

Cooperativa olivícola y agroalimentaria DCoop. Un caso de estudio

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la
Universidad de Buenos Aires, Área Agronegocios y Alimentos*

Mariano Traina

Lic. en Biotecnología – Universidad Nacional de Rosario - 2008

Director: Ing. Agr. Mg. Sebastián Ignacio Senesi



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano

Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Planteo del Problema.....	7
1.2. Delimitación del subsistema.....	8
1.3. Objetivos	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	9
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	14
CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	15
4.1. El Sistema de Agronegocios olivícola español	15
4.2. Perturbaciones del sistema: el poder del sector minorista.....	18
4.3. Adaptaciones del sistema frente a las perturbaciones: la unión cooperativa.....	20
CAPÍTULO 5: COOPERATIVA AGROALIMENTARIA DCOOP	22
5.1. La Sección Olivícola de DCoop: como caso exitoso de unión cooperativa.....	22
5.2. DCoop cooperativa agroalimentaria.....	24
5.2.2. Estructura corporativa	27
5.2.3. Participación en otras empresas	29
5.2.4. Facturación.....	30
5.2.5. Historia.....	32
5.2.6. Valores Intangibles de la Cooperativa.....	33
CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	35
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....	38
CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA.....	39
CAPÍTULO 9: ANEXO.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la cadena de valor del aceite de oliva en España.....	17
Figura 2: Actividades de DCoop.....	26
Figura 3: Organigrama de DCoop.....	28
Figura 4: Participación de DCoop en empresas del sector agroalimentario.....	30
Figura 5: Evolución de la facturación de DCoop.....	31
Figura 6: Proceso de obtención de los aceites de oliva de distintas calidades y subproductos..	40
Figura 7: Aceites de oliva virgen con Denominación de Origen Protegida en España.....	42
Figura 8: Sitios de operación de DCoop en España.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación en el mercado de las principales cooperativas en el mercado de aceite de oliva español.....	21
Tabla 2: Facturación Cooperativa Agroalimentaria DCoop por sección según ejercicio 2016 e incremento interanual (2015-2016).....	24
Tabla 3: Facturación de las cooperativas españolas en 2013.....	31
Tabla 4: Evolución de la facturación de DCoop.....	31
Tabla 5: Historia y evolución de los acontecimientos más importantes que dan origen a la actual DCoop.....	32

ABREVIATURAS MÁS FRECUENTES

DOP: Denominación de Origen Protegida

MAGRAMA: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente Español

NEI: Nueva Economía Institucional

SAG: Sistemas de Agronegocios

S. Coop. And.: Sociedad Cooperativa Andaluza

tn: Tonelada

UE: Unión Europea

RESUMEN

La cadena de abastecimiento del aceite de oliva español se caracteriza por una gran variedad de actores incluyendo oleicultores, molinos de extracción, refinerías, embotelladoras/plantas de empaque, operadores y distribuidores mayoristas y minoristas. En un extremo de la cadena, el sector productor se caracteriza por una excesiva atomización y dispersión geográfica. En el otro extremo, la venta está bastante concentrada en los grupos minoristas más grandes de España. Existe una gran tensión entre los minoristas y los fabricantes con respecto a los precios, la calidad del producto y la posibilidad relativamente baja de negociación entre dichos actores. Este trabajo se enfoca en el estudio de caso de la cooperativa agroalimentaria DCoop bajo el abordaje de los Sistemas de Agronegocios y la Nueva Economía Institucional. Se presenta como un caso emblemático de adaptación ante distintas perturbaciones de índole institucional, organizacional y tecnológico. A través de acción colectiva, visión compartida, el conocimiento de las partes, el componente regional y cultural, se logró resolver la asimetría de poder con los minoristas de modo de lograr concentrar y organizar la oferta, suministrar estabilidad de precios y una menor incertidumbre en la venta del aceite. La acción conjunta permitió además potenciar y desarrollar otras ventajas competitivas agregándole valor a la cooperativa. Esto les permitió trascender la sección olivícola y extrapolar este modelo exitoso de cooperativismo a otras secciones conexas, como ganadería, cereales, vinos, o incluso áreas de servicios y suministros y créditos, hasta convertirse en una de las cooperativas agroalimentarias más importantes de España.

Palabras Claves: sector del aceite oliva español; poder del supermercadismo; competencia imperfecta; cooperativa agroalimentaria; adaptación cooperativa

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del Problema

Los sistemas agroalimentarios están atravesando fuertes cambios producto de un escenario global turbulento. Zylbersztajn (1996) y Ordóñez (1999) señalan entre las grandes perturbaciones del sistema agroalimentario a la globalización y el impacto del supermercado, con su doble rol de transmisor de las exigencias del consumidor y orientador de la cadena de valor. El agronegocio del aceite de oliva en España, a pesar de ser el más importante a nivel mundial en cuanto a producción y volumen transado, no escapa a esta realidad.

España es el mayor productor de aceite de oliva en el mundo con 1,5 millones de toneladas producidas que representan el 50% de la producción mundial. La producción se concentra en Andalucía (85% de la producción). A nivel exportaciones, España ocupa el segundo lugar, luego de Italia, con 225 mil toneladas exportadas, siendo los principales destinos América y Asia.

La cadena de abastecimiento del aceite de oliva español se caracteriza por una gran variedad de actores incluyendo productores (oleicultores), molinos de extracción (almazaras), refinerías, embotelladoras/plantas de empaque, operadores y distribuidores mayoristas y minoristas. En un extremo de la cadena, el sector productor se caracteriza por una excesiva atomización y dispersión geográfica. En el otro extremo de la cadena, la venta está bastante concentrada en los grupos minoristas más grandes de España.

Existe una gran tensión entre los minoristas y los fabricantes con respecto a los precios, la calidad del producto y la posibilidad relativamente baja de negociación entre dichos actores. Esta asimetría en la negociación tiene además un fuerte impacto en la oferta y por lo tanto en la libertad de elección de los consumidores finales.

Resulta, por lo tanto, un factor perturbador fundamental el crecimiento de las grandes cadenas minoristas en los últimos 20 años, las cuales han sido en gran parte responsables de la reestructuración de la cadena. Se ha dado un fenómeno de concentración de las cooperativas con el fin de bajar sus costos de producción gracias a ganar economía de escala, a la vez de fortalecer el poder de negociación entre productores y minoristas.

Bajo este contexto, se está dando un fenómeno de concentración de las cooperativas con el fin de bajar sus costos de producción gracias a ganar economía de escala, a la vez de fortalecer el poder de negociación entre productores y minoristas. Esta concentración se produce a través del aumento de cooperativas de segundo nivel y de tercer nivel. La tendencia más fuerte en la cadena ha sido la integración vertical hacia adelante, y a su vez desarrollar contratos con distintos actores del sistema.

En los últimos años, la concentración de los productores se ha incrementado con la fusión entre Deoleo y Hojiblanca en 2012, y más recientemente con la fusión de Hojiblanca y Tierras Altas Aceites de Granada para crear DCoop, el mayor productor de aceite en el mundo. Esta unión cooperativa de productores ha permitido concentrarlos y fortalecerlos para lograr disminuir las asimetrías de poder frente a los minoristas.

El grupo Alimentario DCoop es una gran cooperativa alimentaria de segundo grado, es decir, sus socios son empresas —la gran mayoría cooperativas— que a su vez tienen como propietarios a 75.000 agricultores y ganaderos del sur de España: Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura. El grupo DCoop opera en el sur de España y llega a todo el mundo, puesto que exporta sus productos a un centenar de países. Es líder mundial en sectores como el oleícola, y está creciendo en otras actividades. Cuenta con siete divisiones: aceite de oliva virgen, aceitunas de mesa, vinos, ganadería, cereales, suministros y servicios, y créditos. Además, DCoop, como empresa, es socia y participa de varias empresas que le ayudan a desarrollar su fin. El objeto social de DCoop es trabajar por conseguir la mayor rentabilidad posible para sus agricultores y ganaderos a través del abaratamiento de costos y la mejor comercialización posible de sus producciones ofreciendo al consumidor productos de calidad.

Por lo tanto, DCoop se presenta como un caso emblemático de adaptación ante distintas perturbaciones de índole institucional, organizacional y tecnológico. Se plantea en esta investigación conocer en profundidad cuales fueron dichas adaptaciones y de esta forma mostrar cómo la unión cooperativa de los eslabones iniciales de la cadena permitió resolver la asimetría de poder con los minoristas de modo de lograr concentrar y organizar la oferta, suministrar una estabilidad de precios y una menor incertidumbre en la venta del aceite.

1.2. Delimitación del subsistema

Este trabajo se enfoca en el estudio de la cooperativa agroalimentaria DCoop, su sección olivícola, y la evolución de la cooperativa hasta convertirse en una de las cooperativas agroalimentarias más importantes de España. En el espacio temporal el trabajo ubica contemporáneamente, desde inicios del siglo XXI, momento en que comienza a darse la concentración de minoristas en España; hasta la actualidad, cuando la cooperativa agroalimentaria se consolida como la cuarta en facturación anual en 2013 con 565 millones de euros, y el ejercicio de 2016 muestra que su facturación supera los mil millones de euros.

1.3. Objetivos

Como objetivo general del trabajo se plantea analizar el caso de la cooperativa DCoop bajo el abordaje de los Sistemas de Agronegocios y la Nueva Economía Institucional, aplicando los conceptos teóricos de los Agronegocios Alimenticios.

Como objetivos específicos se plantea:

- Describir el negocio de la sección olivícola de la cooperativa DCoop como caso exitoso de adaptación a las perturbaciones del sector y creación de competitividad real.
- Exponer la evolución del grupo alimentario DCoop hasta constituirse como una de las principales cooperativas agroalimentarias de España.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual utilizado en este trabajo incluye las perspectivas del abordaje de los Sistemas de Agronegocios (SAG) y la Nueva Economía Institucional (NEI) incorporando conceptos de acciones colectivas y capital social.

Según Ordóñez (2000), en la Nueva Economía y los Agronegocios Alimentarios, el núcleo teórico está conformado por la NEI, la organización industrial, los costos de transacción, los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación. La aproximación a los negocios agroalimentarios acontece desde una aproximación sistémica que delimita sistemas abiertos construidos verticalmente "del campo al plato" incluyendo la industria de insumos, a los productores agropecuarios, a la agroindustria y al comercio minorista, al comercio exterior y los demás servicios anexos. El sistema agroalimentario aparece como un todo expresado en cadenas de valor que recorren la producción, la transformación y la distribución. Desde distintos abordajes teóricos, como el *Agribusiness (commodity systems)*, *filieres*, redes de empresas y distritos agroindustriales y comerciales, se cubren toda la gama de expresiones reales del negocio agroalimentario.

La conjunción de la aproximación sistémica y el núcleo teórico conforma el "sistema de agronegocios coasiano" que conceptualiza al sistema agroalimentario como un "*nexus* de contratos" que coordina la cadena de valor y donde la transacción es la unidad de análisis de las relaciones. Este "*nexus* de contratos" conforma un sistema de agregación de valor focalizado en el consumidor. El marco operativo o la intervención se focalizan en los mecanismos de gobernanza y coordinación de los distintos subsistemas, conformados en torno a un producto, una región o una empresa focal, que atienden distintos segmentos de mercado. La gestión competitiva de las cadenas incluye a la empresa rural, industrial o de servicios como parte de un todo. Por lo tanto, las acciones se focalizan en cada tipo de empresa participante de la cadena de valor —agro, industria, comercio— y en las interacciones que se presentan y conforman el sistema agroalimentario.

Joskow (1995) en su artículo sobre las aproximaciones alternativas a la Nueva Economía Institucional describe tres vías concurrentes para abordar los temas relacionados con la organización y desempeño de los mercados. De alguna manera, las tres vías constituyen campos analíticos que determinan el campo de la Nueva Economía Institucional. Estas tres vías son:

- **Vía de la Moderna Organización Industrial:** tiene en cuenta las condiciones básicas del mercado, el número de agentes, las interacciones competitivas, el comportamiento estratégico, la información asimétrica, la competencia imperfecta y el poder del mercado como los temas centrales.

Vale citar el trabajo de Porter (1980, 1990) que delinea muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas. Porter define las dos grandes estrategias competitivas, liderar en costos o liderar en diferenciación. En el primer caso se promueve un aumento permanente de la competitividad y en el otro la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio. Porter enfatiza el rol de la innovación como capacidad de crear conocimiento como clave en la construcción de ventajas competitivas. Ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad, y define la influencia de proveedores y compradores a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los

sustitutos o los nuevos ingresos al escenario competitivo. Focaliza además como fundamental el concepto de “*cluster*” en donde ubica a los sectores conexos y de apoyo como clave de una construcción competitiva sistémica.

- **Vía del Ambiente Institucional:** En este campo, los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación *anti-trust*, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas son los temas principales.

La vía del ambiente institucional reconoce en la evolución y el rol de las instituciones, los factores determinantes en la organización y *performance* de los mercados, poniendo especial énfasis en la vigencia del derecho, especialmente en la vigencia del derecho de propiedad. Las transacciones son intercambios de derechos y su costo está íntimamente relacionado con la vigencia del sistema legal y del ambiente institucional que aseguran su vigencia. El ambiente institucional y los procesos de cambio institucional dependen esencialmente del derrotero histórico y de la evolución institucional.

North introduce el concepto del tiempo y del tiempo histórico en el análisis de las instituciones y en el análisis de la *performance* económica. Plantea que el pasado enseña, pues el presente y el futuro son consecuencia de la continuidad de las instituciones en la sociedad. Incorpora el concepto de “*path dependence*” para conceptualizar la secuencia histórica que predetermina el presente. Define entonces que a partir del “*path dependence*” la historia importa, siendo este uno de los conceptos claves para entender la *performance* económica y el cambio institucional.

North (1990) enuncia que, si de costos de transacción se trata, las instituciones importan y analiza comparativamente el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico, concluyendo que la plena vigencia de las instituciones garantiza un mejor desempeño económico. También plantea la distinción esencial entre las instituciones y las organizaciones. Las instituciones constituyen las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente son construcciones humanas que delimitan las interacciones humanas. Comprenden el conjunto de reglas de juego formales e informales que dan marco a la interacción de los agentes económicos. Las reglas de juego formales constituyen el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económico-social. Mientras que las informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompaña el contexto formal (North, 1990). Las organizaciones, entendidas como grupos de individuos con objetivos comunes, también proveen una estructura para las interacciones humanas, pero plantea una distinción entre las reglas de juego (instituciones) y los jugadores (organizaciones).

- **Vía de la Estructura de Gobernanza:** Aquí los temas claves son las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos.

