

Igualmente, no se comportan del mismo modo los consumidores particulares que los profesionales. Siguiendo a Stanton y Futrell (1989), la demanda profesional tiende a ser:

- ▣ **Derivada:** La demanda depende de los productos finales de consumo en que va a ser utilizada. En el caso del aceite, su uso depende del plato final (ensalada o fritura), del precio que se desee poner a dicho producto (quizá no será el mismo aceite en un local con menú de 900 Pta que en otro que ofrezca una carta de 5.000 Pta, aunque realmente el costo marginal del aceite sea muy pequeño) o del mercado a quien se destine dicho producto.
- ▣ **Inelástica:** Por ser derivada reacciona poco ante los cambios de precio. Las decisiones se toman con más lentitud y no se pasa de un producto a otro. Además, el costo de cada ingrediente representa una parte final del costo total del producto terminado.
- ▣ **Fluctuante:** La demanda de bienes industriales fluctúa más que la de productos de consumo, aunque una excepción la constituyen los productos agroalimentarios.
- ▣ **Experta:** Los compradores suelen estar bien informados de lo que adquieren. Conocen las ventajas relativas de otros proveedores y de los productos de la competencia.

Como complemento a esta información, Gómez, de Haro y Sánchez (1995) elaboran un cuadro con las principales diferencias entre mercados de consumidores y mercados de productores (profesionales) en uno de los pocos trabajos de marketing que existen aplicados al sector primario.

El estudio realizado por Manuel Parras Rosa como Tesis doctoral, posteriormente publicado como libro por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Parras, 1996a) demuestra que el comportamiento del consumidor catalán es distinto del comportamiento del español medio.

Esto es debido en parte a que Cataluña es una tierra productora de aceite de oliva y se conserva aún esta tradición de consumir el aceite del año: en los ambientes rurales, se sigue produciendo el aceite y en los ambientes urbanos nos encontramos con personas que proceden de pueblos y se han trasladado a la ciudad con lo cual recuerdan la tradición y se desplazan hasta las cooperativas para comprar el aceite.

Los resultados del estudio revelan que:

El aceite consumido en más hogares es el aceite de oliva (80%), seguido del girasol (42%) y el oliva virgen (35%). El porcentaje de oliva respecto al girasol es mayor en Cataluña que en otras comunidades. Al mismo tiempo, en los hogares catalanes hay menor presencia de aceite de girasol en los alimentos crudos y mayor uso del aceite de oliva para aliñar ensaladas.

Un 10,8% de los responsables de compra en los hogares desconoce la existencia de dos calidades de aceite virgen. Este porcentaje de ignorancia se sitúa en el 19% a nivel nacional.

El principal motivo de compra del aceite es su sabor. El segundo motivo depende ya del uso: el rendimiento para freír, el precio, la marca y la naturalidad del producto para otros usos. El beneficioso efecto para la salud no aparece como un motivo de compra importante.

En la visita realizada a un hipermercado catalán, se constató que el 49% del aceite vendido en 1997 fue de girasol, el 40% de oliva, el 8% de orujo, el 1% aceite virgen extra y un 2% entre distintos tipos de aceite (maíz, uva, semillas).

Estos resultados, en la Figura 16.18, ponen de manifiesto que en un establecimiento de tal tipo los clientes compran y seleccionan el aceite basándose en el precio por lo que el tipo de aceite más vendido es el más barato (dejando al margen los otros aceites que poseen poca implantación en España). Los distintos aceites de la familia del olivo también suman un 49% pero predomina claramente el aceite denominado comercialmente de oliva. Al aceite virgen corresponde un porcentaje muy bajo: es desconocido por el público, es más caro por lo que no puede competir en precio, el consumidor fiel lo compra directamente en la almazara.

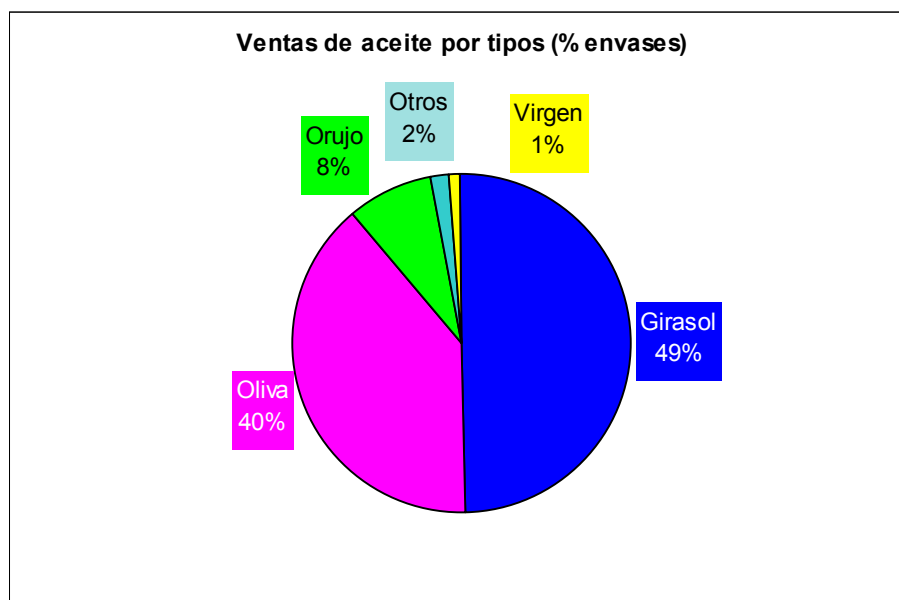


Figura 16.18. Ventas de aceite por tipos en un hipermercado-muestra en 1997.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al consumo de aceites, en el conjunto del gasto familiar en alimentación, se efectuaron distintos estudios a principios de la década de los 90.

La encuesta Atlas 90 revelaba que el 38% del gasto ordinario de las familias catalanas se destinaba a alimentación, lo que correspondía a 53.300 pesetas mensuales por familia (la partida principal, puesto que vivienda, calefacción y luz, en segundo lugar, ocupaba sólo el 15%).

La encuesta Consumer Europe'91 reflejaba porcentajes similares para los países mediterráneos (42% para Grecia, 36% para Portugal) y porcentajes menores para los países del norte de Europa (11% para el Reino Unido, 14% para Holanda, 15 % para Dinamarca, 16% para Francia, etc.). Dicho estudio asignaba al conjunto de España un porcentaje del 26% (Puig, 1992).

### 16.2.5. Valoración de la presión de los clientes

Si nos centramos en el segmento productor, los clientes son las empresas envasadoras nacionales o extranjeras. Si nos centramos en las empresas envasadoras, sus clientes son las distribuidoras y el público en general.

En la campaña 1997/98, elevada a nivel mundial, el sector productor de calidad catalán se propuso mantener un precio alrededor de 625 Pta/litro porque el año anterior se había pagado a 700 Pta/litro .

Los compradores (corredores para grandes firmas envasadoras) reaccionaron parando sus compras durante más de 20 días, con lo que las cooperativas quedaron abarrotadas. A mitad de diciembre de 1997, el aceite a granel se pagaba a 450 Pta/kg en lugar de las 625 que se pagaban al detalle. El sector empezó a pensar si vendía el aceite a intervención para darle salida -a un precio de 280 Pta/kg-.

Si se plantea la venta de aceite a granel, el sector es oligopolista pues los grandes compradores (italianos) fijan el precio que afecta al movimiento mundial de aceites. No existe posibilidad por parte de los proveedores de aceite de negociar precios -se han realizado intentos al respecto y no se ha obtenido fruto-. La única posibilidad es la concentración que exige disciplina y es difícil pues al ser el sector productor tan atomizado, si una almazara no vende su producto, la vende otra, sin esperar a forzar los precios.

Las empresas envasadoras -no productoras- catalanas, no compran el buen aceite catalán, sino que envasan otros aceite más baratos procedentes de otras comunidades -y aún del extranjero-.

Si se piensa en la venta de aceite envasado, la presión sobre el cliente es difícil pues no distingue aún calidades, sólo precio. El cliente que conoce el producto es, principalmente, el que compra directamente en la almazara.

Para llegar a los otros clientes hay que superar las condiciones impuestas por la distribución en cantidad, fecha y precio y competir en precio en el lineal con las grandes marcas (que poseen un mayor poder de negociación) o conseguir la diferenciación -en calidad-, lo cual exige fuertes inversiones en marketing que un sector atomizado no se puede permitir.

No existe integración entre la industria aceitera y la distribución. Como muestra de integración hacia adelante, sólo existen las cooperativas que venden en sus instalaciones, por lo que no es previsible la integración en un futuro próximo. Si se concentrase la oferta cooperativa, nos podríamos encontrar en algo similar al caso de la Cooperativa de Guissona que distribuye por medio de sus tiendas *Área de Guissona*.

Como muestra de la integración hacia atrás, ninguna empresa de distribución ha comprado una empresa oleícola. Simplemente, encargan a otra empresa que envase con marca blanca -con lo cual tienen poder sobre la otra empresa pues sustituirla no supone costes cambiantes elevados-

### 16.3. Capacidad de negociación de los proveedores

El sector oleícola es dual porque la cadena de valor del producto está dividida entre el segmento productor (la almazara) y el segmento envasador (la industria). El segmento productor tiene sus proveedores y el sector envasador los suyos (que es el sector productor). Se podría incluir como proveedor al distribuidor pues es un proveedor de servicios, pero no lo haremos puesto que ya ha sido analizado como cliente.

Para el tramo productor, los proveedores son los olivareros. Cuando se trata de una almazara cooperativa, los proveedores tienen gran poder pues presionan sobre su cooperativa, reclamando mejores condiciones. Si la almazara es particular, los proveedores tienen poca fuerza pues el almazarero puede comprar a uno u a otro -a veces, recurriendo a largas distancias, en detrimento de la calidad-. Sólo en zonas con fuerte implantación cooperativa el almazareo particular puede tener dificultades para encontrar frutos -precisamente, a principios de Siglo XX se constituyeron las cooperativas para luchar contra el poder de los molineros-.

Las cooperativas se nutren de las olivas de sus socios. Poseen sus almazaras y realizan el envasado de forma más o menos rudimentaria (a no ser que otro les realice el servicio, como es el caso de la D.O. Siurana donde el envasado se realiza en Unió Cooperativa) o venden a granel.

Como las olivas deben molturarse antes de 24 horas para realizar un aceite de calidad, los agricultores no pierden el tiempo negociando precios con molineros particulares si tienen una cooperativa cerca. Si no tienen cooperativa próxima que realice extracción de aceite, suelen ser fieles a un molinero particular. En el caso que no se sientan bien tratados por su cooperativa o por una almazara en concreto, planean llevar sus aceitunas a otro molino en la campaña siguiente.

Las almazaras no cooperativas, de pequeño tamaño, compran olivas en Cataluña, y básicamente en la comarca donde están situadas. Las envasadoras, especialmente las de mayor tamaño, ya no molturan las aceitunas y compran el aceite en los distintos puntos oleícolas de España e incluso del extranjero.

Debido a la poca extensión de las plantaciones, se ha observado que el régimen de maquila es importante: el olivicultor no vende sus aceitunas sino que las lleva al molino para que se le extraiga y suministre el aceite correspondiente para autoconsumo, abonando por ello un precio o *for-fait*. Algunos molinos han dejado de interesarse por la venta de aceite y se dedican sólo a molturar las aceitunas para el autoconsumo de cada olivarero.

La principal debilidad de los olivicultores, como proveedores de la almazara, es su atomización y la única forma de luchar contra ella es integrándose en cooperativas.

En el sector cooperativo, es importante destacar que los socios se comportan muchas veces como proveedores y no como empresarios de la cooperativa. Es decir, llevan las aceitunas y desean cobrar rápidamente. Esto impide que la cooperativa pueda hacer grandes inversiones y embarcarse en proyectos estratégicos.

Todas las cooperativas cuentan con sección de crédito pero no todas lo tienen como un instrumento al servicio de la cooperativa, sino como un instrumento al servicio del socio con lo cual pierde su sentido.

Para el tramo envasador, los proveedores son las almazaras (el 60% del aceite molturado en España es realizado por entidades asociativas). Las aceitunas de origen y el tratamiento dado por el molino es fundamental para la calidad del aceite, lo cual podría ser un argumento de presión, pero los envasadores hasta mitad de los años 90 no se han lanzado a envasar aceite virgen. En general, debido a la atomización del sector, poco poder pueden ejercer los almazareros aunque se han dado casos notables de especulación en las últimas campañas (especialmente, por parte de las grandes cooperativas andaluzas).

A nivel de España, el número de empresas disminuye a medida que se avanza en la *filière*: de 2500 almazaras se pasa a menos de 200 industrias de refinado u orujeras y a unas 450 empresas envasadoras. Esta mayor concentración disminuye el poder de los proveedores (Briz y De Felipe, 1995).

Los envasadores industriales sitos en Cataluña, no compran aceite virgen de las denominaciones de origen. Sólo compran aceite lampante para refinar y buscan el virgen en otras latitudes donde se obtenga un precio menor.

El precio del aceite en Cataluña se ha mostrado variable en los años en que se ha realizado este estudio, en consonancia -y con motivo- de lo sucedido en el resto de España (básicamente Andalucía) y de los países oleícolas comunitarios. Años de sequía y especulación han provocado una escasez de aceite en origen que ha obligado a los compradores (empresas envasadoras) a pagar precios superiores que han trasladado, a su vez, a los consumidores finales.

La Tabla 16.X muestra los precios medios percibidos por los agricultores en las campañas 1988- 1996.

<b>Año</b>	<b>Virgen extra 0,5° (Pta/kg)</b>	<b>Virgen extra 1° (Pta/Kg)</b>
1.988	301,6	282,7
1.989	392,4	340,6
1.990	421,9	359,5
1.991	634,8	592,2
1.992	424,9	358,3
1.993	363,7	308,2
1.994	478,6	376,2
1.995	568,7	461,7
1.996	659,7	626,4

Tabla 16.X. Precios medios percibidos por el agricultor en Cataluña por el aceite de calidad virgen entre 1998 y 1996.

Fuente: (Pié, 1998)

La integración hacia adelante es factible y las empresas productoras intentan realizar el envasado, especialmente desde la concesión de la ayuda al envasado, los altos precios obtenidos por el aceite en las campañas cortas y la promoción de la dieta mediterránea.

El problema que encuentran es la necesidad de capital para poder realizar acciones de promoción, resistir las condiciones de las empresas de distribución y también poder asegurar la permanencia continuada en el mercado. El único camino factible es aunar esfuerzos, asegurar un volumen de producción y una sola marca. Esta es la voluntad de *Olis de Catalunya S.A.* pero incluso así, existen disputas entre las cooperativas miembros para conseguir protagonismo.

Las cooperativas de segundo grado, comercializan además otros aceites. *Agrolés*, comercializa otros vírgenes además del de sus socios por haber adquirido una sociedad anónima (*Olex S.A.*) comercializadora. *Unió Agraria Cooperativa* comercializa incluso aceites de girasol.



Ilustración 84. Las cooperativas oleícolas de les Garrigues aparecen a principios del Siglo XX para hacer frente al poder de los molineros particulares. Es un ejemplo de integración hacia adelante de los agricultores.

## 16.4. Rivalidad en el sector

### 16.4.1. El análisis de los competidores

Uno de los puntos exigidos en la metodología de análisis sectorial propuesta por Porter es el análisis de la rivalidad interna del sector. Para cada empresa es muy importante conocer -y comparar- :

- ① Estrategia y objetivos que persiguen
- ① Ventajas competitivas
- ① Tipo de gestión que practican. Habilidades de la dirección
- ① Grado de propensión al riesgo y actitud combativa.
- ① Cultura organizativa
- ① Actividades que desarrollan. Eslabones (clave) de la cadena de valor
- ① Estrategia de marketing: productos, mercados, canales de distribución, precios, promoción, marca
- ① Estado financiero
- ① Aspectos internos de la organización (satisfacción del personal, conflictividad, formación, comunicación)
- ① Capacidad de innovación y desarrollo de productos
- ① Técnicas de producción y flexibilidad

De este modo, se pueden comparar las fortalezas y debilidades de los competidores con las propias y escoger el campo de batalla más favorable (aquel en que el competidor sea más vulnerable).

### 16.4.2. Evolución histórica del sector

En Cataluña, como en España y en todo el arco mediterráneo, el olivo es un cultivo tradicional. Se cuenta que la aceituna Arbequina entró de la mano del duque de Medinaceli en el S. XVIII, procedente de Palestina y fomentó su cultivo incentivando su plantación con un real por planta.

En el siglo pasado, la molturación de la oliva estaba en manos de particulares y para evitar las prácticas monopolísticas y abusivas de éstos, los productores decidieron formar las cooperativas a principios de S. XX. (Por ejemplo, la cooperativa de l'Albagés anuncia en sus etiquetas su fundación en 1919, igual que la de l'Albi; o la de Arbeca en 1913...).

En la capital Borges Blaques, había, en 1918, 62 molinos y 90 prensas hidráulicas (Consell Comarcal de les Garrigues, 1996). En la actualidad quedan:

- ⊗ Dos cooperativas (por razones históricas de tipo político que se han convertido, con el paso del tiempo, en dos maneras de actuar distintas): Pla d'Urgell y Sant Isidre
- ⊗ Una cooperativa de Segundo Grado: Agrupació Oleària lleidatana S. Coop Ltda. (Agrolés)
- ⊗ Dos molinos particulares
- ⊗ Una empresa de mayor tamaño (Guiu S.A.)
- ⊗ Una extractora de orujo (General d'oli i derivats SL)

Esto es prueba del abandono que ha tenido la actividad por:

- ⇒ Falta de rentabilidad
- ⇒ Falta de continuidad familiar
- ⇒ Disminución de los olivos (años 60)
- ⇒ Importancia de las cooperativas (integración hacia adelante)
- ⇒ importancia de las grandes empresas a nivel nacional (economías de escala)

Por ejemplo, mediante una investigación telefónica se ha tratado de determinar el paradero de diversas empresas que existían a principios de los años 80: el molino particular de Emili Montagut en Albagés pasó a ser operado por la egarense Desarrollos de Alta Montaña, según nos comunicó telefónicamente; el molino de Amadeu Bosqué, en la Poble de Cérvoles, dejó de operar en los años 80 con el fallecimiento del titular, según informaciones de su familia; en Castellldans, el molino de Josep Bonet se cerró en 1958 y sus instalaciones se conservan aún hoy en día con cariño por parte de sus descendientes mientras que el molino de María Bonet ha pasado a ser operado por el señor Amorós de Aspa. De cuatro molinos, dos han cerrado, otro se ha arrendado a un almazarero de cierto renombre (Amorós) y sólo uno se ha traspasado a una empresa nueva (Desarrollos de Alta Montaña).



### 16.4.3. Seguimiento del sector en las últimas campañas

Durante la realización de la investigación para esta Tesis, se han sucedido los acontecimientos detallados en los epígrafes siguientes que han caracterizado al sector.

#### 16.4.3.1. Campaña 1994-95

Dos meses antes de iniciarse la campaña, las cooperativas de las dos denominaciones de origen catalanas ya anunciaban que habían acabado sus existencias (la campaña 93/94 puede clasificarse de corta) y se esperaba una campaña con menor producción aún (en la primavera, las previsiones para España eran de 700.000 Tm; en otoño, se habían reducido a 500.000 Tm), por lo que algunas cooperativas empezaban a aumentar sus precios (media alrededor de las 450 Pta/kg) mientras que los consumidores empezaban a acumular aceite (Corderroure, 1994). Concretamente, en la provincia de Lleida, se pasaba de una producción de 3.147 Tm de aceite en la temporada anterior a 2.656 Tm en esa campaña (una reducción del 16%). Además de la baja cosecha de aceitunas, se debía tener en cuenta el poco rendimiento en aceite (mientras otras campañas se terminaban con un 27%, en ésta no se superó el 16%)

Esta situación posibilitaba dos acciones: mantener el precio para conservar clientes o especular para elevar al máximo los precios por parte de los compradores italianos.

Esta misma campaña coincidió con la reducción de la ayuda al envasado que pasaba de 78 a 19 pesetas por kilogramo, incrementándose la ayuda a la producción (108,84 Ecu los cien quilos para España -114,11 Ecu en el caso de los pequeños productores-)

En los meses siguientes, los precios en origen aumentaron entre 20 y 30 pesetas por kilogramo y los precios del aceite envasado aumentaron entre 150 y 200 pesetas en versión de José Maria de Eguia, mientras que Victor Colomé manifestaba que los costes habían aumentado un 40%, registrándose aumentos de precios desde las 395 Pta por kilo de aceite lampante hasta 435 pta/kg. El aceite virgen extra de las cooperativas de Les Garrigues se comercializaba envasado a un precio mínimo de 500 Pta/litro -entre 530 y 550 Pta en la práctica- y se exportaba a 630 Pta/kg (un 31% más caro que en la campaña anterior) (Muruaga, 1995) pues los comerciantes italianos necesitaban comprar aceite al precio que fuera para mantener sus muchos mercados internacionales cuando su cosecha había sido también corta y de baja calidad (y no podían escoger otros orígenes pues los aceites de Grecia y Túnez eran de baja calidad) (Rosell, 1995a).

Al iniciarse 1995, confirmándose que la producción de España sería de 500.000 Tm, unas declaraciones atribuidas a Regina Revilla, del Ministerio de Agricultura apuntando que el aceite llegaría a un precio para el consumidor de 600 Pta el litro, dispararon la alarma social: las amas de casa realizaron acopio del producto, vaciando los lineales de los supermercados mientras que los restantes segmentos del mercado quedaban paralizados por falta de oferta esperando un aumento de precios o bien porque se habían agotado las existencias.

Esta situación fue un auténtico ejemplo del refrán popular: pan para hoy, hambre para mañana pues la voluntad de especular haciendo subir los precios redundó en una caída de la demanda, pues el consumidor se desplazó hacia aceites más baratos (girasol, orujo). En esa misma línea se manifestó la Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador de Aceite de Oliva (ASOLIVA): el agricultor está matando la gallina de los huevos de oro. Esto no sucede en mercados como el italiano, con un hábito de consumo más arraigado.

Con los mercados internacionales sucedió algo similar: si se vende aceite caro a los comerciantes italianos, se pierden los mercados interiores mientras que ellos mantienen los suyos, mientras que si no se vende el aceite, se puede mantener el mercado propio mientras que Italia pierde el suyo.

Por primera vez, España tuvo que importar aceite de Italia debido a la poca cosecha interior y al aumento de precios que provocaría un aumento de demanda en el mercado interior. Las operaciones de importación se vieron favorecidas por una época de depreciación de la lira italiana.

Las últimas operaciones cerradas en mayo por las cooperativas de les Garrigues pactaban unos precios de 630 pesetas por kilogramo, mientras que en la campaña anterior sólo se habían conseguido 480 Pta.

El 29 de setiembre de 1994, se promulgó el Decret 290/1994 que obligaba a las almazaras a ser respetuosas con el medio ambiente en cuanto a sus efluentes (aguas de vegetación). Antes del inicio de la campaña 96/97 (artículo 3), los molinos deberían justificar el destino que daban al alpechín (aprovechamiento del alpeorujo, balsas de evaporación, uso como abono) si pretendían seguir operando como almazaras certificadoras a efectos de ayuda a la producción.

El decreto, que afectaba a más de 60 almazaras leridanas, obligaba a adecuar la maquinaria. En la práctica, esta ley supondría la modernización tecnológica del sector, pasando de sistemas de tres fases a dos fases y traería el problema del aprovechamiento del orujo húmedo o alpeorujo. Las transformaciones necesarias tienen un coste entre 300.000 Pta y 15 millones (para convertir una máquina de tres fases a dos). Los molinos pudieron acogerse a una subvención del 30% concedida por el Departament de Medi Ambient aunque a partir de 300.000 pesetas se limitaba a 2 pesetas por kilo de oliva molturada (considerando la media de las dos mejores campañas de entre las cuatro anteriores) (Rosell, 1995c).

El gran acontecimiento que registró el sector a nivel de Lleida fue la crisis de Agrolés. La mayor empresa de Les Garrigues, la cooperativa de segundo grado Agrolés (que aglutinaba a 42 cooperativas) y su filial Olex S.A. presentaron una suspensión de pagos técnica en octubre de 1994 ante la descapitalización de la sociedad con un activo de 2.630 millones de pesetas y un pasivo exigible de 1.909 millones (incluyendo a Olex, el activo aumentaría hasta 3.491 millones y el pasivo a 2.635 millones). La campaña debía a distintas entidades de crédito (Caixa de Pensions de Barcelona, Banco Santander, Banco Popular) y a sus socios (el 20% que faltaba liquidar de la producción de aceite y almendra de la campaña 93/94). (Rosell, 1994b)

La empresa justificó lo sucedido en base a la financiación a corto plazo de grandes inversiones (por ejemplo, una fábrica de almendras por un importe de 900 millones de pesetas), además de contar con morosos (100 millones) y pérdidas (600 millones) por negociar con productos de alto valor unitario y sometidos a la volatilidad del mercado. Xavier Monné, presidente de la cooperativa, expuso que las inversiones se habían financiado con fondos comunitarios (unos 400 millones de pesetas) que no se habían cobrado aún. (Rosell, 1994b).

El gerente Eduard Pons también culpó a su predecesor Francesc Prats por falta de previsión (en el mismo sentido se manifestaron los miembros de algunas cooperativas como Arbeca, els Torms o La Pobla de Cérvoles) (Muruaga y Fusté, 1994).

La suspensión de pagos causó una conmoción social (Rosell, 1994c). Los presidentes de las cooperativas asociadas explicaron a sus miembros la situación de forma urgente. Lógicamente, la situación de Agrolés creó confusión en los socios de base y las cooperativas empezaron a plantearse abandonar Agrolés (como otras ya lo habían hecho años atrás).

El Departament d'Agricultura y la Federació de Cooperatives (FCAC) empezaron inmediatamente a buscar ayuda financiera.

El Diputado socialista Vilalta increpó a la Generalitat por la falta de un Plan de Reestructuración del cooperativismo catalán y recordó al Gobierno autónomo su obligación de tutela con el mundo cooperativista.

Unió de Pagesos manifestó la importancia del papel aglutinador de Agrolés.

Los nuevos gestores (presidentes de las cooperativas de Arbeca, Bovera, Isona y La Granadella) de la sociedad cooperativa de segundo grado manifestaron la posibilidad de pagar a sus socios a resultas (forma típica del cooperativismo), en lugar de avanzar el 80% del precio como venía sucediendo (de esta forma, el socio actuaba más como proveedor que como empresario), aunque se acabaron decantando por el pago al contado para ganarse la confianza del socio (Muruaga y Fusté, 1994).

En los meses siguientes, la empresa se fue recuperando aprovechando que la campaña fue corta y de precios altos. Agrolés reservó su aceite para los mejores clientes, especialmente para no dejar desabastecidos a los mercados americanos donde su filial Olex S.A. contaba con unas ventas de 24.000 botellas al mes (Rosell, 1995a)

Desde su base de Baltimore, la empresa empezó a interesarse por el mercado canadiense a la vez que recibía en su central de Les Borges la visita de una delegación Coreana para poder desembarcar en el Sudeste asiático (y especialmente Japón), donde podría colocar 20 contenedores de 12.000 litros cada uno (Rosell, 1995b).

En febrero de 1995, la comisión técnica del Pla de Reestructuració de Cooperatives permitió a la entidad acceder a una ayuda de 250 millones de pesetas para mejorar su red de comercialización (Rosell, 1995b).

Tras la puesta en práctica de un plan de viabilidad y reducción de costes, en octubre de 1995 (Rosell, 1995d), el juzgado alzó la suspensión de pagos tras llegar Agrolés a un acuerdo con sus acreedores por el que:

- ☞ Los préstamos contraídos con las entidades bancarias (476 millones de pesetas) se renegociaron, obteniendo cuatro años de carencia, intereses por debajo del MIBOR y un plazo de 15 años bajo garantía hipotecaria.
- ☞ El pago pendiente de 280 millones a los socios de la cooperativa se saldan a través de ayudas procedentes del Pla Especial de Reestructuració de Cooperatives Agràries.
- ☞ Las deudas contraídas con los socios se convierten en aportaciones de capital por valor de 547 millones de pesetas.

En marzo de 1995, Veá SA también presentó suspensión de pagos con un pasivo de 592,5 millones de pesetas frente a un activo de 800,5 millones de pesetas, aunque durante los dos meses que duró la tramitación judicial del expediente, la empresa pudo exportar cuatro contenedores a Japón, país donde posee una cuota de mercado del 30% (La Mañana, 1995).

