



Castilla-La Mancha



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN



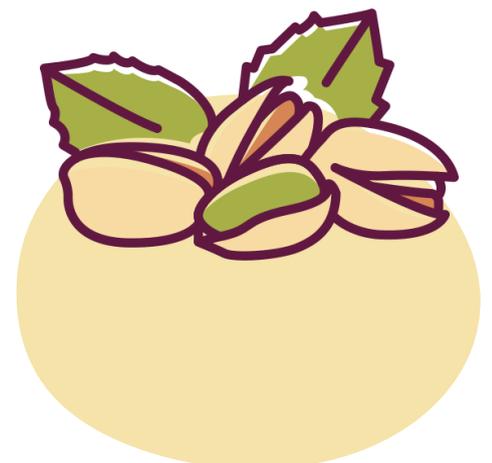
**Unión Europea**  
Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural  
*Europa invierte en las zonas rurales*



Expediente  
**02-05160704-X-PA-07**  
PROMOTOR  
**CULTIVADORES DE PISTACHOS  
ECOLÓGICOS DE ESPAÑA, S.L.**  
Proyecto y descripción  
Servitización de Asppa-Barrax. Un nuevo modelo, un  
nuevo concepto más viable y sostenible para el  
cultivo y procesado de pistacho.  
Ayuda Pública Total  
**207.148,68 €**  
(90% procedente del Fondo Europeo Agrícola de  
Desarrollo Rural)

## Funcionamiento de Isla Verde de Montalvos S.L. y Cultivadores de Pistachos Ecológicos de España S.L.

Coordinación de ambas para generar el  
nuevo modelo de negocio: **La Red ASPPA .**





# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Contexto y objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Definición y evaluación del modelo de negocio.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Análisis del entorno.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1. Dimensión geográfica .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2. Dimensión económica.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Análisis interno.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Análisis DAFO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Análisis de las formas jurídicas en empresas del sector agrario.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.1. Sociedad Cooperativa Agraria .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2. Sociedad Agraria de Transformación.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3. Sociedad Limitada.....</b>	<b>30</b>
<b>3. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo 1. Subvenciones para sociedades cooperativas agrarias .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo 2. Plantas procesadoras de pistachos distribuidas por comunidad autónoma y provincia .....</b>	<b>37</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. Contexto y objetivos

En este informe, fruto de la colaboración de la Universidad de Castilla La Mancha, Cultivadores de Pistachos Ecológicos de España, La Asociación de Productores de Pistacho de Albacete (ASPPA) y los demás miembros de los GOPI asociados a los siguientes proyectos:

“PROYECTO ISLA VERDE DE ASPPA. UN NUEVO MODELO, UN NUEVO CONCEPTO MÁS VIABLE Y SOSTENIBLE PARA EL CULTIVO Y PROCESADO DE PISTACHO. MONTALVOS. (ALBACETE)”

Y

“SERVITIZACION DE ASPPA-BARAX.UN NUEVO MODELO, UN NUEVO CONCEPTO MAS VIABLE PARA EL CULTIVO Y PROCESADO DEL PISTACHO”

Para todos aquellos interesados en conocer una documentación completa del primer proyecto, por favor consultar la página de ASPPA: <https://asppa.es/> y seguir los correspondientes enlaces.

Para los interesados en conocer mas sobre el segundo proyecto dirigirse a la página Spain’s Pistachio Growers (página matriz de Cultivadores de Pistachos Ecológicos de España S.L.) : <https://spainpistachio growers.com/>

En el siguiente texto realiza un análisis estratégico de las empresas pertenecientes a la asociación, con el objetivo de plantear recomendaciones de mejora dado el contexto presente y futuro. En primer lugar, en esta sección se presentarán los datos básicos de la asociación y empresas, y se introducirá el modelo de negocio de estas. En la segunda sección, se analizará estratégicamente el entorno de las empresas, prestando especial atención a la dimensión económica, y se evaluará la situación interna de las mismas. En tercer lugar, se analizarán las ventajas y desventajas del establecimiento de empresas agroalimentarias bajo diferentes formas jurídicas, comparando con el modelo de negocio de ASPPA. Por último, se propondrán estrategias y se expondrán campos posibles de inversión.

### 1.2. Definición y evaluación del modelo de negocio

ASPPA es un ente sin ánimo de lucro, que nace en el año 2020 y que cuenta actualmente con 114 pequeños agricultores distribuidos en 34 municipios de la provincia de Albacete. Esta asociación nace con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de cultivo, extensible a otras provincias castellanomanchegas, que proteja a los agricultores y los integre en toda la cadena de valor del pistacho. De esta forma, se pretende transferir la mayor parte del valor añadido del sector al grupo de agricultores cultivadores de pistachos; evitando el



Castilla-La Mancha



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



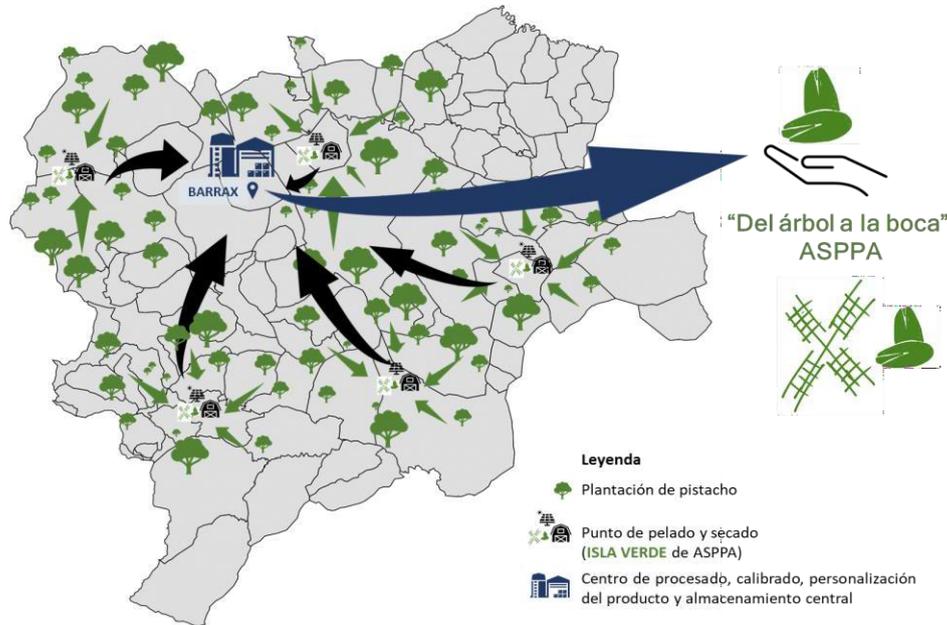
GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

modelo tradicional en el cual la mayor parte del margen de beneficio se concentra en las fases de distribución y comercialización. Para involucrar plenamente a los agricultores y transferir buenas prácticas, la asociación ofrece cursos de formación en el cultivo del pistacho: cursos y asesorías sobre cubiertas vegetales para evitar el laboreo, poda específica, fertilización, etc.

ASPPA está desarrollando un modelo de red en el cual la asociación mantiene la propiedad exclusiva de las "islas verdes," instalaciones dedicadas a la primera fase del procesamiento de pistachos, que incluye el lavado y secado, y que están disponibles tanto para socios como para terceros (**Figura 1**). La primera de estas islas verdes se encuentra en **Montalvos**. A medio plazo, a medida que maduren las plantaciones de los socios e incrementa el volumen de cultivo necesario para procesar, se expandirán el número de empresas que configuran la red. De esta forma, el procesado inicial de pistachos (el eslabón más débil de las fases de producción) se realizará en diferentes zonas cercanas a las zonas de cultivo, y las necesidades de inversión se irán cubriendo de forma escalonada.

**FIGURA 1. PROSPECTIVA DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO EN RED**



**Fuente: ASPPA**

ASPPA es una asociación completamente consciente de las dificultades que tienen los pequeños productores para acceder y beneficiarse de todo el proceso productivo del pistacho que cultivan. Los motivos principales por los que ASPPA decidió crear un "modelo en red" con varias empresas separadas que persiguen un mismo objetivo son los siguientes: las insuficiencias de capital para la creación de una sola sociedad que albergase las dos fases del procesamiento, la necesidad de adaptarse rápidamente al crecimiento de la producción que se augura en los próximos años, y el imperativo de renovar maquinarias en un corto periodo de tiempo (tras un uso de 4-6 años). De esta forma, al separar el capital en dos empresas, los pequeños agricultores pueden hacer frente al capital necesario para pasar a formar parte del procesado del pistacho, y posteriormente, beneficiarse de un precio por el servicio por debajo de coste de mercado y vender su producto sin intermediarios.

La fase inicial de procesado es fundamental, y por ello es importante que esté bajo control de los propios productores en lugar de depender de terceros. Tras la recolección, el lavado y secado de los pistachos debe realizarse en un intervalo de 24 a 48 horas, manteniendo una humedad en torno al 6-7%. Este proceso representa un punto crítico que, durante las negociaciones de precios, es a menudo aprovechado por los distribuidores, lo que deja a los agricultores en una posición vulnerable y reduce significativamente su margen de beneficio.

El procesado del pistacho exige una alta inversión en instalaciones y maquinaria sofisticada, cuya vida útil es relativamente corta, estimada en aproximadamente 4 años. Este alto coste inicial contrasta con el hecho de que las plantaciones de pistacho no alcanzan su máximo



rendimiento hasta después de 8 a 10 años. Las empresas de procesado de pistachos han incurrido en altos costes para montar las plantas, y esto constituye una barrera inicial que hace imposible el acceso del agricultor a la parte más importante de la cadena de valor generada por el cultivo. Actualmente, muchas procesadoras no aceptan lotes pequeños, por lo que estos agricultores quedan fuera tanto de la participación en las empresas como del servicio a terceros.

El modelo en red de ASPPA proporciona una alternativa para estos agricultores, que pueden pasar a formar parte de un procesamiento colectivo asequible, con un descuento adicional del 5% en comparación con la tarifa externa. Para aprovecharse de los servicios de la empresa **Isla Verde de Montalvos (IVM)**, se ha de pagar una cuota de adhesión (663 euros/ha), y después, se paga una cuota anual en función de la superficie que supone unos 260 euros/año por socio, como máximo. El 100% de estas aportaciones y lo sobrante de cuotas anuales se aporta como capital a la empresa.

Este nuevo modelo económico pretende relocalizar margen generado por el cultivo del pistacho en las zonas rurales de la provincia donde se desarrolla el cultivo en forma una fuente estable y recurrente de ingresos, lo que ayuda directamente a que las explotaciones agrarias sean más rentables para los pequeños agricultores de la región, e indirectamente fomenta la economía rural y lucha contra la despoblación.