El foco del estudio de las estructuras de gobernanza es comprender las razones del porqué varios acuerdos institucionales y de comportamiento emergen y se adaptan en respuesta al desafío de economizar los costos del intercambio entre los agentes económicos. Los agentes económicos persiguen su propio interés y actúan en un mundo de racionalidad limitada. La información es costosa, está distribuida asimétricamente y los contratos son incompletos. En este contexto, los acuerdos institucionales y contractuales emergen para reducir los costos directos e indirectos de adquirir insumos, industrializar productos y vender productos y servicios. Los costos de transacción relevantes incluyen los costos de realizar una transacción

(cheque o contrato) y los costos de las fallas contractuales (cancelación u oportunismo), además de los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra el mismo.

Williamson formula que la economía de los costos de transacción se ocupa de las “micro-instituciones de gobernanza”: los mercados (*spot*), las jerarquías (integración vertical) y las formas híbridas (contratos), como elecciones organizacionales que buscan resolver alternativamente los costos de transacción. Como dice Williamson “...*los costos de transacción diferenciales son el “límite de corte” en la elección*”.

Desde el punto de vista económico, si bien hay generalidades comunes con la economía ortodoxa, Williamson plantea las siguientes diferencias que constituyen el eje central de la economía de costos de transacción:

i) Los supuestos de comportamiento: El autor reconoce en el comportamiento humano limitaciones en la capacidad de conocimiento y actitudes de interés personal que determina “racionalidad limitada” y “oportunismo”.

Es Simon, quien define la racionalidad limitada como la incapacidad del hombre de conocer los hechos anticipadamente y procesar la información en su totalidad, lo que determina la imposibilidad de conocer ex-ante los emergentes contractuales. Williamson (1985) considera la racionalidad limitada como el supuesto fuerte de la economía de costos de transacción que determina principalmente la incompletud de los contratos.

En cuanto al oportunismo, Williamson (1985) lo define como las actitudes de auto interés presentes en el comportamiento humano (que incluye actitudes como mentir, robar, y hacer trampa) que lleva a la información incompleta y a la confusión.

ii) La transacción como unidad básica de análisis: Williamson define tres dimensiones en las transacciones: la frecuencia, el grado y tipo de incertidumbre y la especificidad de activos, indicando esta última como la más relevante.

La frecuencia de una transacción es una dimensión de la regularidad de las mismas y es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza. Además, determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, se generan así procesos de creación de confianza y prestigio que los cuales la continuidad plantea los compromisos creíbles “*credible commitments*”. La reiterada frecuencia de las transacciones, con la consecuente creación de reputación, economiza los costos de transacción. Por otra parte, se podría afirmar que este atributo está en la dimensión del supuesto de comportamiento oportunista.

La incertidumbre, como desconocimiento de los eventos futuros, incluye para Williamson (1996) tres aspectos, la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical. Finalmente, el atributo de la incertidumbre tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada.

Williamson destaca el atributo de la especificidad de activos como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Entendiendo por especificidad de activos como aquellos bienes que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuando más

específico sea un activo, mayor serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y mayores los costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables, determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales; determinando muchas veces situaciones de apropiación monopólica y posición dominante a la vez que generan mayores beneficios. Se plantean en la literatura seis tipos de activos específicos, según su especificidad:

- ✓ de localización, relacionada principalmente con aspectos logísticos
- ✓ de activos físicos, como bienes durables
- ✓ de los recursos humanos, relacionados con el aprendizaje
- ✓ de ciertas inversiones, enfocadas en algún cliente en particular
- ✓ de activos intangibles, relacionados con la propiedad intelectual como marcas, patentes o indicaciones geográficas
- ✓ de tipo temporal, ligados a la duración de la transacción, especialmente significativa en productos perecederos.

iii) La descripción de la firma como una estructura de gobernanza: A partir de Coase (1937), la tradicional definición de la firma como función de producción, se modifica a definir la firma como una estructura de gobernanza. Las distintas estructuras de gobernanza —mercados *spot*, contratos, integración vertical— constituyen elecciones alternativas para reducir los costos de transacción. La especificidad de los activos constituye el atributo principal en la determinación de la estructura de gobernanza. Williamson (1996) plantea dos formas extremas de estructura de gobernanza sobre las cuales lleva adelante los estudios analíticos: el mercado y la firma. Además del mercado y las jerarquías (integración vertical), Williamson incluye los contratos (formas híbridas) y las burocracias públicas entre las estructuras de gobernanza alternativas.

Se presupone que frente a altos niveles de especificidad de activos las estructuras de gobernanza más eficientes son las jerarquías mientras que a baja especificidad de activos las estructuras de gobernanza ligadas al mecanismo de precio, el mercado, son más eficientes. Williamson también plantea que la recurrencia en las transacciones, la mayor frecuencia requiere de estructuras de gobernanza más complejas. De la misma manera, corresponden estructuras de gobernanza con más control cuando las condiciones de incertidumbre son mayores.

Williamson define a la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones como uno de los problemas centrales en la organización económica. Además, relaciona la capacidad de adaptación y el nivel de las perturbaciones con la estructura de gobernanza. Distingue dos tipos de adaptación extremas: autónoma y cooperativa, frente a los distintos tipos de perturbación según grado de importancia; a mayores perturbaciones mayor necesidad de capacidad de adaptación. Distingue además entre autonomía y cooperación recorriendo un rango gradual entre estrictamente autónoma, principalmente autónoma, principalmente coordinada y estrictamente coordinada. Ubica en las antípodas de la autonomía las estructuras de gobernanza relacionadas con los mecanismos de precio y las de cooperación a las jerarquías. Queda entonces un grado de adaptación intermedia relacionado con las formas híbridas de gobernanza.

Por otro lado, Williamson además plantea como dimensiones a tener en cuenta en la estructura de gobernanza los incentivos y los controles. Donde la dimensión del incentivo es mayor aparecen como más eficientes el mercado y donde la dimensión del control aparece como más importante, las jerarquías son más eficientes. Por otro lado, menciona la relación entre las perturbaciones y la capacidad de adaptación con la dimensión de incentivos y controles. Adaptaciones autónomas se presentan más eficaces cuando los incentivos son fuertes y adaptaciones cooperativas se presentan más eficaces cuando los controles son fuertes. En situaciones de balance entre incentivos y controles las formas intermedias de adaptación aparecen como más eficaces.

Finalmente, Williamson destaca el hecho de que existe una correspondencia entre las transacciones, la estructura de gobernanza y el ambiente institucional. Existe una alineación entre las mismas. Señala que los atributos de las transacciones determinan la elección de la estructura de gobernanza, solamente que esto se presenta en un ambiente institucional dado. Hay una influencia directa de las condiciones del ambiente institucional en la elección de estructuras de gobernanza alternativas. Plantea que las estructuras de gobernanza no operan en forma aislada. La eficacia comparada de estructuras alternativas de gobernanza varía, por un lado, con el ambiente institucional y por otro, con los atributos de los actores económicos.

En resumen, Williamson plantea como centro del trabajo de análisis económico el estudio de la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones. A partir de tomar a la transacción como unidad básica de análisis, describe a las distintas estructuras de gobernanza que resuelven el mismo problema, reducir los costos de transacción —en una equilibrada dimensión de incentivos y controles—, en un determinado ambiente institucional y con la influencia de los distintos comportamientos individuales.

Los sistemas agroalimentarios están atravesando fuertes cambios producto de un escenario global turbulento. Zylbersztajn (1996) y Ordóñez (1999) señalan como grandes perturbaciones del sistema agroalimentario a:

- La globalización.
- Los cambios en la vida cotidiana, en los hábitos de los consumidores y las crecientes exigencias en seguridad y salud alimentaria.
- Las creciente concientización y entrada en vigencia de regulaciones para proteger el medio ambiente y el derecho de los consumidores.
- La creciente tendencia a la individualización del consumo masivo, el nuevo rol del consumidor, la reversión de la cadena; y finalmente el impacto del supermercado, con su doble rol de transmisor de las exigencias del consumidor y a la vez orientador de la cadena de valor.
- La revolución tecnológica en sentido amplio: la biotecnología, informática, comunicaciones, transporte, logística etc.

Es así que los sistemas de agronegocios enfrentan el desafío de adaptarse y rediseñarse en pos de satisfacer a estos nuevos consumidores globales. Dada la velocidad del cambio tecnológico, la evolución de las tendencias del consumo y la creciente competencia en el mundo de los agronegocios, la innovación ya no depende de las firmas en forma individual sino de la red en que se encuentran insertas.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

La metodología seleccionada para llevar adelante este trabajo es el estudio de caso. Según Yin (1989), el estudio de caso (una estrategia de investigación) es usado en muchas situaciones para contribuir al conocimiento en fenómenos individuales, grupales, organizacionales, sociales, políticos y otros relacionados. En todas estas situaciones, la necesidad distintiva de los estudios de casos surge de la voluntad de entender la complejidad de los fenómenos sociales. En otras palabras, el método de estudio de casos permite a los investigadores conservar las características holísticas y significativas de los acontecimientos de la vida real tales como los ciclos de vida individuales, organizacionales y procesos de gestión, entre otros.

Lazzarini (1997) cita a Yin (1989): “El método de estudios de caso en particular, se propone investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde las múltiples fuentes de evidencia: entrevistas, archivos, documentos, observación, etc.”. Lazzarini agrega: “La posibilidad de usar varias fuentes de evidencias es considerada una de las particularidades (y ventajas) de la investigación basada en estudios de caso”.

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron las siguientes fuentes de evidencia:

- relevamiento de información a través de diversas fuentes de información -como publicaciones, noticias, artículos y páginas web- provenientes de diversos referentes del sector olivícola como el Ministerio de Agricultura Español, la Agencia del Aceite de Oliva o el Consejo Interprofesional del Aceite de Oliva,
- entrevistas disponibles en *youtube* de los principales directivos de la cooperativa DCoop,
- datos económicos y financieros disponibles en la página web de la Cooperativa DCoop,
- reporte de la Comisión Europea respecto al rol de los minoristas en el sector alimenticio.

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

4.1. El Sistema de Agronegocios olivícola español

España es el mayor productor de aceite de oliva en el mundo con 1,5 millones de toneladas producidas anualmente, lo cual representa el 50% del total de la producción mundial anual (Agencia del Aceite de Oliva, 2015¹; *International Olive Oil*, 2015²).

La cadena de valor del aceite de oliva español se caracteriza por una gran variedad de actores incluyendo productores (oleicultores), molinos de extracción (almazaras), refinerías, embotelladoras/plantas de empaque, operadores y distribuidores mayoristas y minoristas (Figura 1).

Los oleicultores son agricultores, individuales o integrados en una empresa asociativa (cooperativa o Sociedad Agraria de Transformación (SAT)), que realizan las actividades de cultivo, recolección y transporte de las aceitunas a los molinos de extracción. El sector productor se caracteriza por una excesiva atomización y dispersión geográfica. Hay gran número de productores, sin embargo, el cultivo del olivo es predominantemente una actividad a tiempo parcial. Hay más de 500.000 productores que representan una superficie bastante grande (14% del total de tierras agrícolas en España). Para 1999, el 41% de los productores emprendía otras actividades generadoras de ingresos más allá de cultivo del olivo. De este 41%, la "otra actividad" fue la actividad principal para el 88% de los productores. Esto puede explicarse por el pequeño tamaño de la mayoría de los olivares y la concentración de tareas en momentos específicos del año. La estructura de las plantaciones de olivos está fuertemente ligada al contexto histórico y familiar. En promedio, las plantaciones de olivos en España son pequeñas (el 54% corresponde a extensiones de menos de 5 ha), con árboles centenarios (Agencia del Aceite de Oliva, 2015; Interprofesional del Aceite de Oliva, 2015; *European Commission*, 2014).

Las almazaras (molinos o fábricas de aceite de oliva) están a cargo de industriales o cooperativas agrícolas. El número de molinos de aceite se ha mantenido relativamente estable durante los últimos cinco años, tras una caída en 2006. Predominan en número los molinos que producen entre 20 a 100 tn de aceite por campaña, aunque el mayor peso productivo recae sobre los que producen 1000 a 2500 tn. Las almazaras que están a cargo de las cooperativas agrícolas están dirigidas conjuntamente por sus miembros, molturan las aceitunas de sus socios y comparten las ganancias o beneficios. Son los principales actores en la extracción y transformación de aceite de oliva, representando el 67% de todo el aceite de oliva producido en España en términos de volumen. Las almazaras industriales son entidades comerciales privadas que molturan por contrato. Estas almazaras compran las aceitunas de los productores, que procesan para producir el aceite de oliva (Agencia del Aceite de Oliva, 2015; Interprofesional del Aceite de Oliva, 2015; *European Commission*, 2014).

Las plantas de envasado son actores relevantes en la industria del aceite de oliva, su organización en sindicatos fuertes es importante ya que aumenta el poder de negociación. Aunque la mayoría de las plantas de empaque se integran a las almazaras, ellos todavía se consideran como actores independientes ya que embotellan y ponen en el mercado otros tipos

¹ <http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/funciones-estructura/organizacion-organismos/organismos-publicos/aa/>

² <http://www.interprofesionaldelaceitedeoliva.com/portal/>

de aceite, además del aceite de oliva. La mayoría de los embotelladores de aceites industriales se agrupan en el ANIERAC³ (Asociación Nacional de Industriales y Envasadores de Aceites Comestibles) que tenía una cuota de mercado del 75% en el mercado de aceite vegetal embotellado en 2011-2012 (Agencia del Aceite de Oliva, 2015; Interprofesional del Aceite de Oliva, 2015; *European Commission*, 2014).

