estrategias genéricas, que han sido ampliamente tratadas en la literatura académica relacionada con este tema. El primero de ellos, lo explica Ansoff (1965), quien agrupa las estrategias en cuatro grupos:

1. Penetración del mercado.
2. Desarrollo de producto.
3. Desarrollo del mercado.
4. Extensión geográfica o diversificación.

Entre la tipología utilizada, la más usada suele ser para analizar las relaciones entre la estrategia y los recursos humanos, las cuales distinguen entre empresas explotadoras, defensivas, analistas y reactivas (Thousands and Snow: 1978), y las estrategias básicas que propondrían un liderazgo de gastos, diferenciación y segmentación (Porter: 1980). Algunos autores sólo han encontrado semejanzas en la empresa explotadora, que seguía un tipo de diferenciación (la innovación), y la defensiva, que puede seguir la reducción de gastos, la diferenciación para los criterios de calidad, o una combinación de estos dos últimos (Hambrick, 1983).

Una relación similar puede ser establecida usando la clasificación más sabida de estrategias, que distingue entre la diferenciación de producto y liderazgo en gastos (Porter: 1980). Porter estableció su famosa clasificación de estrategias genéricas que descansan sobre la base de dos variables: la ventaja competitiva y el tipo de acercamiento competitivo. Según este autor, la diferenciación y la especialización no siempre son suficientes para explicar todas las acciones estratégicas (Porter, 1980).

Aunque sobre la misma base nosotros pudiéramos hablar también de una clasificación en sólo dos grupos, es decir, sobre la mera diferencia entre estrategias basadas en los gastos y estrategias basadas en la diferenciación.

1. Estrategia de liderazgo de coste: “el precio bajo en la relación con los competidores es el asunto que cruza la estrategia entera, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no puedan ser hechos caso” (Porter, 1980).
2. Estrategia de diferenciación: “puede ser que la diferenciación no sea compatible con los gastos bajos y con los precios de los competidores para productos comparables y rivales” (Porter, 1980).
3. Especialización o segmentación: esto viene de las posibilidades que ofrecen los amplios mercados. En muchos casos la estrategia no tiene por qué ir a la totalidad del mercado, sino a una parte concreta del mismo.

Otra clasificación que incluye lo anterior, resulta al realizar un arreglo que agrupa las estrategias en cinco grandes grupos (Mintzberg, 1987):

- Posición del negocio.
- Identificación o reconocimiento del negocio.
- Desarrollo del negocio.
- Extensión del negocio.
- Nueva conducción del negocio.

En caso del aceite de oliva encontramos que es una grasa vegetal que puede tener varios empleos y objetivos. Es, por lo tanto, comparable con otras grasas vegetales; sin embargo, el aceite de oliva tiene una serie de atributos que lo diferencian del resto de productos y grasas vegetales, y que permiten hacer ver al cliente que vale la pena pagar para adquirir aceite de oliva en vez de otro tipo del aceite.

Las estrategias de comercialización aplicadas al sector de la industria alimenticia y, sobre todo, dedicadas al sector del aceite de oliva, establecerían una serie de acciones dirigidas a cada uno de ellos. En este caso, de lo que se trata es de manejar la diferenciación del producto y alcanzar una recompensa en el precio a través del mejoramiento de la percepción por parte del mercado en que se ofrece: producto, precio, publicidad, promoción. Los cambios más importantes entran dentro del área de la actitud de los consumidores: la jerarquía de las preferencias del consumidor ha sido modificada cada vez más en la práctica de los países desarrollados

(Rodríguez-Zúñiga, Sanz, 1997). Los cambios de las directrices de consumo han motivado una revisión de los accesos utilizados para su determinación y explicación. En cuanto a esto, aunque el ingreso y el precio sigan siendo variables esenciales en la explicación de la demanda del consumidor, los factores de carácter cualitativo adquieren un papel creciente relevante, ya que ellos marcan las preferencias, la valoración y las actitudes de los consumidores.