En febrero de 1995, el sector crecía con el anuncio por parte de la empresa General d'Olis i Derivats SL de una inversión de mil millones de pesetas en una deshidratadora de orujo, el sistema de extracción de su aceite y su refinado y envasado, lo cual había de dar empleo a 41 personas. La primera fase desarrollada fue la planta de deshidrado en la carretera local que une Juneda y Castellans (que se visitó durante la realización de esta tesis). Dichas instalaciones están concebidas para tratar 70.000 Tm de orujo húmedo por campaña (42.000 Tm de producto deshidratado), incluyendo alpeorujos (Fusté y Muruaga, 1995)

#### **16.4.3.2. Campaña 1995-96**

En el orden cultural, se debe destacar la realización del primer Simposi de l'Oliviera Arbequina en Borges Blanques en noviembre. Además de las sesiones de trabajo de marcado carácter científico y técnico al que asistieron más de 400 personas de toda España, el acto sirvió para concentrar representantes del sector a los que Gustau García Guillaumet aprovechó para recordar que el consumo de mano de obra es excesivo, las técnicas de cultivo no son las más adecuadas y existen demasiados molinos que ofrecen calidades distintas, por lo que recomendó la tipificación del producto, la promoción de la calidad, la concentración de la oferta (menos molinos y una sola envasadora por Denominación de Origen) y la apuesta por el envasado, recriminando a las cooperativas su falta de coordinación. Las jornadas finalizaron con la fiesta de *l'oli novell*.

Esta campaña se caracterizó, como la anterior, por altos precios que desincentivaron el consumo. A nivel español, dicha situación dio lugar a distintas crisis empresariales pues dificultaba la toma de decisiones y causaba caídas en las ventas. Quizá la más renombrada fue la suspensión de pagos y cierre de las instalaciones de la empresa malagueña Minerva, ligada a la familia Gasparini y a Guiseppe Costa (Alimarket, 1997).

Al inicio de campaña, las previsiones para la provincia de Lleida eran de 26.000 Tm de aceitunas, de las cuales 13.000 corresponden a la zona de Garrigues. Se esperaba un rendimiento medio del 22,5% lo que se había de traducir en 5.850 Tm de aceite, que no era una cantidad muy negativa en comparación con una campaña normal de 7.000 Tm.

A nivel de la Denominación de Origen Garrigues, la baja cosecha de 20 millones de kilos de aceitunas se convirtió en 4,6 millones de kilos de aceite, con un rendimiento medio del 23,6%, mientras que en la campaña anterior, con rendimientos del orden del 17% sólo se habían producido 2,7 millones de kilos de aceite (Fusté y Muruaga, 1996)

Empezando 1996, el precio del aceite empezó a subir (como había sucedido la campaña anterior), de manera que el precio de un litro de aceite de oliva valía en el supermercado alrededor de 650 pesetas y se temía que el aceite llegase a costar 800 pesetas por litro al ama de casa puesto que los precios en origen eran de 660 pesetas por kilo (600 pesetas por litro) a los que había que añadir los costes de envasado y distribución y el IVA. (Salvador, 1996)

La causa de las subidas fue la baja cosecha en España (250.000 Tm, la mitad que un año normal) y en otros países oleícolas (1.627.500 Tm de aceite en todo el mundo), inferior a la media de las cuatro campañas anteriores y unida a bajos stocks de enlace con la campaña previa pero se esperaba una cosecha excelente para el año siguiente (750.000 Tm en España y 2.240.000 Tm en todo el mundo) por lo que un excesivo precio podría desincentivar el consumo (el consumo medio de España es de 410.000 Tm por año) y al año siguiente sobraría aceite incluso vendiéndolo a muy bajo precio (se preveían unas 400 pesetas por kilo).

Incluso el ministro Agricultura Luís Atienza llegó a intervenir reclamando moderación al sector.

Las organizaciones de consumidores y algunos empresarios se quejaron de las retenciones especulativas de producto argumentando que estas alzas se dan siempre en los meses de setiembre y octubre, que además de ser el final de campaña es cuando se aprueban las ayudas comunitarias y en el mes de enero, cuando se conocen los datos de la cosecha real y ya se han cobrado las subvenciones (Rosell, 1996)

Desde Cataluña, las voces eran también de moderación pues si se incrementan los precios se consiguen unos mayores ingresos iniciales pero se pierden mercados (especialmente los exteriores) a medio plazo. En este sentido se expresaron el director general de Producción e Industrias Alimentarias Gustau García Guillaumet, Salvador Perelló (Denominación de Origen Siurana) (Muruaga y Fusté, 1996), o el gerente de Olis de Catalunya, Josep María de Eguía (Rosell, 1996).

Aunque los precios acordados a principio de campaña por las dos Denominaciones de Origen eran de 625 pesetas por litro, algunas cooperativas de las Denominaciones de Origen catalanas vendieron su aceite al detalle a 700 pesetas por litro (800 pesetas si la compra no se realiza directamente en la entidad). Algunas operaciones a granel también se cerraron a 700 pesetas por kilo por lo que se temía que las cooperativas optasen por vender a granel.

Joan Segura, presidente de la Denominación de Origen Garrigues puntualizó que fueron pocas las cooperativas que no mantuvieron el precio inicial y además afirmó que se había vendido un 37% más al detalle que en la campaña anterior (2,7 millones de kilos sobre una producción de 4,6 millones de kilos). (Fusté y Muruaga, 1996).

En febrero se agotaron ya las reservas de las cooperativas de les Garrigues tanto para ventas a granel como al detalle

En otro orden de cosas, en esa campaña empezó a funcionar el Registro Oleícola Informatizado de Cataluña (ROIC), creado por Orden de 4 de octubre de 1994 del DARP, para actualizar las declaraciones de cultivo que se habían venido presentando desde 1987 para obtener subvenciones comunitarias (ayuda a la producción). Todos los oleicultores debieron presentar una declaración antes del 30 de noviembre de 1995 a través de las OPR o de las oficinas comarcales del DARP para actualizar los datos respecto a número de olivos, distinguiendo los productivos de los no productivos para tener acceso al sistema comunitario de ayudas. A partir de las declaraciones, se realizó una clasificación en pequeños y grandes oleicultores, multiplicando los olivos productivos declarados por la media de los rendimientos teóricos, fijados por la Administración a partir de los datos de las dos campañas anteriores, en aceitunas por árbol y en aceite por aceituna. En dicha campaña se presentaron más de 26.000 solicitudes de ayuda (un 13% más que en la campaña anterior) por importe de 4,7 billones de pesetas (debido a que aumentó mucho la producción)

La campaña habría acabado tranquila si el sector no se hubiese agitado ante la propuesta de reforma de la OCM de materias grasas. En octubre, unos 4.500 productores de aceite se manifestaron en Bruselas contra la reforma que pretendía ayudas por árbol.

#### **16.4.3.3. Campaña 1996-97**

La campaña se inició con unas previsiones de 7.000 Tm de aceite de oliva para Lleida y 552.000 Tm para España, con unas previsiones de descensos de precios hasta las 600 pesetas por litro para el consumidor.

Al conocerse el aforo de la cosecha, se confirmó que ésta era la segunda mejor campaña del siglo para Andalucía (la mejor fue la 1987/88) lo que presionó los precios a la baja en origen hasta 550 pesetas por kilo, que se convierten en más de las 625 pesetas exigidas por las Denominaciones catalanas, una vez añadidos los costes de envasado por lo que las cooperativas catalanas pudieron resistir el empuje bajista. A finales de enero, el precio había caído hasta las 400 pesetas por kilo en las almazaras de Jaén (500 pesetas para el consumidor, aunque los precios tardan unos 50 días en trasladarse del origen al consumidor puesto que existen procesos y almacenamientos intermedios en los niveles industriales y de distribución).

En noviembre, en los 30 municipios oleícolas de la Denominación de Origen Garrigues se celebraron elecciones para renovar los diez miembros del consejo regulador en los estamentos de productores, elaboradores y envasadores. El sector cooperativista derrotó a los representantes de Unió de Pagesos.

A finales de diciembre de 1996, la Denominación de Origen Garrigues consideró que el mal tiempo (lluvia y nieve) había causado una pérdida de 800.000 kg de aceite pues no se habían podido recoger las aceitunas en su momento y a posteriori ya originarían aceite de inferior calidad. Por este motivo se planteó subir los precios hasta un mínimo de 650 pesetas por litro (operaciones al detalle) (Matas, 1997b).

Otro de los caballos de batalla de la campaña en les Garrigues fue la venta de aceite envasado sin etiquetas, que se intensificó tras los altos precios del aceite en campañas anteriores. No se trata de un fraude (a no ser que el aceite que se venda como oliva no sea tal) sino de una infracción administrativa pero puede perjudicar al sector. El aceite comercializado de forma irregular podría estar relacionado con 60.000 kg de aceitunas que se robaron en distintas localidades de la zona (Matas, 1997a)

En junio de 1997, Agrolés acusa a su exgerente Eduard Pons de uso ilegal de la marca Romanico al exportar desde la firma Euroaliment aceite envasado con dicha marca en la sevillana Aceites del Sur. El directivo se defiende argumentando que registró dicha marca en los Estados Unidos cuando Agrolés la abandonó -siguiendo sus informes desfavorables cuando era aún gerente de la firma de Borges Blanques-. (Matas, 1997c).

#### **16.4.3.4. Campaña 1997-98**

En esta campaña, se produjo una gran cosecha en toda España, después de varias campañas cortas, que trajo una caída de precios generalizada, especialmente en Andalucía, donde el aceite virgen extra cotizaba (a granel) entre 360 y 370 pesetas por kilo. Esto perjudicó al aceite catalán con denominación de origen para el que se seguían pidiendo, como en la campaña anterior y hasta la actualidad, 625 pesetas por su gran calidad y sus mayores costes de recolección.

En las operaciones a granel, la campaña comenzó con precios entre 550 y 570 pesetas (para el mercado interior) mientras que los tradicionales compradores italianos esperaban una bajada de precios mientras se aprovisionaban en Grecia (Muruaga, 1997). A pesar de la abundancia de la cosecha (5,5 millones de kilos de aceite amparados por denominación de origen Garrigues), el aceite se acabó en agosto, de modo que algunas cooperativas tuvieron que envasar aceite que pensaban vender a granel.

El otro gran tema que afectó a todo el sector durante la campaña 97-98 fue la negociación de la reforma de la OCM del aceite impulsada por el comisario Fischler. Los productores españoles se opusieron radicalmente a la ayuda al árbol excepto la Denominación Garrigues por los bajos rendimientos de su zona.

En marzo de 1998, la batalla se consideraba perdida al aprobar la Comisión una reforma de la política agrícola y estructural que, sin ser las propuestas iniciales de Fischler, tampoco resultaron del agrado del sector oleícola español.

Estos preocupantes acontecimientos se combinaban con la voluntad promocional del aceite en actos como la primera Fira de l'Oli Novell , organizada por la empresa pública Promotora d'Exportacions Catalanes (PRODECA) en diciembre de 1997 en Maremagnum (Port Vell de Barcelona), en la que participaron cooperativas leridanas, de Siurana y del Sur de Tarragona (Zona Baix Ebre-Montsià), interesadas en dar a conocer su producto entre los habitantes de la zona metropolitana.

Otra actuación promocional tenía lugar en Borges Blanques con la inauguración del Parc Temàtic de l'Oli en enero de 1998.

Durante la inauguración del Parc Temàtic, el President de la Generalitat no se pronunció sobre la capitalidad de Borges Blanques sobre la Cataluña oleícola, de modo bien distinto a como obró el independentista Angel Colom al reclamar la capitalidad del aceite para la localidad leridana (Fusté, 1998a). De modo parecido, la Denominación de Origen Garrigues anunció su boicot al Centre Català de l'Oli (Reus) por concentrarse en la localidad tarraconense centros de investigación, formación, cata, análisis y comercialización, dejando marginadas a las comarcas leridanas (Fusté, 1997c).

Los alcaldes de les Garrigues, el Presidente de la Denominación de Origen y el Consell Comarcal reclamaron conjuntamente a la Generalitat (desde noviembre de 1997) el reconocimiento de la ciudad de Borges Blanques como capital catalana del aceite y pidieron que dicha villa acogiera el Centre Català de l'Oli y el Ateneu Popular Garriguenc lanzó un manifiesto en favor de la ubicación del Centre Català de l'Oli en la comarca leridana para que estuviese al servicio del sector productor y no de empresas comerciales que, a su juicio, perjudican al sector.

Igualmente, la Cámara de Comercio de Lleida anunciaba (Muruaga y Muruaga, 1998) que las empresas leridanas habían exportado aceite de oliva por valor de 12.828 millones de pesetas en 1997, con lo cual este producto era el líder de las exportaciones leridanas. El peso del aceite, dentro de las exportaciones leridanas, fue de un 18%, estando compuesto el resto por un destacado sector agroalimentario (manzanas y peras sumaron casi 9.000 millones) y algunos sectores industriales (maquinaria, escayolas, etc.)

Otra noticia que recogían los medios de comunicación provinciales, en enero de 1998, era el final del caso entre Agrolés y su exgerente Eduard Pons (que involucraba a las empresas Euroaliment y Aceites del Sur). El Juzgado de Primera Instancia encargado del caso acabó por archivar la denuncia: Aceites del Sur se limitó a envasar aceite, dentro de las prácticas mercantiles legales, por encargo de Euroaliment (la empresa de Pons). Euroaliment y Pons tampoco actuaron fuera de la legalidad al emplear la marca *Romanico* en Estados Unidos, pues eran sus legítimos poseedores tras el abandono que sufrió por parte de Agrolés (que la reclamaba como suya).



#### 16.4.4. Señales de mercado

Observar qué sucede es un buen elemento para determinar hacia donde va el sector. Durante los años de redacción de la Tesis (campañas 1994/95 a 1997/98), y recogiendo informaciones aparecidas anteriormente en la prensa, se ha observado:

- Las cooperativas han abandonado la venta a granel para pasar a la venta al detalle (envases de hasta 5 kg), aunque siguen realizando operaciones de exportación a granel. pasan así a competir con las firmas industriales.
- Las cooperativas intentan exportar su aceite envasado.
- Las cooperativas llegan a vender aceite a las grandes empresas de distribución (por ejemplo Pryca o Erosky)
- El conocimiento del aceite crece a nivel mundial (mayor demanda en los mercados internacionales)
- Se han creado Olis de Catalunya S.A y la moderna cooperativa Soldebre como modernización de un sector maduro e histórico.
- Algunas empresas han tenido problemas financieros (Veá S.A. y Agrolés SCCL)
- Aumenta la información disponible sobre el sector:
  - Mayor número de jornadas técnicas como las jornadas sobre economía agraria en Lleida en 1994, la celebrada en les Borges Blanques en 1995 o la ponencia de D. Manuel Parras ante el forum de calidad de Madrid en 1998.
  - Información de las propias empresas por medio de páginas web en Internet como *www.aceitesborges.es* entre otras).
  - Surgen trabajos de final de carrera en las escuelas de ingeniería, tesis doctorales, nuevas revistas especializadas (incluso en formato electrónico).
  - Se habla del sector con más frecuencia en la prensa y otros medios de comunicación por lo que el público está más informado de sus movimientos y surge mayor interés por el tema.
- Se producen cambios legislativos que afectan al sector a nivel europeo (supresión a las ayudas al envasado, nueva OCM)
- El aceite virgen, antes ausente de los lineales de los supermercados e hipermercados, aparece de la mano de los grandes envasadores: Carbonell, Koipe, Borges.

Este último punto es un signo de que aumenta el interés por los aceites vírgenes y así mismo su conocimiento. Si las grandes marcas se deciden a completar su línea de productos con aceite virgen es porqué, aprovechando sus grandes capacidades competitivas -marca conocida, capacidad de distribución, contactos con proveedores, etc.- han detectado este interés en el mercado.

Aceites Borges Pont, que lanzó ya aceite virgen extra al mercado en 1994, se ha decidido a lanzar (1998) aceites varietales, es decir, elaborados con un único tipo de aceituna: *Només Arbequina*, *Només Picual* y *Només Hojiblanca*

Este hecho es importante puesto que la tendencia de los industriales es la contraria: en lugar de buscar aceites con sabores característicos, se ha buscado siempre un aceite con un sabor "neutro", homogéneo para que el usuario no note variaciones organolépticas en un producto que las tiene por el hecho de ser natural.

Esta voluntad de diferenciación sólo la hallamos en el terreno del vino, donde los *gourmets* prefieren uno u otro tipo de uva en función, por ejemplo, del plato que se acompaña.

Precisamente, un anuncio publicado por aceites Borges Pont, a todo color y de página completa (Figura 16.19), donde informa de sus aceites varietales ya describe el proceso de elaboración comparándolo con el del vino: *L'oli d'oliva verge extra és el suc que s'extreu de les olives a través d'una premsa, exactament igual que el vi del raïm... cada tipus d'oliva igual que cada tipus de raïm, té les seves peculiaritats.* (Aceites Borges Pont, 1998)

En el año 2000, presentó una nueva línea de diez aceites aromáticos.



Figura 16.19. Anuncio de aceites varietales Borges aparecido en la prensa en 1998

En la filosofía de promoción de lo saludable y natural está la agricultura biológica. En Cataluña, el Consell Català per la Producció Agrària Ecològica (CCPAE), presidido por Salomó Torres, avala, desde 1994, aquellos productos que cumplen las disposiciones técnicas previstas en la ley respecto a abonos, herbicidas y productos fitosanitarios. A nivel estatal, es el Consejo Regulador de la Agricultura Biológica (CRAE) quien se encarga de esta función. La certificación se materializa con un sello o contraetiqueta en el producto avalado.

Por lo que se refiere a aceites, Veá SA y Olis de Catalunya SA elaboran aceite certificado biológico. En toda Cataluña, sólo 250 agricultores desarrollan dicha actividad sobre un total de 60.000 explotaciones agrarias. El Ministerio de agricultura informó que las hectáreas dedicadas a cultivos ecológicos se quintuplicaron entre 1992 y 1996 hasta alcanzar las 6.500 Ha. (Jané, 1998).

El consumidor verde, interesado por los productos biológicos o ecológicos es minoritario en España y se concentra mayoritariamente en Cataluña. Es un fenómeno urbano, predominante en Cataluña, Madrid, Valencia, el País Vasco y la costa andaluza (Jané, 1998).

En otros países de Europa, la agricultura ecológica ya era notoria hace una década: en 1986, existían en Francia unas 7.000 explotaciones biológicas. En España, aunque la Asociación Vida Sana se haya dedicado a promocionar la agricultura biológica desde los años 70, en 1986, sólo 500 agricultores estaban interesados en ella como alternativa para añadir valor a sus productos, ahorrando a su vez en fertilizantes, energía, pesticidas, etc. (Los costes de producción son menores pero también es menor el rendimiento de la planta. El balance se ve compensado cuando la mayor calidad y garantía de origen obtiene un precio un 20% superior al de otros productos) (Goizueta, 1986).

### 16.4.5. La concentración en el sector

#### 16.4.5.1. Las empresas de la *filière* oleícola en Cataluña

Los competidores actuales en los distintos tramo de la *filière* en Cataluña son:

- 265 almazaras, de las cuales 62 están registradas como envasadoras (compárese con 2.500 almazaras en España), lo que se traduce en una gran atomización, teniendo en cuenta que son de capacidad pequeña. Son todas de capital nacional y principalmente cooperativas.
- 22 empresas dedicadas a la refinación de aceite (79 en España) y otros procesos industriales del sector grasas y aceites.
- 32 empresas extractoras de semillas y orujo (88 en España), también de capital nacional.
- 19 envasadoras de aceite de oliva (450 en España), algunas ligadas a almazara y otras envasadoras de otros aceites.

#### 16.4.5.2. *Ranking* de las empresas del sector aceites y grasas en Cataluña

Se ha estimado oportuno realizar un *ranking* por cifra de ventas, sin distinguir entre empresas cooperativas y empresas industriales.

La Figura 16.20 recoge los datos correspondientes a los ingresos de las empresas del sector de aceites y grasas presentes en Cataluña, así como su código de actividad CNAE, el Capital Social, el número de empleados y su situación geográfica. Se han cruzado diversas fuentes de información, a destacar:

- España 30.000 (Fomento de la Producción, edición 1998). Se ha escogido como fuente principal por su volumen de información, por ser datos recientes (referidos al ejercicio 1997), por su cuidadosa actualización y por haberse empleado también para el análisis del sector a nivel estatal.
- Volumen sobre alimentación en la colección dedicada a la industria en Cataluña (Cañizal *et Al*, 1992) publicada por el Departament d'Indústria i Energia. Aunque los datos sean antiguos -1989-, permite ver la evolución de las empresas del sector. La Tabla 16. XI resume parte de la información.
- Anuario *Acicsa 1998* (Acicsa, 1997). A partir de los datos correspondientes a empresas del sector se ha elaborado la Figura 16.20.
- Directorio de Productos y Servicios *Kompass España 1991* (Kompass España, 1995). Indica nombre de empresa, sector y ubicación.

<b>Empresa</b> <b>* Observaciones</b>	<b>CNAE</b>	<b>Domicilio</b>	<b>Ventas</b> <b>(10<sup>6</sup> PTA)</b>	<b>Capital</b> <b>(10<sup>6</sup> PTA)</b>	<b>E</b>
Aceitera Catalana, S.A * Exportan de 20 a 50 millones a Pakistan (45%), Bélgica y Luxemburgo (35%)	1542	Reus	580	50	7
Aceites Borges Pont, S.A. * Exportan 8.600.000.000	1543	Tàrrega	22.000	854	174
Aceites de Semillas, S.A.	1542	Caldes de Montbui	650	12,5	9
Aceites Millas, S.A.	1542	Pineda de Mar	770	10	10
Agrolés SCCL * Exporta a la Unión Europea, 90%, Estados Unidos, 3%, Japón, 3%	1542	Borges Blanques	1.600	160	38
Agustín Roig SA * Exporta de 10 a 20 millones especl. Francia. Huevos y aceites	0124	-	1.758	85	85
Bassedá, S.A. * Envasado (incluso aceite de soja) y exportación Exporta de 20 a 50 millones de PTA a Italia (75%) y Andorra (25%)	5139	-	1.500	30	30
Caila y Pares SA * Tratamientos de Ácidos grasos	2466	Barcelona	2.360		
Cargill España, SA * Aceites de semillas (Solflor), cereales y harinas. Exporta más de 2.500 milones a Turquía, Arabia Saudí y Argelia	1542	-	96.751		
Catalana d'Olis * Mayorista de aceites. Exporta más de 2.500 millones a Italia (95%) y Grecia (5%) !!! Ya no existe!!!	5139	Tortosa	1.080	30	10
Olis de l'Ebre, SL * Sustituye a Catalana d'olis. Exportan 5.600 millones de Pta	1542	Tortosa	8.500	32,3	10
Comercial Alimentaria Olca, S.A. * Extracción de aceites. Envasa con marca Pigot (marca de distribución)	1543	Hospitalet Llobregat	600	10	10
Compalsa SA * Venta al mayor de grasas animales y vegetales	5139	Reus	1240		
Compañía Colomé de Aceites SA * Almacén y exportación	1542	Lleida	1.500	-	7
Cooperativa agrícola Gandesa SCCL	1542	Gandesa	230	-	6
Cooperativa agrícola Cambrils SCCL	1589	Cambrils	500	.	30
Cooperativa agrícola de la Selva del Camp * Exporta 600 millones a la Unión Europea y América	0113	La Selva del Camp	1.500	125	40
Establecimientos Felix Gasull S.A * Aceites vegetales y frutos secos	5131	Reus	790	25	10
Hijos de Antonio López, SL	5139	Manresa	500	2	10
Ideal SA (matriz) 2	1542	Tortosa	2.500	-	
Orujeras Reunidas Bajo Ebro SA * Exporta 1.220 millones a la Unión Europea. Marca Abaco. Pertenece al Grupo IDEAL	1542	Tortosa	4.200	23	27
Incoac SL * Mayorista de aceites	1543	Castellar del Vallés	850		
Interfat SA * Mayor, importación y exportación de aceites y grasas	5139	Barcelona	1.060		
José Guiu i Cía SA * Exportan a USA, Andorra y Bangladesh	1543	Borges Blanques	9.600	45	32
<b><i>Continúa en la página siguiente</i></b>					

<i>Viene de la página anterior</i>					
Juan Ballester Roses, Sucesores, SA. * Exporta 2.879 millones de PTA Australia (38%) UK (23%) Canadá (14%), Suiza (11%)	1543	Tortosa	6100	25	62
Mateo SA	5139	Sabadell	2.300	30,3	22
Moreysa, Molturación y refino SA					
Oleícola de l'Ebre SA * Mayor y refinado	1542	Tortosa	2.500	226	3
Olis del Penedes SA * Envasadora	1542	Vilafranca del Penedès	330	-	7
Soldebre SCCL * Exporta 200 millones a Alemania (80%) y Francia (20%)	5139	Tortosa	1.302	13	25
Vea SA * Exportan 200 millones a Italia (68%), USA (10%), Japón (5%), Singapur (1%)	1542	Sarroca de Lleida	951	100	6
Vins i Olis Puig SA * Venta al mayor de vinos y aceites	5134	Sabadell	290	26,4	17

del sector aceites y grasas E: Número de empleados  
Fuente: Principalmente Acicisa (1997), comparada con otras fuentes.

<b>Empresa</b> Facturación (10 <sup>6</sup> PTA)	<b>Aceitera</b> <b>Catalana S.A.</b> 175 <sup>1)</sup>	<b>Aceites Ábaco</b> <b>S.A.</b> <sup>2)</sup> 250	<b>Aceites Bau</b> <b>S.A.</b> <sup>2)</sup> 1921	<b>Aceites</b> <b>Faiges</b> <b>S.A.</b> <sup>2)</sup> -
<b>Aceites</b> <b>Millas S.A.</b> 400	<b>Agrolés</b> <b>S.C.C.L.</b> 1200	<b>Bassedá S.A.</b>  1050	<b>Caila i Pares</b> <b>S.A.</b> 1993	<b>Cargill</b> <b>España S.A.</b> 82586
<b>Compañía</b> <b>Colomé S.A.</b> 1300	<b>Cereol</b> <b>Oleaginosas</b> <b>S.A.</b> - <sup>3)</sup>	<b>Fernando</b> <b>Autran S.A.</b> <sup>2)</sup> 350	<b>Henkel</b> <b>Ibérica S.A.</b> 2219	<b>Hijos</b> <b>Antonio</b> <b>López S.L.</b> 300
<b>Borges Pont</b> <b>S.A.</b> 11754	<b>José Guiu y</b> <b>Cía S.A.</b> <sup>4)</sup> 3000	<b>Juan</b> <b>Ballester</b> <b>Rosés Suc.</b> <b>S.A.</b> 4867	<b>Mateo S.A.</b>  1900	<b>Vea S.A.</b>  1256

Tabla 16.XI. Principales empresas del sector aceites y grasas en Cataluña en 1992

Fuente: Cañizal *et Al.* (1992)

1) 70% propiedad de Arlesa (Grupo Bunge)

2) Grandes firmas del sector oleícola catalán que se han integrado en el grupo IDEAL-Faiges. En el momento de elaborar el estudio original, existía una participación importante de Arlesa (60%)

3) Cereol Ibérica (Ferruzzi), en 1994 absorbió Oleaginosas Españolas (Fomento de la Producción, 1994) 35.000 millones de Pta. ingresados en 1993. Actualmente es Moreysa.

4) En aquel momento, pertenecía a Unilever

Les series expresadas en la Figura 16.20 y la Tabla 16.XI no coinciden pues alguna empresa figura en un listado pero no en otro (quizá decidió no cooperar en el proceso de recogida de datos o su encuesta llegó tras cerrar la edición) y en algunos casos las cifras de ventas son muy dispares. Se ha podido constatar que algunas empresas que en un listado figuran de forma independiente, en otro constan a nombre de la matriz, etc. Siempre que ha sido posible, se ha contactado con la empresa para aclarar las discrepancias.

Los errores son especialmente significativos cuando en un listado consta el nombre del gerente de la empresa y sabemos con certeza que este cargo ha cambiado (por ejemplo, en el anuario ACICSA, no figura actualizado el gerente de Agrolés).

Existe igualmente la dificultad de determinar que porcentaje de la cantidad indicada corresponde al aceite de oliva y cual a otros aceites (por ejemplo, Cargill es un gigante mundial en aceites de semillas pero en aceite de oliva es una empresa pequeña. En 1990, produjo 1,2 millones de litros de aceite de oliva frente a 14,7 millones de litros de aceite de girasol). Fuentes de la empresa Aceites Millás SA nos han informado que de su facturación sólo un 12% se corresponde al aceite de oliva, pues se dedican principalmente al envasado y distribución de aceites de semillas y grasas para la restauración y a la fabricación de distintas salsas.

Cabe decir, que incluso algunas empresas de las indicadas, presentes en el sector de aceites y grasas se dedican en exclusiva a otros aceites y grasas. Por ejemplo, el Grupo Compalsa, dirigido por Engelbert Borràs Marimon, fabricante e importador, se dedica a aceites y grasas para piensos, aceites de coco, palma, palmiste, soja, lecitina de soja, oleínas animales (sebo) y vegetales (oliva-orujo) pero no al aceite de oliva, por lo que sus actividades caen fuera del objetivo de esta Tesis (Fira de Reus, 1996).