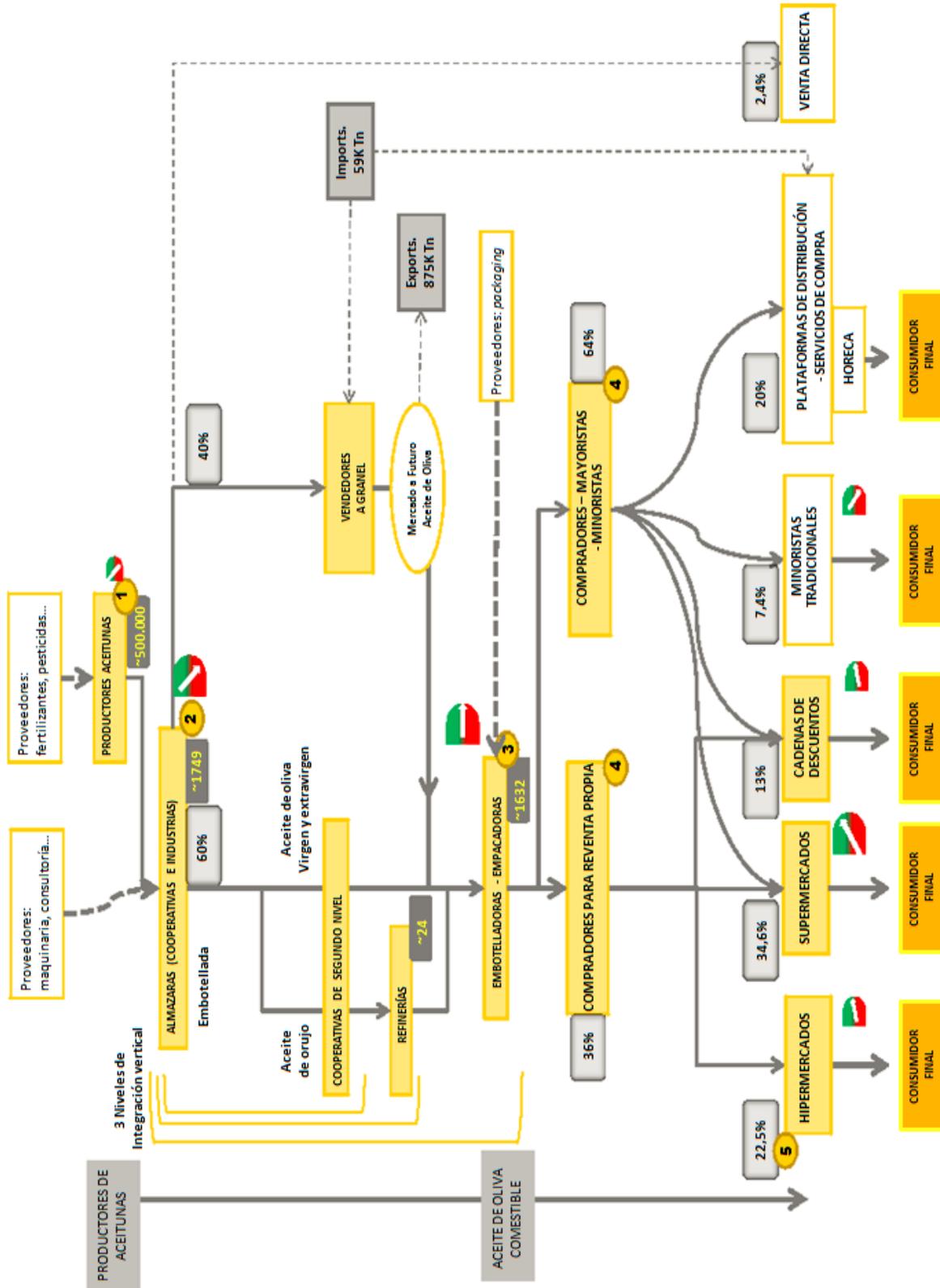
En cuanto a la distribución, un párrafo aparte merece el sector minorista, ya que, por su rol y creciente importancia, los minoristas han sido en gran parte responsables de la reestructuración de la cadena. Los canales de venta minorista modernos han superado al minorista tradicional en España en los últimos veinte años: 7 de cada 10 botellas de aceite de oliva son adquiridas por los consumidores en los supermercados e hipermercados. La venta está bastante concentrada, los grupos minoristas más grandes de España, Mercadona, Carrefour y Eroski (con respectivamente el 23,5%, 7,3% y 6,1% de la cuota de mercado de comestibles en 2012) que operan sus propias compras. Las empresas con participaciones inferiores del mercado, como Dinosol, Ahorramás y El Árbol, confían en centrales de compra u operadores para negociar mejores precios a la hora de abastecerse. Los dos principales operadores son Euromadi e IFA que tienen cada una una cuota de mercado del 20% (*European Commission*, 2014).

Los beneficios del sector están basados en una sólida productividad en comparación con otros productores de la UE, sin embargo, este nivel de productividad no les garantiza una alta rentabilidad. Las fincas producen las aceitunas que se venden a los molinos o almazaras (cooperativas o industriales). De 2000 a 2010, los márgenes e indicadores de renta de las explotaciones de olivo en España experimentaron una tendencia a la baja, con una caída de un tercio aproximadamente en términos nominales (-38% en el ingreso familiar por unidad de trabajo). Esto se debió a la falta de aumento de la productividad, de las economías de escala y la tendencia a la baja en los precios (MARM, 2010).

La cadena de valor del aceite de oliva es amplia e involucra a muchos niveles de la cadena de producción. Incluye altos costos que ejercen presión sobre la rentabilidad de los productores de aceitunas y sobre los productores del aceite. En la producción de aceitunas, intervienen los proveedores de químicos, fertilizantes, pesticidas, así como los fabricantes y abastecedores de maquinaria para la cosecha. Para la transformación de las aceitunas en aceite, se pueden considerar los proveedores que ofrecen desde la maquinaria a los servicios, incluidos los instrumentos científicos para probar la calidad del aceite (*European Commission*, 2014). Algunas cooperativas aprovechan su tamaño para proporcionar una amplia gama de servicios para sus miembros, como es el caso de DCoop que se desarrollará en el próximo capítulo.

³ <http://anierac.org/>

Figura 1: Esquema de la cadena de valor del aceite de oliva en España.



Fuente: European Commission (2014)

4.2. Perturbaciones del sistema: el poder del sector minorista

Como se mencionó anteriormente, cada vez hay más concentración en el sector minorista español de alimentos. En 2004, 27 grupos minoristas representaron 50% del *market share* del sector de comestibles, con los cinco más grandes sumando el 37%. En 2012, los cinco grupos minoristas más grandes representaron el 47% del *market share*. Para ilustrar esto, de 2004 a 2012, el número de tiendas al por menor ha aumentado de 8903 a 9702 (9%). En términos de categoría de tienda, el número de hipermercados ha aumentado de 45 al 69 (5%), los supermercados han aumentado de 5408 a 5877 (9%) y de las tiendas de descuento de 3450 a 3756 (9%) (García Brenes, 2006; *European Commission*, 2014).

La rápida implantación de hipermercados con grandes espacios y amplio surtido de productos se ha reducido por la ley de 1996 que regula el sector minorista (ley del comercio minorista). Los supermercados son el formato dominante en la actualidad, lo que representa el 47% de las compras de comestibles del hogar. En los últimos años, la creciente importancia de este formato comercial ha ido acompañada de una disminución de los minoristas tradicionales (pequeñas tiendas barriales), cuya contribución a la venta de alimentos bajó de 35,6% en 1995 al 27,7% en 2009. Hasta 2010, se requería una licencia especial para la instalación de tiendas de descuento, lo que limitó su impacto en el mercado. El impacto de la reforma en 2010 fue objeto de un informe de la autoridad nacional en materia de competencia (CNC) sobre la relación entre los minoristas y el sector alimentario (García Brenes, 2006).

Por otra parte, las marcas blancas representan la mayoría del aceite de oliva del mercado español, lo que significa que muchas marcas de los fabricantes se enfrentan a una dura competencia para llegar a los consumidores finales. Para el aceite comestible del mercado (no solo el aceite de oliva), la cuota de mercado de las marcas blancas aumentó de 40,8% en 2004 al 54,2% en 2012 (García Brenes, 2006; *European Commission*, 2014).

El aceite de oliva refinado es utilizado como "producto gancho" de primera necesidad por muchos supermercados e hipermercados, es decir, un producto que utilizan los minoristas modernos en los anuncios para atraer clientes: esto tiende a crear problemas entre los minoristas y los productores con respecto a los precios de venta, y por lo tanto la rentabilidad. Hay incluso ofertas de aceite de oliva refinado de marcas líderes donde se va a pérdida y se los vende al precio más bajo posible, con renuncia de todo beneficio para los productores. Muchos minoristas venden su aceite de oliva refinado de marca propia más barato que otras marcas de fabricantes líderes. El estudio de García Brenes (2006) mostró que, en 2004 las marcas blancas en Andalucía fueron 18,3% más baratas que otras marcas. Por otra parte, el estudio también mostró que los aceites de oliva virgen extra de marca blanca son por lo general más caros que otras marcas líderes, lo que refuerza la imagen del aceite de oliva virgen extra como un producto de primera calidad.

Ante esta situación y luego de algunas demandas por parte de los productores de aceites hacia las cadenas minoristas, el gobierno federal decidió tomar medidas. Similar a un acuerdo alcanzado entre los agentes del sector de la leche y los distribuidores minoristas, se estuvo negociando un acuerdo en 2013 por el ministro de Agricultura, con el fin de garantizar que el aceite de oliva no se utilice como un producto líder a pérdida ("producto gancho"), con el objetivo de garantizar un beneficio para todos los jugadores. Sin embargo, este acuerdo no prosperó (García Brenes, 2006).

Ante esta situación, la mayoría de los fabricantes se quejan de la alta incertidumbre en sus ingresos, ya que muchos contratos se hacen sobre una base anual. Pero también hay distintas prácticas (incluso no relacionadas con los precios) de los minoristas que pueden tener un impacto en la eficiencia del sector, la innovación y en la elección del consumidor. Entre estas prácticas se encuentran:

- Uso de la imagen del proveedor y de su información confidencial sensible para beneficio de la marca blanca del minorista.
- Establecimiento de la cláusula del cliente más favorecido.
- Pérdidas de margen por “productos gancho”.
- Falta de especificaciones por escrito en los contratos, lo que lleva a bajo nivel de diferenciación impactando en los incentivos para el fabricante.
- Subastas a ciegas.
- Cláusulas de abastecimiento exclusivo.
- Imposición de compra de bienes o servicios ofrecidos por un tercero.
- Amarre de la relación comercial con la marca del fabricante con la obligación de producir la marca blanca de los minoristas.

Estos datos ilustran la tensión entre los minoristas y los fabricantes con respecto a los precios, la calidad del producto y la posibilidad relativamente baja de negociación entre dichos actores. Esta asimetría en la negociación tiene además un fuerte impacto en la oferta y por lo tanto en la libertad de elección de los consumidores finales.

Cabe mencionar que existe en España el *Mercado de Futuros de Aceites de Oliva (Sociedad Rectora de Futuros del Aceite de Oliva, S.A. (MFAO))*. Es la agencia oficial española para el comercio de futuros en el aceite de oliva, donde se negocian los contratos de futuros del aceite de oliva. Es el único mercado de futuros en el mundo para el comercio en aceite de oliva. Si bien se constituyó para traer más estabilidad en el nivel de adquisiciones, no parece haber logrado el objetivo en su máximo potencial (*European Commission, 2014*).

En los puntos anteriores se describió la asimetría de poder de negociación entre los actores de la cadena del aceite de oliva español. Por un lado, en el extremo inicial de la cadena, un gran número de pequeños productores olivareros muy dispersos, dueños de árboles de olivos centenarios (importante activo específico), donde la olivicultura es una actividad de tiempo parcial y secundaria. A nivel de los molinos o almazaras existe cierta conglomeración y estabilidad; los mismos están a cargo de industriales (entidades comerciales privadas que molturan por contrato) o cooperativas agrícolas que molturan las aceitunas de sus socios y comparten las ganancias o beneficios. Las almazaras venden el aceite producido a granel a refinerías, a envasadoras u operadores para la venta directa. La actividad de envasado es asumida por empresas que operan en distintas fases de la cadena existiendo distintos tipos de envasadoras: envasadoras integradas con refinerías, envasadoras pertenecientes a almazaras o envasadoras independientes. Hasta aquí vemos una importante cantidad de actores con mayor o menor atomización. Hacia el extremo final de la cadena, tenemos los grandes grupos minoristas de supermercados e hipermercados que concentran el 70% de la oferta de aceite de oliva envasado; que operan sus propias compras e imponen sus propias prácticas, incluso las no relacionadas con los precios, competencia de marca blanca, pérdidas de margen por producto gancho, cláusulas de cliente más favorecido o de abastecimiento excluido, por mencionar algunas. A esto debe sumarse la falta de un mercado de referencia de precio del aceite de oliva.

Se genera así un ambiente de alto oportunismo, dado por la característica y valor de los activos específicos en juego y la alta incertidumbre, producto de la gran atomización de actores río arriba en la cadena y la falta de un mercado de referencia de precios. Esto es aprovechado por los minoristas, que por su concentración tienen un alto poder de negociación para imponer sus reglas. En la siguiente sección se presenta brevemente la adaptación del sector a estas perturbaciones. Posteriormente, en el siguiente capítulo se presenta el caso de la sección olivícola de la cooperativa DCoop, como caso exitoso que logra invertir, o al menos equilibrar esta asimetría de poder.

4.3. Adaptaciones del sistema frente a las perturbaciones: la unión cooperativa

Se ha dado un fenómeno de concentración de las cooperativas con el fin de bajar sus costos de producción gracias a la implementación de economías de escala, a la vez de fortalecer el poder de negociación de los productores frente a los minoristas. Esta concentración se produce a través del aumento de cooperativas de segundo nivel y de tercer nivel. En España el aceite de oliva es todavía un *commodity*, por lo cual la gran demanda de aceite de oliva de bajo precio de los consumidores (y por lo tanto de los minoristas) es motivo de tensión entre productores y minoristas.

Existen cooperativas de primer, segundo y tercer nivel que producen aceite de oliva; algunas también incluyen entre sus actividades el embotellado. Las cooperativas de primer nivel son las organizaciones de productores de aceitunas, en las cooperativas de segundo nivel los socios son las cooperativas, mientras que las cooperativas de tercer nivel son uniones de cooperativas de segundo nivel. Hay 1.744 empresas de procesamiento (molinos de aceite), incluyendo unas 947 cooperativas que producen aceite de oliva, aunque la mayoría no la embotella. En general, las cooperativas, ya sean de primer o segundo nivel, se limitan a la producción de aceite de oliva. El tamaño típico de las almazaras (por volumen de producción) es variable: la mayoría de los molinos producen entre 20 y 100 mil toneladas, aunque el 11% de las almazaras producen el 34 % de la producción nacional total (Figura 1).

Los molinos de aceite están cada vez más integrados verticalmente, la mayoría de ellos están integrados con una planta de empaque. Las cooperativas se han convertido en un actor clave en términos de producción, y su concentración está reforzando su importancia. Han surgido cooperativas de segundo nivel, como lo fue en su momento Hojiblanca (hoy Dcoop), y cooperativas de tercer nivel, como Oleo-España, que se han apoderado de una gran cuota del mercado. Unos pocos y grandes grupos controlan la mayoría del mercado de aceite de oliva. La tendencia más fuerte en la cadena ha sido la integración vertical hacia adelante, a través de la fusión de actores industriales y/o la coordinación vertical a través de cooperativas.