### **3.1. ESTRATEGIAS INNOVADORAS: VINO Y ACEITE DE OLIVA**

Las estrategias de internacionalización, la diferenciación y la diversificación hacia las nuevas gamas de productos, pero, antes que nada, la necesidad de reducir gastos, mejorar la competitividad y la racionalización de los procesos logísticos, adquieren una importancia especial en las estrategias directivas. Entre estas estrategias, un hallazgo importantes son las nuevas formas de acuerdo y de relaciones entre los productores y los canales de distribución de la industria alimenticia, es decir, los proveedores principales de las grandes superficies crecientes que, durante años, se han convertido en a los vendedores principales del aceite de oliva en nuestro país. Sus actividades suponen el 54,4 % (Rodríguez-Zúñiga, Sanz, 1997) de las ventas de este solo producto, un porcentaje más alto que el promedio de ventas totales para otros productos de alimentación, de los cuales ellos comercializan el 45 %. Esto quiere decir que los clientes tienden a ser proveídos de este producto en este tipo de superficies, más que de otros productos alimenticios.

Los autores que se especializaron en el sector del aceite han afirmado, de unos años a esta parte, que el caso concreto del sector del aceite de oliva carece de un sistema de estrategias “en el endoso” de parte de los molinos del aceite cooperativos integrados por los cultivadores olivares, excepto algunas experiencias más modernas (Sanz, Rodríguez-Zúñiga, 1997). Esto viene dado por las cooperativas que no están preparadas para el desarrollo de un modelo de comercialización competitivo y eficiente. Las administraciones autónomas y locales son las que tienen un papel más relevante asignado

en la promoción de las etapas de la innovación más cercanas al mercado (Mulet, 1998). Por otra parte, la administración estatal tiene una responsabilidad normativa y de coordinación, así como la guardia sobre la creación de conocimiento científico.

La innovación es diferente de las estrategias que han seguido, según las necesidades, o las capacidades de cada uno de los molinos del aceite cooperativos, ya que ellos son los que concentran la mayor parte de la producción de aceite: “la innovación debe convertirse en invenciones, en procesos, productos o servicios que sean acertados sobre el mercado. Sin consecuencias positivas sobre la generación de ventajas no hay ninguna innovación”, (Mulet, 1998). Este uso conceptual de la innovación genera cierta descompensación en muchas cooperativas que han realizado inversiones importantes en la tecnología y no reciben un funcionamiento según las exigencias financieras que los acosan. Otro modelo detalló las opciones de innovación que han sido definidas ya en el siglo XXI (Joly, Lemarie, 2000):

- Co-construcción: el mercado no preexiste, es el trabajo colectivo de los actores que allí son implicados lo que lo definen y lo pone en su lugar.
- Delegación: es un modelo clásico en el que los participantes identifican y representan el mercado, que permite simplificar los procesos para un corte en el tiempo de la innovación y en el de la difusión.

Los huéspedes consideran los recursos y capacidades como el elemento estratégico que requieren, pues ellos son escasos, valiosos y difícilmente imitables y sustituibles (Barney, 1991). Es necesario el análisis interno de las competiciones fundamentales, pues permite el elemento básico e inevitable en la formulación de la estrategia del sector (Hamel, Prahalad, 1990). Los apoyos fundamentales sobre los cuales la diferenciación de los productos había sido gobernada podrían venir decididos por alternativas diferentes (Porter, 1980): calidad del producto, confianza en el producto, innovación de producto, servicios periféricos, señales. Así mismo, están las estrategias de internaciona-

lización, la diferenciación y la diversificación hacia las nuevas gamas de productos; antes, sin embargo, está la necesidad de reducir gastos y mejorar la competitividad y la racionalización de los procesos logísticos, que adquiere la importancia especial en las estrategias directivas.

### 3.2. NUEVAS EXPECTATIVAS

Como se puede considerar estas estrategias tienen ventajas comparativas derivadas de la especialización comercial de un área económica en ciertas producciones, dependiendo de los gastos y precios relativos frente a sus competidores, aunque exista un déficit comercial en aquellos sectores necesitados de una alta tecnología. El objetivo de este trabajo es proponer un método alternativo de comercialización, tanto para productos de industria alimenticia que provienen de la industria cooperativa, como son el vino y el aceite de oliva. Se busca promover su capacidad de adquisición más allá de las fronteras españolas y el área económica europea. Para esto se estudia la posibilidad de desarrollar una oferta modelada de la distribución en el formato atestado sólido, preferentemente, en el territorio extranjero donde se queda el valor añadido en la propiedad de las cooperativas, y no en los intermediarios y los agentes de bolsa del aceite de aceituna. Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva, que es la usada cuando cierto producto sólo está disponible en pocas tiendas y es empleado en los productos de especialidad o de lujo. El distribuidor está de acuerdo con no incluir en un índice marcas rivales en la misma categoría de productos, alcanzando así que los productos de industria alimenticia cooperativos tengan el manejo preferencial del intermediario.