En el anuario de Acicsa figura también la empresa Catalana d'Olis que realmente desapareció en 1991 y ha sido continuada por Olis de l'Ebre SL y por Oleotrade. Olis de l'Ebre realiza servicios de refinería y almacenamiento y Oleotrade realiza la exportación de aceite a granel (utilizando instalaciones de olis de l'Ebre SL). Según confirmaciones telefónicas de su gerente, la facturación de Olis de l'Ebre ronda los 180 millones de Pta y la de Oleotrade 5.600 millones.

*Los productos hacen la competencia  
y las personas la ventaja competitiva*

Ilustración 85. [www.competitive.es](http://www.competitive.es)

### 16.4.5.3. Cálculo y expresión gráfica de la concentración del sector

A la hora de pasar del concepto a la aplicación práctica, obtener la concentración del sector en Cataluña, surgen algunas dudas que conviene precisar:

- ⊗ ¿Se deben considerar sólo las empresas ubicadas en Cataluña o también las ubicadas en el resto de España que también venden en Cataluña?
- ⊗ ¿De las empresas que operan en Cataluña, hay que contar sólo lo que se vende en Cataluña o también lo que se vende en España o se exporta al exterior?
- ⊗ ¿Se deben tener en cuenta sólo el aceite de oliva o todos los tipos de aceites?
- ⊗ ¿Existiendo una *filière* importante, no contaremos el mismo aceite dos veces al tener en cuenta los datos del productor y los del envasador? ¿Cómo considerar que muchas empresas envasadoras catalanas compran aceite fuera de Cataluña?
- ⊗ ¿Cómo aplicar cualquier criterio que se decida, teniendo en cuenta que las empresas proporcionan muy pocos datos?. Sin duda, internamente las empresas saben dónde compran y dónde venden su aceite y cuántos kilos de cada clase, pero al público sólo se muestran el volumen total de ventas.

La importancia de estas cuestiones puede verse si se considera que en Cataluña (Maté *et Al*, 1995b), cada habitante consume al año 17,5 kilos de aceite, de los cuales 9,62 son de oliva y 5,93 de girasol. Esto supone que se precisan 105.000.000 kg de aceite de los cuales 76.140.000 kilos son de aceite de oliva y 35.580.000 son de girasol.

Aceites Borges Pont, en la campaña 1994-95, comercializó un total de 77.500.000 Tm de aceite por valor de 20.400 millones de pesetas, por lo que su volumen de operaciones equivale a tres cuartas partes de lo que se consume en Cataluña. Sin embargo, Sólo una parte de este aceite se queda en Cataluña pues el resto se vende al resto de España y un 25% se exporta envasado o a granel. Fuentes de la empresa afirman que de cada cuatro litros de aceite de oliva que se vende en Cataluña, uno es Borges

En algunas empresas, el volumen de exportación, principalmente a granel, va del 40% al 80% de su volumen de actividad.

La producción de aceite en Cataluña es variable, en función de factores climatológicos anuales. Se puede estimar, de forma optimista, para la campaña 1999/2000, según la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (FCAC), en Barcelona una producción de 350.000 kg de aceite, en Girona 900.000 kg, en Lleida 8.000.000 kg y en Tarragona 24.500 kg. Estas previsiones totalizan 33.750.000 kg de aceite de oliva, con lo q



Además, como hemos comentado, un 30% se vende directamente al consumidor en la almazara y el resto se exporta a granel o se debe refinar (especialmente en la zona de Tarragona), porque las empresas envasadoras catalanas no suelen comprar aceite catalán, ya que por un lado es excesivamente caro (aceite con Denominación de Origen) y por otro, las producciones son pequeñas (por ejemplo, la cooperativa andaluza Cordoliva SCA, elaboró en 1997 31.000.000 kg de aceite de oliva virgen (Fomento de la Producción, 1998), igualando la producción de 200 almazaras catalanas).

Podemos tomar como precios a los que se dio salida a este aceite: 590 Pta/kg el aceite virgen extra y 425 Pta/kg el aceite virgen (máximo un grado). Para el aceite refinable, consideramos un precio medio de 350 Pta/kg que una vez refinado se vendió a 430 Pta/kg (Mercacei, 1997).

Se ha optado por contar las principales ventas de las empresas españolas que operan en Cataluña. De alguna se tienen datos fiables por zonas (Grupo Koipe), de otras (por ejemplo, Aceites La Masia) se ha tenido que considerar el promedio nacional.

De las empresas catalanas, se han considerado las que operan con aceite de oliva aún sabiendo que trabajan con otros aceites, pero no se han tenido en cuenta las empresas que no operan con aceite de oliva. Si se dispone de datos -lo cual sucede muy pocas veces-, sólo se ha considerado la parte referente al aceite de oliva.

Por no tener la información más desagregada, no se puede saber qué parte de la producción de las firmas catalanas se vende en Cataluña, cual en el resto de España y cual en el extranjero.

Se ha considerado la facturación de empresas cooperativas, envasadoras y distribuidoras a granel por lo que seguramente se repite la valoración de cierto volumen de aceite, aunque no mucho pues el aceite de las cooperativas no se vende luego en las empresas envasadoras. Para evitar esto, se podría hacer un estudio empleando valores añadidos en

Para tener el total del mercado, hay que sumar a las principales firmas la producción estimada de las pequeñas almazaras, considerando un precio medio y un volumen de producción medio.

El resultado de estas consideraciones se plasma en la Figura 16.21, quedando en primer lugar Aceites Borges Pont, con casi un 20% de cuota de mercado, seguido por las ventas de Koipe en Cataluña (16%) y del Grupo Faiges (9%), fuertemente orientado a la exportación de aceite de oliva y por J. Ballester, refinador y exportador de Tarragona con un 7,5%. Aceites la Masia (incluyendo la marca *Arbequino*) cerraría la lista de las cinco primeras con un 3,7%. La lista continua hasta 225 empresas. Se observa que el sector está concentrado pues 4 empresas superan el 50% de los ingresos totales del sector.

El índice de Gini supera el 43%, de modo que un 22% del área de la Figura 16.21 está entre la curva de ventas y la diagonal.

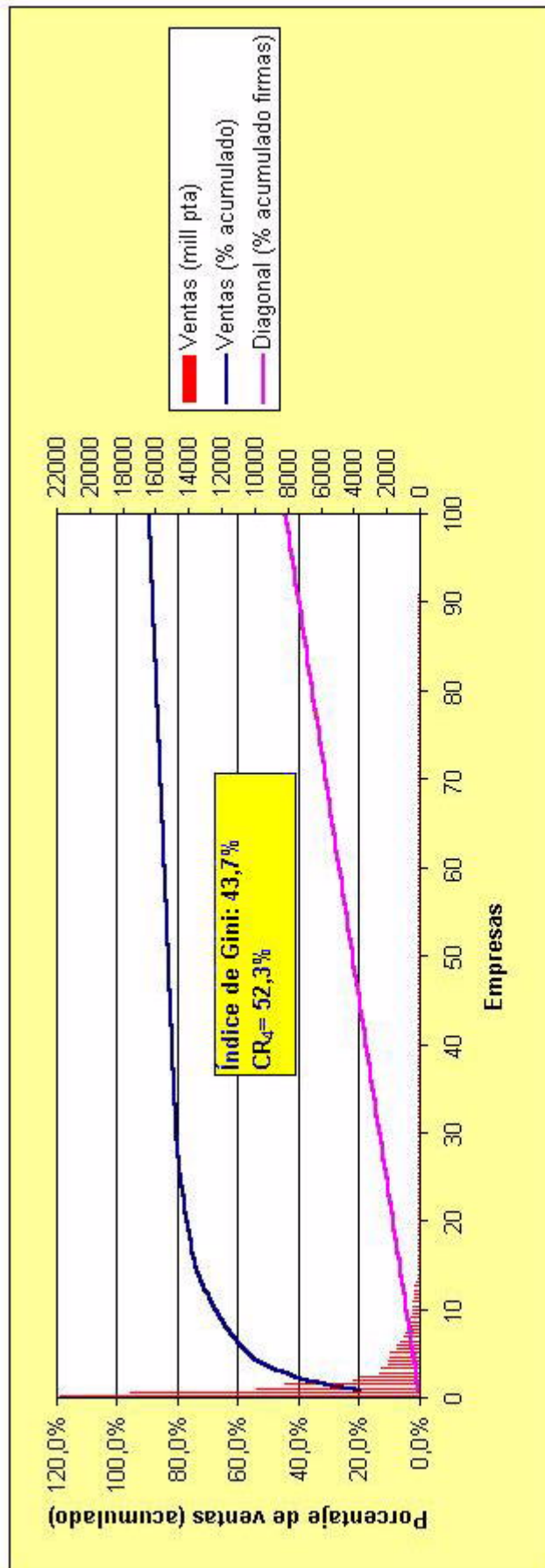


Figura. 16.21 Curva de Lorenz del aceite de oliva en Cataluña. Se incluyen las ventas de empresas no catalanas que venden en Cataluña y las ventas de las empresas catalanas que venden fuera. Se dan el índice de Gini y el discreto de 4 firmas. Fuente: Elaboración propia a partir de datos medios y de datos de Fomento de la Producción (1998).

### 16.4.6. Acciones competitivas

Las almazaras catalanas y españolas han sido tradicionalmente empresas familiares o cooperativas, de alcance comarcal salvo algunas empresas mayores. No obstante, con la mundialización de la economía, gigantes empresas europeas han comprado las principales empresas oleícolas españolas. Por su elevada producción, su red de proveedores y de distribución, su presencia constante en los medios de comunicación, su capacidad financiera, etc. se han convertido en marcas omnipresentes, ensombreciendo a las marcas locales. Para su supervivencia se propone (Xarxa Qualificant, 1998):

- ☞ Colaboración entre cooperativas para racionalizar las infraestructuras y disminuir los costes. Explotar en común los medios de producción
- ☞ Crear centrales de venta. Concentrar la oferta
- ☞ Integración entre cooperativas de ámbito internacional
- ☞ Unión de cooperativas (segundo grado)
- ☞ Formar los técnicos, reducir las actividades que no aporten valor y mejorar la eficiencia económica de las empresas.

En las líneas siguientes, analizaremos cuales de estas actividades se han producido:

#### ☛ Fusiones, adquisiciones y *joint-ventures*

La penetración de multinacionales en España se ha realizado por medio de absorciones y de estrategia agresivas. El grupo francés Lesieur penetró en España en 1978 por medio de Salgado S.A. y aprovechó que un 25% del mercado de aceite estaba en manos de canales fraudulentos para bajar los precios, a costa de tener fuertes pérdidas, para hundir la competencia. Cuando compró Koipe, recuperó inmediatamente las pérdidas, aún realizando fuertes inversiones. En 1982, cerca del 40% de los beneficios del grupo en Europa procedían de España (Martínez, 1984a). El grupo multinacional adquirió distintas firmas del mercado de aceites y grasas (por ejemplo, la catalana Sensat) y otras empresas del sector alimentación.

Por ser Koipe la principal empresa aceitera de España, es interesante ver como en 1984 Lesieur también intentó tomar el control de Carbonell, segundo productor español, con una cuota de mercado del 16% para el total de aceites y del 47% del mercado de aceites de oliva (primero en el ranking), para complementar perfectamente la oferta de Koipe, con predominio del aceite de girasol con su marca *Koipesol* (también se complementan los aceites de oliva pues Koipe produce aceite de un grado y Carbonell de 0,4 grados). Las ventas de las dos empresas alcanzarían los 75.000 millones de pesetas (Martínez, 1984b).

En 1983, Koipe controlaba el 23,4% del mercado aceitero (aunque *Koipesol* equivale al 37,4% del mercado de aceite de girasol y el aceite de oliva 1º da el 16,6% del mercado), seguida por Carbonell, con una cuota del 14,1% (pero el 45,4% en el segmento del aceite de oliva 0,4º) y Elosúa con el 10,6%. La siguiente firma era Salgado, con el 5,4%, también del grupo Koipe. En el aceite de maíz, las empresas del grupo Lesieur dominan el 48% del mercado (Martínez, 1984b). La Tabla 16.XII resume las anteriores cifras.

Empresa	Cuota de mercado (mitad de 1984)				Cuota total aceites (1983)
	Oliva 0,4°	Oliva 1°	Girasol	Semillas	
Elosúa	8,2	8,7	13,6	15,4	10,6
Grupo Koipe	14,2	24,2	44,7	26,3	29,5
Carbonell	45,6	8,8	6,8	-	15,8

Tabla 16.XII. Cuotas de mercado de las principales firmas aceiteras españolas en 1984.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Nielsen (en Martínez, 1984b)

Elosúa e Industrias Pont crearon Aceites Españoles para comprar Carbonell. Posteriormente, el accionariado de Elosúa-Carbonell cambiaría de manos hasta pertenecer al grupo Koipe.

De esta forma, cambiaba radicalmente el panorama aceitero español, quedando en manos e una multinacional extranjera la mitad del negocio de España. Por otro lado, el control de diversas empresas obligaba a concentrar los intereses en determinadas marcas, eliminando las restantes, lo cual podría permitir a otra empresas descubrir sus nichos de mercado.

En 1991, Aceprosa absorbió Arlesa para obtener una dimensión más competitiva en soja y girasol (Méndez, 1991c). En 1996, Aceprosa se uniría a para formar Moreysa (Alimarket, 1997)

El sector alimentación se ha mostrado como uno de los más activos en este sentido. En 1990, la cifra de las operaciones de adquisición fue de 86.000 millones de pesetas. Un año después, se triplicó para alcanzar la cifra de 227.000 millones. (Mercado, 1991d)

Las causas de esta actividad se han de buscar en un sector con empresas atomizadas, de carácter familiar, con débil estructura financiera y falta de orientación estratégica, que las hace débiles ante un sector distribución cada vez más organizado y poderoso que presiona sobre precios. Esta debilidad es aprovechada por las empresas multinacionales para penetrar en el país. (Prieto, 1991)

Se puede destacar, fuera del panorama aceitero, la fusión entre empresas que dio lugar a Ebro Agrícolas, la compra de Cruzcampo por Guinness en 1991 (Prieto, 1991), la compra de Danone por BSN, la entrada de Saint Louis en Frudesa, la de Sogenor-Union Laitière Normandie en Celbasa-Ato, la de Allied Lyons en Pedro Domecq o la del Banco Central en Azucarera (Mercado, 1991c).

Este último ejemplo puede servir de base para argumentar el interés que el sector alimentación ha despertado también en el sector financiero, según la Tabla 16.XIII

De esta penetración de capital extranjero se deduce que la industria estratégica española de producción elemental, tradicional (se trata de industrias básicas centradas en el sector agroalimentario, como la leche, el aceite, el azúcar o el vino) y que proporciona mucho empleo (entre 1988 y 1994, esta industria perdió 550.000 puestos de trabajo) ha cedido su centro de decisión al exterior (Rodrigo, 1994c).

<b>Empresa inversora, sector financiero</b>	<b>Empresa controlada o participada, sector alimentación</b>
Banco Central	Ebro
Banco Hispano Americano	Carbonell- Elosúa, Cruzcampo, Aceprosa
Banco Santander	Ebro
Banco Pastor	Elosúa
Banesto	Interés por Elosúa
Banco Bilbao Vizcaya	Ebro, Elosúa, Aceprosa, Saal, Avidesas, Koipe
Banco Herrero	Cruzcampo

Tabla 16.XIII. Participación del sector financiero en el sector alimentación en 1991.

Fuente. Elaboración propia en base a distintas fuentes (Mercado 1991c, especialmente)

También se han realizado acuerdos como:

- Kelsa (empresa extractora de aceites operada entre Koipe y Unilever)
  - Acuerdo con fines comerciales entre Arlesa y Minerva (Del Pozo, 1989a), que tuvo como marco a Alimentaria 88, debido a que Arlesa se centra en aceites de girasol y de soja mientras que Minerva se especializa en aceite de oliva y de orujo
  - MACISA (Margarinas y Aceites Ibéricos S.A.), constituida entre Elosúa y Acatos & Hutchenson, en 1988 (Del Pozo, 1989a)
- Desarrollos de alta montaña SA, con sede en Terrassa compró el molino de l'Albagés donde fabrica aceite que comercializa con la marca l'Esportí. Por estar situado dentro de la Denominación de Origen Garrigues, podría solicitar su inscripción si aplica las prácticas preestablecidas.
  - En 1991, se une la cooperativa de la Granadella con las cooperativas de els Torms, Guimerà y Belianes, en Urgell para formar la cooperativa agroindustrial y poder alcanzar economías de escala renovando el molino de la Granadella. Se unen para comercializar el aceite bajo marca *Degustus*.
  - Agustín Roig, S.A. distribuye aceites de oliva vírgenes del Grupo Hojiblanca juntamente con su aceite catalán bajo la marca *Sabor d'Abans*.
  - Aceites Vírgenes S.A. nació en noviembre de 1996, encabezada por seis firmas aceiteras para alcanzar una producción de 25.000 Tm de aceite al año, convirtiéndose en la empresa productora no cooperativa más grande de España.

### Creación de cooperativas de segundo grado

Existen en Cataluña diversas cooperativas oleícolas de segundo grado u otras formas de unión entre cooperativas:

Agroles SCCL en Borges Blanques (ventas por valor de 1.000 millones de Pta. en la campaña 97/98), Unió Agrària Cooperativa SCCL, en Reus (ventas de aceite virgen por valor de 2.500 millones de Pta.), Grupo CEOLPE, en el Penedès, Agrupació Oleària del Montsià o Soldebre, en Tortosa, además de algún otro proyecto de creación de cooperativas de segundo grado en el Montsià.

No obstante, existe una mentalidad individualista que dificulta la creación de cooperativas de segundo grado e incluso el funcionamiento de las de primer grado: existen muchos socios por cooperativa y muchas opiniones para ponerse de acuerdo. El agricultor no se implica en la cooperativa. El agricultor desconfía de todo aquello que no conoce y no controla. Existe un clima de desconfianza y una falta de visión a largo plazo (Xarxa Qualificant, 1998).

En otras regiones oleícolas, van apareciendo cooperativas de segundo grado para integrar la producción y obtener economías de escala:

- En 1998, nació Almazaras de la Subbética, la cuarta cooperativa de segundo grado de la provincia de Córdoba, dentro de la Denominación de Origen Priego de Córdoba.
- En 1999 se constituyó la Cooperativa del Valle de Alcudia, entre 8 cooperativas productoras de aceite de Ciudad Real.
- Una serie de cooperativas aragonesas constituyó en diciembre de 1998 la cooperativa de segundo grado Oleoaragón para comercializar su aceite (que equivale a 2.500 Tm de aceite en la campaña 1997/98)
- En 1999 se constituyó la cooperativa Mundoliva que reúne 45 almazaras de 30 municipios de Jaén (incluyendo el 20% de las cooperativas de la provincia). La producción de dichas organizaciones es de 95.000 Tm de aceite.
- En 1999, ocho empresas, siete de ellas cooperativas, crearon la cooperativa de servicios Mundi Oil Jaén, para concentrar su oferta de aceite que alcanza 90.000 Tm.

### Denominaciones de Origen

Existen en Cataluña dos denominaciones de origen: Garrigues y Siurana, donde se produce, a juicio de los entendidos, el menor aceite del mundo por proceder de la variedad Arbequina. Las zonas con mayor producción en Cataluña, en el Sur de Tarragona, no cuentan con Denominación de Origen por tratarse de aceites de elevada acidez y procedente de distintas variedades. Se proyecta una Denominación de Origen en Terra Alta.

En vista de las nuevas Denominaciones aparecidas en España en estos últimos años, los productores se han interesado por esta forma de acreditar su calidad aunque el consumidor final parece que todavía no ha aprendido a apreciar su significado.

## ✿ Diversificación

Las cooperativas vienen obligadas -por ser ese su objetivo fundacional- a trabajar con los productos que ellas mismas generan. En este caso, se trata de aceite de oliva virgen de mayor o menor calidad según la zona o los métodos de obtención. Sin embargo, las mayores cooperativas como Agrolés o Unió, han organizado sociedades comercializadoras que permiten la venta de otros aceites de oliva e incluso de girasol.

Las almazaras particulares se centran en la producción de aceite de oliva virgen, no siempre de aceitunas de la zona, pero también compran aceite refinado y aceite de oliva para poder satisfacer

Las empresas envasadoras compran diversos productos -cuando no los procesan ellas mismas, como sucede con las principales firmas del país- y los envasan con su marca: aceite de oliva, virgen, de orujo, de girasol, etc. Es frecuente que con la venta de alguno de estos productos no tengan beneficio (por ejemplo, compran aceite de girasol al mayor, con lo que resulta relativamente barato pero después tienen que envasarlos y

Empresas no dedicadas al aceite entran en el sector: Ebro-Puleva, Freixenet o SOS.

La firma vinícola catalana Freixenet se ha interesado por entrar en el accionariado de unas bodegas (Viticultores del Priorat) que envasan sus productos bajo la marca *Morlanda* y que también han empezado a elaborar aceite aprovechando que tenían fincas con olivos y que uno de los propietarios de la bodega es el Director de Agrolés, con lo cual se ha podido contar con el apoyo de la cooperativa de les Garrigues (Sacristán, 2000). No es de extrañar este interés de Freixenet por el aceite de oliva virgen pues es un producto que concuerda con una propuesta de dieta mediterránea y

## ✿ Innovación de productos

Una importante innovación de la década de los 90 ha sido la obtención del aceite de girasol alto oleico, como competidor del aceite de oliva

Aparecen innovaciones en el mercado en la presentación del aceite: en brick, e incluso en spray, sobrecitos y otros envases monodosis.

Borges elabora aceites monovarietales y aceites especiados, como es común en Italia.

### ✿ Proyectos de concentración, integración y comercialización

Sólo el 15% del aceite español se envasa en origen. El resto, se exporta a granel o se vende a granel a los grandes envasadores para fabricar el aceite denominado comercialmente de oliva o, últimamente, para ser envasado como aceite virgen extra con sus marcas bien conocidas.

Las cooperativas, auténtico motor de la producción en España, se han dado cuenta de esta realidad y han intentado el envasado y comercialización, aplicando estrategias de concentración de la oferta para alcanzar economías de escala, a veces con el apoyo de la administración (ya se ha analizado el caso de Olis de Catalunya).

A continuación, se describen algunas escenas de integración vertical hacia adelante producidas en España en 1998:

En mayo de 1998, Agrolés y Unió Agraria las dos grandes cooperativas oleícolas de segundo grado de Cataluña decidieron comprar a la Generalitat el 50,5% de participación en Olis de Catalunya. En principio, esta idea agradó a la Generalitat pues su vocación inicial, cuando fundó Olis de Catalunya para concentrar la oferta de aceite en 1993, era acabar dejando la gestión de la comercializadora en manos de las cooperativas. (Fúste, 1998).

Aunque las empresas promotoras de la oferta manifestaron voluntad de unificar el sector y comercializar su producción a través de Olis de Catalunya como empresa exportadora, el resto del sector cooperativista adivinó un intento de controlar el mercado por parte de estas dos grandes sociedades por lo que se opuso a la venta. En estas circunstancias, la Generalitat optó por mantener el control.

En 1998, Albert Juanola, director general de Estructuras Agrarias (DARP) ya había declarado en un curso de postgrado de la Universitat de Lleida que, cuando en 1997, Olis de Catalunya se quedó sin aceite para envasar, solo dos de las cooperativas que componen la sociedad le quisieron vender aceite. Esto es una prueba más de la atomización, principal debilidad del sector.

Por otra parte, en el último trimestre de 1998, la Denominación de Origen Garrigues comenzó a estudiar la posibilidad de vender todo el aceite bajo una única marca. Al menos, el aceite destinado a grandes compradores finales tipo HORECA, pero no para las ventas a granel o para la venta al detalle. El formato elegido sería de 10 litros (al eliminarse la ayuda al envasado ya no hay que limitarse a los 5 litros) y el aceite provendría de distintas cooperativas en función de su producción. Este proyecto de comercialización conjunta es muy similar al de Olis de Catalunya donde participan las dos denominaciones de origen catalanas.

Entre las experiencias de concentración de la oferta y mejora de la comercialización, se pueden citar también el caso de Andoleum S.A. empresa constituida por la sociedad comercializadora andaluza Aceites Cooperativos y Puleva, participando ambas entidades al 50%.



La Junta de Andalucía, bajo gobierno socialista primeramente trató de comprar la empresa pública Coosur, con graves pérdidas, pero no recibió respuesta del gobierno central conservador.

Entonces, fomentó la creación de una empresa comercializadora, con el apoyo de las cajas de ahorro andaluzas. La idea no prosperó, por lo que hubo que esperar hasta formar, en enero de 1998, la cooperativa de segundo grado Aceites Cooperativos, de la que forman parte las grandes cooperativas andaluzas que hemos descrito en este trabajo: Oleostepa, Hojiblanca y Cordoliva, que controlan 170 millones de kilogramos de aceite. (Vicente, 1998a).

Finalmente, Aceites Cooperativos entró en negociación con Puleva para aprovechar la red de distribución de esta y potenciar sus capacidades competitivas.

En Jaén, Mundoliva reúne a siete de las principales cooperativas de la provincia (Alimarket, 1999).

En la D.O. Sierra Mágina también se creó Aceites andaluces Sierra Mágina S.L. entre 10 cooperativas, una SAT una SA y una entidad financiera para comercializar los aceites de la zona (diez millones de kilos de aceite al año). Si se integran todos los productores de la zona, llegará a tener el 15% de los aceites de Jaén y el 7% de los de España.

En la Denominación de Origen Baena, Abasa (Aceites Vírgenes de Oliva de Baena SA) envasa y comercializa el aceite producido en la zona. En su capital participan las entidades productoras y Cajasur. En 1997, ingresó 230 millones de pesetas (Fomento de la producción, 1998).

Otro punto en el que la administración pública (en este caso la Junta de Andalucía) intervino en el sector fue para impulsar que un paquete de acciones de Koipe (17%) fuera a manos de las cajas de ahorro andaluzas, con lo que representa que el olivar andaluz apuesta por una firma líder para dar salida al aceite español.

Distintas cooperativas extremeñas de primer y segundo grado, con sede en las provincias de Cáceres y Badajoz, constituyeron en 1999 la empresa comercializadora Cooperativa Naturaleza Alimentaria, con razón social en Mérida (Badajoz).

### ✿ El interés por la calidad

Otros caminos para alcanzar la competitividad están en el interior de la empresa: la motivación y la cultura empresarial, la organización, los sistemas de calidad, etc. Estas actividades están enfocadas a aumentar la productividad aumentando el rendimiento del operario y disminuyendo el coste unitario -se produce más, se desperdicia menos-.

El aseguramiento de la calidad, factor de competitividad tan apreciado en otros sectores, como el de proveedores de automóvil, hasta integrarlo en el sistema de gestión de la empresa, no parece importar a las empresas del sector oleícola hasta dicho punto. Sin embargo, en 1998, Aceites del Sur obtuvo el certificado de calidad ISO 9002, otorgado por la empresa auditora TÜV. Otras han seguido luego el mismo camino.

Existe una tendencia a la calidad global sumada al respeto por el medio ambiente. Las empresas del sector oleícola deben prepararse para afrontar esta demanda por medio del cumplimiento de normas internacionales (ISO 9000 e ISO 14000) y de prácticas de gestión (Total Quality Management) (Xarxa Qualificant, 1998).

### ✿ El esfuerzo por reducción de costes

Es preciso reducir las ineficacias y controlar los costes. De este modo, se puede vender al precio del mercado con un mayor margen de beneficios que puede repartirse entre los socios (mejorando su renta) o reinvertirse (autofinanciación).

Otra técnica útil en esta línea es todas aquellas actividades que puedan aportar algún valor: por ejemplo, el tratamiento del orujo en la propia planta, o en su defecto la venta e incluso en aprovechamiento del residuo seco. En este caso encontramos la posibilidad de la cogeneración: Oleaginosas españolas SA (OESA) en el puerto de Barcelona, perteneciente al grupo Ferruzzi fue la primera empresa española que implantó una central de cogeneración con turbina de gas que le permite generar una parte de sus necesidades de energía eléctrica, a la vez que obtienen calor que utiliza en el proceso de secado de las habas de soja, con lo que ahorra 350 tep anuales de energía (Energía demo, 1990)

El método puede aplicarse al resto de empresas y el calor se puede emplear para reducir la humedad del orujo, para agua caliente sanitaria y calefacción o se puede vender a otras empresas vecinas. La electricidad, además de abastecer a la propia empresa, también se puede vender a la compañía eléctrica. Como fuente de energía, además de quemar combustibles fósiles también se pueden emplear residuos vegetales como las cáscaras de las almendras o el orujo.

Las plantas de cogeneración, aunque precisen de presupuestos millonarios, permiten eliminar y valorizar residuos o subproductos, especialmente cuando existen problemas para eliminar el orujo húmedo de los sistemas de extracción a dos fases.

Coosur, Olcesa y Aceites Pina también han optado en 1998 por la cogeneración, con inversiones que superan individualmente los 2.000 millones de PTA en plantas de 14 a 20 Mw alimentadas con orujillo (residuo seco del orujo tras la extracción del aceite con disolventes)

La cooperativa cordobesa El Tejar optó por quemar directamente el orujo húmedo (Alimarket, 1999).

