

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 7: COOPERATIVA¹

La sociedad cooperativa Oleícola del Guadalquivir fue creada hace treinta y cinco años por treinta agricultores de Villanueva de Sierra Baja, los cuales querían transformar su aceituna y vender el aceite a un precio adecuado para cubrir los costes de sus explotaciones y obtener un beneficio suficiente para vivir ellos y sus familias. Desde entonces no ha llovido demasiado, piensan ellos, pero su empresa ha evolucionado mucho. Ahora cuentan con maquinaria moderna, cerca de 400 socios e instalaciones que les permiten obtener aceite de calidad. Sin embargo, tienen que acometer algunos proyectos importantes si quieren adaptarse a los cambios que se están produciendo en el entorno.

El presidente de la sociedad cooperativa, Julio González, se ha reunido en numerosas ocasiones con los socios que conforman el Consejo Rector de la cooperativa para analizar el futuro del sector del aceite de oliva y de su empresa. Tienen distintos puntos de vista sobre la situación y sobre la manera de hacerle frente, porque sus explotaciones son de distinta dimensión y su dedicación a la agricultura es diferente, pero entre ellos existe consenso en algunas cuestiones importantes sobre la tendencia futura del sector.

Consideran que el escenario en el que los agricultores desarrollan su actividad es diferente al de hace algunos años. Se está produciendo un proceso de liberalización de la agricultura en el marco de la Política Agrícola Común (PAC), eliminando los mecanismos y precios de intervención, perdiéndose un precio de referencia clave en el mercado y un cliente que compraba todo el aceite que se ofertaba. Como consecuencia de ello, el

¹ Fuente: Adaptado de Hernández, M.J. et al. (2008): *Casos Prácticos de Administración y Organización de Empresas*. Madrid. Pirámide. (29-33).

poder de negociación de los agricultores se está deteriorando y van a tener menos influencia en la fijación de los precios y las condiciones de verita del aceite. En todo caso, la tendencia europea y española se dirige hacia una menor regulación del sector y una disminución de las ayudas a la producción, lo que hace imprescindible que los propios agricultores recobren un mayor protagonismo en el mercado.

También saben que en el pueblo ha aumentado la producción por hectárea como consecuencia de una mejora en las técnicas de cultivo, lo que ha provocado que muchos agricultores llamen a sus puertas para integrarse en la sociedad. De hecho, la economía del pueblo y de sus 6.000 habitantes depende en gran parte de la buena marcha de la Sociedad Cooperativa, al existir pocas empresas que den empleo y creen riqueza.

La demanda de aceites de calidad se está incrementando y ellos están seguros de que pueden ofrecer el aceite que quieren los consumidores si realizan un mayor esfuerzo inversor y de mejora de su organización. Cuando emprendan estas transformaciones en su empresa podrán lograr el objetivo más importante: incrementar el valor de su producto, que a su vez se puede traducir en objetivos más específicos, como lograr una mayor rentabilidad económica y financiera para los socios, mejorar la productividad de los factores, e innovar en su actividad empresarial para facilitar la adaptación continua a los cambios que se producen.

Para poder conseguir esos objetivos, las acciones inmediatas a emprender serían: aumentar la capacidad de almacenamiento comprando unos depósitos modernos que les permitan tener el aceite almacenado y venderlo cuando se den las mejores condiciones de venta en el mercado. También la mayor capacidad de almacenamiento serviría para poder diferenciar los aceites por calidades, con la colaboración de los socios, que podrían separar en el campo la aceituna que recogen directamente del suelo y la que recogen en el árbol.

Para mejorar la capacidad de almacenamiento, se tendrían que invertir 350.000 €, ya que los depósitos que tienen no son suficientes para la producción actual y mucho menos para la producción futura. Hasta que logren conseguir la financiación necesaria, tendrá que pasar algún tiempo, puesto que hace dos años compraron nueva maquinaria para la fábrica y los socios

aportaron el 40% de la inversión, que han ido pagando en tres años consecutivos, detrayéndolo de las liquidaciones de la aceituna que ellos aportaban a la almazara.