Las cinco cooperativas principales en la producción de aceite de oliva son Hojiblanca (o DCoop), Oleoestepa, Jaencoop, Tierras Altas y Olivar de Segura. Juntos tienen un 37,2% de cuota de mercado. Hojiblanca (ahora DCoop) es el mayor participante en el mercado con una cuota de mercado del 24,4% (

Tabla 1).

Tabla 1: Participación en el mercado de las principales cooperativas en el mercado de aceite de oliva español.

NOMBRE	MARKET SHARE	ACCIONISTAS PRINCIPALES
Hojiblanca/DCoop ⁴	24,4%	171 cooperativas
Oleoestepa ⁵	5,5%	16 cooperativas
JaenCoop ⁶	3,2%	11 cooperativas
Tierras Altas	2,3%	15 cooperativas
Olivar de Segura ⁷	1,8%	14 cooperativas

Fuente: elaboración propia en base a *European Commission*, 2014.

En los últimos años, la concentración de los productores se ha incrementado con la fusión entre Deoleo y Hojiblanca en 2012, y más recientemente con la fusión de Hojiblanca y Tierras Altas Aceites de Granada para crear DCoop, el mayor productor de aceite en el mundo. Este tipo de uniones concentran y organizan la oferta y significan para el productor una estabilidad de precios (generalmente con un diferencial positivo respecto al precio de mercado) y una menor incertidumbre en la venta y el cobro de su aceite; tal es lo que expresa el presidente de Tierras Altas al ser consultado por la fusión con DCoop: “...*milagros no existen, lo que sí existe es la garantía de que a fin de año este productor de aceite va a tener su aceite cobrado y su dinero en el bolsillo para emprender la próxima campaña... una estabilidad en los precios y una estabilidad en la comercialización están totalmente aseguradas...*”⁸

En el siguiente capítulo se describe en detalle, en primer lugar, la sección olivícola de la cooperativa DCoop como caso exitoso de concentración de la oferta y equilibrador del poder de los productores frente a los minoristas, corrigiendo las asimetrías descriptas anteriormente.

En segundo lugar, se amplía la descripción a la cooperativa agroalimentaria DCoop en su conjunto, como extrapolación del modelo de éxito de la sección olivícola, que teniendo como eje vertebral a ésta ha logrado posicionarse entre las cooperativas agroalimentarias más importantes de España.

⁴ <http://www.DCoop.es/es/>

⁵ <http://www.oleoestepa.com/>

⁶ <http://www.jaencoop.com/es>

⁷ <http://olivardesegura.es/>

⁸ La entrevista al presidente de Tierras Altas tras la fusión con DCoop está disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=oaJYmqGv-iQ>

CAPÍTULO 5: COOPERATIVA AGROALIMENTARIA DCOOP

5.1. La Sección Olivícola de DCoop: como caso exitoso de unión cooperativa

DCoop es el mayor productor mundial de aceites de oliva, con producciones medias que superan las 220.000 toneladas de aceite de oliva virgen al año.

Los olivaderos entregan los frutos en las diferentes almazaras y el grupo se encarga de comercializarlo a granel o envasado.

Actualmente, la sección cuenta con 110 socios que aúnan la producción de 75.000 familias de olivaderos que cultivan unos 50 millones de árboles en 400.000 hectáreas de olivar en Andalucía, Castilla-La Mancha (Ciudad Real y Toledo) y Extremadura (Badajoz). Por provincias, los socios aceiteros son 26 en Córdoba, 25 en Málaga, 20 en Jaén, 19 en Granada, 12 en Sevilla, cinco en Castilla-La Mancha (uno de ellos es el grupo Montes-Norte que reúne a una decena de almazaras), dos en Cádiz y uno en Badajoz.

La variedad de oliva cuantitativamente más importante es la Picual (fundamentalmente en Jaén, Córdoba y Granada), seguida de la Hojiblanca (Málaga, Córdoba, Sevilla y Granada). También se cultivan olivas Cornicabras, Manzanillas, Verdiales, Lechines, Arbequinas y otras. Esa riqueza es la que hace a DCoop quizá ser el único operador que puede ofrecer el tipo de aceite que demanda el cliente.

DCoop cuenta con varias marcas propias para envasar sus aceites de oliva vírgenes extras: DCoop, Cordoliva, Tierras Altas, Acorsa, Unioliva, Torcaoliva, etc. que se pueden adquirir en las propias cooperativas, tiendas DCoop, algunos establecimientos de la distribución organizada y también en destinos de exportación, puesto que una parte importante de estos aceites se venden envasados. Para ello posee instalaciones industriales aceiteras propias / participadas en Villarrubia y Alcolea (Córdoba), Antequera (Málaga), Santa Fe (Granada) y Guarromán (Jaén).

Además de estas marcas propias, DCoop es propietario de Mercaóleo, que cuenta con una planta de envasado en Antequera para vender aceite a las cadenas de distribución de una manera eficiente.

Por último, también es accionista de Qorteba, empresa ubicada en Alcolea (Córdoba) que posee una gran bodega de aceite y una refinería.

Cada cooperativa asociada está formada por agricultores que poseen sus olivos, y una almazara o entamadora de aceitunas, donde se produce su aceite de oliva virgen o adereza sus olivas, pero es en los laboratorios de DCoop, donde se realizan continuos controles de calidad del producto durante todo el proceso de elaboración. Diariamente se analizan muestras de todas las partidas de aceitunas que entran en las plantas de elaboración de aceite. Además, recientemente han obtenido el reconocimiento de la Entidad Nacional de Acreditación y Certificación (ENAC)⁹.

DCoop cuenta con un panel de cata propio, uno de los diez que en España cumple los preceptos impuestos por el Consejo Oleícola Internacional, donde se analizan sensorialmente todos los aceites de oliva vírgenes; y se realizan los análisis del aceite, según el reglamento comunitario CE 640/2008 de la Comisión del 4 de julio de 2008 que modifica el Reglamento comunitario

⁹ <https://www.enac.es/>

CE 2.568/1971 relativo a las características de los aceites de oliva y de los aceites de orujo de oliva y sobre su método de análisis (para la clasificación de los aceites de oliva ver texto explicativo y Figura 6 Anexo).

La Sección de Aceituna de Mesa de DCoop ha buscado siempre la máxima garantía de control para su aceituna, desarrollando un método particular de preparación. Este proceso, resultado de la experiencia acumulada en el aderezo de la aceituna durante más de un siglo de trabajo bien hecho, se encuentra hoy por hoy totalmente automatizado, contando con el riguroso análisis en laboratorio del propio equipo de investigación. Así, este equipo efectúa un seguimiento exhaustivo e informatizado de la aceituna a lo largo de todo el proceso, desde que es cosechada hasta que se encuentra en óptimas condiciones para su distribución. Solo aquella aceituna que supere todos y cada uno de los distintos controles será finalmente comercializada, quedando todo el proceso recogido y archivado. DCoop envasa aceituna verde y negra, ofreciéndosela al consumidor en diferentes opciones: entera, deshuesada, en rodajas o rellena de pasta de pimiento.

A través de la acción colectiva y una visión compartida, influenciada en gran manera por el conocimiento de las partes, un componente regional y cultural, se logró empoderar a los productores y fabricantes para incrementar el poder de negociación frente a los minoristas y disminuir así las asimetrías existentes.

La acción conjunta permitió no solo concentrar la oferta, sino potenciar y desarrollar las ventajas competitivas¹⁰, agregando:

- i. variedad de cultivares (algunos gozando de DOP), lo que permite ofrecer el tipo de aceite a demanda del cliente,
- ii. marcas propias, que además le permiten llenar góndola y competir frente a la marca blanca,
- iii. acceso a tecnología: a través de plantas de envasado propias, bodegas y refinerías,
- iv. acceso a innovación y trazabilidad, a través de un laboratorio propio que permite controlar la calidad de todo el proceso,
- v. acceso a certificación del laboratorio por una Entidad Nacional de Acreditación y Certificación, estos dos últimos puntos son fundamentales para medir la especificidad de los activos, desalentar el oportunismo y los *free-riders*.
- vi. *Know-how* compartido, como es en el caso de las aceitunas de mesa, el método particular de preparación, resultado de la experiencia acumulada.

Es precisamente todo este valor agregado lo que le permitió a la cooperativa DCoop trascender la sección olivícola y extrapolar este modelo exitoso de cooperativismo a otras secciones conexas, hasta convertirse en una de las cooperativas agroalimentarias más importantes de España, la cuarta en facturación anual en 2013 con 565 millones de euros. En el ejercicio de 2016, la cooperativa supera por primera los mil millones de euros¹¹ manteniendo al grupo en posiciones de liderazgo del cooperativismo agroalimentario español. El ejercicio muestra además que la Sección del Aceite se mantuvo un año más como columna vertebral del grupo cooperativo, que aumentó en general la facturación de todas sus secciones con respecto a 2015 (Tabla 2).

¹⁰ En la sección 5.2.6 se amplía el concepto a ventajas que aplican tanto a la sección olivícola como al resto de las secciones de la cooperativa.

¹¹ <https://www.dcoop.es/noticias/la-facturacion-de-dcoop-supera-los-1-000-millones-de-euros-por-primera-vez/>

Tabla 2: Facturación Cooperativa Agroalimentaria DCoop por sección según ejercicio 2016 e incremento interanual (2015-2016).

SECCIÓN	FACTURACIÓN 2016 (EUROS)	Incremento Facturación interanual (2015-2016)
ACEITE	691.423.897,39	8,3%
ACEITUNA DE MESA	99.148.162,63	> 8%
SUMINISTROS	78.303.551,27	sin datos
GANADERA	68.479.779,98	sin datos
VINOS	61.457.934,48	5,3%
CEREALES	5.984.391,93	60%
TOTAL	1.004.797.717,68	sin datos

Fuente: adaptado de <https://www.dcoop.es/noticias/la-facturacion-de-dcoop-supera-los-1-000-millones-de-euros-por-primera-vez/>

A modo de introducción a la próxima sección, donde se desarrolla el modelo de agronegocio de la cooperativa agroalimentaria DCoop, se citan las declaraciones de José Moreno, presidente de DCoop, en una entrevista en ocasión de la fusión de DCoop con BACO declaró *“...en un mundo donde la demanda está cada vez más concentrada y la oferta cada vez más atomizada.... tenemos que hacer empresas grandes si queremos poder luchar contra la distribución cada vez más concentrada...”*¹²

Por su parte, Ángel Villafranca, presidente de BACO, coincide que la fusión entre las dos cooperativas permite *“...unir sinergias, unir esfuerzos, unir redes comerciales para seguir trasladando valor añadido a los socios, incrementar la producción, la financiación, suministros y todos los recursos que utiliza un socio de nuestra cooperativa...”*¹³

5.2. DCoop cooperativa agroalimentaria

El grupo Alimentario DCoop es una gran cooperativa alimentaria de segundo grado, es decir, sus socios son empresas —la gran mayoría cooperativas— que a su vez tienen como propietarios a 75.000 agricultores y ganaderos del sur de España: Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura.

Es heredero del Grupo Hojiblanca que inició su actividad dedicándose a la oleicultura; de hecho, DCoop es el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa con 400.000 hectáreas de olivar y 50 millones de olivos. A esto se le suma la fusión con Baco, es una empresa vinícola líder, además de la actividad de suministros y servicios, ganadería y cereales (Figura 2).

El grupo DCoop opera en el sur de España y llega a todo el mundo, puesto que exporta sus productos a un centenar de países. Actualmente cuenta con varios centros de trabajo propios y participados en: Alcázar de San Juan (Ciudad Real); Villarrubia, Córdoba, Alcolea y Monturque (Córdoba); Guarromán (Jaén); Santa Fe (Granada); Dos Hermanas y El Saucejo (Sevilla); y Antequera, Málaga, Campillos y Archidona (Málaga) (Figura 7 Anexo). Con una facturación que ronda los setecientos millones de euros anuales en continuo crecimiento (Tabla 4 y Figura 5), es la primera cooperativa agroalimentaria de Andalucía y está entre las primeras de España (Tabla 3).

¹²<https://www.youtube.com/watch?v=jPFskg-I7dQ>

¹³<https://www.youtube.com/watch?v=qmjAN7nehzk>

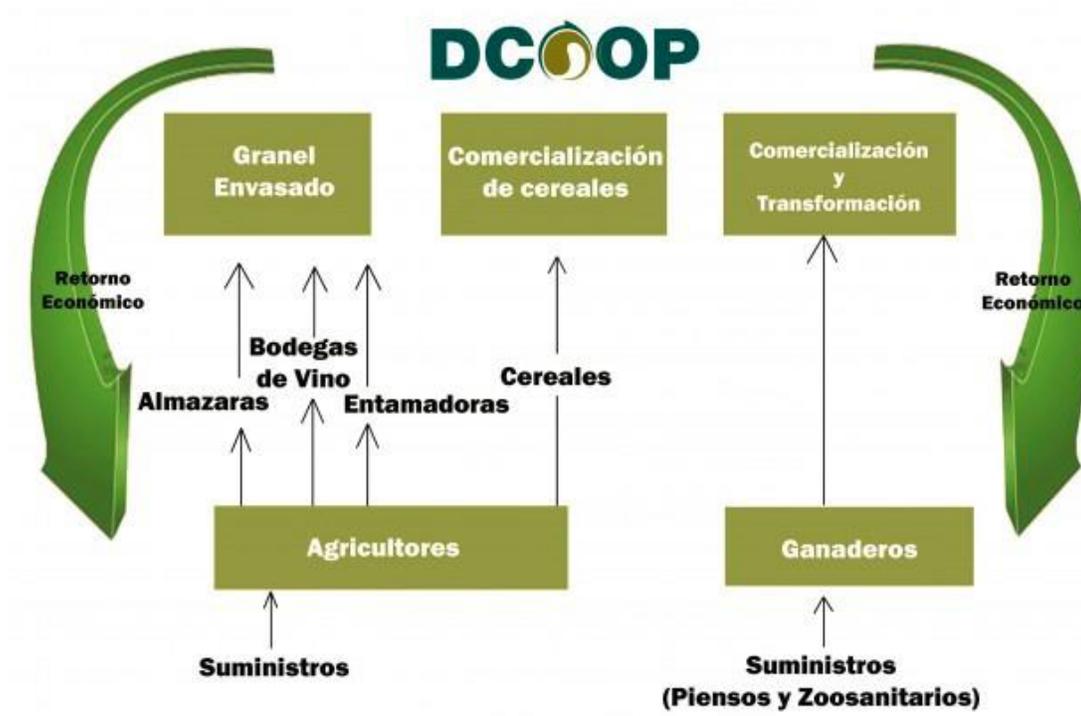
Los agricultores y ganaderos entregan y transforman sus producciones agrarias en las numerosasalmazaras, bodegas de vino, entamadoras e industria de transformación ganadera que posee el grupo y sus asociados para que DCoop los comercialice a granel o procesados. El grupo posee varias plantas de envasado de aceites, vino y aceitunas de mesa, y además participa como propietario en numerosas empresas que prestan otros servicios industriales y comerciales, como elaborados cárnicos, salsas, refinado de aceites vegetales y vinos (Figura 2). DCoop tiene una fuerte actividad exportadora y cuenta con delegaciones propias en Estados Unidos y China.