En Cataluña, Agrolés y Unió iniciaron un proyecto conjunto de cogeneración presupuestando inversiones de 2.000 millones de pesetas.

Olis Borges Pont llevan desde 1982 aprovechando residuos leñosos (cáscaras de almendras, huesos, etc.) para producir vapor -precisan de 7.000 a 10.000 kilos por hora-. El bajo precio de estas materias, con un poder calorífico entre 300 y 500 calorías por gramo les ha permitido ahorrar 30 millones de pesetas anuales respecto al consumo de distintos hidrocarburos. El aumento de precio de estos materiales les ha obligado a inclinarse por el gas natural y a estudiar otros combustibles alternativos como la harina de pulpa de oliva, aunque resulta ventajoso venderla a los fabricantes de piensos (ICAEN, 1995).

### ✿ Las claves de la internacionalización

Las principales empresas españolas han empezado proyectos para establecer almazaras y plantas envasadoras en países como Túnez, Marruecos, Australia o Argentina para asegurar el dominio mundial del negocio (Pozuelo, 1999b).

A finales de 2000, Borges, con una facturación prevista de 60.000 millones de pesetas para el ejercicio 2000-2001, se manifiesta interesada en negociar alguna alianza estratégica con algún fabricante italiano.

El grupo Koipe, con unas ventas de 80.000 millones de pesetas y una cuota de mercado del 30% en España, donde 6 firmas se reparten el 60%, no tiene interés en crecer comprando empresas en España, puesto que el mercado ya está saturado, a no ser que exista una empresa que esté especializada en algún producto, por ejemplo un aceite virgen, que sea complementario de su línea de productos. Prefiere comprar empresas de producción y distribución en el extranjero, mejorar su red de distribución y realizar campañas de promoción en los más de 70 países a los cuales exporta. Para ello cuenta con un plan estratégico con un presupuesto de 21.000 millones de pesetas hasta 2004 (Maté, 2001b)

### ✿ Desinversión

Maté (2001a), gran conocedor del sector aceitero español, cita tres importantes empresas que estarían en venta por las pérdidas que arrastran:

Por un lado, la empresa pública Coosur, en pérdidas, que podría acabar en manos del sector cooperativo, de donde surgió.

En segundo lugar, Agribética, la empresa recién llegada que supo ganarse, en la década de los 90, un lugar entre los mejores de la mano de Frint con su estrategia de aceite barato para las marcas blancas. Su actual propietario tras la salida de Frint, el banco Aresbank, sin duda estaría dispuesta a venderla para recuperar las deudas que Agribética contrajo con la entidad financiera.

Para acabar, hace años que se menciona la posibilidad que el gigante Unilever abandone al sector aceitero en España (La Masía) donde ha quedado como eterno número dos después de una serie de intentos fallidos que se han explicado en esta Tesis. Finalmente, en abril de 2001, Unilever deja la empresa en manos de la familiar sevillana MIGASA.

Antes de acabar octubre de 2001, el grupo Koipe también cambia de manos al no estar interesada su empresa matriz (Montedison) en el sector alimentario.

### 16.4.7. Valoración de la rivalidad entre empresas

En el sector del aceite de oliva catalán, hoy en día, todas las empresas son de capital español, mientras que en años anteriores se había producido una penetración de multinacionales extranjeras por medio de adquisición de firmas establecidas en el sector.

En otros aceites, existe presencia de las multinacionales.

Tantas empresas envasadoras, prolongación de almazaras o no, sólo sobreviven en mercados locales pero no tienen capacidad financiera ni logística para acceder a las grandes distribuidoras, a excepción de las principales firmas o de acuerdos puntuales. En este campo, se crea confusión en el público ante tantas marcas, por lo que el consumidor se orienta hacia marcas bien conocidas, de confianza.

La exportación de aceite ha sido una actividad tradicional en Cataluña, aunque habitualmente se ha exportado a Italia a granel. La exportación amplía el mercado por lo que disminuye la rivalidad entre empresas, puesto que el mercado nacional está saturado -vender un litro de aceite supone arrebatarlo a la competencia-.

Otro factor de rivalidad es la existencia de barreras de salida por las inversiones realizadas, por ser los activos especializados, por los conocimientos adquiridos y por cuestiones emocionales (tradición, continuidad familiar) (Briz y De Felipe, 1995),

La situación del sector queda definida por la Figura 16.22, con barreras de salida fuertes y barreras de entrada nulas para el sector productor y algo mayores para el sector envasador (para el sector industrial, como refinerías u orujeras son mucho mayores por la necesidad de inversión en Inmovilizado), aunque la mayor dificultad está en el acceso al mercado. La existencia de muchas empresas en el sector genera una intensidad de competencia fuerte, que dificulta rendimientos altos.

		Barreras de entrada	
		Bajas	Altas
Barreras de Salida	Bajas		
	Altas		

Figura 16.22. Combinación de barreras de entrada y salida que caracterizan el sector del aceite en Cataluña.

Fuente: Elaboración propia

El sector del aceite es un sector maduro pues no existen en el innovación (existe innovación en otros productos como el aceite de girasol alto oleico) y el mercado nacional es el que es y si crece, lo hace muy lentamente. El mercado está controlado por unas grandes marcas bien conocidas y presentes en los lineales de supermercados e hipermercados.

La cultura popular sobre el aceite es alta en aquellas zonas donde existe tradición y el aceite ya se compra directamente en el molino pero no existe cultura en las zonas donde se concentra la población por lo que, suponiendo que todos los aceites son iguales -por ejemplo, el orujo es oliva, se compra por precio-, no por calidad

Conviviendo con las grandes empresas, existen múltiples cooperativas y molinos particulares de tercera generación: es un sector altamente fragmentado.

Las empresas privadas no ven con buenos ojos las ayudas que la administración da a empresas cooperativas que han tenido problemas financieros. Una cosa es ayudar a los agricultores en la producción y otra cosa es que estos intenten invadir el sector comercial sostenidos por fondos públicos. Esto es una discriminación.

Las acciones de cooperación producidas han tenido malos resultados: los intentos por asociarse cooperativas e industrias envasadoras, como el caso del aceite *Verge de Borges*; las cooperativas de segundo grado como Agrolés o Unió que han tenido problemas financieros y de desconfianza de los socios; acciones gubernamentales como Olis de Catalunya

Olis de Catalunya SA se creó en 1993 para promocionar la venta de aceite virgen extra con la marca *Oleastrum* y llegó a facturar en 1998 más de 450 millones de pesetas por unas 350.000 botellas que envasan aceite de las dos denominaciones de origen catalanas y que llegan a distintos países de Europa, Estados Unidos o Japón.

En mayo de 1998, la Generalitat anunció su intención de desprenderse de su paquete de acciones en Olis de Catalunya SA

Finalmente, la Generalitat decidió no vender su participación del 51% en Olis de Catalunya SA a petición de las cooperativas oleícolas de las dos denominaciones de origen catalanas (La Mañana, 1998) pues temían que Agrolés (con una facturación de 3.000 millones de pesetas) y Unió (con unas ventas de 6.000 millones de pesetas) dieran más importancia a sus propias marcas (Que incorporan aceite de distinta procedencia) que a Oleastrum, con lo que las cooperativas no asociadas a las dos cooperativas de segundo grado no tendrían salida para su producción. Sin embargo, dichas cooperativas no han optado a comprar el paquete de acciones pues tampoco se ponen de acuerdo entre ellas, existiendo recelos.

Otro ejemplo de la falta de entendimiento está en la creación del Centre Català de l'Oli, que ha quedado paralizado. La Generalitat pretendía, en 1997, ubicar este centro en Reus, sede de la Denominación de Origen Siurana, de la Cooperativa de segundo grado Unió, de una de las factorías de la empresa Borges (aunque sea la dedicada a frutos secos), donde también existe el centro de investigación del IRTA de Mas Bové y que se ha proclamado capital catalana del aceite. La denominación de origen Garrigues pretendía que dicho centro de investigación se instalase en la localidad de Borges Blanques, aunque al final renunció a esta pretensión a cambio de un centro de investigación sobre la aceituna Arbequina. Finalmente, el proyecto quedó paralizado por falta de entendimiento (Segre, 16-9-98)

El envasador ve con malos ojos un punto fuerte de las cooperativas: las cooperativas pueden pagar al agricultor al final del ejercicio mientras que el envasador industrial debe pagar las aceitunas o el aceite comprado al momento -o con el crédito comercial habitual-

Los empresarios se acusan unos a otros de realizar prácticas ilegales y de falta de cooperación.

Un ejemplo de la rivalidad y la desconfianza entre personas la podemos encontrar en el caso de Agrolés contra su ex-gerente Eduard Pons. En 1997 la prensa recogía la noticia de las denuncias civil y penal presentadas por Agrolés contra su ex-gerente por haber empleado dos marcas propiedad de Agrolés en los mercados estadounidense y andorrano, con la consiguiente baja de ventas en dichos mercados. Pons, cuando ejercía su cargo de gerente de la cooperativa de segundo grado, recomendó no registrar las marcas en Estados Unidos por estar la producción en descenso, pero registró las marcas para su uso propio (Fusté, 1997b).

Med Foods encargó a Euroaliment, empresa de Pons, una partida de aceite para el mercado americano. Euroaliment compró el aceite envasado a Aceites del Sur, con la marca Romanico (Segre, 16-7-97). Agrolés reclama a Pons 5000 millones de pesetas por daños.

Pons contraatacó indicando que las marcas eran propiedad de la empresa Med Foods de Baltimore, que reclama 777 millones de pesetas a la cooperativa catalana en concepto de daños y perjuicios. Pons presentó denuncia por calumnias contra el gerente de Agrolés José Puxeu y el presidente de la entidad, Jaume Fallada. Pons registró la marca *Romanico* en Europa en febrero de 1997.

Finalmente, se archivó la denuncia contra Pons y las empresas que colaboraron con el por no existir ningún delito.

Los términos anteriores son las declaraciones de las partes recogidas por la prensa comarcal. No se ha seguido el caso ante los tribunales por lo que no se puede relatar aquí quien tiene razón o quien dice la verdad. De cualquier modo, el cruce de denuncias y querellas entre la actual cúpula de la Cooperativa de segundo grado Agrolés y su ex gerente es un ejemplo claro de la rivalidad y las prácticas existentes en el mundo oleícola que dificultan la tan deseada concentración de la oferta. En 1995, Agrolés había presentado demandas contra su anterior gerente Francesc Prats por irregularidades y mala gestión.

En diciembre de 1999, un nuevo suceso pone de relieve el malestar y la falta de entendimiento existente en la comarca de Garrigues: Agustí Borràs (1999), presidente de la cooperativa de Castellans, critica que la Denominación de Origen imponga un precio mínimo de venta (625 pesetas/litro) al aceite envasado por las cooperativas porque unas cooperativas tienen mayor facilidad que otras para vender aceite envasado (por ejemplo, debido a las comunicaciones por carretera), así que se manifiesta a favor de reducir el precio libremente para resultar más competitivo y evitar tener que malvender el aceite a granel (precios del orden de 400 Pta/kg) o caer en excedentes.

Al cabo de pocos días, el gerente de Agrolés Josep Puxeu declaraba que se había producido una caída de un 16% de las ventas de aceite envasado en el último ejercicio por lo que se disponía a rebajar el precio de su aceite *Germanor* en más de 100 pesetas por litro (Díaz, 1999a) -aunque venda más caro su aceite de lujo *Romanico Esencia*-.

Cooperativas asociadas a Agrolés (como Castellans, Aspa, Bellaguarda o Sarroca) siguieron el mismo modelo y rebajaron el aceite hasta las 550 Pta/l (Cooperativa de Bovera) o 575 Pta/l (Llardecans) (Díaz, 1999b). El presidente de la Cooperativa de Llardecans anunció su salida de la Denominación de Origen al incumplir el precio mínimo, aunque reconoció la necesidad de la existencia de dicha entidad.

Ciertamente, no es misión de la Denominación fijar un precio, sino garantizar la calidad con los controles oportunos. Pero hay que aclarar que al hablar de Denominación de Origen no nos referimos a la imposición de su presidente sino a una asamblea que votó el precio mínimo y lo aprobó por mayoría (Días, 1999b), por lo que dicha asamblea funciona como lugar de encuentro para los cooperativistas. Además, conviene recordar que la idea de un precio mínimo se pactó en campañas anteriores entre las dos Denominaciones catalanas, con la intervención de la Generalitat (empresa Olis de Catalunya SA y Conselleria d'Agricultura) con la intención de concentrar la oferta.

Es verdad que no todas las cooperativas cuentan con la misma producción ni con las mismas habilidades para negociar precios con los corredores de comercio o con las mismas oportunidades de vender aceite envasado, pero esto no debe conducir a la competencia entre unas y otras cooperativas sino a la unión ante un objetivo común. Diseñar políticas comerciales propias sólo lleva a la duplicidad de esfuerzos y a la confusión del cliente.

En el fondo de lo sucedido, se observa la discrepancia entre la Denominación de Origen y Agrolés, cuando lo que el progreso del sector necesita es que dichas entidades trabajen conjuntamente: La cooperativa de segundo grado agrupando (o incluso realizando) la producción de aceite de las cooperativas asociadas, envasando y realizando la comercialización y la promoción marquista mientras que la Denominación realiza los controles de calidad pertinentes y la promoción genérica. Pero con la situación actual, abordar la comercialización conjunta parece impensable.

No obstante, aunque las empresas compiten entre sí en el mercado, no se deberían descartar las actividades de *benchmarking* pues se podría cooperar para conseguir información sobre la evolución de mercados (actividad que realizan las asociaciones profesionales), realizar estudios comparados de costes, rendimientos, ciclos comerciales, etc. (hay mucho secretismo en este apartado), estimular la investigación en campos como la mecanización, la ingeniería genética, etc.; realizar campañas de promoción conjunta resaltando los atributos del producto (las realiza el COI o la Unión Europea)



## 16. 5. La amenaza de los productos sustitutivos

Si consideramos como integrantes del sector oleícola a los fabricantes y envasadores de aceite de oliva virgen y aceite “puro” de oliva, consideraremos productos sustitutivos el resto de aceites, procedentes de semillas (sobre todo el girasol) y el aceite de orujo (procedente del orujo o residuo de la aceituna tras la extracción del aceite por presión o centrifugación).

En un sentido más amplio, son sustitutivos las mantequillas y grasas de origen animal y otros aceites de origen vegetal con utilidad a nivel industrial. En este plano industrial (para lubricantes, pinturas, etc.), existen también aceites minerales y sintéticos.

La introducción del aceite de oliva a nivel industrial es ciertamente difícil. Se ha consultado con algunas empresas que abogan por la calidad de sus productos en su etiqueta o envoltorio el motivo por el cual no emplean aceite de oliva. La conclusión ha sido que no se trata de un problema de coste, pues la influencia del precio no sería mucha, sino que el verdadero caballo de batalla es la estabilidad: la empresa debe asegurar la mayor vida útil del producto fresco (alargar la fecha de caducidad) y en este sentido, resultan superiores los ácidos grasos saturados (en los ácidos insaturados, se rompen los dobles enlaces con mayor facilidad). Además, se han hecho pruebas de sabor y los consumidores han optado por aceites insípidos que no alteren el sabor original de los alimentos. En este sentido, agradecemos la colaboración del personal de I+D de la firma Snack Ventures (*Matutano*) a quien se remitió una consulta sobre estos términos.

Un planteamiento que debe hacerse en esta tesis es que, defender el aceite de oliva perjudica socialmente a los agricultores que se dedican al cultivo del girasol, que actualmente no es un producto importado sino que se produce en España, donde se le dedican 1,1 millones de hectáreas (habiéndose llegado puntualmente en 1993 hasta los 2,3 millones de hectáreas).

La razón de esta fuerte implantación es la importante subvención que recibe (94,24 ECU por tonelada) en comparación con el cereal (54,34 ECU/Tm) por lo que ha sido adoptado por decenas de miles de agricultores de zonas de secano de Andalucía, Extremadura, la meseta castellana y parte del valle del Ebro.

Si se modifica la OCM de los cultivos herbáceos, algunos estudios indican que el girasol puede dejar de ser rentable con lo que su producción decaiga a la mitad lo cual obligaría, estima el sector, a cerrar 16 de las 24 plantas extractoras existentes en la zona centro (la capacidad molturadora instalada es actualmente el doble de la producción nacional) (Maté, 1998b).

Vistas así las cosas, parecen más peligrosos los efectos de las reformas agrícolas comunitarias que los de la promoción del olivo, pues el consumo del aceite de girasol está tan arraigado, especialmente para los fritos en la hostelería, que difícilmente pueda ser sustituido por el aceite de oliva.

Los distintos aceites, perfectamente diferenciables en propiedades organolépticas, compiten en el mercado por precio. Una muestra representativa de las diferencias en precios está recogida en la Figura 16.23.

- ☞ El aceite de orujo crudo de más de 6 grados cotizaba a 100 Pta/kg
- ☞ El orujo refinable de hasta 5° a 105 Pta/kg
- ☞ El orujo refinado a 147 Pta/kg (154 en Cataluña)
- ☞ El aceite de girasol refinado costaba 131 Pta en Barcelona
- ☞ El aceite de soja salía a 109 Pta/kg (refinado).
- ☞ El aceite de semillas(mezclas) se pagaba a 130 Pta/kg
- ☞ El aceite de oliva refinable cotizaba a unas 270 Pta/kg, dependiendo de la plaza
- ☞ El ya refinado, a unas 275 Pta/kg (un año antes, se había pagado a 360 Pta/kg)
- ☞ El aceite virgen para envasar (fino) tenía un precio alrededor de las 300 Pta/kg (un año antes, 370 Pta)
- ☞ Y el virgen extra andaluz, sobre las 330 Pta/kg.

Figura 16.23. Comparación de precios entre distintas clases de aceites a nivel mayorista (industrial) en setiembre de 1998. Fuente Mercacei (1998d)

Si se pasan los precios anteriores a porcentaje, la Figura 16.24 permite comparar las diferencias de precios, fijando en un 100% el precio del virgen extra andaluz. El aceite de soja cuesta sólo un 30% y el de girasol un 40%. Ese es el motivo por el que los industriales del sector alimentario prefieren dichos aceites.

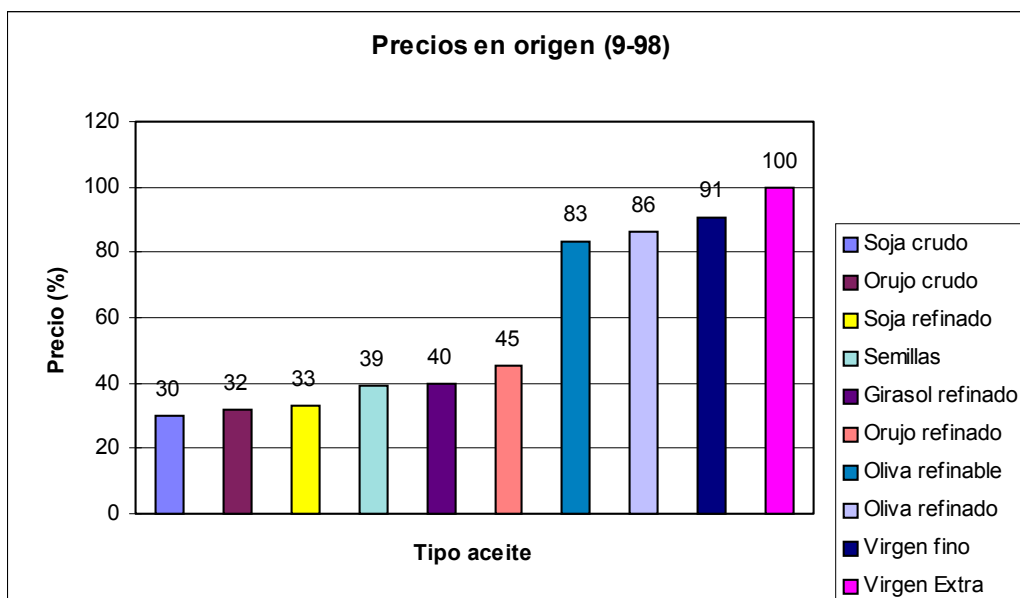


Figura 16.24. Comparación de los precios en origen, en setiembre de 1998, de distintos tipos de aceite. Los precios se expresan en % sobre el precio del oliva virgen extra (330 Pta/kg). Fuente. Elaboración propia a partir de datos de Mercacei (1998d)

A estos precios, hay que aplicarles los márgenes de la distribución hasta llegar al consumidor. A octubre de 1998, los precios medios eran los reflejados en la Tabla 16.XIV.

La Figura 16.25 los traduce a porcentaje para la botella de un litro (uso doméstico) y para envase (plástico) de 5 litros (uso profesional) en comparación con el precio de venta del aceite catalán con denominación de origen (625 Pta/L, aunque normalmente las botellas de 1 L no existen y se pasa de los 5 L a otras presentaciones en cristal).

Curiosamente, el aceite virgen extra andaluz resulta más barato que el oliva. Esto ha sido tradicionalmente así porque el aceite virgen se ha comprado directamente al fabricante a un precio menor, mientras que el aceite de oliva ha sufrido procesos industriales y distintos cambios de mano entre agricultor y detallista, obteniendo cada eslabón su margen correspondiente (aunque la rivalidad existente entre las distintas empresas actúa como freno para los precios). Además, como el consumidor no está bien informado sobre los tipos de aceite, la calidad no se ve compensada con un mayor precio.

Tipo de Aceite	Precio medio (en Pta) en el punto de venta según envase					
	Lata 5 L	Envase 5 L	Envase 2 L	Botella 1 L	Cristal 3/4 L	Cristal 1/2 L
Virgen extra	2.818	1.914	(*) 2.005	304	595	583
Oliva	1.831	1.696	742	327	-	-
Orujo	-	1.115	-	228	-	-
Girasol	-	861	367	175	-	-

Tabla 16.XIV. Precios medios en el punto de venta en octubre de 1998 según tipo de aceite y envasado. (\*) Lata 2,5 Litros. Fuente: Mercacei (1998d)

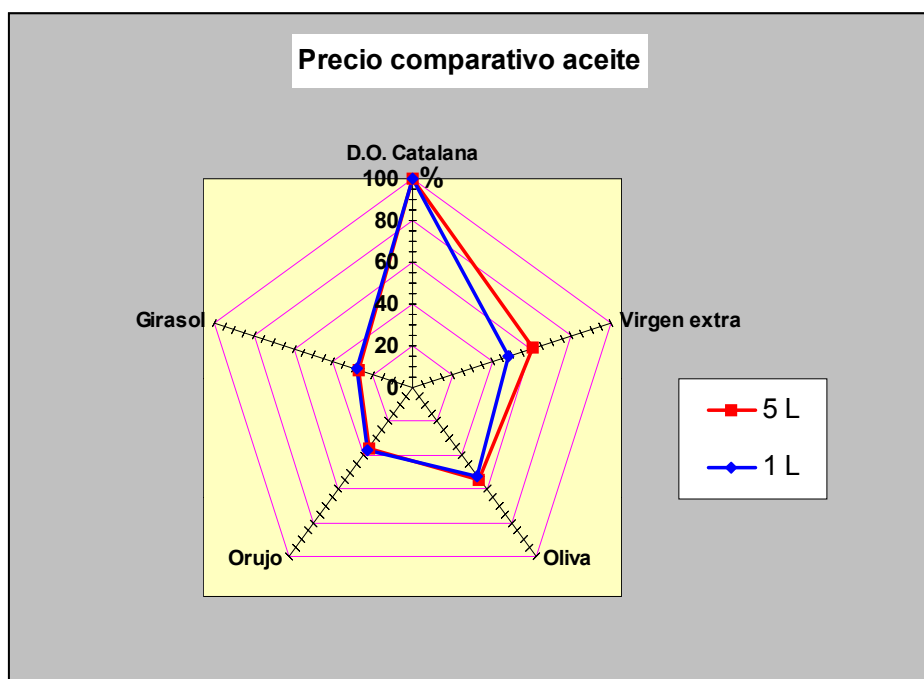


Figura 16.25. Precios medios en el punto de venta en octubre de 1998 para un envase de 5 L y para una botella de 1 L (en % sobre las 625 Pta/L del aceite con D.O. catalán). Fuente: Elaborado a partir de datos de Mercacei (1998d).

Concretando, una oferta de Pryca a finales de enero de 1999, anunciaba el aceite de oliva *Carbonell* (Aceites Carbonell) 0,4 grados (un litro en envase de plástico) a 389 Pta, el aceite de girasol marca *Coosol* (Coosur) 0,2 grados (un litro en envase de plástico) a 138 Pta y el aceite de orujo de oliva marca *Treviolo* (Monterreal) 0,4 grados (un litro en envase de plástico) a 215 PTA.

Se puede apreciar como los precios para el aceite de girasol y de orujo están por debajo de la media presentada en la Tabla 16.XIV. sin embargo el aceite de oliva está por encima de la media porque el precio en origen no se mantuvo constante entre octubre de 1998 y enero de 1999, (el aceite de oliva andaluz tipo base pasó de 270 Pta/kg a 420 Pta/kg, lo que representa una subida del 50%) lo que forzó la subida del precio al consumidor en unas 150 Pta/litro, de forma gradual, que en enero ya había llegado a 50 Pta/litro (Galtés, 1999).

Aunque el aceite de oliva tienen una demanda fiel -así lo afirma la empresa Olis Borges Pont a Galtés (1999)-, cuando en 1996, con una campaña de 350.000 Tm, el aceite de oliva alcanzó las 700 pesetas por litro (el consumidor estaba acostumbrado a precios entre 400 y 500 Pta/L) mientras que el de girasol se pagaba a 130, el consumo descendió a sus cotas más bajas en la década (un 40%), dejando paso al aceite de girasol. Ante este hecho, la única arma en defensa del aceite de oliva es la información al consumidor que ignora la diferencia entre los procesos de obtención y las cualidades nutricionales de un aceite de oliva virgen y de un aceite de semillas.

Este proceso de información debe venir de organismos públicos o de las empresas productoras de aceite de oliva pues a los grandes envasadores probablemente les sea indiferente qué aceite consume la población, pues ellos los envasan y distribuyen todos. Precisamente, la publicidad confusa anuncia aceite de semillas como *ligero*, es decir poco denso, prestándose a la interpretación de menos calórico -cuando posee el mismo valor energético que el aceite de oliva (9 calorías por gramo)- o se difunde la idea que los aceites de semillas son más ricos en ácidos grasos esenciales, cuando es fácil que dichos ácidos poliinsaturados se destruyan por efecto de la temperatura o la luz al haber perdido los antioxidantes naturales en el proceso de refinación.

Tras el proceso de información, el consumidor puede reflexionar y decidir si debe ahorrar o no en este campo.

Los restantes aceites, en España, son actualmente malos competidores contra el binomio oliva-girasol.

Antiguamente, el aceite de soja estaba gravado con un precio mínimo de 106 pesetas por litro que suponía un 40% más que en los países comunitarios (además de su contingentación). Por estos motivos, los productores de aceite de soja en España exportaban la mayor parte de la producción. No obstante, al entrar en la Comunidad Europea y liberalizarse los precios, tampoco se experimentó aumento en el consumo. Muchos industriales están acostumbrados a emplear aceites y grasas más baratas (grasas animales, aceites láuricos) aunque su calidad sea peor y contribuyan al aumento del colesterol de los consumidores. Si desean cambiar de aceite, se orientan preferentemente hacia el girasol en lugar de hacia la soja.

España exporta 250.000 Tm de aceite de soja, cuya materia prima, la haba de soja se importa de Estados Unidos, donde este cultivo ha sobrepasado al tradicional maíz. (Dinero, 1994).

Las tres grandes industrias de la soja en España son tres multinacionales: Bunge (Arlesa), Cargill y Ferruzzi (Cereol Ibérica). Dichas firmas compiten también en los negocios de piensos y cereales. Arlesa, absorbida por Aceprosa en 1991 y ésta última unida a Cereol Ibérica constituyeron en 1996 la sociedad Moreysa, quedando el sector definitivamente sobredimensionado y en pérdidas multimillonarias por los altos costes de la materia prima (Alimarket, 1997), en lucha contra la competencia internacional y con las exportaciones subvencionadas de Argentina y Brasil.

La Tabla 16.XV muestra como los patrones de consumo se han ido modificando, de manera que a finales de la década de los 80, el 50% del mercado se corresponde a aceites de oliva (debido a cosecha récord de 600.000 Tm, el precio disminuyó), el aceite virgen ha perdido cuota de mercado (su consumo se ha reducido a la séptima parte entre 1973 y 1987, no llegando a los 13 millones de litros), el puro y el girasol se han impuesto y el 12% restante del mercado queda repartido entre el mezcla de semillas -cuya mayor parte es girasol-, maíz que ha obtenido una cuota estable, la soja que alcanzó su punto máximo en 1975 con 215 millones de litros para retroceder espectacularmente y los otros aceites (algodón, cártamo, colza, pepita e uva o cacahueta) que han desaparecido o tienen una presencia testimonial (Del Pozo, 1988b).