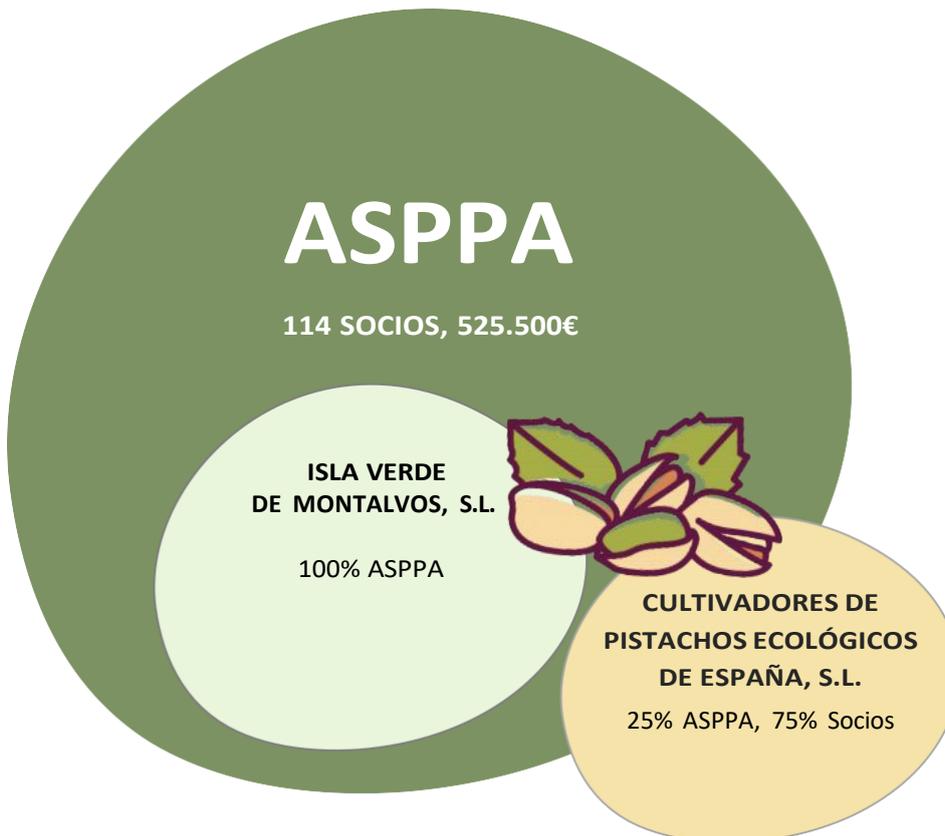
Además, para proteger a los productores de las prácticas abusivas de las grandes empresas, se ha constituido una segunda sociedad, denominada **Cultivadores de Pistachos Ecológicos de España S.L (CPEE)**. Esta sociedad se encarga del segundo procesado (clasificación, apertura de pistachos cerrados) en las instalaciones de Barrax y la posterior comercialización del pistacho a través de la marca comercial *Spain's Pistachio Growers*. En esta segunda empresa, ASPPA ya no participa al 100% y, por tanto, son los productores los que deciden si se suman y a qué medida. Sólo se puede acceder a las participaciones de CPEE como socio de ASPPA.

Logísticamente, esta planta se encarga de la parte final de la cadena de valor; finalizar el proceso de procesado con la calibración y el embolsado del producto entre otras funciones y su comercialización en volumen a fundamentalmente dos canales de distribución. Al separar el procesamiento inicial del cultivo y la comercialización en sociedades diferentes, se ha logrado reunir a un grupo de cultivadores que están protegidos de posibles abusos por parte de los distribuidores. Esto asegura que, aunque un productor no participe en la sociedad de comercialización, siempre formará parte de la planta de procesado Isla Verde, que es el núcleo de la red.

Además, esta planta actúa de forma independiente y con un ritmo diferente, ya que el cultivo puede quedar reservado para su posterior distribución y no se generan cuellos de botellas asociados a este proceso, que puede hacerse sin prisa.

En resumen, este modelo permite ir aumentando las plantas a demanda, sin gastar energía no necesaria, implementando maquinaria innovativa y extendiendo las plantas por la comunidad autónoma.

**FIGURA 2. MODELO DE NEGOCIO Y PARTICIPACIÓN DE ASPPA EN LAS EMPRESAS**





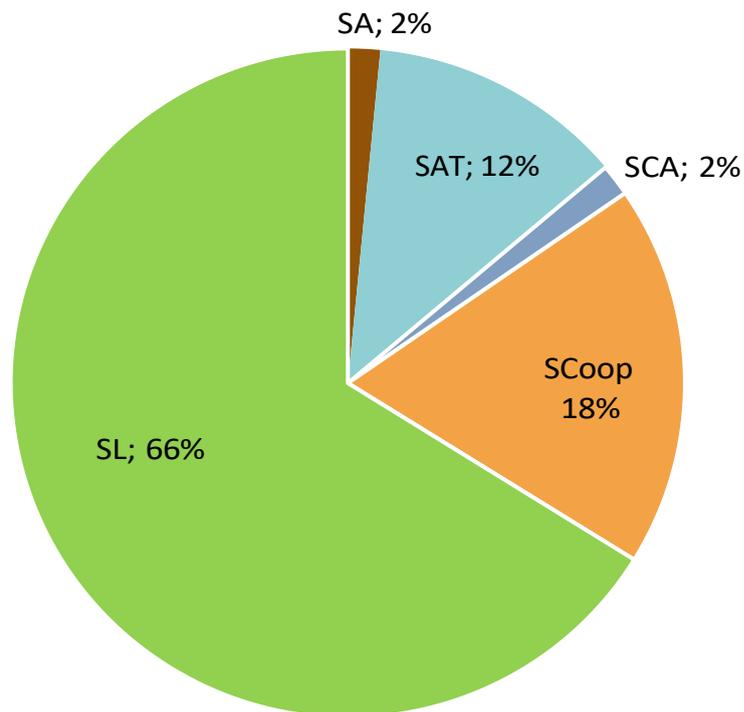
El modelo de negocio que adoptan las empresas de ASPPA es realmente innovador, ya que disfrutan de las ventajas de gestionarse como una sociedad limitada pero también, bajo el paraguas de la asociación, se han asumido y reparado los inconvenientes de esta forma jurídica. Estos agricultores quedan protegidos por la asociación, que es el único socio de la Isla Verde de Montalvos, empresa que gestiona el punto crítico del procesamiento. Para aquellos socios que desean realizar una inversión adicional, la empresa Cultivadores ofrece la posibilidad a todos los asociados de ASPPA de participar en la sociedad de comercialización, incluso con una aportación mínima y recibir así un beneficio en proporción a su aportación. Dadas las ventajas, la gran mayoría de los socios (el 91%) participa también en esta sociedad.

Por lo tanto, este modelo permite una rápida y coordinada toma de decisiones entre las empresas que componen la red, y no renuncia a la toma de decisiones democrática. Comparando con otras empresas de la región, la creación de una SAT o una cooperativa agraria hubiera implicado un mayor capital. Mediante la creación de una asociación como ASPPA, se consigue una protección íntegra de todos los asociados de ASPPA, a pesar de que estos no hayan invertido o lo hayan hecho de forma mínima en Cultivadores.

Según los datos de la asociación, un productor de secano o regadío con 15 ha tiene un coste de entrada de unos 9.945 euros. En comparación, en una SAT este coste se multiplica por más de cinco en secano (54.000 euros) y por más de 12 en regadío (126.000 euros) aunque en las SAT también se participa en los beneficios de la comercialización.

Como se observa en la Figura 3, la mayoría de las plantas procesadoras de pistachos en el país adoptan la forma jurídica de Sociedad Limitada, lo que corrobora la hipótesis de que para muchos empresarios del sector este modelo de negocio es el que mejor se adapta a las necesidades actuales y futuras.

**FIGURA 2. FORMAS JURÍDICAS ADOPTADAS POR LAS PLANTAS DE PISTACHOS EN**



### ESPAÑA

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** SL (Sociedad Limitada), SA (Sociedad Anónima), SAT (Sociedad Agraria de Transformación). Scoop (Sociedad Cooperativa), SCA (Sociedad en Comandita por acciones)

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 2.1. Análisis del entorno

Esta sección incluye un análisis del entorno en sus dimensiones geográfica y económica, profundizando en la dimensión económica mediante una descripción de las tendencias macroeconómicas, un análisis del mercado del pistacho y de las fuerzas competitivas que se presentan en la región.

#### 2.1.1. Dimensión geográfica

El cultivo del pistacho requiere de unas condiciones específicas de clima y suelo para que se puedan obtener todas sus propiedades de sus frutos y se puedan desarrollar plantaciones sanas a medio plazo. En particular, se exigen veranos largos, muy calurosos y secos, junto con inviernos de un gran número de horas frío, para un desarrollo adecuado del cultivo a medio y largo plazo. Además, el pistacho es especialmente resiliente frente a los cambios climáticos previstos por el calentamiento global. Estas condiciones meteorológicas, junto a la naturaleza mayormente franco-arenosa de los suelos de Castilla La Mancha, convierte a nuestra región en una zona estratégica para el cultivo de pistachos de calidad.

Como se puede observar en la Figura 4, donde se muestra la viabilidad del cultivo en el territorio nacional (Couceiro et al. 2013), tanto Toledo, Ciudad Real como Albacete se encuentran dentro del territorio óptimo para el desarrollo de plantaciones de pistacho viables.

**FIGURA 4. MAPA DE LA VIABILIDAD DEL CULTIVO EN EL TERRITORIO ESPAÑOL**



Fuente: Couceiro et al. 2013

Según los últimos datos manejados por la asociación, ASPPA gestiona entre un 20 y un 25 % de la superficie de pistacho cultivada en la provincia de Albacete, distribuido en más de 34 municipios. Estas plantaciones se encuentran en zonas altas y llanas de la meseta, con abundancia de suelos franco-arenosos y climatología extrema de inviernos con fuertes heladas y veranos calurosos, donde el cultivo encuentra un mejor desarrollo. Este cultivo de pistachos impacta positivamente sobre el terreno, ya su extenso sistema de raíces ayuda a prevenir la erosión del suelo y disminuye el riesgo de inundaciones.

### 2.1.2. Dimensión económica

En primer lugar, para un análisis de la dimensión económica es necesario valorar la evolución de la economía española. La economía española evoluciona muy favorablemente, creciendo a un ritmo sostenido y superando ampliamente la media europea. Se prevé que el PIB avance un 2,5 % en el año 2024, entre un 2,4% y 1,8 % en el año 2025 y en torno al 2% para el año 2026, dependiendo de las proyecciones de diferentes organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024) y el Banco de España (2024). Por lo tanto, es previsible que el próximo año el crecimiento se desacelere, especialmente debido a una moderación del consumo de los hogares. En cuanto a la inversión, esta seguirá impulsando el crecimiento gracias a los fondos europeos *Next Generation*. En un contexto con elevadas tensiones geopolíticas, es importante destacar la volatilidad de los precios de la energía y la incertidumbre para los próximos años, por lo que es fundamental tener en cuenta las posibles fluctuaciones en los costes de las procesadoras de pistachos debido al encarecimiento de los bienes energéticos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria.

A continuación, se profundizará en las especificidades del mercado de pistachos, analizando la evolución del mercado internacional, nacional y regional (en las fases de producción y procesado) e identificando las principales plantas procesadoras de pistacho que compiten con ASPPA en el mercado regional.