A continuación, se describen con más detalles las secciones que conforman DCoop:

- Aceite de oliva virgen: más de un centenar de socios aceiteros con una producción anual media superior a 250.000 toneladas de producción, lo que la convierte en líder mundial; incluso por delante de la totalidad de países productores como Túnez, Siria o Turquía, o equivalente a Grecia.
- Aceituna de mesa: 23 cooperativas asociadas que se dedican a la producción de aceituna de mesa con un cupo de 70.000 toneladas. Produce muchas variedades, principalmente la Hojiblanca.
- Vino: 13 cooperativas asociadas con producciones superiores a los 200 millones de litros de vino: tinto y blanco, de diferentes variedades y con denominaciones de origen. Opera principalmente en el mayor viñedo del mundo: La Mancha. Es fruto de la fusión con Bodegas Asociadas Cooperativas (BACO), acaecida en 2014. Se trata de la fusión entre cooperativas multisectoriales más grande de España, producto de la ley de integración aprobada por el MAGRAMA en 2013.
- Ganadería: Actualmente tiene una docena cooperativas asociadas que se dedican inicialmente a la comercialización en común de ganado (vacunos, ovinos, caprinos, avícola y cerdos: 200 mil cerdos de capa blanca comercializados); venta de 25 millones de litros de leche de cabra; provisión de los suministros zoonosanitarios y la compra en común de materia prima para fabricación de piensos. Esta sección abarca toda la cadena, desde la inversión en corrales y obtención de genética, la obtención de la materia prima para la fabricación de piensos, hasta la obtención de leche, quesos o el procesamiento para la obtención de los cortes cárnicos, y la comercialización final de los productos. Los cereales son producidos por las cooperativas, o en el caso del maíz y la soja que son importados de otros continentes por redes consolidadas. Este sector está avanzando hacia la transformación en la cadena de valor.
- Cereales: Constituida en 2013 inicialmente por cooperativas del grupo que pertenecían a otras secciones, tiene como fin la comercialización en común de todo tipo de granos: cereales, oleaginosas, leguminosas y proteaginosas. El potencial de producción de esta sección del grupo alcanza las 100.000 tn anuales.
- Suministros y servicios: más de un centenar de cooperativas asociadas para la prestación de servicios a los agricultores con el fin de abaratar costos de producción: fitosanitarios, abonos, carburantes, asesoramiento a explotaciones, reparación de maquinaria oleotécnica, repuestos, tiendas, electricidad, telefonía, viajes, seguros, etc.

- **Créditos:** La sección de crédito sirve a los socios de DCoop (empresas cooperativas asociadas) en las diferentes secciones. Asimismo, tiene como cometido las relaciones con las entidades financieras y todos los trabajos análogos propios del departamento.

Figura 2: Actividades de DCoop.



Fuente: extraído de la Cooperativa

5.2.1. Misión, visión y valores de la cooperativa:

Misión: El objeto social de DCoop es trabajar por conseguir la mayor rentabilidad posible para sus agricultores y ganaderos a través del abaratamiento de costos y la mejor comercialización posible de sus producciones ofreciendo al consumidor productos de calidad.

Visión: Convertirse en una gran cooperativa agroalimentaria, sólida, viable, ambiciosa, sostenible, capaz de ofrecer producciones propias de calidad a los consumidores y dar respuesta a los retos actuales del mercado para sus agricultores y ganaderos.

DCoop se propone ser una gran empresa cooperativa agroalimentaria, su compromiso se basa en ser una empresa:

Orientada a los consumidores, a quienes se debe, para satisfacer sus necesidades de alimentación mediante el ofrecimiento de productos seguros y de calidad, que cuentan con el aval de la producción propia y la trazabilidad, todo ello desde un buen servicio.

Dimensionada, fruto de la integración del mayor número posible de agricultores, ganaderos y cooperativas a través de la promoción de la integración y la concentración de la oferta en los sectores que opere, todo ello para tener mejores oportunidades en unos mercados que aspira a liderar.

Sostenible y vertebradora, en todos los ámbitos en que desarrolle su actividad para ser una empresa de futuro: viable y consolidada económicamente, responsable medioambientalmente, presencial y activa socialmente, y regida por los principios cooperativos de solidaridad, esfuerzo y democracia.

Transparente, participativa y abierta a todos, que sirva para sumar en torno a un proyecto común, donde todo el mundo conozca y aporte independientemente de su lugar o ideología, a la vez que versátil y flexible para poder llegar a acuerdos y colaboraciones empresariales con otras empresas en beneficio de todos.

Generadora de riqueza y empleo allí donde opere, buscando siempre un mayor valor añadido que redunde en sus socios y retroalimente toda la cadena, a la vez que, dentro de sus posibilidades, inversora en promoción del producto, en investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos, en potenciar la calidad como elemento diferenciador.

Potenciadora de los recursos endógenos, no deslocalizadora de la actividad, sino vertebradora de los territorios, emprendedora en su tierra y buscadora de negocios en el exterior.

Competitiva, para poder responder a los retos del mercado, exigente para ofrecer al consumidor lo que busca y servir a la distribución en sus necesidades, para lo cual son necesarios unos recursos humanos capacitados, formados y profesionales.

Multisectorial, para dar cabida a todas las producciones de los agricultores y ganaderos de los territorios donde opera, partiendo de estructuras consolidadas como es el caso del olivar o la viña a través de un líder mundial.

Líder en sectores estratégicos como el aceite, el vino o la aceituna de mesa, a los que sumar otras actividades que repercutan en mejorar las rentas de los agricultores y ganaderos y que permitan avanzar en procesos agroindustriales.

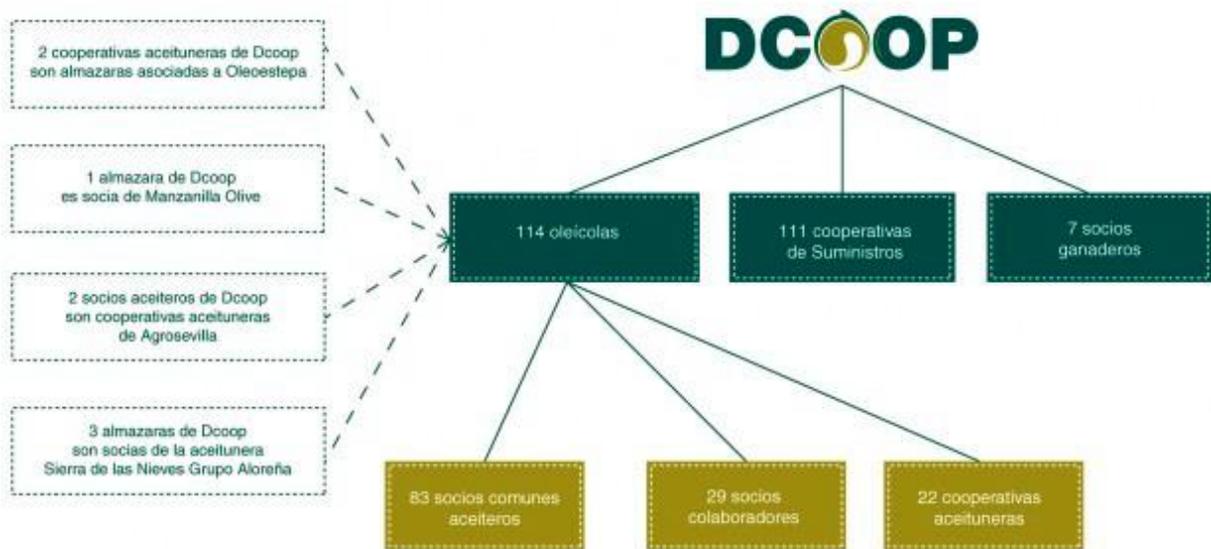
Solidaria, porque ese es un principio vital de las empresas de economía social, que basan en la cooperación su razón de ser, para lo cual se fomenta la formación de ese espíritu colectivo de interés común.

5.2.2. Estructura corporativa

DCoop S. Coop. And. es una cooperativa de segundo grado, cuyos socios son mayoritariamente cooperativas, aunque también puede acoger a empresas mercantiles y otros tipos de socios, según las directrices legales y estatutarias. A su vez, estos socios de DCoop están constituidos por las miles de familias de agricultores y ganaderos del grupo, verdaderos propietarios y razón de ser de esta empresa cooperativa.

Puesto que DCoop abarca varias actividades, se organiza en secciones con patrimonio y contabilidad independiente, es decir, los socios de cada división soportan los ingresos y los gastos. Como ya se mencionó, cuenta con siete secciones: Aceite; Aceituna de Mesa; Vinos; Suministros y Servicios; Ganadería; Cereales; y Sección de Crédito, aunque esta última no está dirigida a los agricultores y ganaderos, sino a los propios socios (empresas cooperativas) de DCoop (Figura 3).

Figura 3: Organigrama de DCoop.



Fuente: extraído de la Cooperativa

El máximo órgano soberano de DCoop es la asamblea general, donde están representados los socios con los votos en función de la actividad y el volumen con el que se relacionan con el grupo en cada sección. La asamblea general tiene entre sus competencias: la aprobación de las cuentas anuales; la elección del Consejo Rector; y decidir sobre cambios estructurales en la empresa (fusiones, grandes inversiones corporativas, aprobación de reglamentos de régimen interno). Se celebra como mínimo una vez al año.

El Consejo Rector de DCoop está formado por entre 19 y 23 miembros que proceden de los socios (empresas cooperativas); tiene representantes de todas las secciones; es elegido por la

asamblea general por un mandato de cuatro años; y es el máximo órgano decisor. No obstante, son las Juntas de Socios de Sección (que a su vez pueden elegir a un Consejo de Sección) el verdadero órgano de decisión de cada actividad, puesto que tratan sobre el tráfico ordinario de la actividad, entre las que se encuentran las decisiones sobre mercado. Las Juntas de Sección están formadas por todos los entes asociados (empresas cooperativas) a DCoop en cada actividad; es decir, en la práctica, son la asamblea general de cada sección. Eligen a un representante (presidente) también por cuatro años.

El Consejo Rector elige al director general, máximo ejecutivo de la cooperativa del que dependen todos los departamentos y el personal. Actualmente el grupo DCoop cuenta (directamente o a través de entidades relacionadas) con cerca de 500 trabajadores en su decena de centros de trabajo.

Además, DCoop, como empresa, es socia y participa de varias empresas que le ayudan a desarrollar su fin, que no es otro que intentar conseguir la mayor rentabilidad para sus socios a través de la mejor comercialización posible de sus producciones y el abaratamiento de costos.

En resumen, DCoop es una gran cooperativa agroalimentaria, líder mundial en sectores como el oleícola, y que está creciendo en otras actividades.

5.2.3. Participación en otras empresas

DCoop participa en diferentes empresas para desarrollar todas sus actividades y fines (Figura 2). Las principales empresas participadas se describen a continuación:

Mercaoleo SL¹⁴: Es una empresa dedicada a la comercialización de aceites de oliva fundamentalmente envasados de marcas para la distribución en todo el mundo. Fue constituida en 2007 como *joint venture* por Cargill y DCoop, y desde octubre de 2014 es propiedad de la Cooperativa en su totalidad. Envasa más de 50 millones de litros y su planta de envasado es probablemente la más moderna y eficiente del mundo.

Agroalimentaria Musa SL: Constituida en marzo de 2012, se dedica a la fabricación y comercialización de productos agroalimentarios, principalmente salsas del tipo mayonesas, ketchup, mostaza, alioli, etc. (con la marca líder Musa), aceites y vinos.

Aceitunas y Conservas SA (Acycyco): Es una empresa participada en más de un 99% por la Sección de Aceituna de Mesa de DCoop. Tiene como activos una planta de industrial en Dos Hermanas (Sevilla) que se dedica a transformar y envasar las producciones aceituneras de DCoop. En agosto de 2014 ha adquirido los activos de la industria aceitunera Aceinaza, que cuenta con 3.500 tn de fermentadores.

Qorteba Internacional SL: Es una empresa creada en 2013 por Refinería Andaluza SA (Aceites Toledo) con el 50% y DCoop con otro 50% con objeto de almacenar y refinar aceites, así como albergar la fábrica de salsas de Musa.

Tierras de Molina SA¹⁵: Es la empresa comercializadora del vino embotellado producido por la SCA Agrícola Virgen de la Oliva de Molina. Está participada al 40% por DCoop con objeto

¹⁴ www.mercaoleo.es

¹⁵ www.tierrasdemolina.net

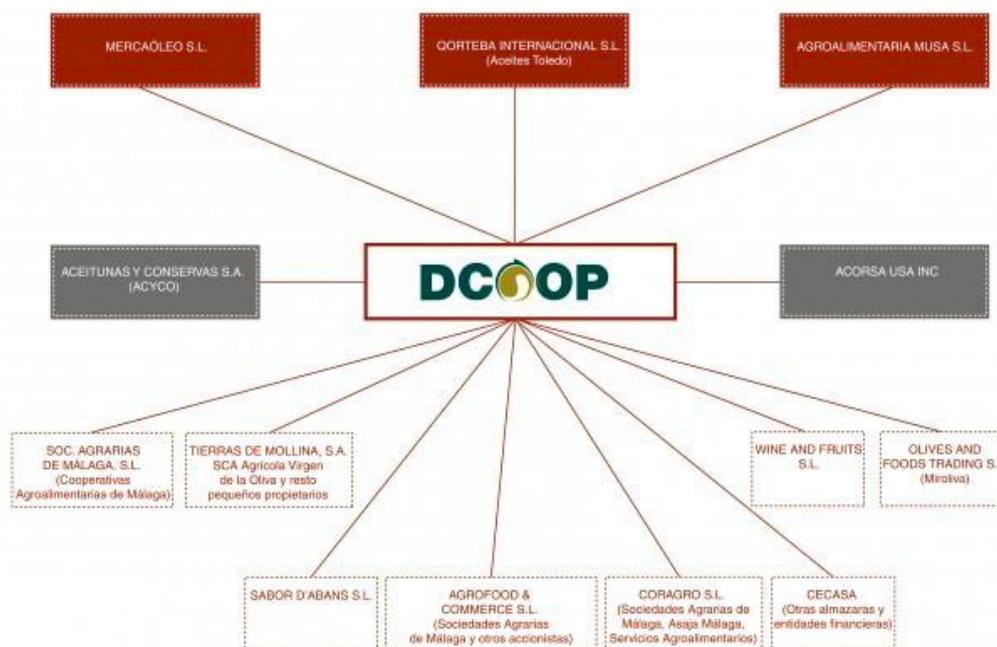
de ampliar su portafolio de productos en el canal HORECA. Cuenta con las marcas Montespejo o CarpeDiem, vinos dulces, blancos y tintos; Mollina es el mayor productor vitivinícola de las denominaciones de origen Málaga y Sierras de Málaga.