<b>Año &gt;</b>	<b>1.973</b>	<b>1.975</b>	<b>1.980</b>	<b>1.988</b>	<b>1.997</b>
<b>Tipo de aceite</b>					
<b>Virgen</b>	17 %	8%	5 %	2 %	6 %
<b>Puro</b>	38 %	25 %	40 %	48 %	42 %
<b>Total oliva</b>	55 %	33 %	45 %	50 %	48 %
<b>Orujo</b>	3 %	3 %	4 %	3 %	8 %
<b>Girasol</b>	18 %	24 %	33 %	40 %	40 %
<b>Maíz</b>	0 %	0 %	1 %	1 %	4 %
<b>Soja</b>	17 %	32 %	7 %	1 %	
<b>Semillas</b>	5 %	7 %	10 %	5 %	
<b>Total no oliva</b>	45 %	67 %	55 %	50 %	52 %
<b>Total aceites (millones de litros)</b>	542	671	751	719	845

Tabla 16.XV. Evolución del consumo de aceites (en porcentaje sobre el total)  
Fuente: Elaboración propia a partir de Del Pozo (1989a) con datos de ANIERAC  
Datos de 1997, diversas fuentes y Mercacei (1998d)

En el mercado internacional, todos los aceites y grasas son competidores del de oliva, pues además de ser más conocidos, cuentan con un precio mucho menor. Como ejemplo, se presenta la Figura 16.26, donde el 100% corresponde al precio internacional del aceite de oliva en 1980 (1800 Dólares corrientes por tonelada). Los otros porcentajes están calculados para precios CIF en puertos europeos en 1979/80 y pueden variar según el origen de los aceites.

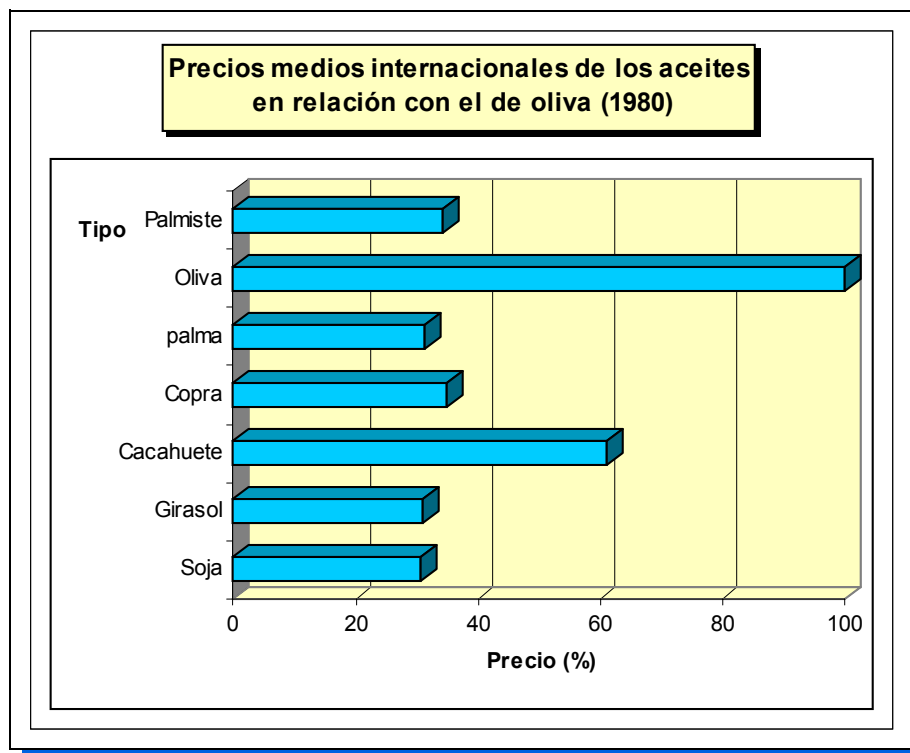


Figura 16.26. Precios medios anuales en el mercado internacional (en porcentaje) de distintos aceites en comparación con el de oliva en 1980.

Los precios originales se expresan en dólares corrientes por tonelada CIF puertos europeos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados por Lapatas (1988).

En los países productores de aceite de oliva, típicamente los principales consumidores, el consumo de éste se ha visto reducido desde los años 60 en beneficio de los aceites vegetales debido a campañas oleícolas cortas y al menor precio de dichas grasas. Esta tendencia se ha puesto de manifiesto en España, Italia, Túnez o Portugal. Grecia es el único país donde el aceite de oliva conserva su posición (Patsis, 1988).

La Tabla 16.XVI muestra la penetración de los aceites vegetales en los países productores de aceite de oliva, por medio de la reducción del consumo de aceite de oliva. Los países del Norte de Europa, poco conocedores del aceite de oliva, importan principalmente aceite de semillas oleaginosas mientras que los del Sur, de tradición olivarera, importan aceites de soja, cacahuete y girasol (Allaya y Naili, 1989).

La explicación de este fenómeno está en los precios relativamente desfavorables para el aceite de oliva. Para quienes no poseen una formación oleícola importante, habitantes de las ciudades, el menor precio, las campañas publicitarias de otros productos y los estilos de vida urbanos que potencian las compras en hipermercados donde se compite en precio son un reclamo importante.

Para quienes han consumido tradicionalmente aceite de oliva, en zonas rurales, hay que considerar que se trata frecuentemente de zonas deprimidas.

		Consumo en litros por habitante y año Aceite oliva / Aceites vegetales			
País	Año>	1951	1961	1971	1981
España		9,2 / 1,2	9,5 / 7,2	8,2 / 7,3	9,5 / 9,5
Francia		0,7 / 5,7	0,4 / 8,1	0,4 / 11,1	0,5 / 12,1
Grecia		16,6 / 1,7	14,7 / 3,5	19,1 / 5,1	20,5 / 4,3
Italia		4,6 / 1,6	9,0 / 4,1	10,8 / 8,7	9,8 / 10,8
Portugal		7,8 / 1,4	9,6 / 1,8	7,4 / 5,8	4,1 / 12,8
Túnez		2,1 / 3,1	2,9 / 5,1	2,4 / 8,2	2,0 / 9,9
Argelia		1,4 / 1,8	1,4 / 5,5	1,1 / 5,8	0,5 / 12,8
Marruecos		1,6 / 1,8	1,2 / 4,3	1,0 / 5,2	0,9 / 7,6
Túnez		8,6 / 0,2	7,7 / 0,3	3,3 / 7,5	6,3 / 11,3

Tabla 16.XVI. Proceso de sustitución del aceite de oliva por otros aceites vegetales en los principales países productores de aceite de oliva.

Fuente: Allaya y Naili (1989)

Se pueden considerar competidores potenciales otros aceites y grasa que se están empezando a comercializar, como es el caso del aceite de palma, usado hasta ahora a nivel industrial y en fase de promoción y los aceites formados por la mezcla de aceites de semillas y aceite de oliva (actualmente prohibidos).

El aceite de soja, muy poco usado a nivel doméstico y más a nivel industrial (panadería), viene realizando promoción (Figura 16.27) en España de la mano de la United Soybean Board que concede anualmente los premios ASA entre las empresas que optan por este aceite. No obstante, parece ser que en España se prefiere el girasol a la soja, que tuvo un *boom* en su introducción hace algunas décadas. Se observa el estilo agresivo del texto:

- “los que saben de aceites”,
- “es más económico” (¿qué quien?, sabemos que es más barato que el aceite de oliva y algo más que el aceite de girasol, pero no es más barato que otros aceites)
- “más adecuado para cualquier uso y a cualquier temperatura”, “puede ser reutilizado más veces” (¿con quien se está comparando?, desde luego, no con el aceite de oliva, sino con aceites como el de palma)

Los aceites de semillas son competidores potenciales, pero solo ganan cuota de mercado en el momento en que el aceite de oliva se encarece y, por trasvase de la demanda, se encarece también el girasol. En ese momento, el detallista busca un aceite barato para colocar en el lineal.

Un peligro potencial son las mezclas de aceite de semillas con aceite de oliva prohibidas en España pero no en otros países. La mezcla daría un aceite de inferior calidad pero que se vendería como aceite de oliva a bajo precio aunque su contenido en oliva fuese bajo -tampoco se podría determinar analíticamente la proporción lo cual sería motivo de fraudes diversos-

**Saber de aceites da mucho de sí.**



Los que saben de aceites saben que el  aceite de soja no sólo es más económico,  sino que además no altera el sabor de  los alimentos. Sus propiedades lo hacen más adecuado para infinidad de usos y a cualquier temperatura. 

Puede ser reutilizado más veces  y además es más saludable y más económico. Por eso los  que saben de aceites lo usan.

Para cualquier información,  llama al (91) 556 20 43.




Figura 16.27 Campaña de promoción del aceite de soja  
Fuente: Revistas especializadas del sector oleícola



Ilustración 86. Aceite vegetal compuesto por aceites de oliva y de semillas oleaginosas. La mezcla está prohibida en la Unión Europea, pero no en Andorra.



El aceite de orujo es un competidor potencial muy a tener en cuenta. Hace algunos años, era un producto desconocido y criticado. Hoy en día, aprovechando los precios del aceite de oliva, ha encontrado su nicho:

- ☞ Es más barato que el aceite de oliva
- ☞ Tiene sabor de aceite de oliva puesto que el orujo refinado es insípido y un porcentaje de aceite de oliva virgen le da el sabor (por ejemplo, el aceite *Capicua* del grupo Espuny indica que un 30% es aceite de oliva virgen extra).
- ☞ Su nombre indica que proviene de la aceituna: aceite de orujo de oliva
- ☞ El envasador, se encarga de recalcar esta condición, aprovechando la falta de información del consumidor que no distingue entre las propiedades del aceite del fruto de la aceituna y el aceite de su hueso, extraído por procesos químicos:
  - ⇒ En su envase utiliza dibujos o fotos que recuerden al olivo
  - ⇒ El nombre del producto (la marca comercial), muchas veces acaba en el sufijo *-oliva*
  - ⇒ La publicidad realizada resulta confusa. Como ejemplo, se ha localizado un aceite de orujo, con una etiqueta adicional, donde consta:
    - 100% de la oliva*
    - Sabor a oliva suave*
    - Acidez: 0,4° (recordemos que en los productos refinados, la acidez es totalmente artificial)
    - Su composición: *...aceite obtenido al refinar el Oliva extraído de la oliva prensada u orujo*
    - Ventajas: *Dura más, cunde más*. Nos preguntamos: ¿más qué quien?

Los grandes envasadores nacionales han ampliado su gama con aceite de orujo. Si disponen de extractora de orujo y refinadora, pueden ofrecer todos los aceites: oliva virgen, oliva (refinado), orujo y girasol. Las cooperativas andaluzas también aprovechan sus residuos (orujo) para obtener aceite, completando así sus instalaciones productivas. Las cooperativas catalanas llevan el orujo a empresas orujeras específicas que comercian con su producto al por mayor.

El aceite de orujo ha visto aumentar sus ventas a partir de 1986, año en que alcanzó el mínimo con 10 millones de litros (el máximo histórico estaba en 1974 con 32,4 millones de litros).

Su empuje se ha debido a la autorización por el gobierno, en 1986, de encabezar el aceite de orujo de aceituna refinado con aceite de oliva virgen y de comercializar dicho aceite con las denominaciones "aceite de orujo de aceituna refinado" y "aceite de orujo refinado y de oliva", como respuesta a una antigua petición del sector.

En 1988, se llegaba ya a unas ventas de 18 millones de litros (Del Pozo, 1989a) y en 1993 se superaban los 65 millones de litros (según un anuncio de Coreysa, cuya serie temporal coincide con otras fuentes consultadas) (Kompass España, 1995)

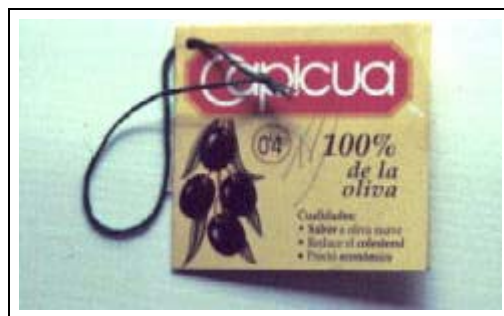


Ilustración 87. Información en el aceite de orujo

Ante la presión de estos aceites sustitutos o potencialmente sustitutos, la única vía es informar al consumidor, para que con un mayor conocimiento de causa pueda elegir el producto que más le convenga. En esta necesidad de información están de acuerdo los industriales del sector (Del Pozo, 1989a).

Si la información es escasa en España, país oleícola por excelencia, sin duda es mucho más deficitaria en los países donde el aceite es un producto exótico. Cuando en 2001 se detecta un excesivo contenido en benzopirenos en el aceite de orujo español, los comercios de los países europeos retiran de sus lineales todos los aceites de oliva, independientemente de su tipología.

Una empresa como Veá SA que ha conseguido abrirse un mercado en Japón con uno de los mejores aceites vírgenes extra tuvo que dar muchas explicaciones a sus clientes que sabían que algo pasaba con el aceite español pero no podían apreciar la diferencia entre los distintos aceites existentes.

Otro competidor potencial es el girasol alto oleico. Se ha obtenido una nueva variedad de girasol por ingeniería genética que posee un porcentaje de ácido oleico similar al del aceite de oliva.

De este modo, según ensayos efectuados por el prestigioso Instituto de la Grasa de Sevilla, este aceite es el triple de estable en freidora (método Rancimat) que el girasol corriente o la soja, y llega a igualar o superar al aceite de oliva (Kompass España, 1995). Se obtiene así un producto que intenta aproximarse a las características nutricionales del aceite de oliva (Ernst & Young, 1992).

En el plano internacional, Italia es el gran competidor tradicional de las firmas españolas, pues posee mejor imagen a nivel general y particularmente en el sector del aceite de oliva. Esto justifica que España, el país con más capacidad en el sector, no tenga un peso internacional proporcional. La competencia entre España e Italia tiene lugar en mercados internacionales pero no en España ni en Italia, pues en ninguna de estas naciones se vende aceite embotellado en el otro país. Como se ha explicado, existen multinacionales que poseen filiales en cada uno de los países pero los productos envasados se destinan al consumo interior de cada estado. Como también se ha comentado, los aceites que se envasan en Italia proceden frecuentemente de otros países, entre ellos España (y dentro de ella, Cataluña).

Los países productores no comunitarios (como Túnez o Turquía) se empiezan a considerar como serios competidores potenciales en los mercados internacionales (Gómez, 1999). Todas las acciones de mejora de la calidad, presentación (valor añadido que no se corresponde a mano de obra), información y etiquetado, distribución y marketing, presencia en organismos internacionales, etc. van a ser necesarias para corregir esta debilidad del sector.



Ilustración 88. Aceite virgen extra italiano.  
La etiqueta advierte que el contenido procede  
de otros países de la Unión Europea

Una vez dentro de España, centrándonos en Cataluña, podríamos llamar competidores a los productores/envasadores del resto de comunidades autónomas con aceites de calidad, especialmente teniendo en cuenta que se han concedido nuevas Denominaciones de Origen y que la producción de otras regiones es muy superior a la catalana. Además de mejorar en tecnología y calidad, se han introducido nuevas plantaciones de la variedad Arbequina en Andalucía (2.000 ha pertenecientes a 70 productores y 420.000 árboles).

Como ejemplo, la finca "La Arbequina" en Córdoba, con 14400 olivos en 61 ha cuenta con sistemas de mínimo laboreo y fertirrigación y da un aceite de 0,16° de acidez que Sebastián Delgado Castelanotti envasa desde 1993.

Se trata de producción limitada, con botellas numeradas y certificadas. (Pastor, 1995). En 1994, los responsables de la Denominación de Origen Siurana ya manifestaban que si se mejora la tecnología y se cuida el producto el potencial oleícola del Sur de España es enorme como competidor del aceite catalán (Corderroure, 1994).

Las conclusiones a los cinco puntos tratados correspondientes al modelo de Porter para el análisis de los sectores y de la competencia se presentan de forma gráfica en la Figura 16.29.

La amenaza de ingreso se valora como media, pues viene ejercida por empresas bien conocidas, con fuerza en el mercado aunque el sector aceitero, por su baja rentabilidad, no es muy atractivo.

El poder negociador ante los clientes se considera bastante bajo, aunque para las empresas líder del sector envasador es bastante mayor (círculo verde).

El poder de negociación con los proveedores es alto aunque algunas cooperativas tienen el problema de la presión de sus socios.

La rivalidad, o mejor la desconfianza, en el sector es alta, aun cuando no se observa abiertamente porque las empresas son de alcance reducido.

La amenaza de substitutivos que aniquilen al aceite de oliva no parece muy fuerte por la tradición del aceite en España y Cataluña.

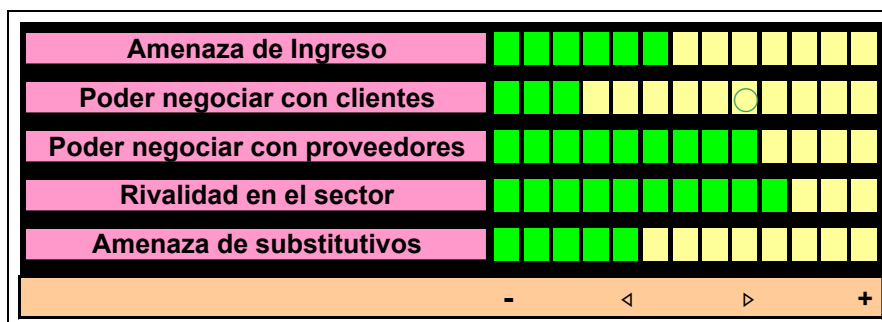


Figura 16.28. Las cinco fuerzas del modelo Porter en el sector oleícola catalán en la década de los 90. El círculo verde representa las empresas líder del sector

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 17. El *microcluster* del aceite de oliva en Cataluña. Actores, relaciones y componentes

### 17.1. El aceite en el sistema agroalimentario

Un 8,69% del valor de la producción de la industria alimentaria española corresponde al sector de aceites y grasas (equivalente a un 1,86% de la producción industrial) (Ernst & Young, 1992a). Según esta misma consultora, existían en España, en 1989, 79 refineras, 500 envasadoras, 88 extractoras de orujo, 2521 almazaras y 32 extractoras de aceites vegetales, contando un 98% de las firmas con menos de 49 empleados y no habiendo ninguna empresa con más de 500 empleados, unas por ser intensivas en capital y otras simplemente por ser de reducida capacidad, quedando la media en 6,3 empleados pro establecimiento, por lo que se debe hablar de un sector atomizado, aunque esta es la tónica del sector alimentación y bebidas pues el mismo estudio revela que el sector en conjunto da una media de 9 empleados por establecimiento.


El término agro-industria, de origen técnico, se refiere a los sectores que transforman materias primas de origen agropecuario (obtiene el 90% del mercado del complejo agroindustrial mundial), para obtener productos alimenticios o no alimenticios con el cuero o los biocarburantes. La industria agroalimentaria (IAA) es la que transforma las materias primas agrícolas en productos alimentarios, constituyendo la primera industria mundial por volumen de negocio y número de puestos de trabajo (Rastoin, 1993), aunque se observa que el segmento agrario representa una parte cada vez menor en el valor añadido total del producto alimentario, siendo las diversas transformaciones y servicios las que incorporan valores como normalización, información, comodidad en el hogar, etc.


Puesto que la función de las empresas es satisfacer necesidades de los consumidores y no revalorizar materias primas a cualquier coste, y entendiendo que un sistema económico esta compuesto por muchos agentes, los términos de origen técnico han quedado obsoletos (Rastoin, 1993), especialmente teniendo en cuenta el complejo entorno actual en el que se mueve la empresa con una dinámica de globalización de la economía, internacionalización de la competencia y globalización del mercado, que lleva a las empresas del sistema agroalimentario a (Colom, 1995):

- ✘ Adoptar estrategias de crecimiento y buscar alianzas intersectoriales (agricultura-agroindustria-agrocomercio) para reducir costes, adquirir economías de escala, sinergías y mercados oligopolistas
- ✘ Reforzar las imperfecciones del mercado frente a la competencia perfecta para ser líderes en diferenciación
- ✘ Adaptarse al cambio brusco, la inseguridad y los avances tecnológicos para sobrevivir
- ✘ Crear planteamientos estratégicos basados en el conocimiento, la tecnología y la comunicación


En la actualidad, por toda esta complejidad se prefiere hablar de sistema agroalimentario (SAA) que de sector agroalimentario, considerando de forma integrada los sectores primario, secundario y terciario para obtener el flujo de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de un grupo de consumidores, es decir, todos los agentes que intervienen en la producción y la transferencia de productos alimentarios para asegurar la alimentación de una población. La clasificación en sectores y subsectores resulta insuficiente para explicar los fenómenos que transformación de productos agrarios en alimentos (Colom, 1995).


El SAA incluye (Colom, 1993a):


 La agricultura (y la ganadería) como base de producción de alimentos (en nuestro caso, aceitunas).


 Las industrias agroalimentarias (IAA) constituyen la superestructura industrial de la agricultura y suponen diversos grados de transformación (la primera transformación sería la obtención de aceite en la almazara, la segunda transformación, el proceso de refinación y tendríamos transformaciones posteriores con la incorporación de aceite a platos precocinados, conservas o salsas). La industria puede realizar la función de asesoramiento del eslabón agrícola e incluso puede darse una integración para aminorar los riesgos de los agricultores (por ejemplo, esta es la función de las cooperativas).

Como es el mercado quien decide lo que desea, se precisa la realización de estudios de mercado para conocer los deseos del consumidor. El conocimiento del mercado contribuye a la eficiencia del sector ofreciendo, por ejemplo, distintos productos a partir de una base (distintas calidades de aceite, distintas acideces, etc.) o información (etiquetado nutricional)

 La función comercial (agrocomercio) acerca los productos alimentarios desde los centros de producción hasta el consumidor final, realizando funciones de almacenamiento, conservación, manipulación, transporte, etc., hasta la puesta en el mercado

 Una parte se consume a través de los establecimientos de restauración colectiva (HORECA), especialmente en las sociedades industrializadas donde es habitual realizar una comida fuera del domicilio.

 También debe destacarse por su importancia el autoconsumo propio de la población rural (especialmente en cuanto a aceite virgen).

 Igualmente, deben considerarse las otras actividades económicas vinculadas que en el sector aceitero son muchas. Dejando al lado el sector olivícola, para el que se precisa todo tipo de aprovisionamientos como abonos, herbicidas, plantones, maquinaria, sistemas de riego, etc., nos centraremos en la almazara. Las distintas firmas comerciales que se mencionan se han obtenido a través de contactos en ferias, visitas a instalaciones productivas y por medio de la publicidad insertada en revistas del sector. Se ofrecen como ejemplo de la realidad del sector, sin ánimo publicitario.

- ☑ Con la llegada de las aceitunas se inicia un proceso que incluye las etapas previas de pesado, limpieza y lavado. Consultando revistas especializadas en el sector, se han podido detectar distintas empresas en Cataluña que ofrecen estos servicios: Indaisa, Ildefonso Rosa Ramirez e Hijos, S.L., Bailach Industrial en Amposta.
- ☑ Para obtener el aceite, las distintas empresas del sector de maquinaria ofrecen soluciones integrales, innovando constantemente para obtener el máximo rendimiento de la aceituna, consiguiendo un aceite de calidad y disminuyendo al máximo los problemas de alpechines y alperujos:
  - ☞ Alfa laval
  - ☞ Perialisi (Zaragoza)
  - ☞ Rapanelli (con distribuidor en Córdoba)
  - ☞ Westfalia Separator (Úbeda)
  - ☞ Amenduni ibérica SA
  - ☞ Genaretti España (Jaén) que propone la posibilidad de obtener un orujo menos húmedo entre las dos y tres fases y la extracción y repaso posterior a la vez, con los ahorros que esto comporta.
  - ☞ Cornello internacional S.A. (Granada)

Se pueden encontrar en el mercado molinos de 50.000 a 150.000 kg por día (24 horas), termobatidoras de hasta 15.000 kg de capacidad y *decanter*s (centrifugadoras de eje horizontal) con capacidad desde los 12.000 kg/día hasta los 150.000 kg/día

- ☑ Una vez obtenido el aceite, debe ser almacenado en trujales o en depósitos de acero inoxidable, que podrían ser suministrados por las firmas Herpasur o Lasaosa
- ☑ La última etapa del proceso la constituye el envasado. Se pueden encontrar en el mercado líneas de envase de 200 a 20.000 envases/hora y sus distribuidores son firmas como Ifamensa Industria de Fabricación de Maquinas envasadoras, S.L, Olmos Equipos de envasado.
- ☑ Igualmente, hay que contar con proveedores de envases (Auximara, Vicasa, Vidrala, Vidirerías Masip, la italiana Firenze Vetro) y proveedores de cápsulas (Cápsulas Torrent S.A.)
- ☑ Y, cuando sea preciso, refinación (Oleotecnic de Reis & Menino LDA en Portugal) y extracción de orujo (De Smet España S.A. en Madrid)
- ☑ Además, existen en el mercado distintos programas informáticos que permiten controlar la almazara desde puntos de vista de gestión y técnicos, informando de la situación y rendimiento de cada elemento e incluso actuando automáticamente para regular un caudal, una temperatura, etc.

Se quiere poner de manifiesto que existe la posibilidad de automatizar el control de las almazaras más allá de la instalación de sistemas continuos, cediendo el control y regulación a programas informáticos como el expuesto que permiten la optimización del proceso, mejorando la calidad del aceite, aumentando su rendimiento y reduciendo los costes (por ejemplo, energéticos). Además, como los datos de producción quedan guardados, su seguimiento estadístico permite al director de producción tomar las decisiones oportunas o emitir informes para sus superiores. Se pueden citar AXON, API Automatización de procesos industriales S.L. (Alma System). Concretamente, se contactó con esta firma madrileña en el marco de SIO'96. Su programa ALMA/PAT controla los patios (existencias de aceitunas para procesar), SCO/CTL las orujeras, ALMA/BDG las bodegas (existencias de aceites) y ALMA/CTL permite el control y optimización del proceso de fabricación (caudales de salida, consistencia de la pasta actuando sobre el agua añadida, control de la temperatura de batido, control de producciones y consumos, etc.). Por otra parte, ALMA/GST permite la gestión estadística avanzada.



las cooperativas recurren al envasado del aceite en botellas de cristal.  
da de los 90  
y su difusión ha conllevado problemas de abastecimiento.



- ☑ Otros de los elementos tecnológicos importantes son productos químicos, pudiendo citar:
  - ▶ *Microbe Lift*: Cultivo bacteriano para la depuración del alpechín, que de proporciona un alto poder de evaporación, pudiéndose aprovechar el residuo pastoso para fertilizante. Este producto se aplica al alpechín resultante del repaso (en tres fases) del alperujo de los sistemas de dos fases. De este modo, se obtiene orujo seco y aceite de segunda extracción.
  - ▶ *Talcoliva*: (Sociedad Española de talcos, S.A.) talco natural, purificado, para mejorar el rendimiento en aceite
  - ▶ Reactivos para análisis, detergentes para limpieza de espacios e instalaciones, etc.
  
- ☑ Y como productos o servicios de soporte a la empresa: Seguros *Segurooliva* (grupo Zurich), cuentas corrientes o de ahorro específicas como *Cuentacampo* ( del Banco Central Hispano) y todos los aspectos formativos de los que nos ocupamos en otro epígrafe.

Finalmente, la Figura 17.1. resume la sucesión de operaciones y el sistema de relaciones o vinculaciones intersectoriales del Sistema Agroalimentario respecto al aceite, siguiendo el modelo de Colom (1995) basado en la metodología de la Economía Agroalimentaria de Malassis *et Al* (1992).