### **2.1.2.1. Producción y superficie mundial**

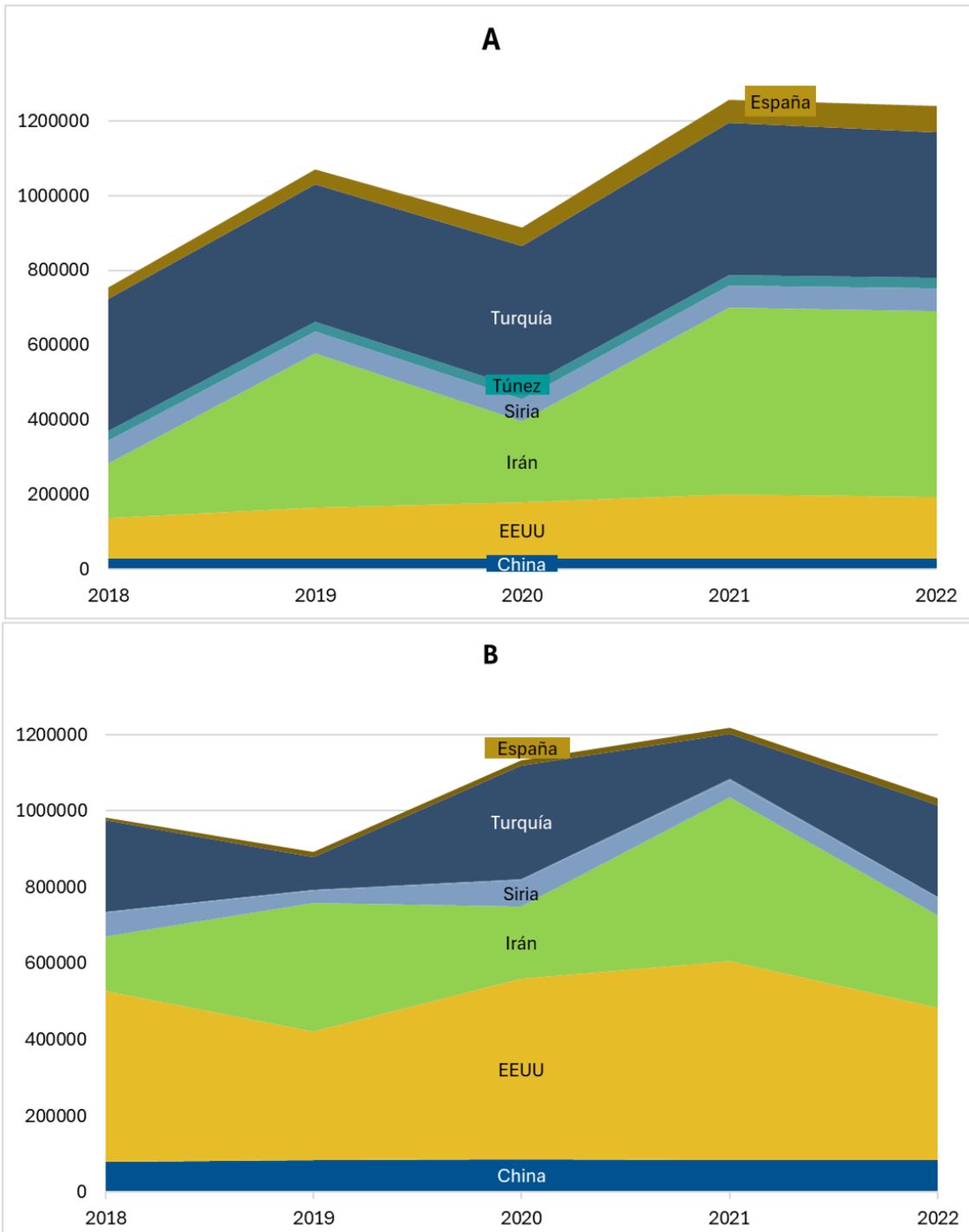
En el mercado internacional destacan tres países que cuentan con las mayores cifras de producción y las mayores superficies cosechadas (Figura 5). Irán concentra cerca del 40% de la superficie mundial, seguido de Turquía (32%), Estados Unidos (13%) y España en cuarto lugar (5,5%), según los últimos datos que proporciona la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2024) (Figura 5A). En cuanto a la producción mundial, Estados Unidos se presenta como el principal productor de pistachos, concentrando aproximadamente el 38% del mercado (Figura 5B). Dentro de EE. UU., destaca la región de California, líder en la producción de pistachos, manteniendo el control del 99% del suministro nacional y con más de 165.000 hectáreas plantadas. En segundo lugar, Irán concentra el 23,1% del mercado, y en tercer lugar se sitúa Turquía (22,9%). Respecto a España, actualmente solo posee el 2% de la producción total.

Evaluando el periodo 2018-2022, se observa que todos los países sufren fluctuaciones en la producción, alternando años de crecimiento de la producción con años de bajas cosechas. Este caso es enormemente notable en Irán, Turquía y Estados Unidos. Estados Unidos ha liderado el sector durante todo el periodo, a excepción del año 2019 que fue sobrepasado por Irán. Acudiendo a los datos procedentes del Departamento de Agricultura de EEUU (USDA, 2024), se pueden obtener las cifras agregadas de producción mundial del pistacho. Según USDA, la producción mundial se ha disparado un 40% en el año 2023, mientras que el consumo ha aumentado un 30%.

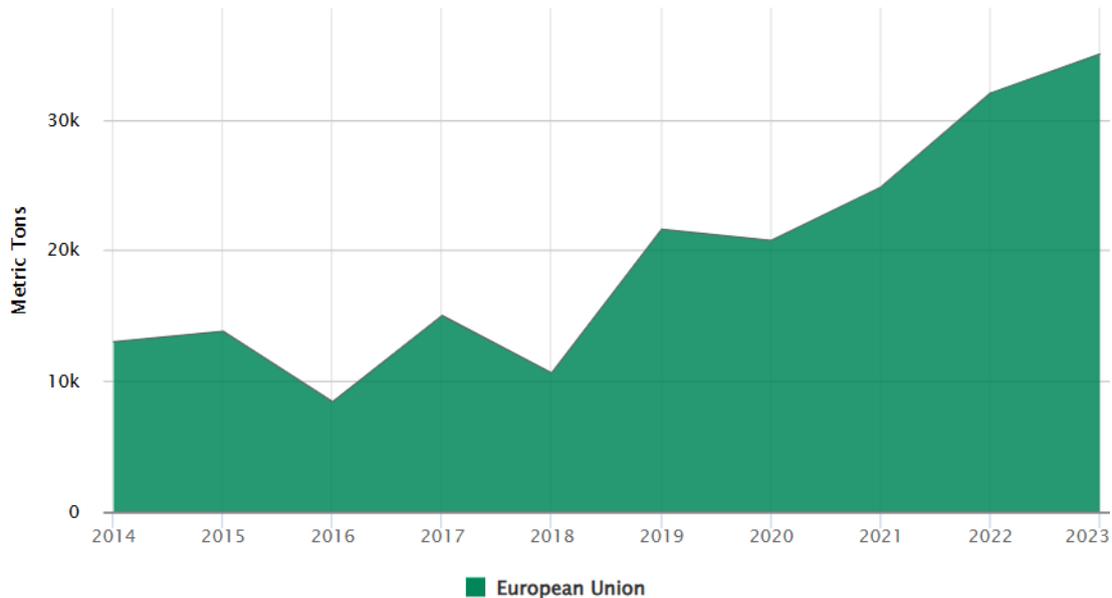
En la Unión Europea, actualmente solo destaca la producción de España, seguido de Italia y Grecia, países que no ofrecen datos públicos actualizados ni de producción ni superficie cultivada. De forma agregada, el Departamento de Agricultura de EEUU (USDA, 2024) proporciona información sobre la evolución de la producción en la Unión Europea en el periodo 2014-2023 (Figura 6). La UE aumenta su producción con un ritmo del 10% durante el periodo, alcanzando 35.000 toneladas en el último año.



**FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE CULTIVADA (HA) (GRÁFICO A) Y PRODUCCIÓN BRUTA (T) (GRÁFICO B) EN EL PERIODO 2018- 2022**



**FIGURA 6. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EUROPEA (2014-2023, TONELADAS)**



Fuente: Departamento de Agricultura de EEUU (2024).

### **2.1.2.2. Tendencias futuras de producción y demanda**

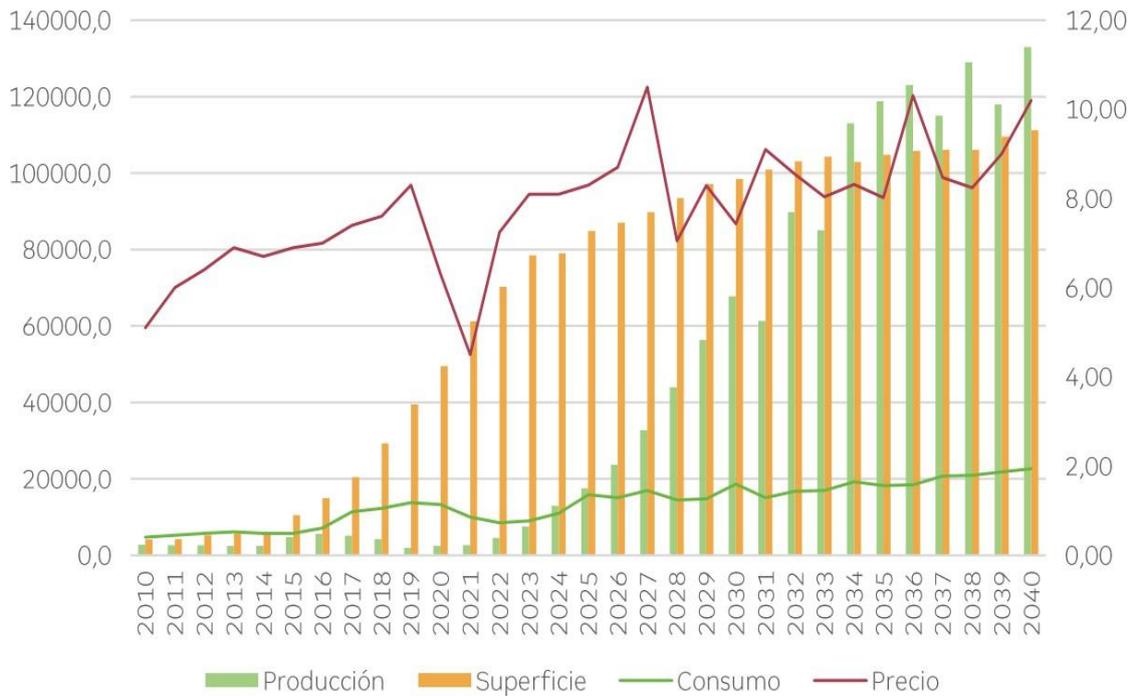
Actualmente, el consumo de pistachos a nivel mundial se sitúa en 975.000 toneladas, de las cuales un 16% se concentra en la Unión Europea (156.000 toneladas).

El escenario mundial a largo plazo para el sector del pistacho es bastante favorable, tanto por el lado de la producción como por el lado del consumo. El informe de Agróptimum (2024) proyecta un crecimiento sostenido del consumo al mismo ritmo que la producción (10% anual aproximadamente). En la Figura 7, se observa la posible evolución de las principales magnitudes en España.

En 2040, contaremos con 1,8 millones de hectáreas de pistacho a nivel mundial, de las cuales el 50% serán producidas en EEUU y el 7% España, como cuarto productor. Esas cosechas serán capaces de producir 1,6 millones de toneladas, pero no será suficiente para abastecer esa demanda futura, movida por patrones alimentarios diferentes a los actuales (mayor preferencia por los productos saludables, ecológicos y vegetarianos).



