

SOCIEDAD COOPERATIVA ANDALUZA SAN ROQUE¹

M^a Jesús Hernández Ortiz
Elia García Martí
Manuel Aranda Ogayar
Universidad de Jaén

RESUMEN

Las sociedades cooperativas aportan valores a la actividad empresarial que no tienen realización en otro tipo de organización: aprendizaje de la democracia económica, fomento del espíritu empresarial, creación de riqueza colectiva, distribución equilibrada de la renta, desarrollo local. Estos valores representan una forma de hacer empresas imprescindible para una sociedad más cohesionada y encajan perfectamente con los valores empresariales más innovadores y avanzados.

Desde el punto de vista agrario, podemos destacar su gran peso social ya que aglutinan a la mayoría de los agricultores. Además, su nivel de implicación social se refleja en la toma de decisiones lo que hace el desarrollo empresarial de forma participativa. La estructura cooperativa facilita la concentración de la oferta en momentos en que cada vez se concentra más la demanda y la participación en los procesos de producción, transformación y comercialización, lo que permite un incremento de valor añadido y mejorar las rentas de los agricultores. La participación implica un seguimiento de la producción de los socios de gran importancia en momentos en que la trazabilidad de los productos que llegan al consumidor se hace necesaria. Estas potencialidades, junto con el arraigo social del cooperativismo agrario nos permite afirmar que la clave estratégica está en saber aprovechar las características propias como cooperativas en ventajas competitivas.

Las almazaras cooperativas dedicadas a la molturación de aceituna tienen una gran presencia en la provincia de Jaén y pueden ser un ejemplo representativo del sector agroalimentario provincial. En el municipio jiennense de Arjonilla está ubicada la Sociedad Cooperativa Andaluza San Roque dedicada a la producción y venta de aceite de oliva, en la que participan la mayoría de los habitantes del municipio. Este caso muestra la influencia del factor humano en la sociedad cooperativa y la red de relaciones que repercuten en esta organización. Este ejemplo nos va a permitir observar el grado de influencia de los grupos de interés en los objetivos de la organización, así como las estrategias de actuación que la sociedad cooperativa emprende.

1.-CARACTERISTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO.

El municipio de Arjonilla se encuentra ubicado en la comarca de la Campiña Norte de la provincia de Jaén, cuenta con una población de 3.957 habitantes (Encuesta de Población Activa, 2002) y con una superficie total Agrícola de 4.868 Ha (Censo Agrario, 1999). La superficie dedicada a olivar es de 4.680 Ha., lo que da muestra de la importancia de este cultivo, principal fuente de riqueza de la población. El número de explotaciones con Superficie Agrícola Utilizada

¹ Este caso ha sido publicado en la revista “Cuadernos de Gestión”, Vol. 6 – Nº 1, año 2006.

(SAU) es de 714, la mayoría de ellas son pequeñas explotaciones puesto que el 71% de las mismas son menores de 5 Ha., y sólo el 14% superan las 20 Ha.

La dedicación de los propietarios de estas explotaciones, en la mayoría de los casos, es a tiempo parcial, ya que sus propietarios intentan completar sus rentas trabajando en otras actividades. Tan sólo el 12,3% de los propietarios tienen dedicación exclusiva a su explotación; a la actividad agraria fuera de su explotación el 17,28% y a otras actividades no agrarias el 70,4%. La explotación directa es el régimen de tenencia predominante en el municipio y en la comarca, concretamente, el 83,38 % de la superficie cultivada la explotan sus propietarios y el resto en arrendamiento.

La principal actividad industrial del municipio está vinculada a la producción de aceite de oliva y subproductos. Existen tres almazaras y una extractora de orujo. Dos almazaras son empresas familiares, una de ellas de pequeña dimensión, Hermanos Guzmán, la otra, SAT García Morón tiene una producción de aceite de un tercio del volumen de la sociedad cooperativa, esta familia también es propietaria de una extractora de orujo y una fábrica de ladrillos, la tercera almazara es una sociedad cooperativa, que cuenta actualmente con 1.200 socios, propietarios de explotaciones agrícolas de este municipio, aunque algunos de ellos son de pueblos colindantes.

Por otra parte, en el municipio de Arjonilla hay una gran tradición en el sector cerámico, como consecuencia de la cantera con la que cuenta. En un principio comenzaron fabricando tejas árabes, luego se pasó a la fabricación de ladrillos macizos, después se fabricaban cántaros, botijos, botijas, etc., más tarde se dedicaron a la cerámica artística producida y pintada a mano y, actualmente, se está pasando a la cerámica comercial, totalmente mecanizada y de mayores producciones, que se dedica principalmente a la exportación y cuyos productos son artículos de regalo. En la actualidad hay veinte fábricas dedicadas a esta actividad y muchos de los empresarios dedican sus ahorros a la adquisición de explotaciones de olivar. También existe una pequeña harinera y el resto de la actividad económica la componen pequeñas empresas de servicios, muy dependientes de las rentas agrícolas de la mayoría de los vecinos del municipio. Cuando hay una mala cosecha en el pueblo estas actividades se resienten en gran medida.