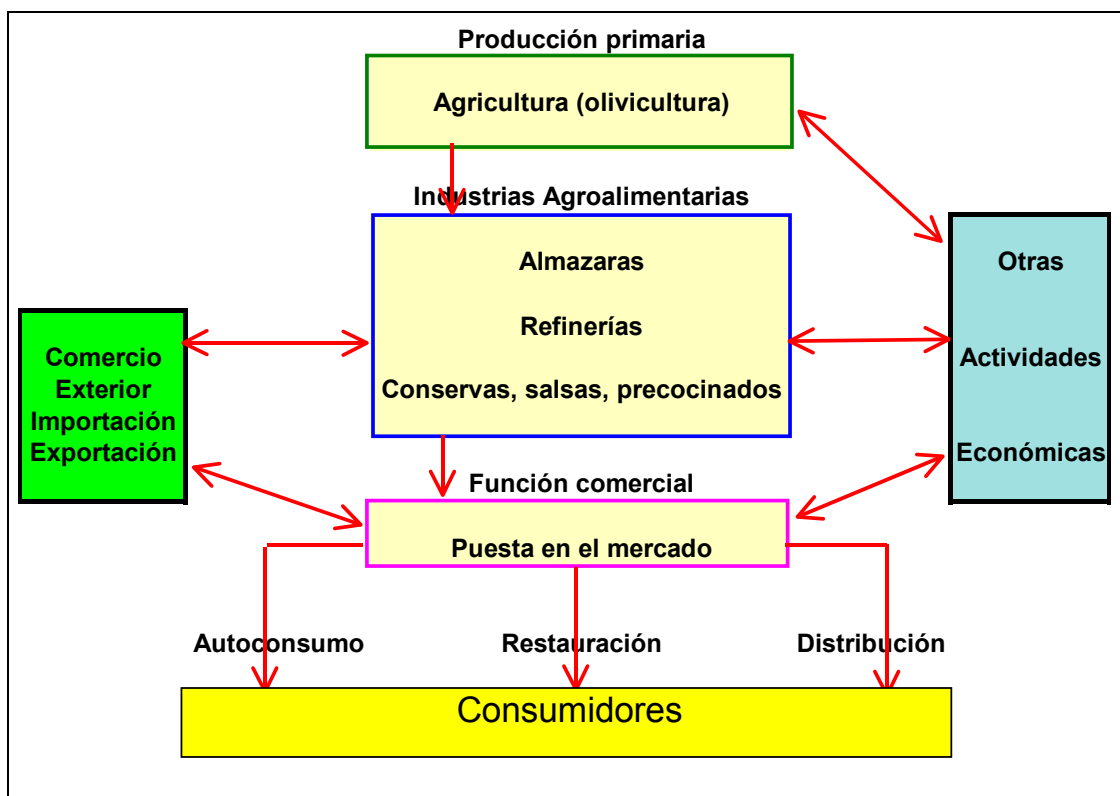


Figura 17.1. Esquema de relaciones en el sistema agroalimentario, aplicado al aceite.

Fuente: Elaboración propia a partir de Malassis *et Al.* (1992).

Parras (1996a) reconoce el papel pasivo que los productores de aceite de oliva virgen adoptan en el complejo agroalimentario de los aceites de oliva y reconoce la necesidad

de formación en marketing del agricultor para que pueda estar atento a las señales de mercado y pueda decidir qué le conviene plantar.

Se han plantando olivos porqué el precio del aceite era alto y porque existían subvenciones, pero si desciende el precio y si se pierden las subvenciones, ¿A quién se venderá el aceite?. Un agricultor aislado no puede superar el desafío formativo y técnico, pero un agricultor en el marco de una cooperativa o asociado a una empresa mercantil que le preste apoyo (en un ejemplo de lo que el sector industrial llama cofabricación), puede recibir apoyo de personas preparadas que trabajen para dicha entidad.

Parras (1996a), hablando del sector oleícola, indica que la diferencia entre agricultura de subsistencia y agricultura de mercado está en producir algo que satisfaga una necesidad, que sea deseado por un mercado que podrá pagarlo (concepto de Demanda).

Además del enfoque de Sistema Agroalimentario (SAA) (Colom, 1993a) que reúne los agentes que intervienen para asegurar la producción y distribución de alimentos, se maneja también el término de complejo agroindustrial de producción (CAIP bien sea alimentario (CAA) o no alimentario (CNA) (por ejemplo, la obtención de muebles a partir de la madera), para referirse a las actividades que permiten producir y convertir bienes alimentarios o no, a partir de materias primas agrarias, y ponerlos a disposición del público.

El complejo alimentario se divide en complejo alimentario de producción primaria (PP) (agricultura) y en complejo alimentario de transformación y puesta en mercado (TPM) (industrias agrícolas y alimentarias, distribución alimentaria, restauración).

El complejo agroindustrial de producción se complementa con las industrias y servicios ligados (envasado, combustible, asesoramiento...)

La Figura 17.2 reproduce el esquema del complejo alimentario, con referencia al sector oleícola.

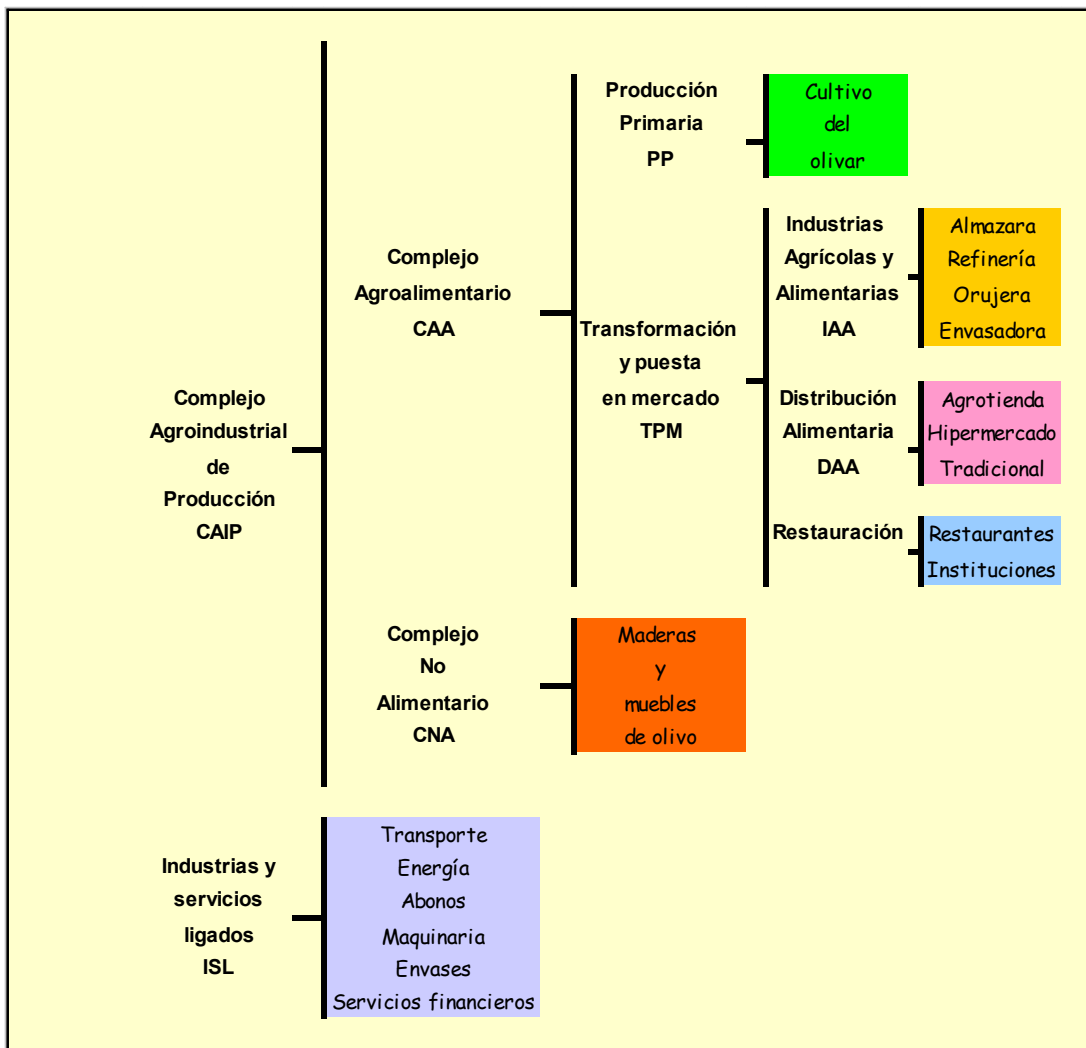


Figura 17.2. Componentes del complejo alimentario, con referencia al sector oleícola  
 Fuente: Elaboración propia siguiendo el esquema de Colom (1995)

## 17.2. El diamante Porter y los *cluster* en Cataluña

La difusión del concepto de “Sistema Agroalimentario” permite un marco de estudio que incluye las distintas actividades de producción, industrialización y comercialización (Gómez, de Haro y Sánchez, 1995).

Por otro lado, para realizar estudios en el sector, se impone identificar la *filière* o cadena de valor del producto (Colom, 1995) y observar las relaciones entre los distintos actores para determinar las tendencias y necesidades. Estas tendencias pueden ser de internalización o de externalización de procesos, intentando alcanzar el máximo valor añadido o especializándose en las competencias nucleares de la empresa.

Porter (1998) considera que lo que sucede en el interior de las empresas es importante pero que el entorno lo es más, por lo que define los *clusters* (la traducción más aproximada sería *agrupación*) como masas críticas en un lugar con un éxito especial en un determinado campo, es decir, concentraciones geográficas de empresas e instituciones relacionadas alrededor de un determinado campo: proveedores de recursos específicos (maquinaria, servicios, infraestructuras), productores de bienes complementarios, universidades, centros de formación profesional, asociaciones profesionales, etc. e incluso con relaciones con el sector turístico y gastronómico.

Los *clusters* van más allá de los tradicionales sectores industriales que no pueden reflejar la mezcla de cooperación y competencia que se produce y que es la causa de su éxito (innovación, creación de nuevos negocios, mejor acceso a personal, suministros e información, deseo de sobresalir, etc.). El término va incluso más allá del de *filière* que se ciñe a la cadena de transformaciones o cadena de valor.

En Cataluña, las distintas áreas de producción de aceite de oliva pueden considerarse *microclusters* y analizarse mediante la técnica del diamante de Porter.

Bacaria y Alfranca (1994), al analizar la situación actual y perspectivas del sector agrario en Cataluña, siguen el enfoque de sistema agroalimentario y reconocen, citando a Duch y Rubió (1993), la conveniencia de hablar de *cluster de gran consumo* en lugar de *agricultura* pues son las empresas comercializadoras las que actúan de motor de la producción. Ernst & Young (1992a) reconocen como factor clave de competitividad las actividades comerciales y la imagen de marca por encima de factores técnicos-productivos.

A menudo, las empresas del sector junto a sus proveedores, sus industrias conexas, etc., se sitúan geográficamente en unas zonas muy concretas formando un *microcluster*. Este hecho permite analizar las ventajas competitivas existentes en dicha zona. Además de una concentración de empresas productoras y envasadoras, existen una serie de empresas relacionadas y una cultura que impregna toda la actividad.

Por ejemplo, en la provincia de Lleida y específicamente en las comarcas de Garrigues, Segrià y Noguera -aunque para encontrar fabricantes de maquinaria debemos desplazarnos a las comarcas de Barcelona o Tarragona-, encontramos:

- Olivicultura (En Garrigues, la agricultura se basa en el olivo y el almendro)
- Empresas cooperativas productoras y envasadoras de aceite (más de 30)
- Cooperativa de segundo grado (Agrolés, SCCL)
- Almazaras particulares e industrias envasadoras (alguna de gran importancia como Borges-Pont)
- Empresas extractoras de orujo (por ejemplo, General d'Olis i derivats SL)
- Empresas refinadoras (Borges-Pont)
- Denominación de Origen (Garrigues)
- Centros de formación e investigación (Universitat de Lleida, IRTA, Escuela de Capacitación agraria de Borges Blanques)
- Delegaciones de diversos organismos (Departament d'Agricultura, diversos sindicatos agrarios: ASAJA, Unió de Pagesos)
- Empresas exportadoras y agentes de comercio especializados en aceites (Colomé)
- Empresas de soporte a la gestión (informática, asesores y gestores administrativos)
- Empresas de maquinaria (C. Gil en Sta. Mardarida, Cañellas en La Canoja, Comes en Camarles, Lödige en Santa Perpetua, Tremesa en Barcelona, Westfalia en Granollers)
- Empresas de productos agroquímicos (diversas firmas locales)
- Empresas fabricantes o distribuidoras de envases (Masip y Cartobol en Cornellà de Llobregat, D.R. Larios en Vilassar de Mar, Gama en Barcelona, Rosell en Barcelona)
- Viveros de olivos
- Ferias (Fira de l'Oli de qualitat verge extra de Borges Blanques/Fira de les Garrigues o Fira de Sant Miquel en Lleida)
- Mercado de aceite organizado (Bellpuig)

Estas mismas condiciones o similares, con distintos nombres propios, se dan en la zona de Siurana, alrededor de Reus, y en la zona de Tortosa

El estudio de la estructura competitiva del sector y de su cadena del valor, permite determinar las fuentes de ventajas competitivas para las empresas del sector. El modelo del diamante de Porter (1991), va a permitir determinar que elementos del entorno pueden fomentar o entorpecer el desarrollo del sector por medio de creación de ventajas competitivas a nivel nacional para las empresas locales -que después pueden servir para acceder a mercados internacionales- o para las empresas filiales de multinacionales.

El modelo presenta cuatro atributos interdependientes en un sistema en continua evolución que conforman un entorno que favorece o dificulta la creación de ventajas competitivas y el éxito internacional (Figura 17.3).

El modelo se completa con dos factores más: la casualidad (fenómenos que no se han podido prever) y el gobierno (que no crea ventajas competitivas pero puede favorecerlas -creando o mejorando factores de competitividad- o empeorarlas con sus acciones).

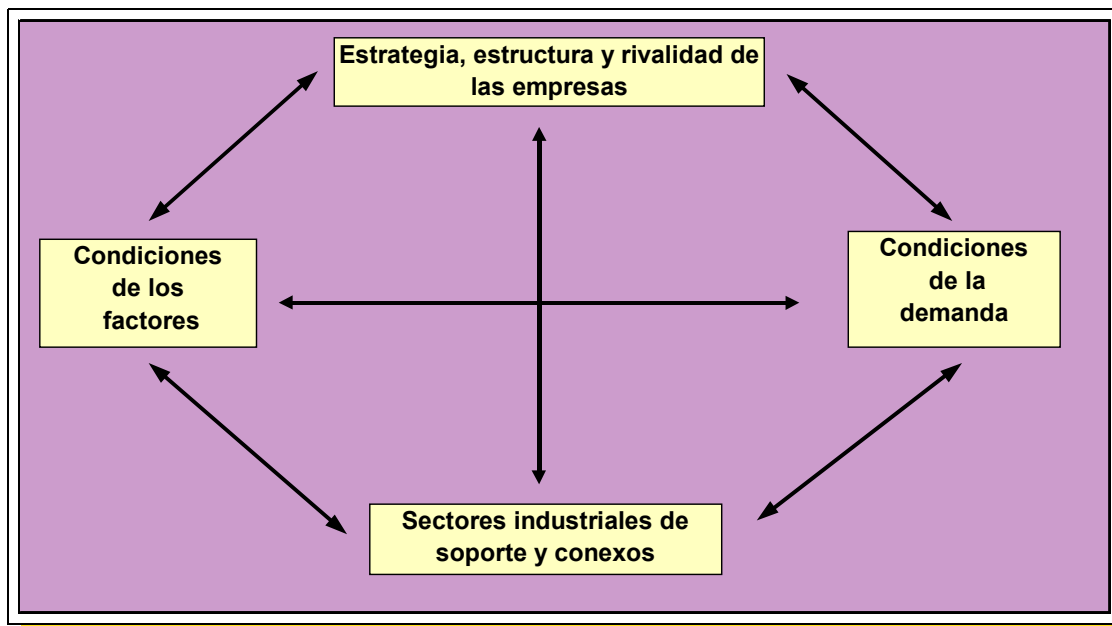


Figura 17.3. Determinantes de la ventaja nacional. Modelo del Diamante  
Fuente: Porter (1991).

El análisis de las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines o de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas permiten deducir en qué medida Cataluña puede tener éxito en el sector oleícola, conservando y aumentando sus ventajas y si Cataluña es un centro estratégico a nivel mundial por su producto, su tecnología, su mercado o sus recursos humanos.

Aplicando el método del diamante, un estudio realizado por Monitor Company (1995) con el soporte de Michael E. Porter reveló la existencia de distintos *microclusters* que se organizaron dentro de *clusters* principales:

- ⊗ Turismo
- ⊗ Salud
- ⊗ Sistemas industriales
- ⊗ Gran consumo
- ⊗ Manufacturas de diseño
- ⊗ Química básica (*cluster* inerte)
- ⊗ Conocimiento (*cluster* de soporte)
- ⊗ Finanzas (*cluster* de soporte)

A cada *cluster* se le puede aplicar un diagnóstico y unas recomendaciones que son generalmente válidas para los distintos *microclusters*. A nivel general, y teniendo en cuenta el tiempo transcurrido desde su elaboración hasta la actualidad, el estudio detectaba la existencia de infraestructuras, la creciente sofisticación de la demanda, la consolidación de los sectores, la tradición industrial, la rigidez laboral, la falta de formación continuada, el coste del capital, la falta de sofisticación financiera por parte de las empresas, la demanda poco exigente, la existencia de confrontaciones más que de cooperación, el poco crecimiento de las redes de servicio público, y el enfoque en el corto plazo excluyendo políticas de calidad, investigación o internacionalización.

En la investigación de Monitor Company (1995), el sector de la producción de aceite quedaba definido como un *microcluster* vinculado geográficamente a la zona de Tortosa (quizá porque en dicha zona hay mayor número de almazaras además de distintas industrias orujeras y refinadoras aunque en la presente Tesis se defiende que los tres mercados oleícolas catalanes de Tortosa, Reus y Borges Blanques son polos a cuyo entorno se pueden definir *microclusters* del aceite).

El *microcluster* incluye las industrias relacionadas y de soporte como fabricación de envases, empresas de transportes, centros de investigación y análisis, centros de formación, etc.

El *microcluster* del aceite queda englobado en el *cluster* de gran consumo (concentra el 15% del valor añadido bruto industrial catalán) pues se trata de productos que, perteneciendo a distintos sectores, se encuentran con la necesidad de crear marcas y controlar la distribución (lo que el estudio resume como capacidad motor de poder de marketing, es decir, luchar por un lugar en el lineal de las superficies de distribución para lo cual deben garantizar una alta rotación), mediante cuatro habilidades interconectadas con el objetivo de fidelizar al consumidor y ofrecer credibilidad al canal de distribución (Gual, 1994):

- ⇒ Promoción de productos en el canal de distribución
- ⇒ Creación de marcas (por medio de campañas publicitarias o con imagen de producto local)
- ⇒ Gestión eficiente de la publicidad
- ⇒ Calidad de producto homogénea

A la luz de las tendencias del mercado (homogeneización mundial de los hábitos de consumo, interés por lo saludable, globalización de los sectores, concentración de los canales de distribución, exigencias de los consumidores), para desarrollar dichas habilidades, el estudio presenta las sus fuentes de ventajas correspondientes: la concentración de oferta que permita construir la imagen de marca, la formación en marketing, la información sobre el mercado para la toma de decisiones, la consolidación de canales de distribución y una legislación que no permita la competencia desleal (falta de respeto a las normativas técnico-sanitarias o ambientales).

Empleando el diamante de Porter como herramienta de análisis, resultaron las conclusiones expuestas en la Tabla 17.I.

Puede observarse como los distintos aspectos en ella considerados han sido mayoritariamente tratados a lo largo de esta Tesis aunque se insiste en algunos que no han sido tratados como la logística inadecuada o la falta de atención postventa al cliente (las principales empresas ya incluyen actualmente teléfonos de atención al consumidor).

<b>Condiciones de los factores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cataluña está más avanzada que otras comunidades en aspectos comerciales</li> <li>* El coste de la mano de obra es competitivo</li> <li>* Existen centros universitarios relacionados y centros de investigación (IRTA)</li> <li>* Pocos profesionales en marketing (falta formación)</li> <li>* Pocos profesionales en gestión (poco reconocimiento social)</li> <li>* Poco avance en investigación</li> <li>* Poco control oficial del fraude</li> </ul>
<b>Estructura, estrategia y rivalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apertura del mercado</li> <li>* Enfoque doméstico de las empresas</li> <li>* La atomización ha permitido que las pequeñas empresas tengan beneficios</li> <li>* Las empresas son demasiado pequeñas para competir con otras</li> <li>* Las empresas (familiares) no ofrecen perspectivas de carrera profesional</li> <li>* Improvisación y enfoque en el corto plazo</li> <li>* Recursos institucionales locales escasos</li> </ul>
<b>Condiciones de la demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Barcelona es un centro de consumo importante (consumidores heterogéneos). Podría ser un banco de pruebas de productos</li> <li>* La concentración en la distribución está en la línea de la demanda del consumidor</li> <li>* El etiquetaje no es exigente (falta información nutricional que sensibilice, vuelva más exigente y permita innovar)</li> <li>* Falta recoger la opinión del consumidor e informarlo (teléfono de atención al consumidor)</li> </ul>
<b>Industrias relacionadas y de soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Su presencia es amplia (incluyendo envases de plástico o cartón, productos químicos o escuelas de negocios)</li> <li>* Faltan publicaciones oficiales sectoriales (facilita las decisiones)</li> <li>* Transporte en manos de empresas poco eficaces</li> <li>* Gestión logística mal implantada (Sistema EDI, gestión de existencias)</li> </ul>
<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La política agraria (PAC) resulta decisiva</li> <li>* Reglamentación técnico-sanitaria y medioambiental (falta más control)</li> <li>* Debería insistir en el etiquetado o la formación</li> <li>* Políticas de COPCA o ICEX poco adecuadas (generalistas)</li> </ul>

Tabla 17.I. El diamante Porter en el *cluster* de gran consumo (*microcluster* del aceite)  
Fuente: Elaborado a partir de Monitor Company (1995)



## 17.3. Condiciones de los factores

### 17.3.1. Los factores clave

La dotación de factores con que cuenta Cataluña es clave para el desarrollo de los distintos sectores económicos y su ventaja competitiva. Estos factores no son permanentes sino que se pueden crear y desarrollar (por ejemplo, mediante medidas de política industrial).

Los principales factores son los recursos humanos (en cantidad, preparación y coste), los recursos físicos (incluyendo factores climatológicos), los recursos del conocimiento (en tecnología, ciencia y gestión), los recursos de capital (accesibilidad) y la infraestructura (comunicaciones). Se puede distinguir entre recursos básicos como la climatología, la materia prima o la mano de obra no especializada y recursos avanzados como la mano de obra cualificada, la tecnología o la investigación que pueden proporcionar ventajas competitivas.

El coste del personal ha sido una ventaja competitiva respecto al resto de países competidores pero esta situación ha ido variando (Ernst & Young, 1992b) al existir subidas salariales acordes con las altas inflaciones que se han dado en España respecto a la media europea. Las justificaciones están en los costes de contratar/despedir, el peso de la economía sumergida, la protección que ofrece el subsidio de desempleo, el apoyo familiar a los parados, la baja movilidad de la población en el territorio y la poca calificación de los desempleados (Direcció General d'Indústria, 1993). Además, la empresa debe hacerse cargo de unas altas cotizaciones a la Seguridad Social.

Los procesos agronómicos (poda y recolección de la aceituna) son intensivos en mano de obra, de manera que recoger aceitunas -con un salario de 600 pesetas por hora - por ordeño puede costar de 30 a 40 pesetas por kilo de aceitunas que se traducen en un coste de 150 a 200 pesetas por kilo de aceite, pero esta cifra se podría reducir a 5 -8 pesetas por kilo de aceitunas con el empleo de un vibrador. La Figura 16.1 realizaba una estimación de las necesidades de mano de obra (expresadas en horas-hombre por hectárea) de las distintas actividades agrícolas en el olivar que suman en conjunto 200 horas por hectárea.

Los procesos industriales (molturación, refinado, extracción, envasado), muy mecanizados, requieren poca mano de obra y mucho capital.

A demás de personal bien preparado, el sector necesita tecnología y una vez más nos encontramos en que la tecnología es importada, principalmente de Italia.

Por lo que se refiere a recursos físicos, la localización de Cataluña en el mediterráneo es una fuente de ventajas (ventaja natural). El olivo se ha cultivado aquí de forma tradicional, existiendo toda una cultura a su entorno. El problema estriba en que las plantaciones son antiguas y difíciles de mecanizar por su estructura y muchas veces por su ubicación, en terrenos escarpados. El clima tampoco es el más adecuado, motivo por el que la extensión del olivar se ha reducido en pasadas décadas.

Igualmente, más de 100 millones de hectáreas de olivar son de secano con lo que la productividad es muy baja y, en caso de introducirse el regadío, podría pasarse a otros cultivos más rentables. La disponibilidad de agua puede presentar problemas en la zona de Garrigues (se puede considerar un factor limitante pues obliga a trabajar con los menores rendimientos propios del secano o a realizar instalaciones de riego por goteo que compensen los más de 500 mm de pluviometría que se necesitarían anualmente) y en algunos puntos de Tarragona.

La posesión de aceites de gran calidad ha repercutido en ser centro de atención por parte de los envasadores italianos.

En cambio, la falta de recursos energéticos (petróleo o gas) obliga a una dependencia del exterior, con unos precios fluctuantes en mercados internacionales. El coste de la energía (especialmente la electricidad, que en 1992 era más cara que en el resto de países europeos -incluso el doble de cara, por kWh, que en otros países- por incluir recargos por moratoria nuclear y por ayuda al sector del carbón) y el capital (intereses bancarios) han supuesto desventajas nacionales hasta recientemente, cuando los intereses han bajado y la electricidad también. En el caso del gas natural, hay menores diferencias entre los precios de España y los de otros países comunitarios -además, las grandes consumidoras pueden beneficiarse de descuentos-.

Cataluña es un país que se ha modernizado en las últimas décadas, volcándose en mejorar sus infraestructuras -comunicaciones, transportes, formación, sanidad- y en la proyección internacional -Juegos Olímpicos de Barcelona, campañas de promoción internacional, asistencia a ferias por parte de Prodeca, visitas de empresarios catalanes a distintos enclaves mundiales, facilidades a empresas multinacionales para su implantación en Cataluña, etc.-. Todo esto hace que Cataluña sea cada vez más conocida y apreciada en el mundo, lo cual beneficia a los sectores exportadores predominantes en Cataluña -la industria- pero también favorece a las pequeñas empresas como es el caso del sector oleícola.

Para la comarca de les Garrigues, las vías de comunicación y transporte son: La carretera N-240 de Huesca a Tarragona, que cruza la comarca entre olivos y entra en la provincia de Tarragona donde continúa acompañada por olivos sin solución de continuidad; la Autopista A2 del Mediterráneo (y su bifurcación A7); la C-230 o Eix de l'Ebre, que, recorriendo toda la comarca, ha supuesto una espectacular mejora de la maltrecha N-230; y la C-233, especialmente el tramo Borges Blanques-Mollerusa pues permite conectar con la radial N-II. Estas vías permiten la salida del aceite de la comarca y facilitan el acceso al turista, al comprador de aceite y a los diversos profesionales relacionados con el sector. Además de estas arterias, existen poblaciones a las que se debe acceder todavía por caminos más o menos estrechos y empinados.

Las mismas afirmaciones rezan para el resto de regiones oleícolas de la provincia de Tarragona, cuyas comunicaciones se han podido comprobar por experiencia propia. El *Eix de l'Ebre* facilita grandemente las comunicaciones pero se deben tomar carreteras secundarias para acceder a los distintos pueblos oleícolas.

Por lo que se refiere a disponibilidad de suelo industrial, sólo existen dificultades en el entorno de Barcelona. El único inconveniente es el precio del terreno que aumenta más o menos según la demanda pero que difícilmente disminuye.

En la última década, la peseta ha sufrido altibajos en su cotización -principalmente por intereses especulativos- lo cual ha facilitado o perjudicado las exportaciones de Cataluña. Desde su entrada en el Sistema Monetario Europeo, la peseta ha sufrido dos devaluaciones que han facilitado la exportación de productos. Finalmente, la entrada en el Euro parece inaugurar una época de estabilidad -inmediatamente con el resto de Europa y a continuación, con el resto de monedas del mundo-, aunque conlleva para las empresas la necesidad de adaptación en los precios, los documentos, las contabilidades y los programas informáticos (además del temido *efecto año 2.000* o *Y2K* como se le conoce en inglés).

La legislación, especialmente en materia medioambiental, laboral y la Reglamentación Técnico-Sanitaria también dificulta la competitividad de las empresas al introducir trabas en su proceder para asegurar el bienestar social, aunque por ejemplo, la legislación en materia de prevención de riesgos laborales sólo ha supuesto adoptar las directivas europeas existentes. La Reglamentación Sanitaria, a diferencia de la europea, no permite realizar mezclas de aceite de oliva con otras semillas lo cual redundaría en un aceite de mayor calidad y evita el hundimiento del aceite de oliva a largo plazo por obtener unos escuetos beneficios inmediatos vendiendo el aceite para producir mezclas. Este punto puede ser considerado una desventaja pero debe ser la garantía de un aceite de calidad y una ventaja que asegure la diferenciación del producto. Igualmente, la legislación española no permite la integración de la industria aceitera, obligando a que las empresas dupliquen sus activos.

Disponer de personas preparadas es la base para poder concebir estrategias y aplicarlas después. En las almazaras, se necesita personal experto para obtener aceite de calidad y conseguir las mínimas pérdidas en calidad y rendimiento. El sector oleícola ha sido desempeñado de forma artesanal y tradicional y cuando se ha pasado del método de prensas a los métodos de centrifugación continua, esto se ha operado de forma automática, constatándose pérdidas de calidad y rendimiento superiores a los valores fijados como referencia (Hermoso *et Al*, 1998).