Los socios que forman la cooperativa son en un 65% pequeños propietarios de parcelas de menos de 50 Ha, un 20% empresarios medianos y el resto se pueden considerar dueños de grandes explotaciones, con más de 150 Ha por término medio. Gran parte de los socios han puesto en marcha proyectos de riego en sus explotaciones para lograr una mayor estabilidad en su producción y en su beneficio. Todos estos proyectos les han llevado a aumentar su endeudamiento. Ante la nueva inversión de la sociedad en capacidad de almacenaje se tendría que seguir exigiendo nuevos desembolsos a los socios. Todos los socios que forman el Consejo Rector están de acuerdo en que, a corto plazo, se debería intentar la mejora del almacenamiento para sus cerca de 2.200.000 Kg. de aceite que este año han obtenido. Pero teniendo en cuenta que hay muchos propietarios pequeños, con un margen de beneficio poco elevado, sería conveniente darles un pequeño respiro, para poder recuperar las inversiones realizadas y que se pueda volver a contar con ellos.

Por otra parte, con la dimensión que tiene su fábrica, no se puede dejar entrar a nuevos socios, pues sólo tienen capacidad para los actuales y quizá tengan problemas cuando las explotaciones de algunos de ellos se pongan a pleno rendimiento. En este sentido, a más largo plazo y debido a la importancia que esta empresa tiene en el pueblo, la sociedad cooperativa necesita incrementar sus instalaciones para prestar más servicios a los socios presentes y futuros en materia de aprovisionamiento de materias primas, formación en nuevas técnicas de cultivo, incremento de capacidad de molienda, asesoramiento técnico para sus explotaciones y, por supuesto, para desarrollar con mayor protagonismo la comercialización del aceite que producen, acercándose más al consumidor.

Para hacer frente a todas estas necesidades de los socios la sociedad tendría que aumentar nuevamente las inversiones en almacenamiento, en maquinaria y también en personal. Las posibilidades de la empresa no se quedan ahí; pueden seguir integrándose hacia adelante y emprender procesos de transformación de sus subproductos, envasar su propio aceite y crear sus propios canales comerciales, aunque todo ello con el correspon-

diente proceso inversor. Para abordar los proyectos futuros de nuevos servicios a los socios y mejora de la comercialización tendrían que comprar unas instalaciones fuera del pueblo, porque las que tienen se encuentran en el centro del casco urbano, y producen grandes molestias al pueblo cuando están en plena campaña agrícola, existiendo además una legislación muy restrictiva para poder ampliar sus instalaciones si quieren mantener su ubicación. Quizá en estas inversiones no existe consenso sobre qué plazos son los idóneos para emprender estas nuevas inversiones, porque como se ha apuntado anteriormente, no todos los socios tienen la misma capacidad de financiación.

La mayoría de los socios están de acuerdo con la gestión del Consejo Rector y de las personas encargadas de la gestión, los conocen a todos, reciben mucha información sobre la marcha de la empresa, siempre les ayudan cuando tienen que hacer algún papeleo y confían en ellos porque saben que defenderán bien sus intereses, lo que les da una gran seguridad. Pero todos ellos están preocupados por las perspectivas futuras y tienen claro que deben acometer nuevas inversiones para sobrevivir, pero se ven limitados en su crecimiento. Por otra parte, quisieran seguir siendo una empresa de gestión democrática y participativa, en donde todos los socios participen en el diseño de las líneas maestras de la gestión de la entidad para conseguir unos intereses comunes. El socio quiere seguir siendo la esencia de la sociedad, sintiéndose partícipe de la misma y protagonista de su actividad.

El presidente se ha dado un tiempo para pensar sobre todas estas cuestiones con los socios de la cooperativa y luego hablar de nuevo. Pretende elegir el futuro, especificando qué desean hacer, cómo puede alcanzarse el propósito deseado, cuándo va a ejecutarse cada una de las acciones previstas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán para su logro y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos. En definitiva, debe planificar.

CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. Identifique la misión y la visión de la sociedad cooperativa.
 - a) *Visión.* “Seguir siendo una empresa de gestión democrática y participativa, en donde todos los socios participen en el diseño de las líneas maestras de la gestión de la entidad para conseguir unos intereses comunes. El socio quiere seguir siendo la esencia de la sociedad, sintiéndose partícipe de la misma y protagonista de su actividad”
 - b) *Misión.* “Transformar su aceituna y vender el aceite a un precio adecuado para cubrir los costes de sus explotaciones y obtener un beneficio suficiente para vivir ellos y sus familias”

2. Analice las oportunidades y amenazas (internas y externas) a las que ha de enfrentarse la cooperativa en su horizonte de planificación.
 - La desregulación del sector del aceite de oliva es un problema al que se enfrentan los agricultores y las sociedades cooperativas del caso de estudio. Tienen el reto de hacer frente a mercados más libres y competitivos con una mayor demanda de calidad y de servicio. Hasta ahora ha sido muy importante su participación en el mercado, que funcionaba y evolucionaba, sobre todo en función de las actuaciones de los productores, y tenían el potencial para dominar el mercado; en este sentido, deberían intentar continuar con esa posición en el nuevo escenario.
 - También es importante señalar la necesidad de acoger a los olivereros del pueblo que desean asociarse a las cooperativas, y la responsabilidad de las empresas en la creación de empleo en el pueblo.
 - Evolución de las preferencias de los consumidores hacia productos de más calidad.

- La estricta legislación medioambiental.
- Por otra parte, la proximidad geográfica, la composición de sus órganos de gobierno, el hecho de dedicarse a un único producto y en definitiva la homogeneidad de intereses de los miembros de estas sociedades cooperativas, hacen el gobierno de estas empresas fácil y permiten unos costes de organización muy bajos, lo que podemos considerar una oportunidad frente a otras empresas.

3. Identifique los objetivos principales e intermedios que deben formularse en el proceso de planificación de la cooperativa.

En primer lugar, para que los objetivos sean útiles han de venir expresados de forma clara, cuantitativa y con una referencia temporal para así poder verificar a posteriori su grado de cumplimiento mediante la función control. En el texto, sin embargo, los objetivos no aparecen así definidos, por lo que hay que hacer notar al alumno que, una vez identificados los objetivos estos estarían mal formulados o formulados de modo incompleto.

- A corto plazo, el objetivo más importante sería incrementar el valor de su producto. (Aquí habría que especificar de forma cuantitativa cuál debe ser ese “incremento”), que a su vez se puede traducir en objetivos más específicos:
 - Lograr una mayor rentabilidad económica y financiera para los socios (especificar cuánto de mayor)
 - Mejorar la productividad de los factores (es preciso especificar qué factores y en qué medida).
 - Innovar en su actividad empresarial para facilitar la adaptación continua a los cambios que se producen (Los objetivos de innovación tienen que especificar qué tipo de producto o de proceso se pretende conseguir –por ejemplo, aceites de una calidad superior- y en qué plazo).

- A más largo plazo, y de acuerdo con la misión de la cooperativa esta se marca como objetivo el dar cabida a más socios y esta meta conlleva alcanzar otros objetivos relacionados con prestar más servicios a los socios presentes y futuros en materia de aprovisionamiento de materias primas, formación en nuevas técnicas de cultivo, incremento de capacidad de molturación, asesoramiento técnico para sus explotaciones y, por supuesto, para desarrollar con mayor protagonismo la comercialización del aceite que producen.

4. Especifique los planes de acción que puede acometer para alcanzar dichos objetivos.

- Para los objetivos a c/p se pueden poner en práctica los siguientes planes de acción:
 - Un programa para aumentar la capacidad de almacenamiento lo cual conllevaría una inversión de 350.000 euros para la compra de depósitos más modernos.
 - Un programa de innovación y mejora de la calidad del aceite (esto conllevaría inversiones concretas en recursos humanos especializados e instalaciones de investigación)
- Para los objetivos a l/p relacionados con la prestación de servicios a los socios:
 - La estrategia para alcanzar dichos objetivos podría ser la de integración hacia adelante emprendiendo procesos de transformación de sus subproductos, envasando su propio aceite y creando sus propios canales comerciales
 - + Para desarrollar esa estrategia sería necesario un programa de mejora del almacenamiento que incluiría la compra de nuevas instalaciones con sus correspondientes inversiones que deberían venir explicitadas en un presupuesto.

- + Un programa de mejora de maquinaria y otro de contratación de personal para hacer frente a los requerimientos de la nueva estrategia (transformación, envasado y comercialización).