**FIGURA 7. PROYECCIONES DEL MERCADO DE PISTACHOS EN ESPAÑA**



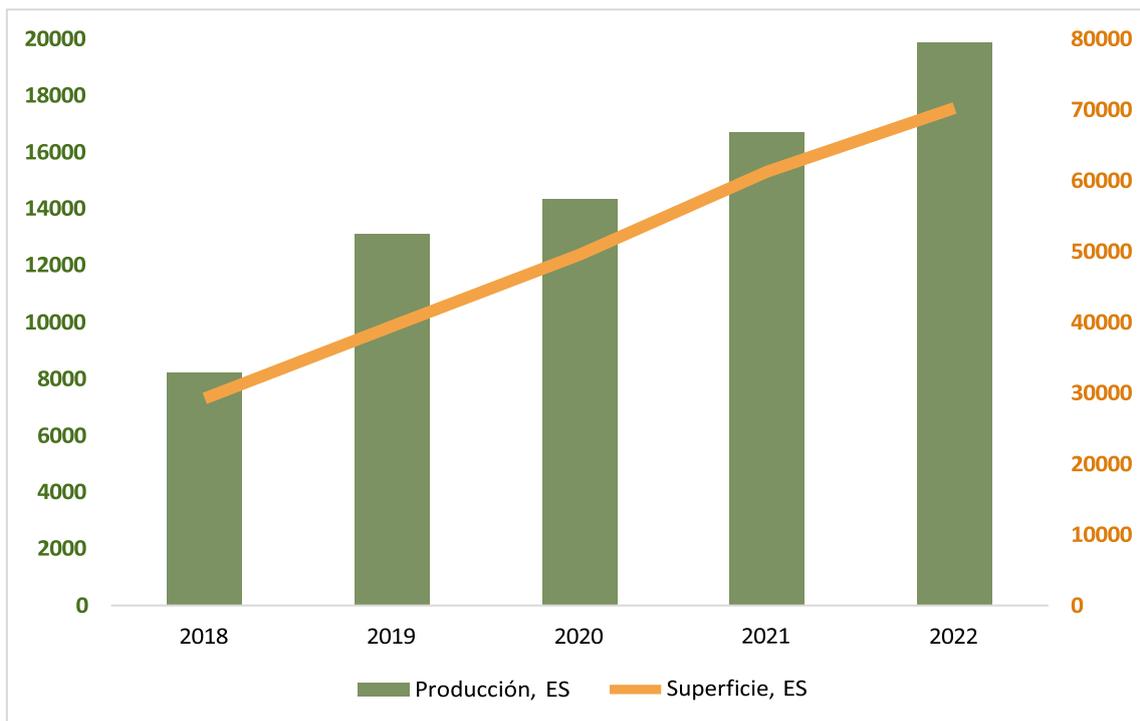
Fuente: Agróptimum (2024)

### 2.1.2.3. Producción y superficie en España

La Figura 8 muestra la evolución de la producción y superficie en España, proporcionada por la encuesta del Ministerio de Agricultura (MAPA, 2024). En la figura se observa que tanto la producción como la superficie crecen continuamente, año tras año. En 2019, la producción experimentó el mayor crecimiento, con un aumento del 60%. El ritmo de crecimiento anual se mantuvo en el 20% tanto en la temporada 20-21 como 21-22, una tendencia que, según las proyecciones, podría prolongarse durante los próximos 6 a 8 años. La superficie cultivada en España también se expande a un ritmo significativo; un aumento del 30% en comparación con el año anterior. Actualmente, según los últimos datos de la PAC 2024, España cuenta con 84.000 hectáreas de pistacho.

Aunque la producción española de pistachos es todavía modesta en comparación con los grandes productores como Estados Unidos o Irán, España es el principal referente europeo en producción de pistachos, y sus altas tasas de crecimiento nos posicionarán en los próximos años como referentes mundiales. Nuestro país tiene una ventaja logística significativa debido a su proximidad con el resto de Europa, y destaca por su calidad y prácticas agrícolas sostenibles, por lo que la implementación de prácticas agrícolas sostenibles incrementará el valor del pistacho español, y contribuirá a mejorar su imagen en un contexto donde los consumidores europeos, cada vez más, apostarán por lo ecológico. Además, los rendimientos por hectárea aún están por alcanzar la productividad máxima, ya que el 15% del cultivo aún se encuentra en su primer año, mientras que el 67% son plantaciones jóvenes. Por lo tanto, cuando las plantaciones alcancen su capacidad máxima de producción se experimentará un crecimiento exponencial de la producción española de pistachos.

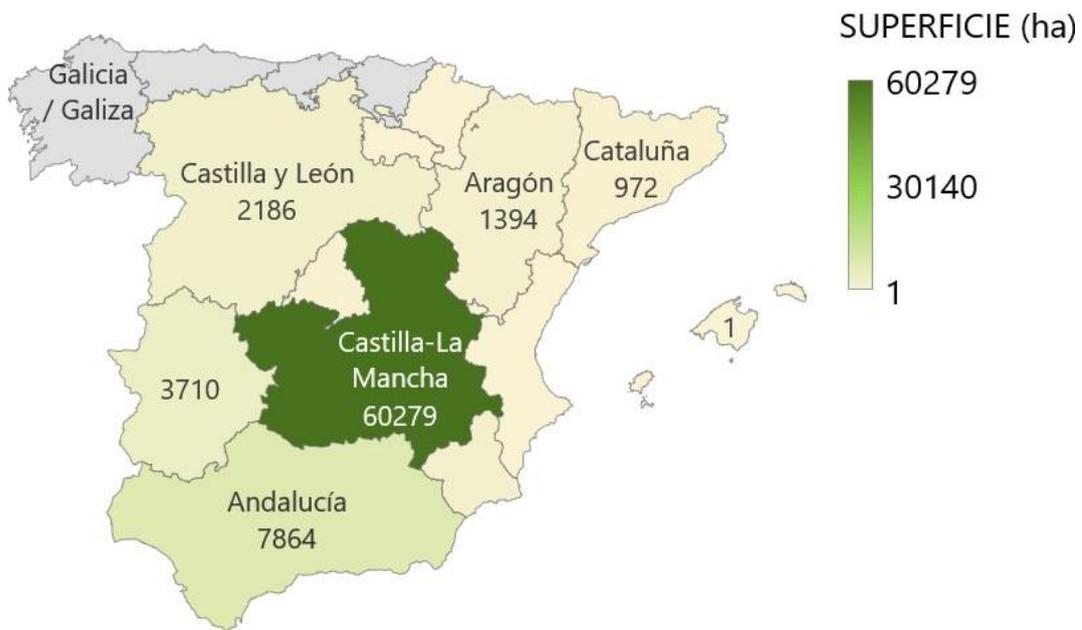
**FIGURA 8. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN (VERDE, TONELADAS) Y SUPERFICIE CULTIVADA (NARANJA, HECTÁREAS) DE PISTACHOS EN ESPAÑA.**



Fuente: Elaboración propia a partir de (MAPA, 2024)

Dentro de España, Castilla-La Mancha es el epicentro del cultivo de pistachos (ver Figura 9). Esta comunidad representa más del 80% de la superficie total cultivada en el país, (entre las provincias de Ciudad Real, Toledo y Albacete suman 60.279 ha), seguido de Andalucía (un 6% en Granada y Jaén), Castilla y León (5%) y Extremadura (5%) (MAPA, 2024).

**FIGURA 9. SUPERFICIE CULTIVADA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2023)**



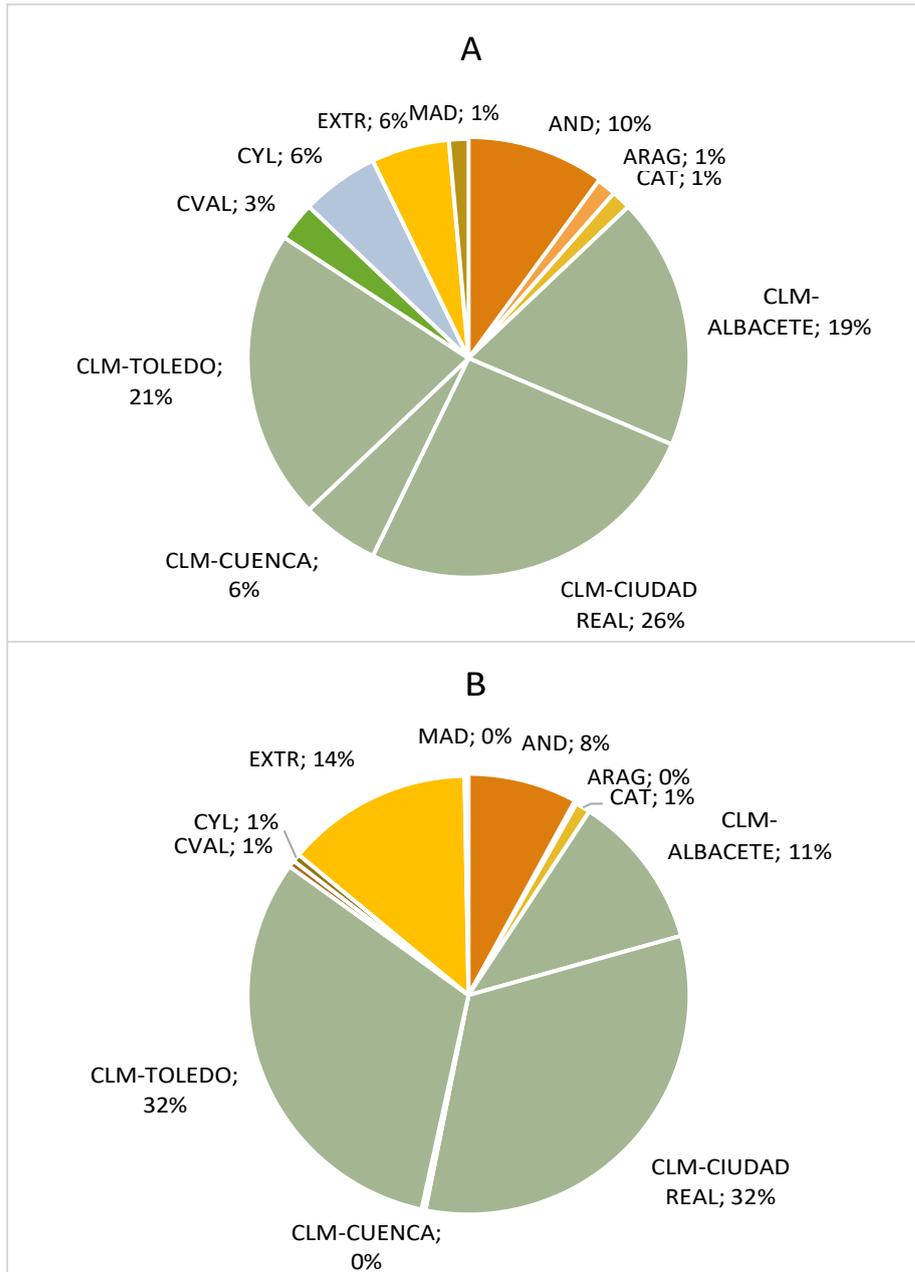
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los últimos datos del Ministerio de Agricultura (MAPA, 2024).