Según un estudio de la Universidad de Salamanca (Ernst & Young, 1992a), el nivel del personal del sector oleícola es:

- ▶ 6% de titulados universitarios
- ▶ 59% con formación profesional
- ▶ 35% con estudios primarios

Estos resultados confirman la necesidad de profesionalización y formación tanto en las áreas técnicas (olivicultura, almazara, laboratorios, catadores) como de gestión.

A nivel de dirección, en general, tampoco existen personas preparadas para llevar la almazaras (cooperativa o particular) bajo las condiciones de una dirección estratégica y la gestión se limita al día a día.

Por este mismo motivo, tampoco se cuenta con personas preparadas para el comercio internacional excepto en las empresas mayores que cuentan con profesionales con largos años de experiencia.

La dirección cuenta además con la misión de crear y difundir la cultura de la empresa por medio de la comunicación, la motivación y la formación por lo que es un elemento esencial para la estrategia de la empresa.

La pequeña y mediana empresa y en particular las empresas de economía social (cooperativas) que predominan en el sector oleícola, necesitan un proceso de formación para obtener unos conocimientos de marketing, control de costes, gestión de empresa (nos ocuparemos aquí principalmente aquí de los cargos directivos de las empresas) que las hagan competitivas. A parte de esta afirmación general, cada empresa debería pasar una auditoría de formación para detectar sus necesidades formativas en concreto.

En las cooperativas de primer grado, los cargos de Presidente y los miembros del Consejo Rector suelen ser ocupados por los agricultores que más producción aportan a la cooperativa. Aunque su actuación se base en el principio de solidaridad defendiendo los intereses de todos los socios, también defiende sus intereses pues suponen un porcentaje importante (muchas veces superior al 5%).

No obstante, se ve aquí que las decisiones no quedan en manos de profesionales de la gestión (un gerente con formación universitaria, un jefe de ventas con años de experiencia en el sector, etc.) Sino que se trata de un grupo de personas que entienden sólo de agricultura y que se reúnen -poco- tras una larga jornada de trabajo. Con estos condicionantes, es lógico que defiendan más las posturas de mantenimiento que las operaciones estratégicas de cambio de rumbo. Y, sin embargo, no debe olvidarse que son los agricultores, los socios, quienes mandan en la cooperativa, sin formación en gestión y sin especial interés por recibirla.

Todos estos factores determinan la pasividad y la lentitud en tomar decisiones y muestran la necesidad de formación del Consejo Rector.

Con formación adicional, especialmente en el campo del marketing, se va a obtener una visión más amplia para resolver los problemas existentes y unas mayores capacidades de comunicación e información que permitan intercambiar experiencias y hagan surgir un mayor espíritu de sector (Xarxa Qualificant, 1998).

En el caso de una cooperativa de segundo grado, a los miembros del Consejo Rector ya sólo les corresponde un porcentaje pequeño de la producción. Si además los estatutos indican que el cargo no está remunerado, el miembro está actuando por mero espíritu cooperativo. En esta situación, también es normal que intente apoyar políticas de mantenimiento.

Estas figuras deberían tener una vinculación total a la empresa, una profesionalización y un cargo remunerado (la Ley de Cooperativas así lo permite en su artículo 42.3). De este modo, se obtendría una mayor implicación y un mayor control de la empresa. Igualmente, en el sector agrícola se necesitan expertos que puedan asesorar sobre las mejores tecnologías y prácticas.

En los últimos años se ha incidido más en la formación y la investigación sobre el sector pero esta ha sido siempre superior en Andalucía, la gran región olivarera de España, donde se encuentran centros de investigación sobre el olivar y sobre el aceite (por ejemplo, el prestigioso Instituto de la Grasa de Sevilla).

En Cataluña pueden destacarse el centro de investigación del IRTA en la provincia de Tarragona, algunas líneas de investigación en las Universidades de Lleida, Tarragona y Barcelona, especialmente sobre aspectos químicos y nutricionales y la formación profesional en Borges Blanques y Reus, así como la labor de asesoramiento al agricultor llevada a cabo por los agentes de Extensión Agraria. Del mismo modo, se han celebrado distintas convenciones para analizar el estado del sector (Lleida, Borges Blanques, etc.) o ferias (SIO de Reus o la Fira de l'oli de Borges Blanques). Una de las conclusiones del trabajo desarrollado por la Fundació Catalana de Cooperació revela como aspecto negativo la falta de integración entre universidades, centros de investigación y Administración en la mejora del sector.

Para conseguir profesionales preparados para el comercio exterior, la Cambra de Comerç de Lleida ha creado una bolsa de trabajo para expertos, para así poder encaminar a las empresas con voluntad exportadora.

Por el Decret 84/1982 de la Presidència (DOGC 21.05.82), la Generalitat de Catalunya aprobó el Programa de Fomento del Cooperativismo Agrario en Cataluña que incluía un subprograma de Educación y Formación Cooperativa con la intención de formar socios y dirigentes de cooperativas en los aspectos relacionados con la gestión mediante cursos sobre fiscalidad, dirección de personal, comercio exterior, etc. El Programa se completaba con subprogramas de asesoramiento y apoyo económico (Serrat, 1986)

La Fundació Catalana de Cooperació, ha venido organizando durante sus diez años de existencia todo tipo de cursos sobre técnicas de gestión. Esta entidad podría reparar la falta de mentalidad empresarial de los agricultores debido a su elevada edad y a la poca preparación.

Por ejemplo, podría impartir formación insistiendo en la necesidad de concentrar la producción, cursos de contabilidad y gestión, organizando vistas a explotaciones modelo (actividad de *benchmarking*), etc. Si esta formación se adecua a las necesidades del sector y se coordina con la impartida por otras entidades, podría ser muy beneficiosa para el sector. Para forzarla, hay quien propone la obligatoriedad de llevar (Xarxa Qualificant, 1998).

Igualmente, el Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives (adscrito a la Direcció General de Cooperatives) ha venido ofreciendo formación a socios, directivos y trabajadores de las cooperativas, desde su fundación en 1985, por medio de cursos, jornadas, mesas redondas, seminarios e incluso por medio de acciones a distancia enmarcadas en el programa ADAPT, con lo cual se ofrecen los cursos que las empresas solicitan, sin necesidad de desplazamientos, junto con información de tipo jurídico, económico, fiscal, etc. (Torrente, 1999).

Las cooperativas disponen de un 10% de sus ganancias para el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, destinado a formar a sus socios, sus empleados e incluso para la realización de actividades socioculturales.

Otro modelo posible es el presentado por la Fundación del Olivar en Jaén. Este organismo concede 30 becas de prácticas remuneradas en almazaras durante los meses de campaña a alumnos matriculados en el último curso de distintas carreras universitarias: Ingeniería, Química, Biología, Farmacia, Ciencias Económicas y Empresariales, Tecnología de Alimentos. Durante el período de prácticas, los becarios deben desarrollar prácticas relacionadas con aspectos técnicos o de gestión. El importe de las becas es de 70.000 pesetas mensuales (durante un trimestre), cofinanciadas entre la Fundación y la almazara receptora de los estudiantes. (Fundación del Olivar, 1999b)

No obstante, la profesionalización de la gestión también puede tener sus inconvenientes: Se ha argumentado repetidamente la necesidad de agrupar las cooperativas, sin embargo es bien sabido el clima de recelo existente en el sector. En parte, se justifica por el miedo de los gerentes a perder su parcela de poder (Xarxa Qualificant, 1998). Ante la falta de actitud empresarial por parte de los agricultores, el gerente va asumiendo funciones y tomando decisiones y posteriormente no quiere

Los puestos de trabajo operativos no presentan grandes particularidades si bien es preciso que se conozcan las condiciones de trabajo necesarias para conseguir un aceite de calidad (por ejemplo, no consumir ciertos alimentos, cerrar las puertas de la sala, etc. todo para impedir que el aceite adquiriera sabores no deseados).

La provincia de Lleida cuenta con un índice de paro muy bajo (4,6% en julio de 1998) con lo que las empresas agroalimentarias no siempre encuentran personal. Cooperativa de Guissona ha tenido que buscar operarios en otras comunidades de España. Se contratan temporeros para la recolección de las olivas, normalmente de procedencia norteafricana.

Para los trabajos agrícolas, el agricultor y el personal también necesita formación en técnicas de cultivo, de recolección y de manipulación del fruto para asegurar la máxima productividad y calidad.

Los gastos de formación de la empresa catalana son un 0,7% de la masa salarial, porcentaje muy bajo en comparación con otros países de la Unión Europea. Sin embargo, los empresarios piden que sea la administración quien se ocupe de dar formación al personal y corra con los gastos.

Para asegurar la formación de los trabajadores, se pueden solicitar subvenciones a la Fundación para la Formación Continua (FORCEM), que proporciona recursos tendentes a cubrir el 100% de los gastos directos de los cursos (módulos de 40 a 80 horas).

Se pueden subvencionar planes de empresas individuales (si afectan a más de 200 trabajadores), planes de empresas agrupadas (siendo empresas de menos de 200 trabajadores, representa a un colectivo de 2.000 personas) y también planes agrupados

Considerando que las personas son el factor clave de la competitividad, la aplicación de planes de formación para el personal que aseguren la formación continua (en la empresa) y la especialización son una innegable herramienta para la competitividad.

Desde 1995, el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca también ofrece cursos de formación continua a través de las escuelas y centros de capacitación agraria

En conjunto, en 1991 se impartieron 7247 cursos a más de 100.000 alumnos (ocupados o desempleados), proporcionados y subvencionados por la Administración (Direcció General d'Indústria, 1993).

Los cursos de formación continuada o complementaria, siendo muy importantes y necesarios para estar al día en los conocimientos propios del trabajo de cada uno, no deben ser, sin embargo, la base de la formación para el olivicultor, el molinero o el empresario, en general. La base debe estar en la formación reglada, a nivel de educación

Sólo un 30% de la población española entre 15 y 19 años está matriculada en formación profesional (Direcció General d'Indústria, 1993) aunque se trate de unos estudios muy necesarios y de una alternativa real a la sobresaturada universidad. Con relación al sector oleícola, se puede destacar la Escuela de Capacitación Agraria de Borges Blanques, dependiente del DARP, en la Finca La Pujada. El DARP ofrece oportunidades de formación a los jóvenes y desempleados. El profesorado exige equiparación con los profesores del Departament d'Ensenyament (enseñanza reglada), según conversaciones mantenidas con uno de los profesores del centro.

La actividad del centro se divide en enseñanza reglada (ciclo formativo de grado medio) y en formación ocupacional.

En 1996 fue el primer y único centro autorizado por el gobierno español para impartir una titulación profesional de grado medio de Técnico en elaboración de aceites y jugos, fomentando la capacitación de las personas encargadas de la supervisión del proceso de extracción, transformación, almacenamiento, envasado y conservación. El curso podría ser de interés también para localidades de las vecinas tierras de Tarragona. (Fusté, 1996).

A principios de 1998, estaban previstos, según folleto del centro) para dicho año los siguientes cursos, subvencionados por el Departament de Treball y El Fondo Social Europeo:

- Informática (120 horas en dos niveles)
- Jóvenes agricultores (150 horas)
- Productos fitosanitarios (60 horas)
- Olivicultores (20 horas)
- Paneles de cata (24 horas)
- Cunicultura (30 horas)
- Jardinería (60 horas)
- Contabilidad de costes (60 horas)

Consultando los programas de los cursos, el módulo de olivicultura incluye: situación mundial del sector, técnicas de cultivo, marco legal y producción de aceite. El curso de catadores incluye calidad del aceite, valoración organoléptica, y técnicas propias de la cata.

La escuela Agraria de Cogullada (Zaragoza) también ofreció en 1998 un curso intensivo dedicado a la olivicultura, con profesorado altamente cualificado: Tous, Civantos, Rallo, etc.

La Universitat de Lleida también ofrece cursos donde la olivicultura y la elayotecnia están presentes. Por ejemplo, y ya en un nivel superior, el aceite es uno de los temas específicos que se tratan en el curso de Postgrado sobre industrias alimentarias que viene ofreciendo anualmente el Departamento de Tecnología de Alimentos de la Universidad.

Además de la formación, también es importante la información sobre el sector. En general, la información existente puede considerarse como dispersa (Ernst & Young, 1992b).

Por lo que se refiere a las revistas profesionales, que permiten seguir los avances de las empresas del sector, podemos destacar:

- *Oleo* (Madrid), dirigida por Vidal Maté, colaborador habitual de la prensa diaria en temas de aceite.
- *Mercacei* (Madrid)
- *Olivae* (Madrid), publicación oficial del COI. Contiene secciones fijas sobre la comercialización del aceite y también recoge ocasionalmente aspectos diversos sobre economía y gestión.
- Por su carácter científico se debe destacar la publicación bimestral de *Grasas y aceites* del Instituto de la grasa de Sevilla, organismo de renombre internacional que cuenta incluso con una almazara experimental

Se realizan también certámenes como jornadas técnicas o congresos, específicas o en el marco de ferias,

- ☉ En Fira de Lleida se realizan jornadas técnicas. Por ejemplo, en 1994, se debatieron temas de agricultura y medio ambiente que tanto afectan al sector oleícola. Se presentó una ponencia sobre las técnicas de obtención del aceite de oliva (Coiduras i Rodríguez, 1994).
- ☉ El *Fórum* internacional del aceite - Salón internacional oleícola (Reus) es un certamen de gran prestigio pues en él se da cita todo el sector. Se asistió a la edición de 1996 para conseguir documentación para la realización de la presente Tesis, pues, además de contactar con distintas entidades en el marco de la feria se asistió a las ponencias sobre el sector del aceite en Cataluña y España y sobre la reforma de la OCM del aceite.



- ☉ Jornadas técnicas en la Fira de Borges Blanques. Durante la realización de esta Tesis, se asistió a una jornada donde se trataban temas relacionados con la calidad del aceite y que concluyó con una cata (7 de mayo de 1995). Concretamente, la edición de 1998, última realizada a la hora de redactar estas líneas, fue dedicada a las nuevas plantaciones de olivos y sus técnicas de recolección.
- ☉ Segundas jornadas universitarias internacionales de economía y derecho agroindustriales en el ámbito de la economía social, dedicadas al sector oleícola, celebradas en Lleida los días 25 y 26 de noviembre de 1994, donde concurrieron profesores universitarios de Cataluña, Aragón y Francia y donde se presentó la ponencia *Pautes per l'anàlisi sectorial en el sistema agroalimentari: aplicació al sector oleícola català* (Fortuny, 1994) que servía para presentar a la comunidad universitaria y profesional la realización de la presente Tesis.
- ☉ 1r Simposi de l'olivera arbequina a Catalunya, en Borges Blanques, los días 9 y 10 de noviembre de 1995, donde se analizaron aspectos agronómicos, productivos, nutricionales, etc. bajo seis secciones (o sesiones): Material vegetal en olivo Arbequino; Técnicas de cultivo del olivo Arbequino; Riego y fertilización del olivo Arbequino; Recolección de las aceitunas; Elaboración, parámetros de calidad y su

El simposio contó con comité científico y a él presentaron comunicaciones y ponencias figuras de renombre en el entorno oleícola y nutricional. Entre ellos estaban los investigadores del Departament de Tecnologia d'Aliments de la Universitat de Lleida.

El acto fue organizado por el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya. Se asistió a dicho encuentro para documentarse para realizar la presente Tesis.

- ☉ *Stratégies de vulgarisation et de développement rural en Méditerranée* (organizadas en 1995 por el Centro de Formación y Estudios de Reus y el Instituto agronómico Mediterraneo de Montpellier)

Se precisa ver el asesoramiento requerido desde el punto de vista global de la producción, la transformación y la comercialización, intentando que la información llegue hasta el agricultor, para lo cual reclama mejores relaciones entre universidad, administración y centros de investigación y más transferencia de tecnología (por ejemplo, técnicos de la administración en actividades de transferencia de tecnología) (Xarxa Qualificant, 1998).

Las empresas buscan asesoramiento a través de las asociaciones sectoriales. En el caso de exportaciones, las cámaras de comercio e industria proporcionan contactos con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), a nivel español, o con el COPCA en Cataluña. Importante labor de exportación, promoción y prospección de mercados en el terreno agroalimentario es la llevada a cabo por la empresa pública PRODECA. El ICEX también convoca becas para la realización de prácticas de comercio exterior en oficinas comerciales de España en el Extranjero -con financiación del Fondo Social Europeo-.

### 17.3.2. El sistema español de ciencia y tecnología como base de los recursos del conocimiento

La realización de estudios científicos es probablemente la mejor manera de mejorar en cualquier campo. Estos estudios (investigación básica) conducen a la comprensión de fenómenos de la naturaleza que pueden luego convertirse en técnicas y objetos prácticos para el hombre (investigación aplicada) por medio de un correcto desarrollo tecnológico.

Los estudios que se realizan se materializan en publicaciones (artículos en revistas, libros, actas de congresos,...) y en patentes (o similar reconocimiento de la propiedad).

La Ciencia y la investigación tienen un papel estratégico en el desarrollo y el bienestar económico y social pues influyen en la creación de empleo, la mejora del medio ambiente, la calidad de vida, etc. En España, la ley de la Ciencia (1986) ha fomentado el desarrollo de la ciencia y la tecnología para avanzar en el gasto en I+D hasta el 0,91% del PIB en 1992 y 1993.

El gran problema del conocimiento en España es que se ha retrocedido al dedicar el 0,85% del PIB a investigación (en 1997), incluyendo a la empresa privada que no aporta ni el 30% del total, mientras que la media europea está en el 2% del PIB (3,3% en Suecia o 2,9% en Alemania) y en cifras cercanas al 3% en Estados Unidos o Japón. Esto se traduce en 4 investigadores por cada 1000 habitantes frente a la media europea de 9 por mil. Esta baja inversión en investigación supone la dependencia tecnológica del exterior. En Cataluña, las empresas dedican una media del 1,8% de su cifra de ventas a I+D, aunque con una fuerte dispersión (Direcció General d'Indústria, 1993).

En España, el sistema de ciencia y tecnología agrarias (Herruzo *et Al*, 1993) se halla capitaneado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT), encargada de elaborar el Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (Planes Nacionales de I+D), entre otras funciones (Véase Colom, 1995). La Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP) es un órgano de apoyo, dependiente de la Comisión permanente de la CICYT que se encarga de evaluar la calidad de los proyectos que se presentan los investigadores dentro del Plan Nacional y de la realización de estudios en materia de investigación y desarrollo

Como órganos encargados de realizar o financiar la investigación encontramos empresas y organismos privados, Universidades (públicas y privadas), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) que cuenta con centros dedicados a la investigación sobre alimentos, el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA) -que incluye investigaciones sobre economía agraria- y los escindidos servicios regionales de investigación agraria (SIA), transferidos a las autonomías, procedentes de los Centros Regionales de Investigación y Desarrollo Agrario (CRIDA).

Se debe destacar el Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI), encargado de impulsar la actividad investigadora de las empresas, evaluando los proyectos realizados con fondos públicos.

En Cataluña, para constituir un sistema público de Ciencia y Tecnología se creó la Comisión Interdepartamental de Investigación e Innovación Tecnológica (CIRIT), donde están representados todos los departamentos de la Generalitat, con el objetivo de contribuir a la formación de recursos humanos en Ciencia y Tecnología, aumentar la competitividad de los investigadores catalanes, estimular la colaboración entre entidades públicas y privadas, fomentar la innovación tecnológica y coordinar las acciones de I+D que se desarrollan en Cataluña.

En 1985, se creó el Centro de Información y Desarrollo Empresarial (CIDEM), dependiente del Departament d'Indústria i Energia para informar a las empresas de cómo mejorar su competitividad,

El CIDEM promovió, junto con las universidades y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) los centros de transferencia de tecnología (CTT) equivalentes a la red OTRI nacional.

La Red Europea de Investigación del olivo, creada en Córdoba en 1974 bajo los auspicios de la FAO investiga sobre recolección mecánica, material vegetal, riego, clima, protección vegetal o subproductos (Tous, 1990).

De las fuentes que se han consultado para la realización de esta Tesis, se desprende que la investigación entorno al aceite se centra en:

- ▣ Aspectos agronómicos del olivo (variedades, plagas, técnicas de cultivo)
- ▣ Aspectos tecnológicos (obtención de aceite, problema de alpechines)
- ▣ Aspectos nutricionales

Como todas las empresas dedicadas al sector del aceite -a nivel español- son pequeñas o medianas, no disponen de recursos para invertir en I+D y ninguna de ellas figura entre las 100 empresas que más invierten (aquellas que invierten más de 100 millones de pesetas al año) pues todas esas cuentan con ingresos anuales que sobrepasan los 3.000 millones de pesetas (Morcillo, 1989) y en el sector oleícola, sólo Guiu y Borges Pont alcanzan dicha cifra a nivel catalán (en España, esa cifra es superada por las principales firmas oleícolas, lideradas por el grupo Koipe). En España, en 1992 sólo había 93 empresas que realizasen investigación sobre temas agroalimentarios. De los 388 proyectos que se desarrollaron ese año dentro del programa sectorial agroalimentario, sólo 4 estaban dedicados a la olivicultura, con un presupuesto global de 9,7 millones de pesetas (Colom, 1995).

Es necesario estimular la participación empresarial en I+D para conseguir modernizar los sectores productivos y hacerlos más competitivos. Este fomento se puede realizar por medio de medidas fiscales que incentiven la inversión o laborales que favorezcan la incorporación de doctores a las empresas. A su vez, la universidad y los centros de investigación deben relacionarse con el tejido empresarial nacional. Se debe velar también para que se coordinen los recursos ofertados por los Planes Públicos Nacionales y las actuaciones de las Comunidades Autónomas (aspectos recogidos del manifiesto de UGT sobre la financiación del Sistema de Ciencia y Tecnología, 1998).

El Plan nacional de I + D pretende aumentar las relaciones científicas y técnicas entre los centros de investigación (por ejemplo, las universidades) y las empresas por medio de proyectos de investigación e innovación con transferencia de resultados referentes a nuevos procesos, servicios, etc.

Una acción desarrollada al respecto es la convocatoria pública en BOE de fecha 7 de agosto de 1997 de la Resolución de 30 de julio de 1997 que establece el programa operativo de fomento de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el trienio 1997-1999 para actividades de investigación y desarrollo que contribuyan al desarrollo económico de la comunidad autónoma.

Su financiación corresponde en un 50% al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) para el fomento de la I+D en regiones objetivo 2 (Aragón, Cataluña, Madrid, Navarra, País Vasco y La Rioja) y en otro 50% al Fondo Nacional para el desarrollo de la investigación Científica y Técnica del CICYT (aplicación 18.08.542A.780).

Se pueden beneficiar de las ayudas los organismos sin ánimo de lucro con centro de trabajo en la comunidad autónoma, distinguiéndose los organismos privados (Centros de Innovación y Tecnología) de los públicos (Centros Públicos de Investigación o Organismos Públicos de Investigación -universidades públicas-).

Para solicitar ayudas en este sentido, se debe tener en cuenta que los proyectos deben referirse a transferencia de resultados de investigación, o ser proyectos piloto de nuevas tecnologías, que contribuyan al desarrollo regional y a fomentar la colaboración entre centros de investigación y empresas. Siempre debe existir una empresa interesada que firme un convenio con el organismo e incluso que aporte recursos -no subvencionables- humanos, económicos o materiales.

Los proyectos deben versar sobre los temas prioritarios existentes a nivel nacional y regional (por ejemplo, en el III Plan nacional de I+D), que incluye, entre otros:

- ▣ Biotecnología
- ▣ Salud
- ▣ Tecnología de Alimentos
- ▣ Aceite de oliva
- ▣ I+D agrario
- ▣ Tecnologías avanzadas de la producción
- ▣ Estudios sociales y Económicos
- ▣ Tecnologías de procesos químicos
- ▣ Recursos hídricos
- ▣ Etc.

Cabe decir que, en detalle, los programas del Plan se dividen en:

- ▣ Programas nacionales, con un área dedicada a calidad de vida y recursos naturales y otra área sobre tecnologías de la producción y las comunicaciones
- ▣ Programas horizontales y especiales (como el de Fomento de la Articulación del Sistema Ciencia-Tecnología-Industria)
- ▣

- ☞ Programas sectoriales de los distintos ministerios (se puede destacar el dedicado a I+D Agrario y Alimentario con el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación)
- ☞

Por lo que el aceite de oliva, tema al que se refiere esta Tesis está perfectamente recogido con nombre propio, a demás de por medio de otras referencias a la agricultura, la industria la salud o la economía.

A nivel autonómico, algunos de los temas prioritarios son:

- ☞ Energía: Cogeneración, impacto medioambiental y socioeconómico
- ☞ Salud pública: Relación con la nutrición
- ☞ Recursos y espacios naturales: Cultivos alimentarios, Residuos y subproductos (tratamiento, utilización y eliminación)
- ☞ Estudio de sectores económicos específicos: Sector agroalimentario

En todos los temas seleccionados, existe interés por parte de las empresas del sector de los aceites:

- Algunas de ellas ya están trabajando en procesos de cogeneración como mecanismo de valorización del orujo seco.
- Todos los estudios relacionados con el tratamiento, eliminación o valorización de alpechín o alperujo son necesarios pues es un tema no resuelto. Las cooperativas productoras se encuentran ahora, por imperativo legal, con un producto que no saben como aprovechar.

Por lo que se refiere a ayudas FEDER, las regiones de España se clasifican en Objetivo 1 y objetivo 2, perteneciendo Cataluña a este último caso.

La subvención va a financiar personal contratado o en formación -no se puede subvencionar el personal fijo-, material bibliográfico e inventariable, material fungible, viajes y dietas, otros gastos justificables e incluso un porcentaje de costos indirectos.

La solicitud de la ayuda debe contener un presupuesto detallado, así como una memoria con detalle de los antecedentes y estado actual de la técnica, grado de innovación y oportunidad del tema, bibliografía relevante, objetivos, beneficios esperados a nivel nacional, regional y sectorial, grupo de investigadores, metodología y plan de trabajo, etc.

Las solicitudes se deben solicitar ante la comisión permanente de la CICYT en Madrid o ante los organismos de los gobiernos autonómicos.

Las ayudas se pueden solicitar hasta el 31 de julio de 1999 para proyectos que acaben antes de 31 de diciembre de 2001.

La idoneidad del proyecto corresponde determinarla a una comisión de ámbito nacional, la Comisión nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP/CICYT) y otra de ámbito autonómico que corresponde a la Comisión Interdepartamental de Investigación e Innovación Tecnológica (CONACIT/CIRIT-CIDEM) en Cataluña.

Se valorará la creación y mejora de nuevos productos, las mejoras para el sector industrial, la transferencia de tecnología -patentes-, el nivel de ocupación, el grado de implicación de la empresa, etc.

Finalmente, una comisión de expertos socioeconómicos de la Secretaría del Plan nacional de I+D acabará de realizar la preselección, pudiéndose prorrogar todo el proceso evaluatorio hasta un año. A partir de ese momento, la selección definitiva se publica en el BOE y se notifica individualmente para poderse llevar a la práctica, cobrar la primera anualidad y realizar el seguimiento correspondiente (CTT, 1998).

Igualmente, la Resolución de 1 de marzo de 1996 (BOE núm. 65 de 15 de marzo de 1996) de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT), dentro del III Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (1996/1999), convocó, de acuerdo con los objetivos generales del Programa Nacional de Fomento de la Articulación del Sistema Ciencia-Tecnología-Industria, la concesión de ayudas o subvenciones para cumplir los objetivos del Proyecto Estratégico Movilizador sobre Aceite de Oliva (que forma parte del Programa Nacional de Tecnología de Alimentos), quedando la coordinación del Proyecto en manos del Dr. Manuel Mancha, investigador del Instituto de la Grasa.