Acorsa USA Inc.: Constituida en 2003, esta filial propiedad de DCoop, constituye la delegación comercial de la cooperativa para comercializar sus productos en Estados Unidos, fundamentalmente aceitunas de mesa y aceites. Tiene su sede en Dumont, Nueva Jersey y factura unos 15 millones de dólares anuales.

Otras empresas participadas:

DCoop participa en otras empresas filiales relacionadas con el vino (Wines and Fruits SL), el aceite (Agrofoods & Commerce SL -Priordei- junto con oleicultores catalanes), correduría de seguros (Coragro) y aceituna de mesa (Olives and Foods Trading SL junto con Miroliva).

Figura 4: Participación de DCoop en empresas del sector agroalimentario.



Fuente: extraído de la Cooperativa

5.2.4. Facturación

La facturación de DCoop se encuentra entre las más altas de España. En 2013 DCoop ha logrado constituirse como la cuarta cooperativa agroalimentaria de mayor facturación en el país con 565 millones de euros (Tabla 3). En la Tabla 4 y en la Figura 5 se muestra la evolución de la facturación entre 1988 y 2014. Para comprender la evolución de la facturación, en la sección siguiente se repasa la historia de la cooperativa.

Tabla 3: Facturación de las cooperativas españolas en 2013.

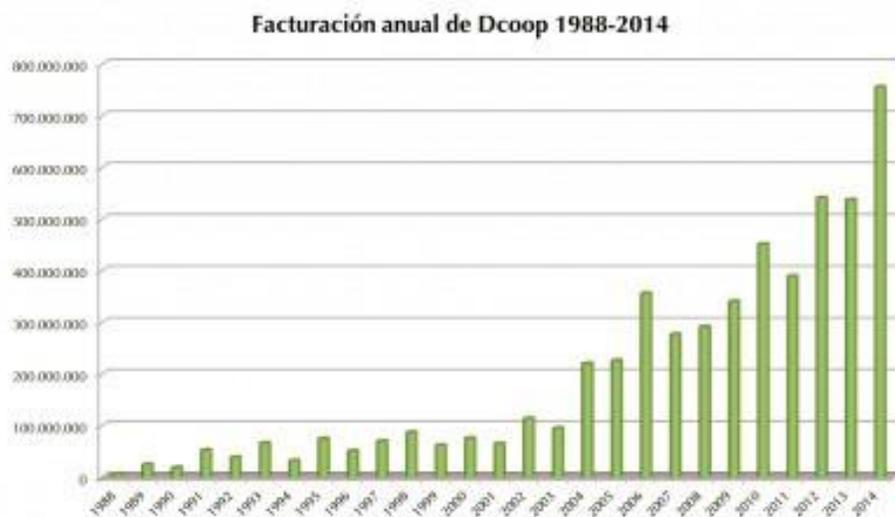
Cooperativa	Facturación 2013
1 Coren	982
2 AN	673
3 Anecoop	593
4 Dcoop	565
5 Covap	373
6 Cobadu	269
7 Agropal	209
8 Acor	200
9 Actel	197
10 Camp d'Ivars d'Urgell	190
11 Arento	180
12 Acorex	171
13 Suca	162
14 Copiso	158
15 C. Lechera Asturiana	142
16 Alimer	140
17 Vicasol	138
18 Arco Iris	132
19 Murgiverde	125
20 Coarval	106
Otras	19.991
Total	25.696

Fuente: Cooperativas Agroalimentarias.
Facturación en millones de euros.

Fuente: extraído de la Cooperativa

Tabla 4 y Figura 5: Evolución de la facturación de DCoop.

Año	Facturación €
1988	6.789.970
1989	24.823.632
1990	19.014.966
1991	52.798.318
1992	38.536.258
1993	66.307.082
1994	32.131.910
1995	74.745.076
1996	50.942.521
1997	70.255.468
1998	87.098.301
1999	61.950.585
2000	75.968.609
2001	64.958.150
2002	111.868.017
2003	95.235.369
2004	220.296.135
2005	226.041.699
2006	356.087.683
2007	276.669.017
2008	291.417.293
2009	340.446.616
2010	451.077.149
2011	389.069.728
2012	541.040.651
2013	537.450.000
2014	755.905.129



Fuente: extraído de la Cooperativa

5.2.5. Historia

A continuación, se repasa la historia desde 1979, cuando se constituye Aceitunas de Mesa de Córdoba SA (futura cooperativa Acorsa, compuesta por varias cooperativas socias fundadoras de la actual DCoop) hasta noviembre de 2015 cuando el Grupo DCoop y el Grupo Pompeian (de origen estadounidense) firman un acuerdo que tiene como objetivo convertir esta alianza en líder mundial del comercio de aceite de oliva.

Obsérvese el origen cooperativo de las empresas que se van integrando hasta formar el actual grupo. Puede inferirse la confianza o conocimiento de las partes por tener un origen cultural y regional común, así como una visión compartida y colectiva de empresa.

Tabla 5: Historia y evolución de los acontecimientos más importantes que dan origen a la actual DCoop.

Año	Acontecimiento
1979	<ul style="list-style-type: none"> Se constituye Aceitunas de Mesa de Córdoba SA, germen de la futura cooperativa Acorsa.
1980	<ul style="list-style-type: none"> Se constituye Cordoliva, sociedad cooperativa que agrupa una veintena de almazaras cordobesas, núcleo de una de las dos entidades creadoras de Hojiblanca.
1987	<ul style="list-style-type: none"> Se constituye la S. Coop. And. Oleícola Hojiblanca de Málaga, entidad de segundo grado formada inicialmente por 13 almazaras cooperativas del norte de la provincia.
1997	<ul style="list-style-type: none"> Primera edición de los Premios a la Calidad, que premian cada campaña el esfuerzo de los olivereros y cooperativas por conseguir los mejores zumos de aceituna. Presentación pública en Málaga de la marca de aceite de oliva virgen extra Hojiblanca, que con el tiempo se convirtió en líder nacional en ventas de este segmento.
2003	<ul style="list-style-type: none"> Fusión efectiva entre la SCA Oleícola Hojiblanca de Málaga y Cordoliva SCA por la que nace Hojiblanca S. Coop. And. con 42 cooperativas aceiteras de Córdoba y Málaga, consolidándose como el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen. Se constituye Acorsa USA Inc (luego Hojiblanca USA Inc.), una empresa de la cooperativa para reforzar comercialmente las exportaciones a Estados Unidos, en sus inicios, aceitunas. Se trata de la primera delegación exterior propia del grupo.
2005	<ul style="list-style-type: none"> Se produce la fusión de Aceitunas de Mesa de Córdoba S. Coop. And. (Acorsa) con Hojiblanca S. Coop. And. (hoy DCoop) por la que se crea la nueva sección de aceituna de mesa.
2006	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa La Dehesa de Los Corrales decide incorporarse al Grupo Hojiblanca en sus secciones aceitera y aceitunera. Se trata de la primera cooperativa sevillana. A través de su filial Oleomálaga SA, Hojiblanca entra a formar parte del accionariado de Tierras de Mollina SA, donde junto con la cooperativa Virgen de la Oliva de esta localidad, tiene la mayoría. Esta empresa comercializa los vinos envasados (dulces, blancos y tintos) con denominación de origen Málaga y Sierras de Málaga. Se trata de añadir un producto más para buscar sinergias.
2007	<ul style="list-style-type: none"> El Ministerio de Agricultura y Pesca reconoce al Grupo Hojiblanca con el Premio a la Mejor Empresa Alimentaria Española de 2006. Firma del acuerdo de joint venture al 50% entre la multinacional estadounidense Cargill y Hojiblanca que formalizaba Mercaoleo SL. Fusión con la cooperativa de segundo de grado de Suministros Agrocórdoba S. Coop. And. (constituida el 21 de septiembre de 2000) que contaba mayoritariamente con cooperativas pertenecientes a las secciones aceitera y aceitunera de Hojiblanca en la provincia de Córdoba (Cordoliva).
2008	<ul style="list-style-type: none"> La asamblea general de la SCA Olivarera Nuestra Señora de la Fuensanta de Alcaudete decide incorporarse al grupo, constituyendo la primera entidad jienense en hacerlo. Con ello Hojiblanca tenía presencia en cuatro provincias.
2009	<ul style="list-style-type: none"> Comienzan a operar formalmente como socios varias cooperativas que en su mayoría habían comercializado su aceite de la campaña anterior a través de Hojiblanca, todo ello debido a la mala situación de precios. Se crea la figura de socio colaborador para aquellas que quieran mantener su envasado. Estas cooperativas permiten ahondar en la concentración de la oferta y duplicar el volumen del grupo, además de extender su actividad a otros territorios.

	<ul style="list-style-type: none"> • 7 cooperativas de Sevilla y Badajoz se incorporan al Grupo.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la cuarta sección, la ganadera, que inicialmente se dedica a la adquisición de materia prima para piensos, los insumos zoonosanitarios y la comercialización de cerdo de capa blanca.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Hojiblanca adquiere Aceitunas y Conservas SA (Acyc), empresa de Deoleo (grupo Sos).
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta la empresa Agroalimentaria Musa SL, constituida al 50% por Hojiblanca S. Coop. And. y Moreno SA, para la comercialización de productos de ambas compañías. Moreno SA vende aceite y vino, pero su fuerte es que es un gran industrial de salsas (con marcas como Musa), lo cual permite a Hojiblanca ampliar su portafolio y expandir mercados, sobre todo el ámbito internacional.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta en Madrid la nueva DCoop • Se decide crear la nueva sección de Cereales, la quinta del grupo. • Creación de Qorteba Internacional SL, empresa constituida por Refinería Andaluza SA (Aceites Toledo) con el 50% y DCoop S. Coop. And. con otro 50% para almacenar y refinar aceites de oliva, y albergar la fábrica de salsas.
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Se entregan los Premios DCoop a la Calidad 2014. • DCoop adquiere a Cargill su participación en Mercaóleo, por lo que la cooperativa pasa a poseer la totalidad de las acciones de esta empresa que está envasando ya más de 30 millones de litros de aceite a través de la planta que se inauguró en 2009 en Antequera. • Fusión entre Bodegas Asociadas Cooperativas (BACO) de Castilla-La Mancha y DCoop. • Productores Caprinos del Sur (Procasur) aprueba integrarse en la Sección Ganadera de DCoop.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • El Grupo DCoop y el Grupo Pompeian firman un acuerdo que tiene como objetivo convertir esta alianza en líder mundial del comercio de aceite de oliva, abordando todos los mercados mundiales con objeto de ser los operadores de referencia.

Fuente: adaptado de <https://www.dcoop.es/la-cooperativa/historia/>

5.2.6. Valores Intangibles de la Cooperativa

5.2.6.1. Asesoramiento Técnico

DCoop cuenta con un Departamento Técnico Agrícola formado por profesionales calificados que informan, asesoran y forman a aquellas cooperativas que lo solicitan. El Departamento Técnico Agrícola de DCoop tiene como objetivo fundamental la reducción de costos de producción de los agricultores y ganaderos, así como ayudar a los titulares de las explotaciones a cumplir con los requisitos legales a los que están obligados, garantizando la máxima calidad de los productos y cubriendo todas las necesidades de los socios de DCoop.

Los agricultores reciben de los técnicos de DCoop un asesoramiento constante en todo lo que se refiere a tratamientos del terreno, abonos, riegos, nuevos sistemas de cultivo y recolección, con el propósito de que las aceitunas crezcan y maduren en condiciones óptimas. También en el uso sostenible de fitosanitarios y control de plagas y el uso de equipos aplicadores. También reciben asesoramiento para la confección de sus cuadernos de producción y asesoramiento legal para la percepción de subsidios de la PAC (Política Agrícola Común).

5.2.6.2. Certificaciones y DOP

Los laboratorios de DCoop cuentan con equipos de última tecnología y un personal altamente calificado, realizándose constantes inversiones en investigación y desarrollo. Además, DCoop dispone de las siguientes certificaciones de calidad:

- ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión Calidad
- BRC: British Retail Consourcium (Seguridad alimentaria) Origen inglés-anglosajón
- IFS: International Food Standard (Seguridad alimentaria) Origen franco-alemán
- KOSHER: Comunidad judía

- CAAE: Agricultura Ecológica

Además de las siguientes Denominaciones de Origen Protegida (ver Figura 7 Anexo):

- DOP Antequera
- DOP Montoro-Adamuz
- DOP Lucena
- DOP Campo de Calatrava
- DOP Sierra de Cádiz
- DOP Montes de Granada
- DOP Poniente de Granada
- DO Campo de Calatrava

Los productos de agricultura ecológica y Denominación de Origen también tienen la certificación de la Junta de Andalucía de Calidad Certificada.

5.2.6.3. *Incentivos a la calidad*

DCoop entrega premios a la calidad de los aceites (y ahora también a los vinos) producidos. Su objetivo es premiar el esfuerzo que realizan los olivares y almazaras del grupo a la hora de obtener los mejores aceites de oliva vírgenes extras, aquellos que luego ofrecemos al consumidor en óptimo estado de frescura y sabor.

Existen dos categorías principales: Premio al Mejor Aceite (de la campaña) y Premio a la Calidad (para las almazaras y las bodegas). Además, hay otros premios para el Mejor Aceite Ecológico y para los mejores aceites comercializados y producidos por el grupo de las denominaciones de origen Montoro-Adamuz, Lucena y Antequera.

5.2.6.4. *Capital Social*

Entre las claves del capital social se incluyen la cooperación, la coinnovación, la coordinación, el consenso, la colaboración, la creatividad, la claridad, la congruencia (misión, visión y metas), el compromiso, la comunicación, el continuo aprendizaje, la confianza, la credibilidad, comunidad de intereses, cultura, conectividad, competencia y colectividad.