#### **2.1.2.4. Procesado y comercialización en España**

Después de la recolección, los pistachos se trasladan a las plantas dedicadas al procesamiento del pistacho. Más de 70 plantas están distribuidas por todo el país y se encargan del procesado y de la comercialización de los pistachos cosechados (Figura 10). El 49 % de las empresas ofrece el servicio completo, el 34 % se encarga solo de la fase inicial (lavado y secado) y el 17 % restante está en proceso de puesta en marcha. Castilla-La Mancha vuelve a destacar como líder en empresas de procesado; nuestra región alberga 51 plantas. De estas 51 empresas, 13 se sitúan en Albacete, 18 en Ciudad Real y 15 en Toledo. De todas las plantas españolas, solo cinco tienen un volumen superior a las 1.000 toneladas de procesado en una campaña según los datos del Centro de Investigación Agroambiental El Chaparrillo (2024).



**FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DE LAS PLANTAS DE PROCESADO POR CCAA SEGÚN NÚMERO DE EMPRESAS (A) Y PRODUCCIÓN (B)**



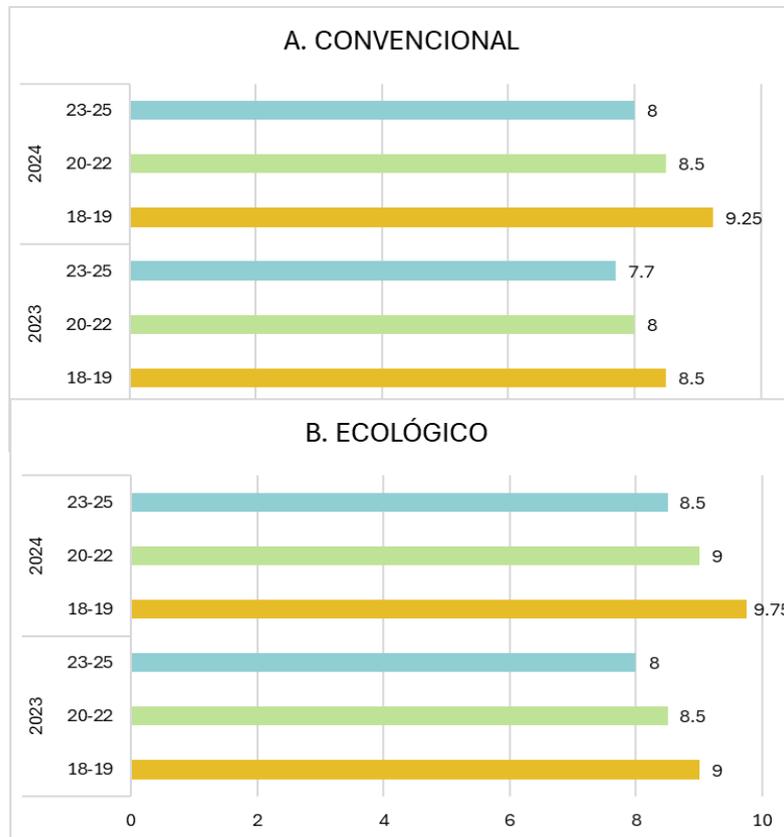
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Centro de Investigación Agroambiental El Chaparrillo (2024)

### 2.1.2.5. Evolución de los precios del pistacho en la región

Aunque una gran parte de los pistachos españoles (en especial los ecológicos) se exportan a países europeos, la venta doméstica del producto también resulta altamente rentable. El precio del pistacho dentro de España sigue una tendencia creciente, tanto el que se paga a los productores en la lonja, como el precio de comercialización en las plantas de procesado. Según datos de MAPA, el precio medio pagado a los agricultores en la lonja se ha duplicado desde el año 2023.

El Instituto Técnico Agronómico publica datos desagregados sobre el precio del pistacho, distinguiendo entre las variedades *Kerman* y *Larnaka* en la lonja de Albacete. El precio de los pistachos convencionales y ecológicos de la variedad *Kerman* (abiertos y limpios) ha aumentado un 6%, alcanzando hasta los 9€/kg en el caso del pistacho ecológico (Figura 11).

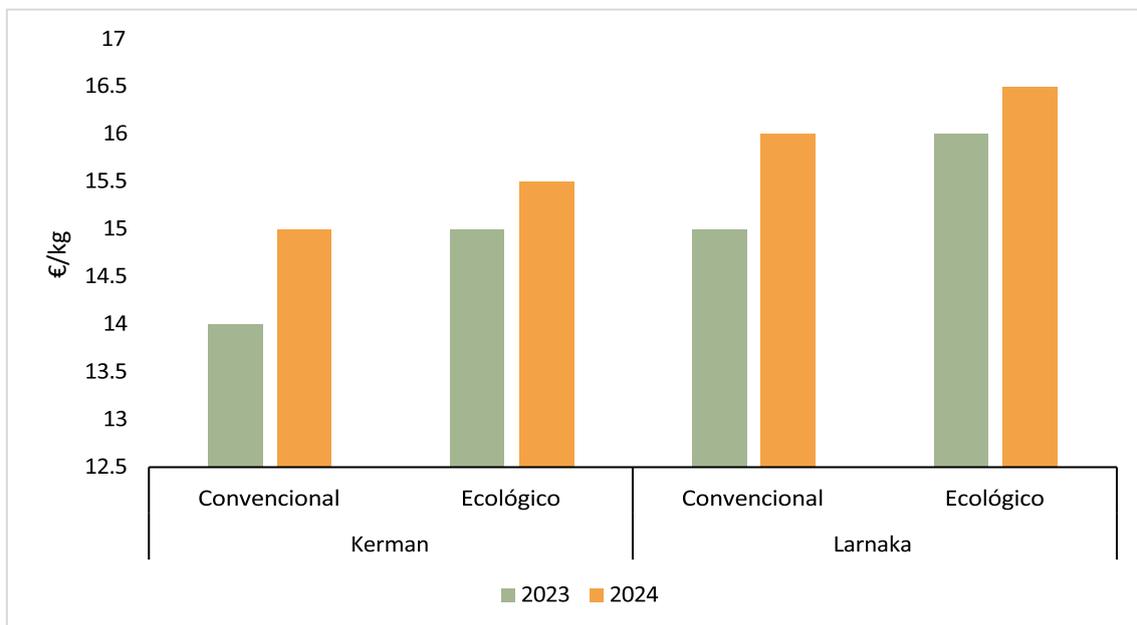
**FIGURA 11. EVOLUCIÓN DEL PRECIO MEDIO DE LOS PISTACHOS (ABIERTO Y LIMPIO, SEGÚN CALIBRE) EN LA LONJA DE ALBACETE**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Lonja de Albacete (Instituto Técnico Agronómico Provincial, 2024)

En cuanto al precio del pistacho en grano, el pistacho convencional alcanza los 15 €/kg para la variedad *Kerman* y 16 €/kg para *Larnaka*, y muestra un incremento del 7 % en el periodo 2023-2024. En cuanto al pistacho ecológico, su precio es apenas 0,5 €/kg superior al convencional y ha experimentado un aumento del 3 %, lo que apunta a una tendencia de igualación de precios entre ambos tipos.

**FIGURA 12. EVOLUCIÓN DEL PRECIO MEDIO DE LOS PISTACHOS (EN GRANO) EN LA LONJA DE ALBACETE**

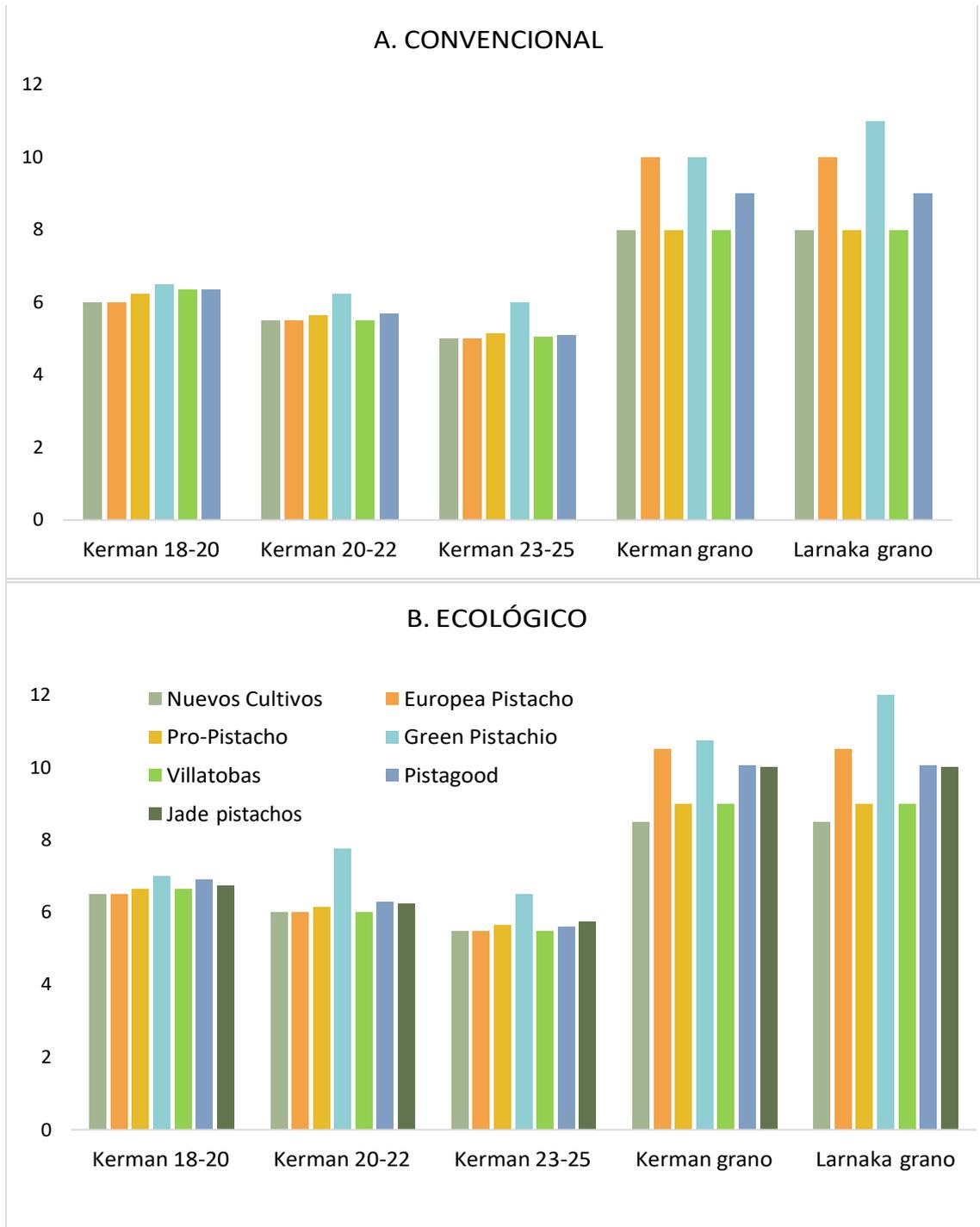


**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Lonja de Albacete (Instituto Técnico Agronómico Provincial, 2024)**

Dado el interés creciente por el consumo sostenible y la tendencia a la igualación de precios entre convencional y ecológico en la región, se espera que aumente la producción y demanda del ecológico dentro del mercado nacional. A nivel internacional, actualmente el pistacho ecológico español es muy valorado en países europeos como Italia, Francia y Alemania.