ENTORNO EMPRESARIAL.

Un simple análisis de la situación de la agricultura provincial y su modelo productivo, nos permite encontrar deficiencias en cuanto a estructura y tamaño de las explotaciones. El avance tecnológico, el comportamiento de los mercados, la tendencia de las políticas comunitarias, etc., llevan a pensar que resulta cada día más difícil asumir la situación competitiva actual por parte de las pequeñas empresas agrarias, necesitando del desarrollo de un asociacionismo empresarial en las tareas agrícolas que le permita afrontar las inversiones necesarias con criterios de rentabilidad y eficiencia. Así mismo, la tendencia razonable es que la elevación de las rentas de los agricultores, a largo plazo, pasa por hacerles partícipes en los valores añadidos que generan la transformación y elaboración de sus productos, lo que en una estructura de empresas agrarias como la comentada más arriba, hace necesario el uso de fórmulas asociativas que permitan el acceso a los procesos de las industrias agroalimentarias y de distribución.

ANTECEDENTES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA SAN ROQUE.

La actual S.C.A. San Roque es fruto de la fusión de la Cooperativa Agraria San Roque y la Cooperativa San José, ambas de Arjonilla. La primera de ellas se creó en junio de 1949, aglutinaba a unos 680 socios que aportaban 287.000 olivos en el momento de la fusión. La otra cooperativa, San José, se crea en diciembre de 1955, prácticamente con la mitad de tamaño y producción, contaba con 240 socios que aportaban unos 140.000 olivos. Estas cooperativas, de tamaño mediano y pequeño, se habían creado como consecuencia del enfrentamiento, en su día, de dos grupos de poder, como ocurre en muchos pueblos de la provincia. La propiedad estaba algo más distribuida en “San Roque” que en “San José”, lo que se traducía en un perfil económico y cultural diferente en bastantes de sus socios. La falta de dimensión daba lugar a unos costes de producción altos, pero durante mucho tiempo estuvieron funcionando sin plantearse ningún cambio.

El principal factor desencadenante de la fusión fue la necesidad de ambas cooperativas de acometer nuevas inversiones con urgencia. De un lado, las bodegas de las dos entidades eran inadecuadas y pequeñas, representando un estrangulamiento en el proceso productivo y un impedimento para aceptar solicitudes de admisión de nuevos socios y, de otro, la necesidad de la Cooperativa San Roque de construir una nueva almazara fuera del casco urbano para cumplir con la normativa medioambiental, dado que sus instalaciones habían quedado rodeadas de viviendas a las que causaban molestias. Tras un proceso de negociación importante entre ambas cooperativas, desde noviembre de 1998 hasta junio de 1999, se consiguió la fusión, gracias entre otras cosas, al impulso y el liderazgo eficaz de sus dos presidentes, D. Juan Antonio Peña, empresario ceramista de la localidad y D. Francisco Puentes, economista y asesor de empresas.

Después de la fusión se construyó la nueva fábrica y se instalaron dentro de ella una bodega y una envasadora, cuyas características permiten obtener un aceite de gran calidad y poseer una mayor capacidad de almacenamiento. La inversión ha costado alrededor de seis millones de euros, los fondos de la Comunidad Europea le van a permitir pagar parte de esta inversión, aunque todavía no han recibido nada y ya han terminado las instalaciones. Los dos solares que tenían las cooperativas de las fábricas antiguas, los han vendido para comprar un nuevo solar fuera del pueblo. Para realizar esta inversión, ha contado con el apoyo del Ayuntamiento que les ha permitido modificar la calificación de parcela urbana de uso industrial que tenía en el centro del pueblo, para poder venderla como una parcela urbana de uso residencial, aunque las plusvalías han sido importantes y la cooperativa tendrá que pagar los correspondientes impuestos. El otro solar se lo ha vendido al Ayuntamiento para hacer un recinto ferial, aunque quizás podría haber ganado más dinero la cooperativa si lo hubiese vendido por parcelas para uso industrial. Todavía continúan las negociaciones con el Ayuntamiento pero falta muy poco para acabar la operación.

LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA

El nacimiento de una sociedad cooperativa agraria tiene, casi siempre, como precedentes las necesidades no satisfechas de un buen número de agricultores, con un mismo objetivo en común y que están dispuestos a reunirse para alcanzarlo ya que, por separado, se considera inalcanzable. La Cooperativa San Roque se creó para conseguir que sus socios generarán mayor riqueza con el

funcionamiento en común frente a su actividad por separado, a la vez que se les hace participar en la gestión de la sociedad cooperativa. Las dos cooperativas por separado tenían como único objetivo la extracción del aceite de las aceitunas que sus socios llevaban a molturar cada campaña, y vender el aceite a granel al mejor precio posible a través de un mayorista en origen, pero esta situación no se podía mantener porque el precio del producto no ha subido en los últimos años y el coste de los insumos es cada año mayor.

El proceso de concentración permite cubrir otras necesidades de los socios, que en una empresa mas pequeña es más difícil conseguir, mayor rentabilidad de los capitales aportados, ofrecer más y mejores servicios a los socios y a la colectividad en la que se ubica, y el desarrollo de valores humanos, como la solidaridad, la democracia, la cooperación, la educación, etc. Entre las políticas fundamentales para conseguir el logro del propósito estratégico se propone: agilizar la gestión de la cooperativa, mejorar la gestión de las explotaciones agrarias, aumentar la cuota de mercado de aceite envasado, y aumentar la participación de los socios en la cooperativa.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y SERVICIOS

La principal actividad de la empresa es la molturación de la aceituna de sus socios, que aproximadamente representan un 70% de las familias del pueblo. Tiene un techo de molturación de aceituna de 27 millones de kilos al año, con una capacidad teórica de molturación de 900.000 kg./día y con una producción máxima de 6 millones de kilos de aceite. La existencia de la cooperativa permite un incremento del precio de compra de la aceituna a los socios que sería mucho menor si no existieran tales entidades en cada uno de los pueblos de la provincia. El orujo obtenido del proceso productivo se ha vendido en los últimos años a la SAT García Morón, aunque este año, por razones de precio, se lo han vendido a una empresa del municipio cercano de Andújar.

Adicionalmente a la molturación de aceituna de los socios, la empresa intenta abaratar los insumos de los empresarios agrícolas y han creado varias secciones para lograrlo. En la sección de agroquímicos se compran los fertilizantes y productos fitosanitarios que necesitan los socios, aunque esta sección no termina de despegar, porque no hay compromiso de los socios para comprar en la cooperativa y algunos consideran que debería funcionar mejor. En la actualidad la cuota de mercado de la Cooperativa es del 33% cuando el 95% de los agricultores son socios de ella. La oferta de estos productos es muy amplia, y aunque tienen distintos precios ofrecen las mismas prestaciones muchos de ellos, lo que lleva a los socios a intentar abaratar los precios por su cuenta. No obstante, la cooperativa por su volumen de socios y por su influencia sobre ellos, consigue rebajar los precios en el mercado y todos los agricultores se ven beneficiados de un abaratamiento considerable de estos productos, lo adquieran o no en la cooperativa. El gerente nos cuenta que, el precio de un fungicida que no tenían en su almacén, era de 18 euros y en el momento que lo compró la cooperativa pasó a costar en el mercado 9 euros. En definitiva, con esta sección se logra el aumento de la competencia entre vendedores con lo que disminuyen los precios, fijación de precios mínimos en algunos productos y el abaratamiento para el productor al comprar al por mayor. El coste de esta sección es mínimo, pues se puede atender con los medios humanos y físicos de que dispone.

La cooperativa también dispone de un servicio de asesoramiento técnico a los socios para mejorar su producción. Los temas de asesoramiento son muy variados: idoneidad del tratamiento

fitosanitario, cómo y cuando debe hacerse el tratamiento, la dosis de empleo del producto recomendado, así como problemas de riego, poda, fertilización etc. Sobre todo se pretende mejorar la formación de los agricultores a tiempo parcial y aumentar su rentabilidad. En este sentido, se organizan cursos de formación para los agricultores. El servicio es gratuito para todos los socios que lo demanden. No obstante, no se ha creado todavía asesoramiento en la recolección para obtener un fruto sano que permita obtener aceite de máxima calidad, tampoco es obligatorio para los socios seguir estas normas.

Otra de las secciones creadas es la de maquinaria en común, con ella se pretende conseguir que los socios dispongan de la maquinaria que, por el reducido tamaño de sus explotaciones y por la estacionalidad de su uso, no le resulta rentable comprarla, disponiendo de personal y maquinaria suficiente para efectuar la labranza de los socios que lo requieran. Para la compra de determinadas máquinas se ha contado con subvenciones de la Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación.

La sección de gasoil cuenta con una gasolinera para abastecer gasoil A y B a un precio reducido a los socios, que ha sido financiada en un 50% por la Caja Rural. Al tener la gasolinera un servicio de tarjeta de autoservicio, la Caja Rural ha pagado la mitad de la inversión porque le interesaba que todos los socios tuviesen tarjeta de su entidad financiera, e incluso quieren participar en las otras secciones, porque el pueblo se ha volcado con la Caja Rural. Todo el mundo que quiere utilizar la gasolinera de esta cooperativa tiene que abrirse una cuenta, por lo que en este año se ha incrementado el número de empleados en la Caja Rural del pueblo, y quieren participar en la financiación de la cubierta de la gasolinera.