En los apartados anteriores se han podido identificar varios de estos factores claves en DCoop. El asesoramiento técnico, las certificaciones y control de calidad, así como los incentivos a la calidad son claros ejemplos de incentivos a la transparencia, a la reducción del oportunismo, el *self-enforcement*, por mencionar algunas. Por sus orígenes y su actividad, DCoop es una empresa de economía social que interactúa con el entorno en diferentes campos (económico, medioambiental, social, cultural). En cuanto a su responsabilidad social y su interacción con la comunidad, DCoop cuenta con un museo del oliva, organiza premios a expresiones artísticas, además de la publicación de una revista trimestral cuya temática es la realidad del sector. Su sección de suministros y servicios también es un ejemplo que condensa entre sus actividades las claves del capital social. Las tiendas para la compra de los productos de marca propia a precios diferenciales, además de los beneficios para sus socios para la adquisición de combustibles, insumos, electricidad, telefonía celular de alguna manera repercuten en la región y en la sociedad en general.

CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

North (1990) plantea la distinción esencial entre las instituciones y las organizaciones. Las instituciones constituyen las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente son construcciones humanas que delimitan las interacciones humanas. Las organizaciones, entendidas como grupos de individuos con objetivos comunes, también proveen una estructura para las interacciones humanas, pero plantea una distinción entre las reglas de juego (instituciones) y los jugadores (organizaciones).

Según lo expuesto en este trabajo, se puede inferir que las instituciones y leyes vigentes no han sabido frenar el avance de los grandes minoristas y la concentración de los hipermercados y supermercados. Se mostró el alto poder de negociación de estas cadenas frente a los fabricantes de aceite de oliva, así como actitudes de oportunismo (como las relacionadas con las marcas blancas, las pérdidas por margen por “producto gancho”, contratos anuales e incompletos, cláusulas de abastecimiento exclusivo, etc.) que determinan una alta incertidumbre en los ingresos de los fabricantes. Se ha visto como estas asimetrías en la negociación también impactan sobre la posibilidad de libre elección de los consumidores.

La integración y coordinación vertical apuntan a ganar economía de escalas y a la reducción de los costos de producción. A la vez de concentrar y estabilizar la oferta y ganar el poder de negociación necesario para invertir el oligopolio de los minoristas. En caso de DCoop se ve como el rol del coordinador resulta fundamental para bajar los costos, el sostenimiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad demandada. Algunas cooperativas aprovechan su tamaño para proporcionar una amplia gama de servicios para sus miembros (como también es el caso de DCoop). Además, para los productores y fabricantes significa una menor incertidumbre en la colocación y el cobro por su producto. El arraigo territorial e histórico/cultural es altamente facilitador para lograr estos objetivos.

Vale citar el trabajo de Porter (1980, 1990) que delinea muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas. Porter define las dos grandes estrategias competitivas, liderar en costos o liderar en diferenciación. En el primer caso se promueve un aumento permanente de la competitividad y en el otro la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio. Porter enfatiza el rol de la innovación como capacidad de crear conocimiento como clave en la construcción de ventajas competitivas. Ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad, y define la influencia de proveedores y compradores a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los sustitutos o los nuevos ingresos al escenario competitivo. Focaliza además como clave el concepto de “*cluster*” en donde ubica a los sectores conexos y de apoyo como clave de una construcción competitiva sistémica.

Analizando el caso de la sección olivícola de DCoop, se ve cierta tendencia a la “descomoditización” del producto (aceite de oliva) a través de la innovación, el aseguramiento de la calidad y el posicionamiento de marcas para ganar espacio en góndola y desalentar el consumo de marcas blancas, como otra forma de competir con las grandes cadenas minoristas. Como estrategia adicional, para competir con los grandes minoristas, el grupo DCoop cuenta con tiendas propias donde se pueden adquirir sus productos.

En cuanto a diferenciación, el mercado de las DOP para el aceite de oliva no parece ser un negocio desarrollado aún; si bien es amplio el número de aceites españoles con DOP reconocidas.

Claramente la estrategia competitiva observada se basa en el desarrollo de estrategias asociativas y cooperativas a través de distintos niveles de coordinación vertical. La acción colectiva está fundada en la construcción de sólidas redes de agronegocios con un alto componente histórico/cultural y territorial que tiene por fin la búsqueda de economías de escala y concentración de la oferta. Como ya se mencionó, la estrategia también se fundamenta en la organización de redes de suministros y servicios para disminuir los costos; así como en economías de especialización y en la promoción de productos con valor agregado a fin de satisfacer al consumidor.

Williamson formula que la economía de los costos de transacción se ocupa de las “micro-instituciones de gobernanza”: los mercados (spot), las jerarquías (integración vertical) y las formas híbridas (contratos), como elecciones organizacionales que buscan resolver alternativamente los costos de transacción. Como dice Williamson “... los costos de transacción diferenciales son el “límite de corte” en la elección”.

En la cadena de valor del aceite de oliva español las estructuras de gobernanza predominantes son los contratos y la integración vertical y horizontal, con una clara tendencia hacia esta última en los últimos años producto de la necesidad de bajar los costos de transacción, concentrar la oferta y fortalecer el poder de negociación entre productores/fabricantes con los minoristas.

Esta tendencia de integración vertical hacia adelante se da precisamente en los eslabones que involucran mayor especificidad de activos: las almazaras y refinerías, con activos temporales (el aceite de oliva), con activos físicos (maquinarias y estructura) y de recursos humanos exclusivos de la actividad. Williamson destaca el atributo de la especificidad de activos como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza.

Williamson define a la capacidad de adaptación frente a las perturbaciones como uno de los problemas centrales en la organización económica. Además, relaciona la capacidad de adaptación y el nivel de las perturbaciones con la estructura de gobernanza. Distingue dos tipos de adaptación extremas: autónoma y cooperativa, frente a los distintos tipos de perturbación según grado de importancia; a mayores perturbaciones mayor necesidad de capacidad de adaptación. Distingue además entre autonomía y cooperación recorriendo un rango gradual entre estrictamente autónoma, principalmente autónoma, principalmente coordinada y estrictamente coordinada. Ubica en las antípodas de la autonomía las estructuras de gobernanza relacionadas con los mecanismos de precio y las de cooperación a las jerarquías. Queda entonces un grado de adaptación intermedia relacionado con las formas híbridas de gobernanza.

Al repasar la historia y evolución de DCoop se puede comprender la importancia de la territorialidad e inferir las relaciones entre el entorno territorial y los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos. Se muestra como en un principio dominan las pequeñas y medianas empresas, y como se van dando situaciones de integración vertical, horizontal y transversal además de varias alianzas estratégicas. En los últimos años se evidencia el dinamismo y flexibilidad en la disolución y formación de nuevas alianzas. Estas nuevas alianzas incluyen la expansión del negocio fuera del territorio e incluso la expansión del

negocio hacia otras actividades no relacionadas con la olivicultura. Aunque estos nuevos negocios presentan denominadores comunes con la olivicultura que definirán los valores (la necesidad de intercambiar recursos, interdependencia, relaciones informales, beneficios mutuos, poder, confianza, compromiso, etc.) de la estructura de red actual. Al repasar la línea cronológica se ve también como fue la olivicultura la actividad motora dominante que dio origen y que lideró la transformación hasta la cooperativa agroalimentaria que es DCoop hoy.

En la misión y visión de la empresa pueden verse reflejadas las cinco fuentes de poder que según Thorelli (1986) participan en una red: económicas, tecnológicas, experiencia, confianza y legitimidad. Interesantemente el grupo aquí plantea, de alguna manera, no abandonar su origen territorial al manifestar explícitamente ser: “potenciadora de los recursos endógenos, no deslocalizadora de la actividad, sino vertebradora de los territorios, emprendedora en nuestra tierra y buscadora de negocios en el exterior”.

Al analizar la estructura corporativa puede verse como las diferentes secciones de la cooperativa mantienen su autonomía —cada sección tiene patrimonio y contabilidades independientes—, interdependencia, relaciones informales, beneficios mutuos, poder, confianza y compromiso que están garantizados formalmente por la asamblea general y el consejo rector, pero por sobre todo por la cultura y la historia en común. Por otra parte, la participación de DCoop en otras empresas ayuda a desarrollar su fin, que no es otro que intentar conseguir la mayor rentabilidad para sus socios.

Putnam (1995) define el capital social como “las características de la organización social, las normas y la confianza, facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo”. Posteriormente, reformulará su definición, pero su discurso seguirá siendo el mismo: “el capital social, que se acumula al uso, facilita la vida y permite reconciliar interés individual e interés general”.

Entre las claves del capital social se incluyen la cooperación, la coinnovación, la coordinación, el consenso, la colaboración, la creatividad, la claridad, la congruencia (misión, visión y metas), el compromiso, la comunicación, el continuo aprendizaje, la confianza, la credibilidad, comunidad de intereses, cultura, conectividad, competencia y colectividad.

Ha quedado de manifiesto a lo largo de este trabajo que el factor del capital social está presente en la arquitectura de DCoop. El asesoramiento técnico, las certificaciones y el aseguramiento de la calidad, así como los incentivos a la calidad son claros ejemplos de incentivos a la transparencia, a la reducción del oportunismo, el *self-enforcement*, por mencionar algunas ventajas. Por sus orígenes y su actividad relacionados con el territorio y la cultura local, DCoop es una empresa de economía social que interactúa con el entorno en diferentes campos (económico, medioambiental, social, cultural). La responsabilidad social de la empresa no se limita a los beneficios para sus socios, sino que alcanza la comunidad en general a través de actividades y beneficios para los habitantes de las localidades conexas.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

Los sistemas agroalimentarios están atravesando fuertes cambios producto de un escenario global turbulento. El agronegocio del aceite de oliva en España, a pesar de ser el más importante a nivel mundial en cuanto a producción y volumen transado, no escapa a esta realidad. Zylbersztajn (1996) y Ordóñez (1999) señalan entre las grandes perturbaciones del sistema agroalimentario a la globalización y al impacto del supermercadismo, con su doble rol de transmisor de las exigencias del consumidor y orientador de la cadena de valor.

En la cadena del aceite de oliva español, resulta un factor perturbador fundamental el crecimiento de las grandes cadenas minoristas en los últimos 20 años. El poder de los grandes minoristas no solamente ha creado asimetrías en la negociación con los fabricantes, sino que también ha tenido su impacto sobre la libre elección de los consumidores.

Es así que la cadena de valor del aceite de oliva español ha enfrentado el desafío de adaptarse y rediseñarse a los fines de concentrar la oferta para ganar poder de negociación y en pos de satisfacer a los consumidores locales y globales. La tendencia más fuerte en la cadena ha sido la coordinación e integración vertical, lo cual ha permitido ganar economía de escalas con la consecuente reducción de los costos de producción. Esto ha permitido concentrar y estabilizar la oferta y en consecuencia ganar el poder de negociación necesario para invertir el oligopolio de los minoristas.

La sección olivícola de la cooperativa DCoop descrita en este trabajo representa un caso exitoso de adaptación a las perturbaciones del sector y creación de competitividad real. Gran parte de su éxito está basado en la acción colectiva a través de la construcción y consolidación de sólidas redes con un fuerte anclaje en el capital social, en el territorio y la cultura local, cuyo fin es la búsqueda del mayor beneficio para sus socios a partir de las economías de escala y provisión de servicios.

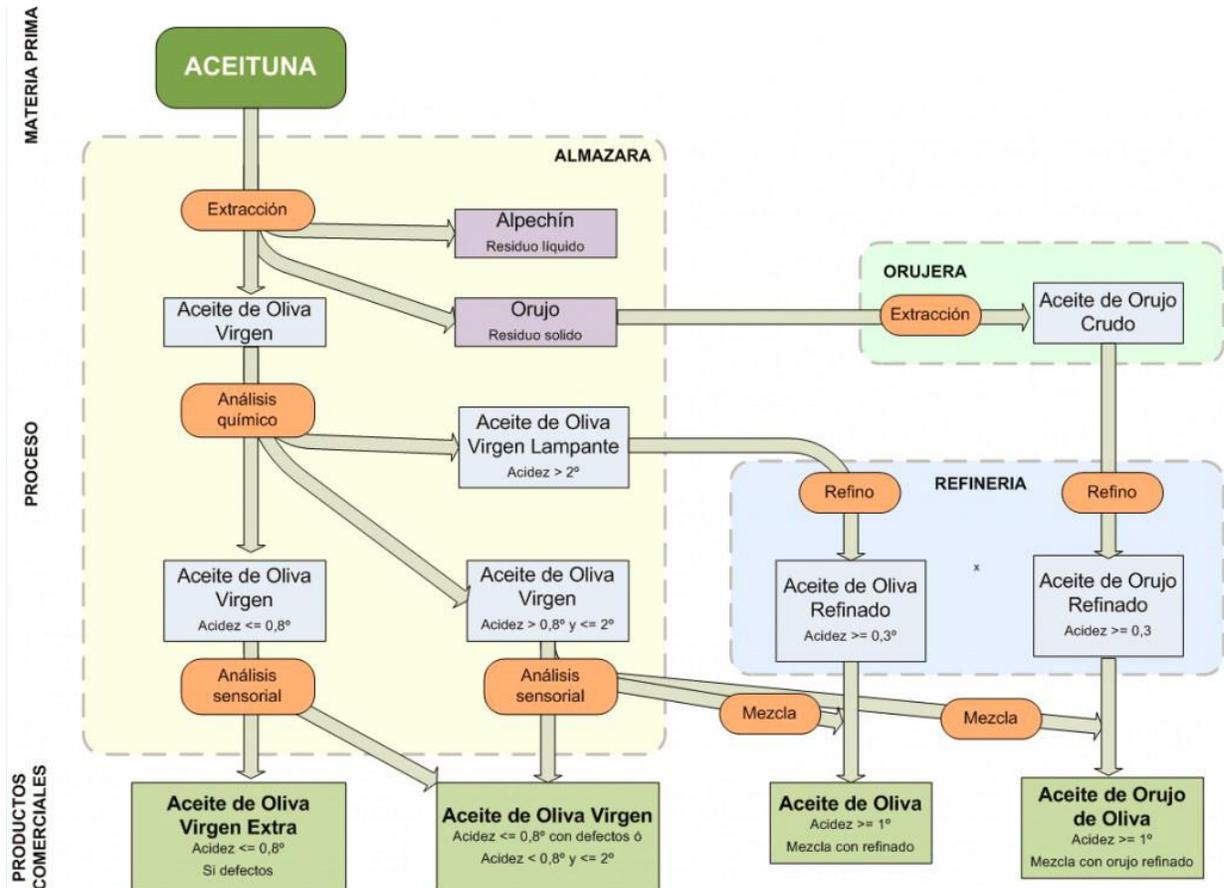
Es así que, a través de la acción colectiva y una visión compartida, influenciada en gran manera por el conocimiento de las partes, un componente regional y cultural, se logró empoderar a los productores y fabricantes para incrementar el poder de negociación frente a los minoristas y disminuir así las asimetrías existentes. Es precisamente este valor agregado lo que le permitió a la cooperativa DCoop trascender la sección olivícola (aunque siendo siempre ésta la columna vertebral de la cooperativa) y extrapolar este modelo exitoso de cooperativismo a otras secciones conexas como ganadería, cereales, vinos, o incluso áreas de servicios y suministros y créditos, hasta convertirse en una de las cooperativas agroalimentarias más importantes de España.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development. Edited Williamson O. & Winter S. Oxford University Press.
- *European Commission*. (2014). *The economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector*. Case Studies Report. Publication Office of the European Union, 2014.
- European Union. (2012). *EU Olive Oil Farm Report*. Agriculture and Rural Development. *European Commission – EU FADN*, Bruselas, Febrero 2012.
- García Brenes, M.D. (2006). El papel de la distribución comercial en la cadena de valor del aceite de oliva – El ejemplo de Andalucía. *Distribución y Consumo*. Septiembre-Octubre 2006 (57:70).
- Joskow, P. (1995). The New Institutional Economics: Alternative Approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. JITE 151/1.
- Lazzarini, S.G. (1997). Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: Farina, E. et al. (Coor). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: ed. Pionera, p. 9-23.
- MARM. (2010). *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del aceite de oliva*. Enero 2010.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Ordóñez, H.A. (2000). *Nueva economía y negocios agroalimentarios*. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York Free Press.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Vergara. Buenos Aires.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: between markets and hierarquies. *Strategic Management Journal* Vol 7.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracts*. New York, Free Press.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbery Park: SAGE Publications. Edición Cultural.
- Zylbersztajn, D. (1996) *Governance structures and Agribusiness Coordination: A transaction cost economics based approach research in domestic and International Agribusiness Mangement*. Editor Ray Goldberg. JAI Press. Volume 12.
- Zylbersztajn, D. (1999). *Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm*. Universidad de Sao Paulo.