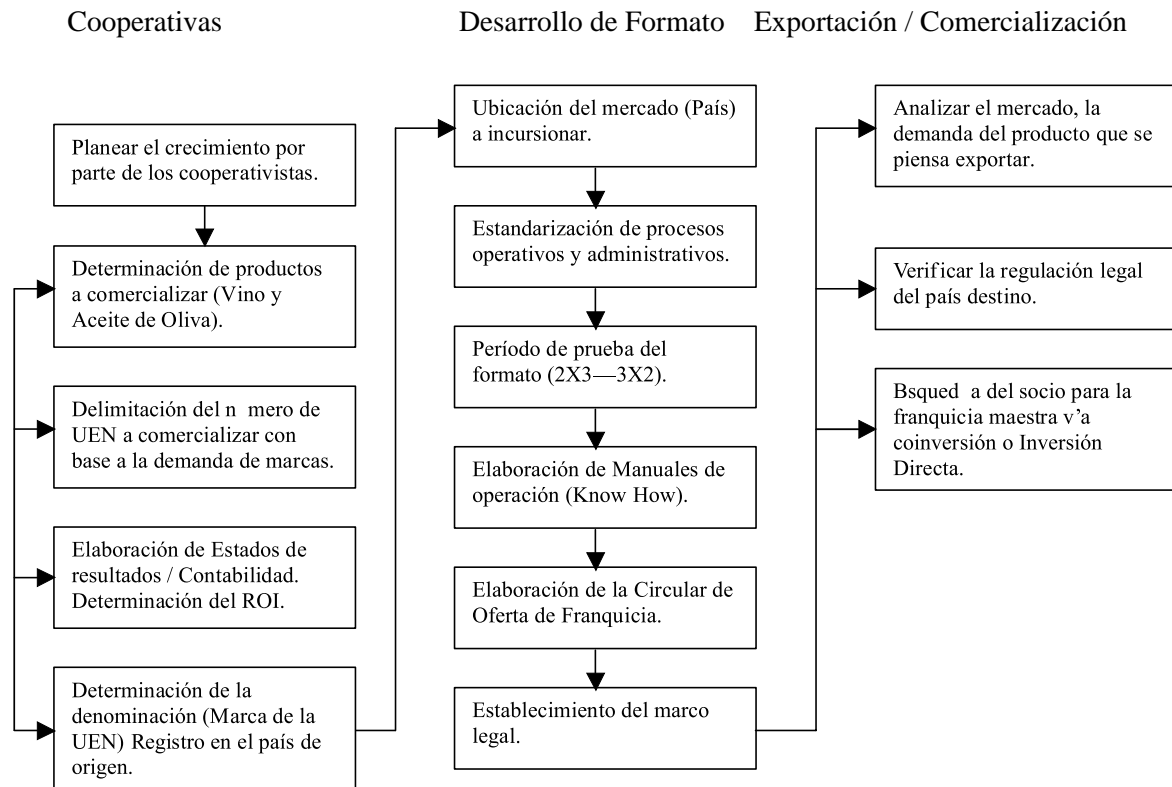
Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto para una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio; esto quiere decir que él solo o unos distribuidores en una cierta área tienen el derecho de distribuir o comercializar el producto. Ya que los compradores tienen que buscar o viajar para comprarlo muy lejos, la distribución exclusiva está en el hábito de la limitación en los bienes especiales de consumo. La distribución limitada también sirve para pro-

yectar una imagen de exclusividad del producto. La cooperación estrecha entre el fabricante y el distribuidor facilita la implementación de este programa de calidad. Las ventajas y las desventajas de este sistema están marcadas por la distribución selectiva, pero ampliada.

En opinión de Aaker (1996), hoy por hoy, muchas de las marcas con un alto prestigio se venden más por la calidad de los productos o los

servicios que endosan. A esto le llaman una equidad de marca, que es un juego de calidades que una inversión implica para crear y mejorar los mismos.