Los precios de las plantas de procesado para esta temporada también han aumentado significativamente. Según la información recopilada por Pistachopro (2024), el grano de pistacho *Kerman* alcanza los **8,71 euros /kilo en convencional** (1,24 euros más que hace año, +16,5%) y los **9,60 euros/kilo en ecológico** (1,53 euros más, +19%) (Figura 13). De las empresas recopiladas, GreenPistachio destaca por sus tarifas elevadas: sus precios se sitúan por encima de la media, tanto para pistachos convencionales como ecológicos, y para ambas variedades (*Kerman* y *Larnaka*).

FIGURA 13. TARIFAS DE PROCESADORAS DE PISTACHOS EN LA TEMPORADA 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de Boletín de Pistachopro (2024)

## 2.1. Análisis interno

A continuación, se realiza un análisis interno de las sociedades que componen ASPPA, abarcando algunos de los factores que pueden ser controlados, en mayor medida, por la propia organización. Este análisis permitirá evaluar la situación económica y financiera de la empresa, y los recursos y capacidades en su cadena de valor, identificando las debilidades y fortalezas de la organización para hacer frente al entorno.

### ➤ LIQUIDEZ

Este ratio permite medir la viabilidad de la empresa a corto plazo, analizando su capacidad para hacer frente a sus deudas y obligaciones.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} > 1,5$$

Tanto IVM como CPEE cuentan con liquidez suficiente, es decir, pueden hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo a partir de sus activos corrientes. Es importante que este ratio se mantenga por encima del 1,5 ya que si surge un problema inesperado, las empresas han de tener la garantía de que vendiendo sus activos podrían satisfacer las deudas rápidamente.

### ➤ ENDEUDAMIENTO

Este ratio evalúa el nivel de endeudamiento y la capacidad para asumir posibles pérdidas. En general, el valor ideal se encuentra entre 0.4 y 0.6, aunque depende del contexto y evolución de la empresa. Si la ratio supera este rango, significa que la empresa tiene demasiadas deudas y está perdiendo autonomía financiera.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio Neto}} \approx 1$$



En el caso de CPEE e IVM, ambas presentan ratios de endeudamiento bajos. Estas empresas, especialmente CPEE, muestran un exceso de capital propio que podría destinarse a expandirse mediante financiación externa.

### ➤ DISTANCIA A LA QUIEBRA

Este ratio indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago a través de la liquidación de sus activos.

$$\text{Ratio de distancia a la quiebra} = \frac{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}} > 2$$

A diferencia del ratio de liquidez, se evalúa la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos con todo su activo, incluyendo corriente y no corriente (por ejemplo, maquinaria y equipos). Mientras esta ratio se sitúe por encima del 2, como es el caso de IVM y CPEE, se puede hablar de salud financiera y de viabilidad a largo plazo.

### ➤ RENTABILIDAD ECONÓMICA

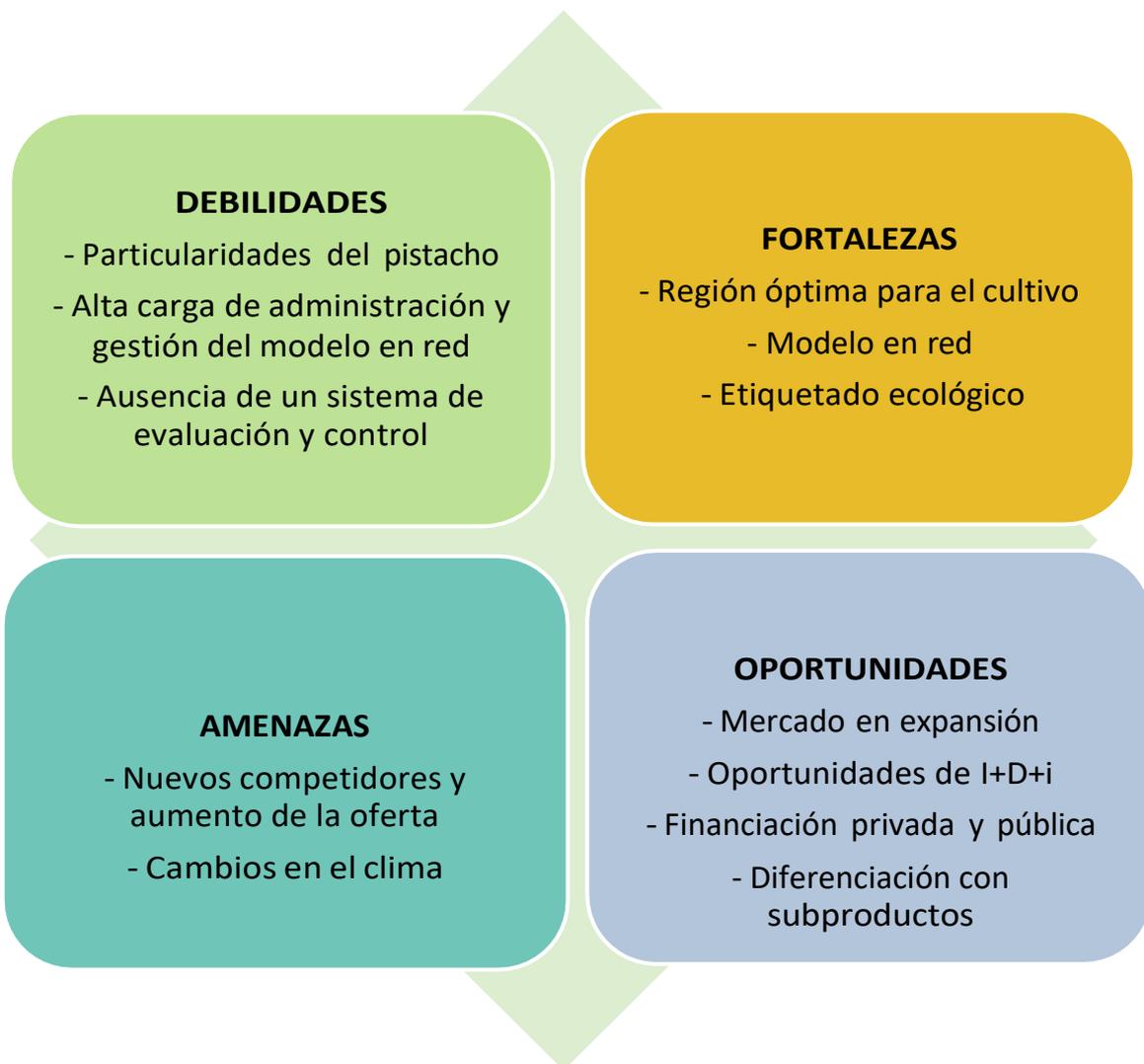
El ratio de rentabilidad económica mide la capacidad de las empresas para generar beneficios en relación con el total de sus activos. Este ratio es fundamental porque indica la eficiencia con la que una empresa usa sus activos para generar ganancias. Normalmente, un ratio negativo se interpreta como que la empresa no está generando beneficios a través de los activos, ya sea porque no se generan ingresos suficientes, por una mala gestión o por las condiciones del mercado.

$$\text{Ratio de rentabilidad económica} = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo corriente} + \text{Activo no corriente}} > 0,1$$

En el caso de IVM, sus rentabilidades negativas podrían deberse a que opera principalmente para el uso propio de los socios, por lo que apenas se generan ingresos por servicios a terceros. En el caso de CPEE, la rentabilidad negativa podría ser indicativo de una insuficiencia de ingresos, aunque dado el crecimiento exponencial del periodo 2021- 2022, es razonable esperar que la empresa se recupere en los próximos años conforme aumente la producción de los agricultores y consiga resultados positivos.

## 2.2. Análisis DAFO

Mediante un análisis DAFO<sup>1</sup>, en esta sección se evaluará la situación interna y externa de ASPPA, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la información recabada en las secciones 2.1 y 2.2.



## DEBILIDADES

---

**La inversión en el cultivo del pistacho es a largo plazo**, ya que la planta no empieza a producir hasta los 5-6 años, obteniendo una producción óptima a los 8-10 años de su puesta en marcha, según los datos del Centro de Investigación Agroambiental El Chaparrillo (2024). Además, la producción es inestable debido a que el pistacho es una especie vecera. Este fenómeno lleva a que se produzca alternancia, dando lugar a un año con cosechas abundantes seguido de un año con cosecha reducida. Esto se ha de tener en cuenta a la hora de planificar los posibles ingresos anuales de las plantas de procesado.

**ASPPA enfrenta varias debilidades en las áreas financiera y operativa** que podrían limitar su capacidad de crecimiento. El modelo en red alberga múltiples ventajas, aunque, a medida que el número de empresas en la red aumente, la complejidad y la carga de trabajo asociadas con el área de administración y contabilidad crecerán de manera proporcional, por lo que será necesario desarrollar una estrategia que permita monitorear, controlar y comparar las finanzas y el desempeño de las plantas de procesado de forma periódica. Esto permitirá una toma de decisiones más informada y garantizará la sostenibilidad del modelo. En cuanto al área operacional, se detectaron algunas debilidades relacionadas con la formación de cuellos de botella en el primer procesado de los pistachos. Además, ASPPA ha de trabajar en desarrollar un sistema de control de la calidad y medición de la eficiencia de los procesos en ambas plantas.

## AMENAZAS

---

**Competidores.** La demanda mundial está en ascenso, y por ende la producción mundial. Aunque aún no hay muchos competidores, están en aumento. En el caso nacional, destaca el competidor Dcoop: A lo largo de estos dos años, se ha pasado de una producción de 18,3 toneladas en 2020 a 81,4 toneladas en 2021 y 176 toneladas en el 2022 es decir, dentro del Grupo Dcoop se ha multiplicado la producción por diez, prácticamente. En el caso regional, destacan algunos competidores, ya que son empresas muy cercanas geográficamente que están expandiéndose y arrojando resultados positivos, por lo que pueden atraer clientes a corto plazo.

**Cambios en el clima.** Aunque el pistachero es muy resistente a condiciones climáticas adversas, no es inmune a cualquiera de ellas como heladas tardías o inundaciones. Estos fenómenos pueden afectar negativamente el rendimiento de la cosecha y, en consecuencia, la rentabilidad de la inversión. Dadas las previsiones sobre cambio climático que reportan organismos internacionales como el IPCC, es altamente probable que en los próximos 50- 100 años se produzcan estos eventos meteorológicos extremos en mayor medida.

## FORTALEZAS

---

ASPPA se sitúa en Castilla-La Mancha, una región de condiciones óptimas para el cultivo y procesado de pistachos (Palomo, 2018; Couceiro et al., 2017), por lo que tendrá asegurada una producción rentable a largo plazo y la venta del producto bajo el contexto actual de escasez de oferta.

Dado que el pistacho tiene un **ciclo de vida largo y puede producir cosechas durante más de 100 años**, ASPPA tiene asegurada una inversión con potencial de rentabilidad a largo plazo. A pesar de que tiene un coste inicial alto, una vez que la plantación entra en producción, el tiempo de recuperación es relativamente bajo y el resto de los años los beneficios están en constante aumento, dando unas ganancias brutas entre 4.000 y 6.000 (IberoPistacho, 2023).