CAPÍTULO 9: ANEXO

Figura 6: Proceso de obtención de los aceites de oliva de distintas calidades y subproductos.



La denominación "aceite de oliva" es una forma genérica para nombrar distintos tipos de aceite obtenidos de las aceitunas, sin especificar si se trata de aceite de oliva virgen o si el aceite ha pasado por el proceso de refinación. Existe un tercer producto oleoso procedente de las aceitunas, el aceite de orujo de oliva, que deriva del subproducto de la extracción de los aceites vírgenes y que en ningún caso se puede denominar aceite de oliva.

Hablando estrictamente, la diferencia entre estos tipos de aceite depende de su calidad y procedencia y su catalogación en una u otra categoría está regulada por distintas normativas. El Reglamento (CE) N° 1513/2001 del Consejo de 23 de julio de 2001 establece las siguientes definiciones:

Aceites de oliva vírgenes son "aceites obtenidos a partir del fruto del olivo únicamente por procedimientos mecánicos u otros procedimientos físicos, en condiciones que no ocasionen la alteración del aceite, y que no hayan sufrido tratamiento alguno distinto del lavado, la decantación, el centrifugado y la filtración, con exclusión de los aceites obtenidos mediante disolvente, mediante coadyuvante de acción química o bioquímica, o por procedimiento de re-esterificación y de cualquier mezcla con aceites de otra naturaleza". Esta categoría incluye los aceites de oliva virgen y virgen extra además del aceite de oliva lampante, que recibe ese

nombre por su uso tradicional para las lámparas de aceite y que no es apto para el consumo y se refina.

Aceite de oliva refinado es "aceite de oliva obtenido mediante el refinado de aceites de oliva vírgenes, cuya acidez libre, expresada en ácido oleico, no podrá ser superior a 0,3 g por 100 g y cuyas otras características son conformes a las establecidas para esta categoría".

Aceite de oliva -contiene exclusivamente aceites de oliva refinados y aceites de oliva vírgenes- es "aceite de oliva constituido por una mezcla de aceite de oliva refinado y de aceites de oliva vírgenes distintos del aceite lampante, cuya acidez libre, expresada en ácido oleico, no podrá ser superior a 1 g por 100 g y cuyas otras características son conformes a las establecidas para esta categoría".

Aceite de orujo de oliva crudo es "aceite obtenido a partir del orujo de oliva mediante tratamiento con disolvente o por medios físicos, o que corresponda, con excepción de algunas características determinadas, a un aceite de oliva lampante; con exclusión de los aceites obtenidos por procedimientos de re-esterificación y de cualquier mezcla con aceites de otra naturaleza y cuyas otras características son conformes a las establecidas para esta categoría".

Aceite de orujo de oliva refinado es "aceite obtenido mediante refinado de aceite de orujo de oliva crudo, cuya acidez libre, expresada en ácido oleico, no podrá ser superior a 0,3 g por 100 g y cuyas otras características son conformes a las establecidas para esta categoría".

Aceite de orujo de oliva es "aceite constituido por una mezcla de aceite de orujo de oliva refinado y de aceites de oliva vírgenes distintos del lampante, cuya acidez libre, expresada en ácido oleico, no podrá ser superior a 1 g por 100 g y cuyas otras características son conformes a las establecidas para esta categoría".

Comercialmente, los consumidores encontramos:

Aceites de oliva vírgen, que se obtienen por procedimientos meramente físicos y no tienen mezclas ni aditivos por lo que son el zumo, o jugo, puro y natural de una fruta, la aceituna; dentro de éstos, el aceite virgen extra es el de mayor calidad.

Aceite de oliva-[...], que contiene aceite de oliva virgen (5-10%) pero también refinado por lo que su producción implica métodos tanto físicos como químicos.

Aceite de orujo de oliva, extraído de la pasta residual de las aceitunas, de la que ya se ha obtenido el aceite virgen, empleando métodos químicos y calor.

Figura 7: Aceites de oliva virgen con Denominación de Origen Protegida en España.

Andalucía: 1. Sierra de Cádiz; 2. Antequera; 3. Estepa; 4. Lucena; 5. Priego de Córdoba; 6. Poniente de Granada; 7. Baena; 8. Jaén Sierra Sur; 9. Montes de Granada; 10. Sierra Mágina; 11. Sierra de Cazorla; 12. Sierra de Segura; 13. Campiñas de Jaén; 14. Montoro-Adamuz. Extremadura: 15. Monterrubio; 16. Gata-Hurdes. Castilla-La Mancha: 17. Aceite Campo de Montiel; 18. Campo de Calatrava; 19. Aceite Montes de Alcaraz; 20. La Alcarria; 21. Montes de Toledo. Baleares: 22. Aceite de Mallorca. Cataluña: 23. Baix Ebre-Montsià; 24. Oli de Terra Alta; 25. Siurana; 26. Les Garrigues; 27. Oli de l'Empordà. La Rioja: 28. Aceite de La Rioja. Navarra: 29. Aceite de Navarra. Aragón: 30. Aceite del Bajo Aragón. Comunidad Valenciana: 31. Aceite de la Comunitat Valenciana. Madrid: 32. Aceite de Madrid.

Adaptado de <http://aceitedemarca.com>

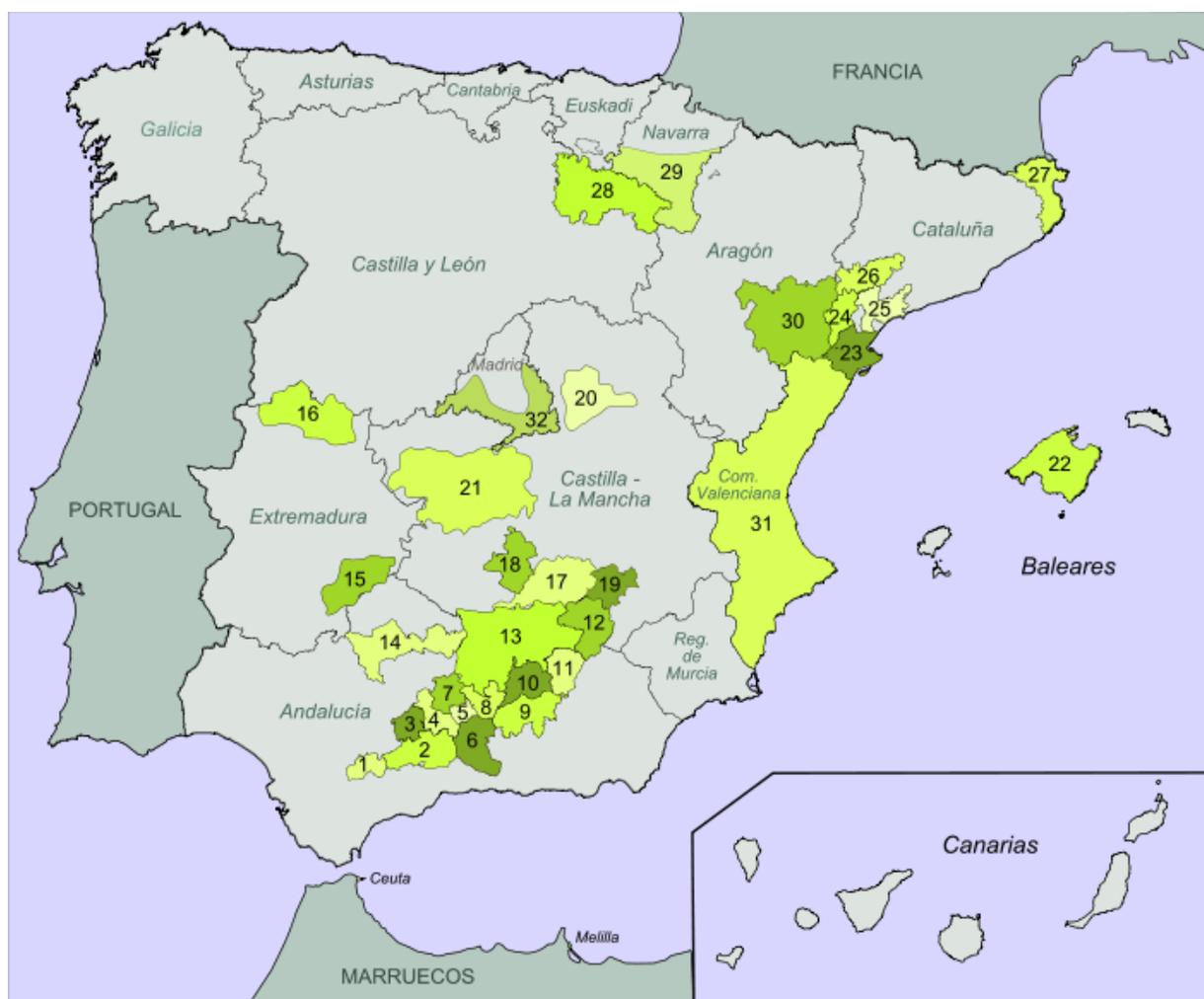
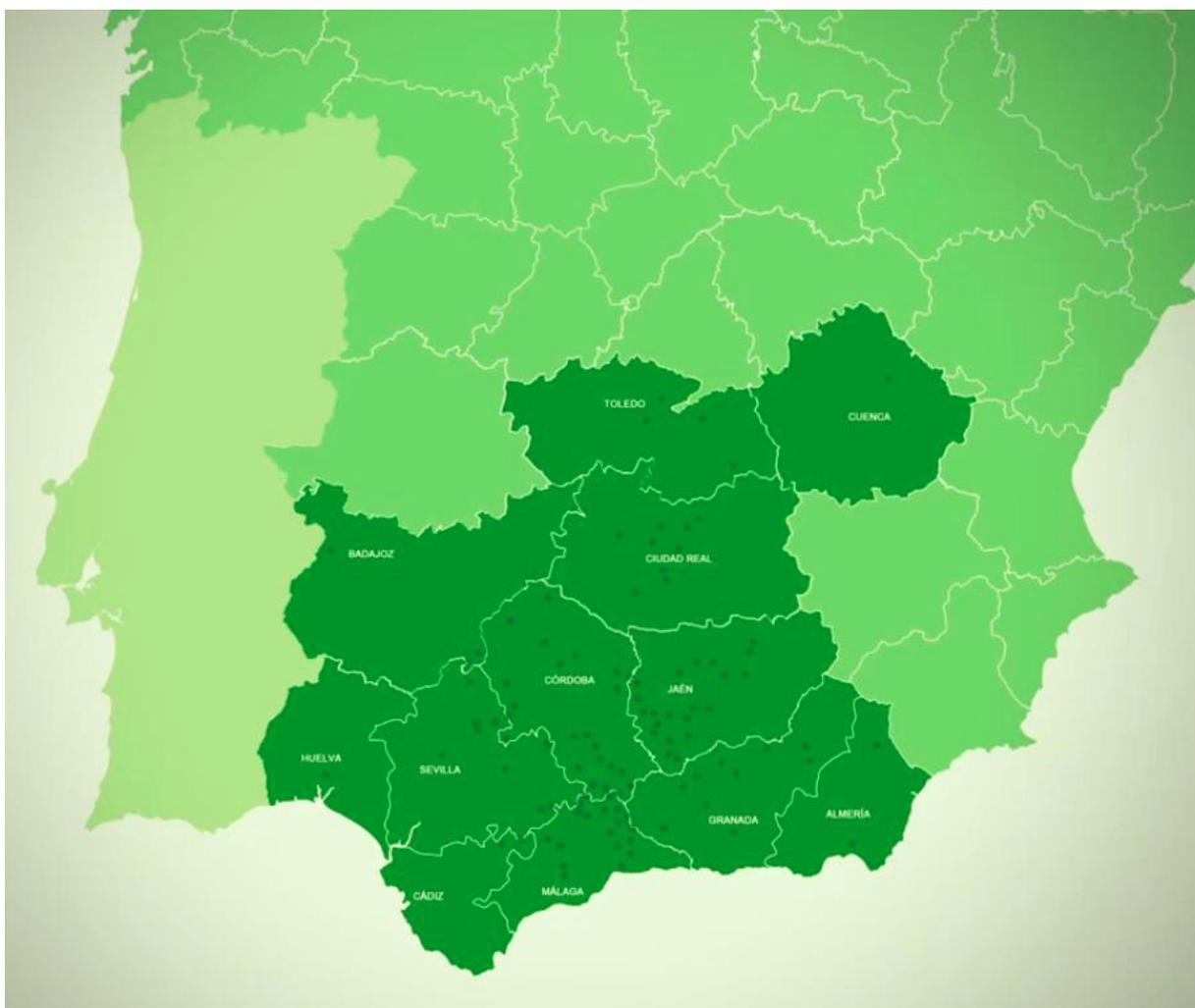


Figura 8: Sitios de operación de DCoop en España.



Fuente: extraído de la Cooperativa