Del formato que se desarrolla bajo esta premisa, se tendrán que seguir algunos pasos, los mismos que aparecen en la oferta del modelo, representado en el esquema siguiente:



Ya que es posible estimar, el modelo propuesto se divide en tres partes:

- Cooperativas (productos).
- Desarrollo de formato.
- Exportación / Comercialización.

Esta oferta se centra exclusivamente en el proceso inicial de la conformación del formato. Desde el momento en que el socio es localizado, enseguida tendrá que ser analizada la norma bajo la cual se rige el país objetivo para la introducción de los productos que ofrecerá la marca.

Una ventaja indudable presentan los países con los cuales España tiene acuerdos comerciales o relaciones favorables, como algunos países latinoamericanos y Norteamérica, sin contar los propios países de la Unión Europea.

La aceptación que actualmente tiene el aceite de oliva sobre los nuevos mercados se debe, no sólo a sus propiedades alimenticias, sino también a que es un ingrediente básico que de la dieta mediterránea. Así mismo, estudios han demostrado que el aceite de oliva tiene unas connotaciones mucho más amplias que otros de ali-

mentos dentro de la dieta mediterránea. El aceite de oliva tiene que ver con una dieta, con un modo de vivir. A partir de esto la evolución de los mercados parece demostrar que el consumo puede crecer de un modo significativo, no sólo sobre los mercados tradicionales, sino también, y fundamentalmente, en mercados inesperados, todo esto, si allí es promovida una política de calidad y de información, más que de precios, que técnicamente no se pueden colocar debajo de ciertos umbrales. Una mejora del físico de calidades (la química y organolépticas del producto), junto con el uso de un programa conveniente de promoción, pueden permitir poner en la disposición del mercado un producto que monta una combinación de características diferenciadas y estimadas por el consumidor.

#### 4. MERCADO EXTERIOR DEL ACEITE DE OLIVA

Desde el punto de vista comercial, los molinos del aceite cooperativos realizan, fundamentalmente un trabajo de producción y almacenaje. Del total de su producción, ellos venden una pequeña parte embalada, aunque la mayor parte de la producción sea vendida al por mayor a las industrias de refinado y/o envasadoras. La implicación escasa de los productores del aceite de oliva en la comercialización de sus productos, hace que se pierda el valor añadido que las actividades de comercialización generan. Entre los motivos más importantes para explicar esta situación, encontramos los siguientes:

- Los miembros socios de una cooperativa no se han preocupado por la calidad de los aceites producidos.
- La falta de orientación de los molinos del aceite cooperativos hacia el mercado final; los propios miembros de un trato cooperativo ven, tanto a su cooperativa como al mercado final, más como un mercado de entrega de la producción que como algo que poseen.
- Falta de profesionalización de la cooperativa y, por lo tanto, orientación escasa hacia el mercado y ausencia de dirección de empresas.
- Reticencia al logro de inversiones en actividades comerciales.

Castilla-La Mancha tiene un peso escaso en el juego de las exportaciones de España (sólo supone el 1,6 %). Durante estos últimos años, en los cuales la situación económica mundial ha parado, en Castilla-La Mancha esto se ha visto reflejado en que las importaciones han caído el 18 %, mientras que el promedio nacional ha tenido una caída de sólo el 1 %, para lo que la Escala de Comercio Exterior se ha hecho estable, pero sin mostrar mejoras.

#### 5. CONCLUSIONES

El aceite de oliva y el vino tienen que mejorar las estrategias de competitividad para ser capaces de entrar satisfactoriamente a nuevos mercados. Una estrategia importante es hacer un empleo razonable de su estrategia competitiva de base, que es la llave para el éxito de las empresas. Debido a varias diferencias de la estrategia básica, las empresas necesitan poner en práctica satisfactoriamente sus necesidades legítimas con recursos y habilidades diferentes. La estrategia básica también quiere decir que las medidas de organización, los procedimientos de control y las diferencias innovadoras institucionales tienen que ser modificadas con gran criterio, más aperturista que el que ha gobernado hasta ahora el sistema de comercialización de los productos de la industria alimenticia de las cooperativas.