También la sociedad cooperativa consigue negociar bajos intereses para sus socios. Para ello, en el inicio de campaña se reúne con todas las entidades financieras de esta localidad, les informa sobre lo que puede importar su liquidación de aceituna, y les pide un préstamo de campaña, que le permite financiar la gestión de la Cooperativa hasta que se empiece a vender el aceite. De este modo, la cooperativa consigue unos intereses muy ventajosos, los cuales se extrapolan a los socios. Cuando un socio necesita dinero, la empresa le firma que efectivamente ha entregado una cantidad de kilos de aceituna, lo cual le sirven como aval para obtener un crédito a bajo interés. El porcentaje de socios que utilizan los anticipos es aproximadamente un 10% y en el 2002-2003 el interés ofrecido por la Caja Rural en los anticipos de campaña es del 2%.

ACTIVIDAD COMERCIAL.

Hasta este año se ha vendido el 95% del aceite a granel por medio de corredores de la provincia, la decisión del momento de la venta la toma la Junta Rectora en función del precio que hay en el mercado. Para el autoconsumo de sus socios venden 150.000 litros. Recientemente, se ha empezado a vender aceite envasado, para ello, se han registrado cinco marcas y de cada marca cuatro envases, y un logotipo de empresa. En noviembre de 2001, se ha creado una sociedad limitada, Oliveroil Campiña, con el 51% propiedad de la cooperativa San Roque y el 49% de una empresa de distribución de alimentos de Madrid. Esta última es quien hace los contactos, negocia los precios, etc., con las grandes superficies. La Cooperativa tiene calculado un “forfait” de gastos y, como el precio es muy variable, todas las semanas le dan a un precio de granel del litro para el aceite de oliva virgen extra y otro para el de oliva, y sobre ese precio más el forfait, los

directivos de Oliveroil Campiña empiezan a negociar con los grandes comercios. Este año sólo han vendido medio millón de litros, pero piensan que es la única forma de irse haciendo un sitio en el mercado de aceite envasado.

Además, un problema importante que se produce en la Cooperativa es que el producto que obtiene la almazara es el oliva virgen² y el aceite que mas se vende es el oliva (mezcla de refinado y virgen, de manera que si quieren ofrecer este aceite tienen que refinarlo en otra empresa y mezclarlo con el suyo, y esta mezcla le sale más cara que a sus competidores, además de por los costes adicionales, y por los problemas fiscales que acarrea, porque también, en el refinado hay mucha picaresca, ya que se supone que algunos operadores hacen prácticas ilegales, mezclando en algunas ocasiones otro tipo de aceites más baratos, mientras que la Cooperativa no lo hace.

En definitiva, y como consecuencia por un lado de la fuerte concentración de la demanda frente a la atomización de la oferta existente y por otro, de la escasa información y educación del consumo sobre la calidad y diferencias importantes que existen entre un producto y otro, la cooperativa se ve obligada a vender el aceite de oliva virgen extra, más barato que el aceite de oliva, dado que sus costes de producción son más reducidos. De esta forma, les interesa mas vender el oliva virgen extra, pero como el mercado también demanda aceite de oliva y que toda la producción no puede ser virgen extra, para introducirse en el mercado es necesario que ofrezcan los dos tipos de productos. Por otra parte, como los compradores quieren un precio fijo, y el mercado oscila en grandes proporciones, los socios se quejan de que algunas veces, o en determinadas épocas, se vende el envasado más barato que el granel.

Como consecuencia de todas estas disfunciones propias de un mercado enrarecido y poco transparente, nos comenta el gerente que, la dimensión no es adecuada para posicionarse en el mercado, porque hay cuatrocientos vendedores más, como esta cooperativa, que ofrecen aceite virgen extra a los pocos distribuidores existentes y todos tienen la misma garantía de calidad. Para paliar en parte este inconveniente, la Sociedad Cooperativa forma parte de la comisión gestora de una Denominación de Origen que se va a crear en la zona y espera que esto le puede servir para mejorar su imagen de marca.

PREGUNTAS PARA EL DEBATE

- 1.- Qué individuos o grupos sociales tienen intereses en la Sociedad Cooperativa?
- 2.- ¿Cuáles son los objetivos de cada grupo?
- 3.- ¿Cómo trata la Sociedad Cooperativa a cada uno de los grupos referenciados anteriormente?
¿Cuál es su poder?
- 4.- ¿Cómo se puede conseguir armonizar todos los objetivos anteriores?

² Consultar denominaciones oficiales de los aceites en www.oliva.net