La **calidad y el sabor** de los productos españoles, en combinación con el **etiquetado ecológico**, hace destacar a ASPPA frente a competidores internacionales como Estados Unidos e Irán, que presentan frutos de mucha menos calidad debido a las condiciones climáticas, plagas y calidad de los terrenos.

ASPPA también destaca frente a sus competidores a nivel regional en el **modelo de negocio**, que busca proteger a los pequeños agricultores e integrarles en toda la cadena de producción. Tener socios y clientes satisfechos es clave para seguir expandiéndose, y en ese sentido, ASPPA está actuando excepcionalmente.

## OPORTUNIDADES

---

El pistacho ha dejado de ser visto solo como un fruto seco y ha cobrado mayor protagonismo dentro del sector agroalimentario, destacando su uso creciente en gastronomía, pastelería y confitería. Además, su uso se ha expandido a otros sectores como el farmacéutico y el cosmético, y se está investigando el potencial de las cáscaras de pistachos como una alternativa para la producción de calor y electricidad. La demanda de este producto, empleado tanto por empresas como por consumidores, está en pleno crecimiento, y se anticipa una evolución muy positiva del mercado en los próximos años.

Las oportunidades para quienes deseen emprender en el cultivo de pistachos han aumentado considerablemente, tanto por el **acceso a capital** como por las **mejoras en la infraestructura y las tecnologías disponibles**.

El mercado de pistachos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, **gracias al impulso dado por la investigación e innovación** aplicada al cultivo, procesado y comercialización de este fruto. Investigaciones sobre el manejo del agua, la selección de variedades más resistentes a las condiciones climáticas adversas y la reducción de plagas han sido clave para asegurar un rendimiento más sostenible y rentable. Este esfuerzo por parte de los agricultores e investigadores ha hecho del pistacho un cultivo cada vez más atractivo y rentable. Actualmente, existen líneas de investigación abiertas en relación con los **productos derivados y subproductos** de los pistachos. La



comercialización de subproductos de los pistachos podría permitir a la empresa aumentar el valor añadido y la rentabilidad de las plantas, a la vez que diversificar sus fuentes de ingresos y diferenciarse de las empresas competidoras. Existen múltiples productos elaborados de los pistachos que cada vez se demandan más: pistachos tostados y salados, pistachos crudos, pastas y cremas de pistacho, aceites, etc. Por otro lado, IRIAF a través de dos de sus centros, el CIAG "El Chaparrillo" y la Biorrefinería de I+D CLAMBER están investigando cómo la cáscara blanda del pistacho puede ser utilizada para producir diferentes bioproductos: antioxidantes para el sector nutracéutico, bioabono para el sector agronómico o biogás para el sector energético.

En definitiva, el pistacho se ha consolidado como un cultivo altamente demandado en el mercado global, y los inversores reconocen su potencial como una opción de diversificación rentable. Este producto no solo se consume como fruto seco, sino que su presencia está creciendo en otros segmentos de mercado, lo que abre nuevas oportunidades comerciales. A pesar de su éxito, aún existen muchas estrategias por desarrollar y mercados por explorar para ampliar su alcance. El creciente interés en los pistachos ha facilitado, y seguirá facilitando en el futuro, **el acceso a recursos financieros**, ya sea mediante inversores privados o mediante subvenciones que fomenten la innovación y el desarrollo sostenible en esta industria.

### 2.3. Análisis de las formas jurídicas en empresas del sector agrario

En primer lugar, en esta sección se presentan las ventajas y desventajas de adoptar diferentes formas jurídicas para la constitución de empresas en el sector agrario. En segundo lugar, se evalúan las diferentes formas jurídicas y se presentan las bondades del nuevo modelo adoptado por la asociación ASPPA.

#### 2.4.1. Sociedad Cooperativa Agraria

---

*Las cooperativas agroalimentarias se definen como aquellas que asocien a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, incluyendo a las personas titulares de estas explotaciones en régimen de titularidad compartida, que tengan como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como atender a cualquier otro fin o servicio que sea propio de la actividad agraria, ganadera, forestal o estén directamente relacionados con ellas y con su implantación o actuación en el medio rural.*

---

**Las cooperativas agrarias destacan por la participación democrática** frente a otras formas jurídicas. Al igual que en otros tipos de cooperativas, cada socio tiene un voto, independientemente del capital aportado, **lo que garantiza que todos los socios se sientan incluidos en el proceso de toma de decisiones, y que la gestión de los procesos sea justa y adecuada a los intereses de la mayoría.** Además, como ventaja frente a otras formas jurídicas, en las cooperativas la responsabilidad de los socios por las deudas sociales está



limitada a las aportaciones al capital social suscrito. Esta forma de gestión, al igual que puede verse como una ventaja, también podría llegar a ser un inconveniente. Aunque participativo, el modelo democrático puede hacer que la toma de decisiones sea más lenta y complicada, especialmente si es una cooperativa de gran tamaño en la que hay socios con intereses diferentes. Por ello, en una cooperativa se ha de tener un gran compromiso con los objetivos fijados a corto y largo plazo, estableciendo claramente la visión, misión y metas, aunque múltiples son los casos en los que surgen conflictos.

**Esta forma jurídica también tiene ventajas relacionadas con el proceso productivo y formas de financiación.** Al estar formada por varios productores del sector agrario, las cooperativas pueden mejorar su capacidad de negociación y conseguir economías de escala, especialmente en la comercialización y procesamiento de los productos. Además, al igual que las SAT, las cooperativas suelen beneficiarse de ayudas y subvenciones específicas para fomentar el cooperativismo en el sector agrario. Tanto a nivel nacional como autonómico existen ayudas para favorecer la creación, consolidación y modernización de las cooperativas (ver Anexo 1).

**Las cooperativas se benefician de una fiscalidad favorable en múltiples tributos.** En el Impuesto de Sociedades, las cooperativas especialmente protegidas (como es el caso de las agroalimentarias) tributan por sus resultados cooperativos en el tipo reducido del 20% y obtienen una bonificación del 50% de la cuota íntegra (*ver Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas*). Para las explotaciones agrarias asociativas prioritarias, gozan de una bonificación del 80% de la cuota íntegra. También existen otros beneficios fiscales en el Impuesto sobre Actividades Económicas (bonificación del 95%) y en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles correspondiente a los bienes de naturaleza rústica de las Cooperativas Agrarias y de Explotación Comunitaria de la Tierra (bonificación del 95%).

#### Otras desventajas:

- **Restricción en el volumen de operaciones con terceros.** Las cooperativas agroalimentarias podrán realizar un volumen de operaciones con terceros no socios que no sobrepase el 50 por ciento del total de las de la cooperativa.
- Los excedentes suelen repartirse entre los socios, lo que puede limitar la capacidad de reinversión en la empresa para su crecimiento a largo plazo.

#### 2.4.2. Sociedad Agraria de Transformación

---

*Las SAT son sociedades civiles de finalidad económico-social en relación a la producción, transformación, y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios así como a la prestación de servicios comunes relacionados con dichos conceptos. En lo que a normativa se refiere, las SAT se rigen [por Real Decreto 1776/1981 de 3 de agosto](#) y por el Estatuto que regula a las Sociedades Agrarias de Transformación.*

---

A diferencia de otras formas jurídicas, las SAT se caracterizan por tener permitida **una gran flexibilidad en el establecimiento de su marco jurídico y económico** para la elaboración de los estatutos. Normalmente, bajo esta forma jurídica se adopta el principio de **toma de decisiones democrática**, con las ventajas e inconvenientes ya mencionados anteriormente. Cada socio cuenta con un voto, salvo que los estatutos establezcan tantos votos como participaciones en el capital social para los asuntos económicos. En cuanto al reparto de beneficios, se hará en proporción a la aportación al capital de cada socio, o según estatutos. En comparación, las cooperativas han de repartir los beneficios en proporción a las operaciones, actividades o servicios cooperativizados realizados por cada socio. Es importante tener en cuenta la **responsabilidad de los socios** a la hora de elaborar estatutos. De las deudas sociales responderá, en primer lugar, el patrimonio social, y, subsidiariamente, **los socios de forma mancomunada e ilimitada, salvo que estatutariamente se hubiera pactado su limitación.**

**Estas sociedades normalmente se benefician de las mismas ayudas y subvenciones que las cooperativas. Además, gozan de algunos beneficios fiscales:** en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, exención total para los actos de constitución y ampliación de capital, y en el Impuesto sobre Actividades Económicas disfrutan de una bonificación del 95% de la cuota y recargos correspondientes a las actividades que realicen. No obstante, las SAT no disfrutan de beneficios fiscales en el impuesto de sociedades, a diferencia de las cooperativas que están especialmente protegidas.

### 2.4.3. Sociedad Limitada

---

*Una Sociedad Limitada es un tipo de Sociedad Mercantil que viene regulada en la Ley de Sociedades de Capital y que se caracteriza por limitar la responsabilidad de sus socios al capital aportado, de tal forma que los socios no responden con su patrimonio personal de las deudas de la empresa, lo que ofrece una protección significativa en caso de problemas financieros.*

---

**La mayor ventaja de las sociedades limitadas es la protección** del patrimonio personal. En estas sociedades, el capital está dividido en participaciones sociales y se integra por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales ([Artículo 1.2 de la Ley de Sociedades de Capital](#)).

Las sociedades limitadas tienen especial facilidad para atraer capital. Estas empresas pueden atraer inversión externa con relativa facilidad, al poder aumentar su capital social mediante la venta de participaciones. A esta ventaja se le añade la **estructura empresarial flexible**: Las SL permiten una gestión más eficiente y rápida, con mayor libertad para decidir sobre la administración, la distribución de beneficios o el reintegro de capital. No obstante, es necesario tener en cuenta que en una SL la toma de decisiones está más concentrada en los socios con mayor participación de capital, lo que aleja a socios minoritarios y empleados de la toma de decisiones sobre cuestiones clave para el futuro de la empresa. Esta desventaja se puede solventar si el socio mayoritario de la empresa es una

asociación sin ánimo de lucro en la cual se protege a todos los productores y se les brinda la oportunidad de participar plenamente en la toma de decisiones, sin importar el capital aportado.

Como principal desventaja, las sociedades limitadas tienen mayores **obligaciones fiscales y contables**: Las SL están sujetas a un régimen fiscal general más riguroso y a mayores obligaciones contables, lo que aumenta la carga administrativa y los costes de gestión. Las sociedades limitadas tributan en el impuesto de sociedades al tipo general del 25%.

### 3. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

Una vez detectadas las debilidades y amenazas, oportunidades y fortalezas, se pueden formular la estrategia a seguir por la empresa. Tras seleccionar las estrategias, estas se traducen en objetivos estratégicos, los cuales deben ser específicos, cuantificables, realistas y útiles para la organización. A partir de estos objetivos, es necesario desglosarlos en acciones concretas que permitan su implementación y realizar un seguimiento detallado mediante indicadores, garantizando el cumplimiento y efectividad de cada acción para la consecución de la estrategia.



A continuación, se identifican posibles estrategias para la asociación ASPPA.