Sin embargo, cuando las cooperativas monopolizan la fuerza suficiente, es posible que no estén de acuerdo con ser un líder en un segmento concreto del mercado. Es en este momento, cuando ellas pueden recurrir a su estrategia de base, a través de la estrategia de liderazgo en gastos, para ser capaces de alcanzar una cuota de mercado principal. Con este precedente, tarde o temprano puede esperarse que sustituyan al líder original que existió en el sector del aceite y que se conviertan en al líder del mercado sectorial. Si el sector cooperativo no logra identificarse con su propio competitivo básico, en la estrategia de tiempo quedará cogido en la posición central, por lo que se ubica en una situación estratégica de negocio en una condiciones muy desfavorables, careciendo de una cuota de mercado y no alcanzando un marco de diferenciación de los productos en los que necesita tender a la ventaja de coste de compilación.



En la industria alimenticia cooperativa, muchas empresas carecen de una situación buena para sus propios recursos y son atrapadas entre unas estrategias en las cuales las ventajas son escasas, por lo que tienen que ser distribuidas entre los socios miembros de una cooperativa, que de por sí son incapaces de apoyar su posición en el mercado al cual ellos han accedido. Algunas de estas cooperativas, por no haber descubierto de un modo temprano su ventaja competitiva, están obligadas a establecer una estrategia competitiva de base, ya sea al tomar las medidas necesarias para alcanzar el liderazgo en gastos, o

al menos un coste comparable que se nivele con el de su competencia. En últimas, tendrán que hacer una inversión de marketing positivo para alcanzar una buena posición en el mercado.

Es necesario que la capacidad de la empresa dentro de la industria alimenticia, tanto del vino y como del aceite de oliva, pueda alcanzar un nivel importante de desarrollo, y hacer de la construcción de marca corporativa un apoyo fundamental a nivel estratégico para la implantación comercial del sector cooperativo en los nuevos mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, (1996): El éxito del producto está en la marca, Prentice Hall, México, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/74170.html>, Bernardo Mendoza Ruiz.
2. Anderson, R. K.; Maurice, C. y Porter, P. K. (1980): «Factor Usage by Consumer-Managed Firms». *Southern Economic Journal*, Vol 47 (2): pp. 522-530.
3. Anderson, R. K.; Porter, P. K. y Maurice, C. (1979): «The economics of Consumer-Managed Firms». *Southern Economic Journal*, Vol 46 (1): pp. 119-130.
4. Caballer, V. y Segura, B. (1995): *Análisis factorial de los costes en las Entidades Asociativas Agrarias de Producción de la Comunidad Valenciana*. Informe a la Consellería d'Agricultura, Pesca i Alimentació. Valencia.
5. Clark, E. (1952): «Farmer Cooperatives and Economic Welfare». *Journal of Farm Economics*, 34: pp. 35-51.
6. COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA (2000): *Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre la estrategia de la calidad del aceite de oliva*. Propuesta de Reglamento del Consejo que modifica el Reglamento 136/66/CEE y el Reglamento (CE) 1638/98, en lo que respecta a la prolongación del régimen de ayuda y la estrategia de la calidad para el aceite de oliva. COM (2000) 855 final. 2000/0358 (CNS), Bruselas.
7. COMISIÓN EUROPEA (1997): “Nota al Consejo de Ministros y al Parlamento Europeo sobre el sector de la aceituna y el aceite de oliva (incluidos los aspectos económicos, culturales, regionales, sociales y ambientales), la actual Organización Común del Mercado, la necesidad de reforma y las alternativas existentes. Estudio de las opciones posibles”, en *Estudios Regionales*, nº 48, pp. 251-290.
8. CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (1979): *Estudio de la situación y de las perspectivas del mercado del aceite de oliva en el conjunto del mercado de los aceites vegetales fluidos comestibles ante la previsible ampliación de la Comunidad Económica Europea*, Consejo Oleícola Internacional, E.110/Doc. nº 23, Madrid.
9. CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (1997): *Les Huiles d'Olive dans la CE*. COI, Madrid, (Mimeo).
10. Cooke, P. (2005): “Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation. Exploring Globalisation 2 – A new model of industrial organisation”, *Research Policy*, 34, pp. 1128-1149.
11. Cooke, P., Uranga, M. C., Etxebarria, G. (1998): “Regional Systems of innovation: an evolutionary perspective”, en *Environment and Planning A*, 30, pp. 1563-1584.
12. Coronado, D., Acosta, M. (1999): “Innovación tecnológica y desarrollo regional”, en *Información Española*, nº 781.
13. Crevoisier, O. (2004): “The innovative Milieu approach: Towards a territorialized understanding of the economy?”, *Economic Geography*, 80, pp. 367-379.
14. Farrell, M.J (1957): “The Measurement of Productive Efficiency” *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120, Part III, 253-290.

15. Gallego, J. R. (2008): “La articulación local-global de sistemas territoriales de producción y de innovación”, en *Revista de Estudios Regionales*.
16. Gallego, J. R. (2008): “La economía social y dinámica innovadora en los sistemas territoriales de producción y de innovación. Especial referencia a los sistemas agroalimentarios”, en *CIRIEC-España*, 60, pp. 7-40.
17. HelMBERGER, P. G. (1964): “Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets”, *Journal of Farm Economics*, 46: pp. 603-617.
18. Joly, P., Lemarie, S. (2000): “Cinquante ans d’innovation en agriculture”, en *Economie Rurale*, nº 255-256, París.
19. Lundvall, B. A., Johnson, B. (1994): “The learning economy”, en *Journal of Industry Studies*, 2, pp. 23-42.
20. Martín, V. M., Molina, V., Ruiz, I. (2009): “Diversificación de la Economía Social para subsistir en el siglo XXI. Turismo Cooperativo potencial en Castilla-La Mancha”, en *Actas 2º Congreso Europeo de Turismo Industrial*, Cámara de Comercio, Toledo.
21. MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2007): *El sector oleícola español en el nuevo marco de la UE/ redacción, elaboración, Subdirección General de materias grasas y cultivos industriales*. Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. Madrid.
22. MINISTERIO DE CULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN-MAPA (1999 y 2004): *Anuario de estadística agroalimentaria de 1999, anuario de estadística alimentaria de 2004, Encuestas de superficies y rendimientos de cultivos, Avances de superficies y producciones de cultivo*. Madrid.
23. Mintzberg, H., Waters, J. (1985): “Of strategy delivered and emergent”, en *strategic management Journal*, nº 3, pp. 257-272.
24. Mozas Moral, A., Bernal Jurado, E. (2006): “Desarrollo territorial y Economía social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 55, pp.125-140.
25. Mozas, A., Bernal, E. (2006): “Desarrollo territorial y Economía Social”, en *CIRIEC-España*, 55, pp. 125-140.
26. Mozas, A., Murgado, E., Parras, M., Senise, O., Torres, J. (1997): “La concentración de las cooperativas oleícolas en Andalucía y sus efectos en la comercialización de aceites envasados”, en *Estudios socio-económicos y de mercado encaminados a la concentración de la oferta or parte de las cooperativas*, Universidad de Jaén.
27. Mulet, J. (1998): “La innovación tecnológica, fuente de competitividad para la empresa española”, en *Economistas*, nº 80, Madrid.
28. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitor*, Free Press, New York.
29. Porter, P. K. y Scully, G. W. (1987): «Economic Efficiency in Cooperatives». *The Journal of Law & Economics*, Vol. XXX (2): pp. 489-512.
30. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990): “The core competence of the corporation”, en *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
31. Rallet, A., Torre, A. (2004): “Proximité et localisation”, *Économie Rurale*, 280, pp. 103-129.
32. Sanz, F. J., Rodríguez-Zúñiga, M., Mili, S. (1997): “El sector del Aceite de Oliva ante la globalización de mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda”, en *Economía Agraria*, nº 181, Madrid, pp. 209-242.
33. Sanz, F. J., Rodríguez-Zúñiga, M., Mili, S. (1998): “Las estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: la cadena del Aceite de Oliva en España”, en *Revista Agroalimentaria*, nº 7, Madrid.
34. Sanz, F. J., Rodríguez-Zúñiga, R., Mili, S. (1997): “Estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: la cadena del aceite de oliva”, en *Instituto de Economía y Geografía (CSIC)*, Madrid.
35. Spear, R. (2001): “The cooperative advantage”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, pp. 507-523.
36. Vidal, F.; Segura, B.; Del Campo, F. J. y Martínez-Carrasco, L. (1999): “Rentabilidad económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana”, *I Congreso sobre Cooperativismo Español*. Osuna (Sevilla).