#### ➤ **CRECIMIENTO**

La estrategia de crecimiento busca aprovechar las fortalezas de la empresa ASPPA en el contexto de un mercado en expansión, donde la oferta y la demanda de pistachos aumentarán considerablemente en los próximos años. En este contexto, será necesaria una expansión de las “islas verdes” conforme aumente el volumen de producción de los socios agricultores, con el objetivo de evitar la formación de cuellos de botella en el primer

procesado.

Además, la asociación podría diversificar su producción mediante el desarrollo de productos derivados del pistacho, como aceites, harinas desgrasadas o, dar un paso más allá y desarrollar otros productos como cosméticos. Esta diversificación abriría nuevas oportunidades de mercado y permitiría a la empresa posicionarse como líder en innovación y aprovechamiento integral del pistacho. Con estas medidas, ASPPA puede consolidarse como una asociación competitiva y versátil en un mercado en auge, diferenciándose de sus competidores más cercanos o aprovechando las oportunidades para crear alianzas. En este sentido, desde [Cooperativas Agroalimentarias](#) han hecho un llamamiento a la comercialización conjunta de los pistachos mediante una concentración empresarial castellanomanchega. De hecho, concentrar estos procesos productivos (producción de harinas o aceites) y comercializarlo en grandes grupos podría permitir a las empresas de la región tener mayor poder de negociación y cuota de mercado frente a los grandes competidores nacionales o internacionales, y realizar inversiones en publicidad y marketing que resultan inviables para las pequeñas empresas.

#### ➤ **SUPERVIVENCIA**

La estrategia de supervivencia o “retirada” se enfoca en minimizar las debilidades de la empresa y evitar que estas sean afectadas negativamente por las amenazas externas.

En este contexto, se considera fundamental que ASPPA cuente con un administrativo/a que elabore y analice ratios e indicadores de manera periódica. Una contabilidad demasiado básica puede poner en riesgo la estabilidad económica, por lo que disponer de indicadores financieros fiables y actualizados es esencial para la toma de decisiones estratégicas. Los indicadores permiten monitorear la salud financiera de las empresas y compararla con la competencia, lo que es clave para tomar decisiones estratégicas informadas. En un contexto donde se busca expandir la actividad, estos indicadores se vuelven aún más cruciales, ya que ayudan a identificar oportunidades y riesgos, evaluar si es el momento adecuado para realizar la operación y, en caso de ampliación, cuantificar su impacto.

#### ➤ **ADAPTACIÓN**

Cuando se detectan deficiencias internas que no están permitiendo aprovechar las oportunidades que proporciona el sector, es tiempo de realizar un cambio o adaptación para mejorar la situación. En este caso, esta estrategia podría activarse para mejorar las siguientes áreas:

- Calidad en el proceso productivo. En esta área, se recomienda mejorar la calidad, rendimiento y la eficiencia del proceso productivo mediante inversiones en I+D. Esto permitiría a ASPPA fortalecer su posición competitiva y, a largo plazo, optimizar costes y ofrecer productos de mayor calidad.
- Fidelización de los clientes y atracción de nuevos socios. ASPPA podría elaborar indicadores que le permitan evaluar la calidad del servicio y la satisfacción con la que los socios valoran todo el proceso. Esta empresa podría mejorar su relación con clientes y socios, apoyándose en su mayor ventaja competitiva: la etiqueta de certificación ecológica y el modelo de gestión en red.

Por último, en este informe se descarta la opción de utilizar una estrategia defensiva. Bajo esta estrategia, la empresa se protege de las amenazas utilizando sus puntos fuertes. Puede aplicarse cuando surge una situación amenazante para una empresa y debe buscarse una solución inmediata para afrontar lo inevitable. En este contexto, las amenazas actuales no se deberían afrontar mediante una estrategia defensiva.

## REFERENCIAS

- Agróptimum. (2024). Presente y futuro del cultivo del pistacho y de su procesado. Una perspectiva empresarial. In Agroptimum (Ed.). <https://agroptimum.com/>. [https://www.agronegocios.es/wp-content/uploads/2024/06/PRESENTE-Y-FUTURO-DEL-CULTIVO-DEL-PISTACHO-Y-DE-SU-PROCESADO\\_AGROPTIMUM\\_2024-1.pdf](https://www.agronegocios.es/wp-content/uploads/2024/06/PRESENTE-Y-FUTURO-DEL-CULTIVO-DEL-PISTACHO-Y-DE-SU-PROCESADO_AGROPTIMUM_2024-1.pdf)
- Banco de España. (2024). Proyecciones macroeconómicas e informe trimestral de la economía española. Septiembre de 2024. *Boletín Económico - Banco de España*. <https://doi.org/10.53479/37657>
- Centro de Investigación Agroambiental El Chaparrillo. (2024). *Plantas de procesado de pistacho en España*.
- FAO. (2024). *FAO Statistical Database*
- FMI. (2024). Actualización de Perspectivas de la economía mundial. In Fondo Monetario Internacional (Ed.).
- IberoPistacho. (2023, 20/06/2023). *Razones por las que invertir en pistachos*.
- Instituto Técnico Agronómico Provincial. (2024). *Lonja Agropecuaria para la Mancha: Precios indicativos en origen*.
- MAPA. (2024). *Encuesta sobre Superficies y Rendimientos de Cultivos. Resultados definitivos 2023*.
- Pistachopro. (2024). *Boletín para pistacheros profesionales*.
- USDA. (2024). *2023/2024 Pistachios production*

## ANEXO

---

### Anexo 1. Subvenciones para sociedades cooperativas agrarias

**A nivel nacional:** Se convocan múltiples ayudas y subvenciones a través de diferentes ministerios. Algunas de estas ayudas se han articulado a través de los fondos *Next Generation* de la Unión Europea.

- Subvenciones para proyectos innovadores de transformación territorial, ayudas para la inversión en zonas rurales de menos de 5000 habitantes para proyectos cooperativos, mejora de la competitividad, modernización, a través del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.
- Subvenciones proyectos que impulsen la sostenibilidad y competitividad. Ayudas para inversión en maquinaria agrícola, eficiencia energética, etc., a través del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Subvenciones para la instalación de energías renovables, en las vertientes de producción y almacenamiento, a través del Ministerio De Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Subvenciones para la digitalización, a través del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

**A nivel autonómico.** Se convocan múltiples ayudas y subvenciones a través de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (JCCM) y la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural para:

- La constitución de nuevas cooperativas.
- La incorporación de personas socias trabajadoras o socias de trabajo.
- La prestación de asistencia técnica (contratación de directores y gerentes, estudios de viabilidad, informes económicos, etc.)
- La realización de actividades de formación, difusión y fomento de la economía social vinculadas directamente al fomento del empleo.
- El diseño e implementación de las acciones recogidas en el Plan de Acción de Economía Circular 2021-2025.

También existen algunas **subvenciones** de la JCCM que pueden ser solicitadas por **cualquier empresa del sector agroalimentario, independientemente de la forma jurídica**. Este es el caso de las **ayudas FOCAL** para realizar inversiones en transformación, comercialización o desarrollo de productos agrícolas y al fomento de la calidad agroalimentaria.

## Anexo 2. Plantas procesadoras de pistachos distribuidas por comunidad autónoma y provincia

### AND

#### ALMERÍA

PISTACHOS ANDALUCES LA FABRIQUILLA DEL NACIMIENTO SL

#### CÁDIZ

SCA LOS REMEDIOS-PICASAT

#### CÓRDOBA

DCOOP,S.C.

#### GRANADA

SWISS AGRO,SL

VIVEROS ZUAIME, SL

#### JAEN

APPISTACO, SLU

PISTACHOS LINDARAJA, SL

### ARAG

#### TERUEL

Agroalimentaria Andoval S.L.

### CAT

#### LÉRIDA

FOMENT AGRICOLA DE LES GARRIGUES, (GLOBAL PISTACHIO, SL.)

### CLM

#### ALBACETE

ACCIONES HORTÍCOLAS

ASPPA

COOP. ALMENDRERA ELCHE DE LA SIERRA

FINCA ANTÓN CALERO

FINCA EL BLANCO

JADE PISTACHOS, SL

LOS TRES ROBLES, SL

MANÁ PISTACHOS

PISTACHOS DE LA MANCHA, SL

PISTACHOS DEL JUCAR

PISTACHOS ECOLÓGICOS IBÉRICOS SL

PISTACHOS ECOLÓGICOS MIRALCAMPO

SABA PISTACHIOS & NUTS, SL

#### CIUDAD REAL

AGROPECUARIA DE FRUTOS SECOS, SL

DCOOP,S.C.

GRUPO IBEROPISTACHO,SL

LA MANCHA FARMS PISTACHOS SL



Castilla-La Mancha



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

MANOLITO NUTS (Agro Prieto Manzanares SL)

PISTACHEA NATURA S.L.

PISTACHOS CINCOFRESH

PISTACHOS DEL SOL, S.L.

PISTACHOS DEL VALLE,S.L.

PISTACHOS FAMILIA ALCOLEA

PISTALENS, SL

PISTALIFE

RAGONOR, SL

SAT ALIFER

SAT DE PUEBLONUEVO

SAT ECOPISTACHO

SAT PISTAMANCHA

#### **CUENCA**

PISTACHOS DEL ZÁNCARA S.L.

PISTERRA

SAT PISTACUENCA

SCCM PISTAESPAÑA (DCOOP)

#### **TOLEDO**

COPISALMA

CROPAV

FRUTOS SECOS DEL MONTE

FRUTOS SECOS DEL TAJO S.L.

NATURE PISTACHIO

NUEVOS CULTIVOS AGRARIOS, SL

PISTACHOS DE LA MANCHA, SL

PISTACHOS VILLATOBAS

PISTAGOOD (Grupo Romartalba S.L.)

PISTAKE

PISTAQUERO

PROPISTACHO INNOVACIONES, SL

SAT EL CAMPO

THE 49 PISTACHIOS COMPANY, SL

VITIUM PISTACHIOS,SL

#### **CVAL**

##### **VALENCIA**

COOPERATIVA PIÑONSOL

PISTACYL, SL

#### **CYL**

##### **SEGOVIA**

PISTACHOS LA CODORNIZ

##### **VALLADOLID**

PISTACHOS DE LA MESETA DEL DUERO, SL.

##### **ZAMORA**

ALTERNATIVAS AGROFORESTALES ESLA

NATURDUERO S.COOP.

#### **EXTR**

**BADAJOS**

EXTREMEÑA DE PISTACHOS SOC. COOPERATIVA  
VIÑEDOS POZANCO SL

**CÁCERES**

NUEVOS CULTIVOS AGRARIOS, SL  
PISTAJARA, SL

**MAD**

**MADRID**

RONDA PISTACHOS SL

**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de El Chaparrillo**



Castilla-La Mancha



**Unión Europea**

Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural

*Europa invierte en las zonas rurales*



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN



**Unión Europea**  
Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural

*Europa invierte en las zonas rurales*



  
Castilla-La Mancha

Expediente

**02-05160704-X-PA-07**

PROMOTOR

**CULTIVADORES DE PISTACHOS  
ECOLÓGICOS DE ESPAÑA, S.L.**

Proyecto y descripción

Servitización de Asppa-Barrax. Un nuevo modelo, un  
nuevo concepto más viable y sostenible para el  
cultivo y procesado de pistacho.

Ayuda Pública Total

**207.148,68 €**

(90% procedente del Fondo Europeo Agrícola de  
Desarrollo Rural)