Su objetivo es elevar el nivel tecnológico del sector de aceite de oliva y obtener la información científico-técnica necesaria que permita promover el aumento de su consumo para lo cual se conceden ayudas a:

- ☞ Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico (pueden solicitarlos grupos de investigación de Universidades o centros públicos, con la participación de un Ente Promotor Observador, que puede ser una empresa, asociación o unidad de la administración)
- ☞ Acciones Especiales
- ☞ Proyectos de Estímulo a la Transferencia de Resultados de Investigación (PETRI) (pueden solicitarlos grupos de investigación de Universidades o centros públicos en colaboración con una empresa o grupo industrial que aporta parte de la financiación del proyecto, quedando el resto a cubrir por las ayudas de la CICYT)
- ☞ Proyectos concertados o cooperativos de Investigación y Desarrollo, gestionados por el Centro Para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI)

Siempre que se refieran a los objetivos científico-técnicos del Proyecto Estratégico Movilizador sobre Aceite de Oliva (entre paréntesis, se indica el peso, en porcentaje, que se concede a cada objetivo, según el Anexo A de la citada Resolución):

- Objetivo 1. Mejora, agronomía y protección del cultivo (35%)
- Objetivo 2. Tecnología de la elaboración (12%)
- Objetivo 3. Análisis y calidad (10%)
- Objetivo 4. Nutrición y salud (35%)
- Objetivo 5. Socioeconomía (8%)

El objetivo *Socioeconomía* está orientado al diseño de estrategias productivas para la explotación del olivar, la elaboración, el envasado y la comercialización, así como también al diseño de estrategias para el incremento del consumo de aceite, por medio de los siguientes subobjetivos:

- ➔ Análisis de la estructura de los distintos tipos de explotaciones olivareras (aspectos sociales, culturales, demográficos, económicos y financieros)
- ➔ Análisis de las estructuras de elaboración, envasado y distribución: concentración de la oferta, dimensión y eficiencia de las empresas y de los canales de comercialización
- ➔ Análisis de la situación, estructura y potencial de los mercados (previsión de cambios del lado de la oferta y en la política comunitaria)
- ➔ Desarrollo de metodologías para el análisis de aceptación y preferencias del consumidor

A ellos se han acogido, entre otros los siguientes trabajos (indicando entre paréntesis el nombre de su autor):

- ☞ Análisis de estructura y eficiencia productiva de las empresas en el sector español de aceite de oliva (Rafael Cañero León). Este trabajo, hasta marzo de 1998 había aplicado las técnicas de frontera de producción al segmento agrícola de la *filière* del aceite, correlacionando producción con calidad del suelo, uso de maquinaria, uso de mano de obra, etc., pretendiendo aplicar este método posteriormente a las almazaras. (Mercacei, 1998b).
- ☞ Reestructuración productiva y estrategias empresariales en el sector de aceite de oliva (Manuel Rodríguez Rodríguez-Zúñiga), del que han salido diversas publicaciones (Rodríguez *et Al*, 1999)

El Proyecto Estratégico Movilizador responde a una iniciativa conjunta de la CICYT, del Instituto Nacional de Tecnología Agraria y alimentaria (INTAA) y de la Secretaria General de Alimentación del Ministerio d Agricultura, Pesca y Alimentación y está coordinada con las otras convocatorias del Plan Nacional de I+D, especialmente con el Programa Sectorial de I+D Agrario y Alimentario y con el Plan de Actuación Tecnológico Industrial (CICYT, 1998).

Otras fuentes de financiación de investigaciones pueden entrar en acciones de los organismos comunitarios (Mercacei, 1998b):

- ☑ Ayudas FEDER para proyectos de I+D e Innovación.
- ☑ Subvenciones del FEGA-FEOGA Garantía (Programa de Mejora de la Calidad de la Producción de Aceite de Oliva), al cual se han acogido el grupo de investigación de mercados de la Universidad de Jaén, liderado por Manuel Parras, interesándose por la concentración de la oferta del sector en Andalucía.

### **17.3.3. Existencia de centros de investigación y transferencia de tecnología sobre el aceite**

Con el impulso de fondos públicos (a través de los programas de investigación analizados en el epígrafe anterior) y privados (de las principales empresas del sector), diversos centros están desarrollando investigaciones relacionadas con el olivo y el aceite:

- ☐ Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA). Este organismo, dependiente del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya realiza investigación orientada al servicio de las necesidades del sector para mejorar sus costes o la calidad de los productos (es decir, transferencia de tecnología). Los objetivos de investigación pueden surgir de peticiones de empresas (investigación contractual) o de los problemas habituales del sector agrario (canalizadas a través del Servicio de Extensión Agraria -SEA- que se integró en 1994 en el IRTA). Cabe decir que el SEA está altamente valorado por parte del sector como fuente de asesoramiento (Xarxa Qualificant, 1998). Los proyectos de investigación del IRTA se pueden enmarcar en el Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, presentándose a aprobación de la Comisión Interdepartamental de Ciencia y Tecnología (CICYT).

De entre los distintos centros del IRTA, en materia de olivicultura debe destacarse en de Más Bové (Reus), que trabaja desde 1985 en estos temas (material vegetal, técnicas de cultivo, calidad del aceite) destacando al Dr. Joan Tous y a Agustí Romero por su dedicación a temas del olivo.

- ☐ Centre Català de l'Oli, anunciado por Josep Tarragó, director general de IRTA. Un modelo de referencia son los Centros Tecnológicos Regionales.

Se trata de los *Regional Technology Advisory Centres* (RTAC) europeos que pueden realizar funciones de servicio de información (facilitan información general a un grupo de empresas), servicios de transferencia de tecnología (solución de problemas concretos), servicios de formación (organización de cursos) o servicios especiales (financiamiento, estudios de mercado, centros de demostración.) En este sentido, actúa en Cataluña el barcelonés Institut Català de Tecnologia (ICT, 1994a).



El Centre Català de l'Oli debería llevar a cabo estas funciones para ser un servicio eficaz a las empresas que no deban dispersar sus esfuerzos en la búsqueda de soluciones a sus problemas. La propuesta no es descabellada pues entre los distintos RTAC afiliados a la Federación Española de Organismos de innovación y Tecnología conviven sectores que van desde la cerámica (Catellón) o los moldes y matrices (ASCAMM) hasta la industria agroalimentaria (Paterna) o la pesca (Vigo o Sukarrieta).

- ❑ Distintos departamentos de las Universidades públicas y privadas desarrollan actividades de investigación y transferencia de tecnología relacionadas con el sector oleícola.
- ❑ En la Universitat de Lleida, en el Departamento de Tecnología de Alimentos se pueden destacar proyectos, subvencionados, entre otras entidades, por la CICYT, para evaluar el efecto del riego de soporte sobre la calidad del aceite (a cargo de la Dra. María José Motilva Casado, como investigadora principal), la caracterización de los componentes fenólicos del fruto y del aceite de oliva virgen obtenido de la variedad aequina (Dra. María José Motilva) o la caracterización de la fracción de clorofilas y carotenos de los aceites de la Denominación de Origen Garrigues (con la Dra. María Paz Romero Fabregat, como investigadora principal), que han dado lugar a la publicación de artículos en revistas prestigiosas como *Grasas y Aceites*, *Acta Horticulturae*, *Journal of American Oil Chemists' Society* o *Journal of Agricultural and Food Chemistry*. Se debe destacar también el convenio entre el IRTA y la empresa Olis de Catalunya SA para evaluar el estado de los molinos de las Denominaciones de Origen Garrigues y Siurana, en el que participó el Dr. Jordi Graell Sarlé.

Respecto al Departamento de Administración de Empresas, se han realizado análisis de la situación económica y financiera y de la capacidad y estructura productiva de las cooperativas, destacando como investigador principal al Dr. Pere Sabaté Prats. De dichos trabajos han surgido comunicaciones a congresos nacionales e internacionales de entidades como AEDEM.

- ❑ En la Universidad de Barcelona se puede destacar la labor del Departamento de Bromatología de la facultad de Farmacia.
- ❑ En el resto de España, es famoso el Departamento de Agronomía de la Universidad de Córdoba (Luís Rallo, Diego Barranco). Además, el profesor Rallo organiza el Master en Olivicultura y Elayotecnia. En dicha Universidad se puede mencionar también el Departamento de gestión y el de Economía General.
- ❑ Cabe citar también al Departamento de Olivicultura y Arboricultura Frutal, CIFA Alameda del Obispo (Córdoba); al Departamento de Olivicultura y Arboricultura Frutal, Estación experimental de olivicultura Venta del Llano (Jaén) y al Instituto de Recursos naturales y Agrobiología del CSIC en Sevilla

- ❑ Punto obligado de referencia es el Instituto de la Grasa (CSIC). Además de su tarea de investigación y análisis, ofrece el Curso de especialización en grasas con aspectos relacionados con la obtención de aceites (el centro cuenta con una almazara experimental).

En dichos centros, aún abarcando distintos campos de la olivicultura y la elayotecnia, no se encuentran en general líneas de investigación relacionadas con la mejora de la gestión empresarial.

#### 17.3.4. El asociacionismo en el *microcluster* del aceite

Las asociaciones cumplen con diversas características:

- Ser un interlocutor válido ante la administración o ante otras organizaciones con mayor equilibrio de poder negociador
- Gestión de ayudas y subvenciones
- Obtención de información
- Foro de debate que recoja la postura y las preocupaciones del sector

Deben también estimular a sus asociados a lograr establecer los nichos de mercado en calidad y precio.

Dejando a parte el mundo industrial, en el sector agrícola sólo una cuarta parte de los empresarios agrarios forma parte de alguna organización agraria (Cabau, 1994). El poco poder de convocatoria de estas organizaciones se justifica como falta de tradición sindicalista (Xarxa Qualificant, 1998).

Empezando por el consejo Oleícola Internacional, la máxima organización oleícola a nivel mundial, destacaremos las siguientes entidades patronales, sindicales y organizaciones de productores:

##### Consejo oleícola Internacional (COI)

Es una organización intergubernamental, con sede en Madrid, encargada de administrar los distintos convenios internacionales sobre el aceite de oliva que se han venido suscribiendo desde 1956 (Consejo Oleícola Internacional, 1995).

En 1947, la Carta de la Habana (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el comercio y el empleo) impulsa a la creación de acuerdos multilaterales sobre productos básicos para organizar los mercados mundiales. En 1955, tiene lugar en Ginebra la Primera Conferencia Internacional sobre el Aceite de Oliva que concluye con la firma en 1956 del primer convenio internacional. Este convenio entró en vigor en 1959.

El cuarto convenio se firmó en 1986 y fue revisado en 1993 acordándose su prórroga hasta 1999. Incluye medidas en temas de cooperación internacional, modernización de la oleicultura, expansión y normalización del comercio internacional.

En este sentido, el COI ha realizado funciones en el establecimiento de estándares sobre tipos de aceites, denominaciones de orígenes, normalización (Norma del Codex Alimentarius de la comisión mixta FAO/OMS; norma comercial COI), métodos de análisis; foro de debate y de información, mejora de la producción (recomendación del olivar intensivo); defensa y promoción del sector (prohibición de obtener aceite por esterificación).

Como ejemplo, en 1988 una delegación oficial, acompañada por el presidente de la Asociación de Industrias de la Alimentación (AFI) americana visitó la *Food and Drug Administration* americana (equivalente a nuestro Departament de Comerç i Consum) para establecer una cooperación entre los dos organismos de cara a unificar procedimientos de análisis, clasificar correctamente el aceite de orujo o fijar (Olivae, 1989b).

Igualmente, el COI realiza campañas de promoción y Seminarios informativos. Por ejemplo, en 1991 organizó en Brisbane (Australia) un certamen sobre grasas monoinsaturadas auspiciado por la *National Heart Foundation*, campañas de promoción en supermercados australianos o un almuerzo para periodistas especializados (Olivae, 1991). La Tabla 17.II muestra la evolución de las importaciones en aquellos países donde se han realizado actos de promoción.

<b>País</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Australia</b>	<b>Canadá</b>	<b>Japón</b>
<b>Importación 86/87 (miles Tm)</b>	<b>63</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Importación 94/95 (miles Tm)</b>	<b>125</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>9</b>
<b>Virgen/Oliva (%)</b>	<b>38 / 61</b>	<b>21 / 79</b>	<b>39 / 61</b>	<b>36 / 64</b>

Tabla 17.II. Evolución de las importaciones de aceite de oliva tras acciones de promoción del COI. Para la campaña 1986/97 se dan los datos conjuntos para todos los aceites de oliva. Para la campaña 1994/95 se distingue entre aceite virgen y aceite de oliva (mezcla)

Fuente: Pié (1998) a partir de publicaciones del COI

La Unión europea aporta 5 millones de ECU al COI para que realice acciones de promoción fuera de la Comunidad.

Son estados miembros del COI: Argelia, Chipre, Egipto, Israel, Líbano, Marruecos, Tunez, Turquía, Unión Europea (todos los estados miembros, sean o no productores) y Yugoslavia.

Además, existen los países observadores: Arabia, Argentina, Australia, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Eslovaquia, Estados Unidos, Rusia, India, Irak, Irán, Japón, Libia, Jordania, Líbano, México, Noruega, Pakistán, Panamá, Perú, Polonia, Siria, República Dominicana, Rumanía, Tailandia, Uruguay, Venezuela y Palestina.

Existen relaciones con distintos organismos internacionales como: ONU, UNCTAD; FAO, BIRD, FMI, OMS, OIT, PNUD, GATT OCDE, ISO, IUPAC, FAIA (Federación árabe de industrias alimentarias), etc.

Cuenta con un presidente y un vicepresidente cuyo mandato dura una campaña oleícola y con un director ejecutivo, encarnado en Fausto Luchetti desde 1987.

#### Associació Catalana d'Almasserers i Envasadors d'Oli

Es una asociación creada en abril de 1993, al amparo de la ley 19/1977 de uno de abril que regula el derecho de asociación sindical. Su domicilio social es la Cámara de Comercio de Reus y aglutina 65 empresarios del sector oleícola, conscientes de la necesidad de unir esfuerzos e intereses para competir. No son cooperativas. En el momento de contactar con dicha entidad (1998) en el marco de la Fira de l'oli (Borges Blanques), su presidencia recae en Don Salvador Farré Güell "Chicó", empresario de un establecimiento situado en la localidad de Borges Blanques con continuidad desde 1840.

Elaboran artesanalmente aceite virgen extra de hasta un grado de acidez, con una molturación que representa el 30% de Cataluña o el 1,15% de España.

Además de la actividad molturadora, ejercen también la actividad comercial, que representa el 55% del aceite producido en Cataluña y el 1,88% del producido en España (tomando como base de referencia los datos publicados por el Anuario de Estadística agraria de 1988).

Según informaciones de la propia entidad, la Tabla 17.III recoge la molturación de

El folleto editado por esta entidad incluye los nombres y direcciones de todos sus socios por lo cual han sido todos incluidos en la base de datos necesaria para realizar el trabajo de campo de esta Tesis. Se han mandado encuestas por correo a todos


<b>Zona</b>	<b>Número Socios</b>	<b>Molturación anual (Tm)</b>	<b>Moltuación unitaria (Tm)</b>	<b>Producción aceite (Tm)</b>	<b>Producción unitaria (Tm)</b>
<b>Garrigues / Segrià</b>	6	9.570	1.595	4.539,9	756,6
<b>Segarra / Urgell</b>	5	890	178	804,2	160,8
<b>Terra Alta / Ribera d'Ebre</b>	13	2.871	221	706,2	54,3
<b>Baix Ebre / Montsià</b>	20	10.887	544	2.372,8	118,6
<b>Baix Camp / Tarragones</b>	7	3.278	468	655,9	93,7
<b>Resto de comarcas</b>	12	2.190	182	504,5	50,5
<b>Totales</b>	63	29.686	471	9.583,5	152,1

Tabla 17.III.

de l'Associació Catalana d'Almasserers i Envasadors d'Oli (ACAEO)


Fuente: A partir d' ACAEO (1994)


 Gremio de industriales aceiteros y similares, en el Paseo de Isabel II en Barcelona es presidida por don Antonio Sagarra Morera (de la Igualadina SABA SA).

 Federació Catalana d'olis comestibles (Barcelona)  
Tiene editado un folleto, bajo los auspicios del COPCA (Consortio de promoció comercial de Catalunya) donde aboga por las ventajas del aceite de oliva en diversos idiomas:

- ⊙ Protección contra dolencias cardíacas (infarto de miocardio)
- ⊙ Remedio natural contra las úlceras
- ⊙ Ayuda en enfermedades de la vesícula biliar
- ⊙ Adecuado para la alimentación infantil
- ⊙ Adecuado para la dispepsia infantil
- ⊙ Rico en vitaminas A, D, E, K y F
- ⊙ Adecuado para la conservación de la piel
- ⊙ Empleado en la preparación de inyectables


Enumera, muy sucintamente, las diferentes calidades comerciales de aceite de oliva existentes (virgen extra, virgen, oliva, orujo de oliva) informando de su acidez máxima y recomienda el aceite virgen para ensaladas, mayonesas, platos a la brasa, etc.


 Infa-Oliva  
600 molineros particulares que no dependen de las cooperativas (almazaras industriales) y aportan el 53% de la producción española. Presidente: Manuel Villén, molinero de la provincia de Córdoba. (Peregil, 1998)

 Fundación para la promoción y el desarrollo del olivar y del aceite de oliva (Fundación del Olivar).


Es un caso particular que merece la pena tener en consideración. La Diputación de Jaén decidió poner en marcha esta entidad que contribuye a representar al sector, ofrece becas para prácticas en almazaras o un sistema de precios que contribuye a la disminución del riesgo y a la transparencia en el sector.

De igual modo, la Diputación de Córdoba creó Oleo Córdoba, una fundación para ser lugar de encuentro, coordinación, búsqueda de mercado y de subvenciones, para las 170.000 Tm de aceite que se producen en esa provincia. (Mercacei, 1998b).


 Asociación Provincial Empresarial de aceites Comestibles de Tarragona.  
Agrupa la totalidad de las empresas envasadoras y exportadoras no cooperativas de la provincia, sumando unas ventas de más de 5.000 millones al año (Costa, 1994).

 Asociación Nacional de Envasadores de Aceite  
Presidida por Antonio Herranz, consejero delegado de Koipe (Peregil, 1998)

 Fiode  
Presidida por José María Espuny.

 Asociación Española de la Industria y el Comercio Exterior de Aceite de Oliva (ASOLIVA)

Con domicilio en Madrid, aglutina el 95% de los exportadores españoles. Dirigida por Don Juan Vicente Gómez Moya. Según carta de Don Juan Vicente Gómez (1999), Asoliva está integrada por 66 empresas cuyo volumen de ventas de exportación representa el 95% del total nacional de aceite de oliva envasado y entre el 40 y el 65%, según campañas, del granel. Las funciones de dicha entidad son la gestión de documentación de exportación, la información a sus miembros y los trabajos de promoción y representación. ASOLIVA es miembro de distintos organismos internacionales como la Federación Europea de la Industria del Aceite de Oliva, el COI, el Comité Interprofesional Europeo para la Promoción del Aceite de Oliva, o las organizaciones para el aceite de oliva de Norteamérica, Australia o Japón.

 Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles (ANIERAC).

Con domicilio en Madrid y presidida por don Mariano Natera aglutina a la práctica totalidad de la industria envasadora



 Federación de la Industria del Aceite de Oliva de la CEE (FEDOLIVE)

 Patrimonio Comunal Olivarero.







Es una corporación de Derecho Público, constituida como organización de servicios y bienes propios de los empresarios productores y de las almazaras industriales, agrícolas y cooperativas. Colabora con la Administración (por Real Decreto de fecha 21 de diciembre de 1979) realizando campañas publicitarias y de promoción y recepcionando y almacenando los aceites procedentes de Intervención (Tous, 1990). Produce 3.000 Tm de aceite y exporta por valor de 1563 millones de pesetas (en 2000). Cuenta con una almazara en Montoro (Córdoba), una planta de envasado en Mora (Toledo) y 16 almacenes repartidos por la geografía española).

 Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (FCAC).

Con sede en el número uno de la barcelonina calle de Valencia, aglutina las distintas cooperativas proporcionándoles información, formación y asesoramiento bajo la presidencia del señor Xavier Tubert. La presidencia de la sección de aceites corresponde a Don Joaquim Ràfols. Aglutina 222 cooperativas agrarias de Cataluña de las que 111 son del sector oleícola.

Nació en 1983 con más de 300 cooperativas adheridas, con un Consejo General con representación comarcal y un Consejo Rector formado por representantes de 14 sectores de producción (Serrat, 1986).

En 1996, la FCAC creó l'Associació Catalana de Productes Cooperatius, que pretende organizar una red de agroestablecimientos que ofrecerían sólo productos de las cooperativas

-  Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAE).  
Antonio Luque preside la sección de aceites
-  Unió de Pagesos.  
Este sindicato agrario, a nivel estatal se integra en la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG), juntamente con otras entidades de carácter regional como la Unión de Agricultores y Ganaderos de Andalucía. Edita la revista mensual *La Terra*, algunos de cuyos números nos ha facilitado gratuitamente para elaborar esta Tesis.
-  Joves Agricultors i Ramaders de Catalunya (JARC) - ASAJA  
Se define como una organización profesional agraria al servicio de la agricultura y la ganadería catalanas (JARC, 1998). Su sede en Lleida está en el número 3 del Passeig de Ronda. Publica la revista *Món Rural*.
-  ASAJA: Asociación Agraria-Jóvenes Agricultores  
Cuenta con una sección de aceite representada por José Ramon Díaz. ASAJA rehuye el nombre de sindicato agrario pues el colectivo al que aglutina no está formado por asalariados, sino por empresarios agrarios, luego se trata de una organización profesional. Por este motivo, siempre ha intentado formar y motivara al empresario agrícola (mediante cursos, conferencias y jornadas técnicas) en el camino de la productividad y la competitividad (Cabau, 1994)
-  Comisiones Obreras (CCOO) y Unión General de Trabajadores (UGT)  
Los sindicatos mayoritarios también cuentan con una sección dedicada al aceite en las provincias productoras
-  Unión de Pequeños Agricultores (UPA)  
Este sindicato agrario cuenta también con una sección de aceite.

Los miembros de las cooperativas (Xarxa Qualificant, 1998) reconocieron la necesidad de potenciar las organizaciones de productores agrarios como una manera de concentrar producción y reducir marcas: la producción está fragmentada y no existe una capacidad de oferta lo que genera problemas de presencia en los mercados. No obstante, parece ser que no hay un espíritu colectivista que favorezca la creación de dichas organizaciones. El 95% de los oleicultores italianos pertenecen a agrupaciones de productores así como el 85% de griegos y el 100% de franceses (Anaya, 1986).

La legislación española contemplaba la existencia de Agrupaciones de Productores Agrarios de aceite (APA) al amparo de la Ley 29/1972 de 22 de julio pero a partir de la entrada de España en la Comunidad Europea, las Agrupaciones de Productores quedan como entidades de comercialización en común -por ejemplo, para la aceituna de mesa- pero para el aceite se regulan las Organizaciones de Productores de aceite de oliva (OPA) y sus Uniones.

En España, las Organizaciones de Productores Reconocidas (OPR) se rigen por el Real Decreto 2796/1986 de 19 de diciembre por el que se regula en España el reconocimiento de Organizaciones de Productores de aceite de oliva y sus Uniones. Deben estar constituidas legalmente como Asociaciones, Sociedades Cooperativas del Campo o Sociedades Agrarias de Transformación.

Su interés es tramitar las solicitudes de subvenciones comunitarias. (El Reglamento CEE número 1360/78 establece la creación de Agrupaciones de productores y sus Uniones con vistas a la obtención de ayudas y la Resolución de 29 de diciembre de 1989, BOE del 13-1-90, especifica que documentos deben presentar dichas entidades para el control de la producción).

Dicho Reglamento comunitario (y el R(CEE) 2261/84) pretende estimular la formación de Agrupaciones de Productores (AP) u otras Organizaciones de Productores (OP) y de sus Uniones para corregir las deficiencias estructurales existentes en la oferta de productos agrarios (Borjabad, 1993).

Las condiciones para el reconocimiento de una Organización de productores en la legislación comunitaria (R (CEE) 136/66) especifica que esta debe estar compuesta por un mínimo de 700 oleicultores cuando actúa como Organización de producción y valorización de las aceitunas del aceite de oliva o por 1200 oleicultores como norma general. Esta cifra se puede reducir si la cifra alcanza el 2,5% de los oleicultores o de la producción de aceite de oliva de su región económica. Sus miembros deben ser propietarios de un olivar en explotación o explotar un olivar durante tres años.

Igualmente, el R(CEE) 2261/84 señala una serie de obligaciones consistentes en presentar las declaraciones de cultivo de sus miembros, presentar las solicitudes de ayuda y realizar comprobaciones respecto a las declaraciones y a los declarantes.

Una Unión debe estar compuesta por un mínimo de diez OPR o representar al menos el 5% de la producción de aceite del Estado -entre diversas regiones económicas- (Borjabad, 1994)

Según datos de la Agencia para el Aceite de Oliva, al inicio de la campaña 1996/97, existían en España 68 OPR y dos Uniones de OPR. De las 68 organizaciones, 3 estaban en Cataluña, uniendo a más de 33.000 agricultores (Mercacei 1998d). El RD 2796/1986 prevé la creación de un Registro General de las Organizaciones de Productores de Aceite de Oliva. Por lo que se refiere a Cataluña, mencionamos las siguientes organizaciones:

#### Agrolés

La cooperativa de segundo grado Agrolés fue la primera entidad en crear una OPR en Cataluña. A ella está asociadas la Cooperativa Agroindustrial Catalana de Granadella, la Cooperativa del Camp d'Alcanó, la Cooperativa del Camp d'Alcarràs, la Cooperativa del Camp d'Algerri, la Cooperativa del Camp Arbequina, la Cooperativa del Camp d'Aspa, la Cooperativa del Camp de Belianes, la Cooperativa del Camp de Bellaguarda, la Cooperativa del Camp de la Bisbal de Falset, la Cooperativa del Camp de Bovera, la Cooperativa del Camp Sant Fortunat de Castellans, la Agrària Espluguena, SCCL de l'Espluga Calba, la Cooperativa del Camp de Granyena, la Cooperativa del Camp Verge de Bovera de Guimerà, la



Cooperativa del Camp de Juneda, la Cooperativa Verge de Loreto de Llardecans, la Cooperativa Sant Isidre de les Borges Blanques, La Cooperativa del Camp Sant Martí, de Sant Martí de Maldà, la Cooperativa del Camp de Sarroca, la Cooperativa del Camp Els Torms, la Cooperativa del Camp de Torrebesses, Foment Agrícola les Planes SCCL, de Torregrossa, Agrària Verge de Carrasumada, SCCL de Torres de Segre, la Cooperativa del Camp de Vallbona, la Cooperativa del Camp de Fullella, la Cooperativa del Camp Llorens, de Llorens de Rocafort, la Cooperativa del Camp de Nalec, la Cooperativa del Camp de Seròs, la Cooperativa del Camp Omells de Na Gaia y la SAT Molí Vell de Sant Miquel de la Vall (Agrolés, 2001).

 Organització de Productors d'Oli de Catalunya (OPOC)

Aglutina a los productores de aceitunas de almazara para poder tramitar las subvenciones europeas de ayuda a la producción. Su sede social está en la Calle de Isabel II en Barcelona.

 Associació Catalana de productors d'oli d'oliva (ACPO)

Fue constituida en 1988 por la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña. Une a 117 cooperativas asociadas en la gestión de la ayuda a la producción de aceite de oliva En la campaña 1996/97 tramitó 14.036 solicitudes que corresponden al 57% del aceite declarado en Cataluña y en 1999, agrupaba a 16.000 oleicultores y tramitó ayudas por valor de 3.500 millones de pesetas. En ese momento renunció al reconocimiento como Organización de Productores (OPR) ante cambios en la normativa que imponen nuevas obligaciones a las OPR. Igualmente, amplió sus actividades en el asesoramiento (Cooperació Catalana, 1999a).

La Resolució de 14 de octubre de 1999 del DARP, DOGC núm. 3032 - 10/12/1999, da de baja como Organización de Productores de Aceite de oliva a la Associació Catalana de Productors d'Oli d'Oliva (ACPO).

 Associació de Cooperatives Productores d'Oli d'Oliva del Baix Ebre i Montsià (ACOBEM).

En la misma fecha en que se da de baja a ACPO, otra RESOLUCIÓ del DARP cualifica como Organización de Productores de Aceite de oliva a la Associació de Cooperatives Productores d'Oli d'Oliva del Baix Ebre i Montsià (ACOBEM) (DOGC núm. 3032 - 10/12/1999)

 Crisoliva

La Resolución de 10 de septiembre de 1997, de la Dirección General de Producciones y Mercados Agrícolas, reconoce como Organización de Productores de Aceite de Oliva, según el Reglamento CEE) número 136/66, del Consejo, de 22 de septiembre, y el Reglamento (CEE) número 2261/84, del Consejo, de 17 de julio, a «Crisoliva», SAT número 9891, de Tárrega (Lleida). Esta entidad está fomentada por Olis Borges Pont.

 Unió Agrària

Esta cooperativa de segundo grado cuenta con una OPR a la que se ha hecho referencia en el Capítulo 14 al analizar la estructura de la entidad.

## 17.4. Condiciones de la demanda

La raíz de la ventaja nacional está en la segmentación de la demanda de modo que los segmentos mayores reciben la mayor atención por parte de las empresas. Los clientes expertos y exigentes fomentan la calidad de los productos y pueden ser precursores en el desarrollo de necesidades a nivel internacional. Las preferencias de los clientes nacionales se pueden transferir al exterior por medio de clientes multinacionales, existencia de alianzas, etc.

La ventaja nacional depende además del tamaño y crecimiento de la demanda interior (especialmente en sectores con necesidades de invertir en investigación o con economías de escala)

La demanda, a nivel mundial, está concentrada en los países productores: las regiones costeras del Mediterráneo en Europa, Asia y África. No obstante, también constituyen un mercado importante los Estados Unidos y se están introduciendo países como Canadá, Australia, Japón o el resto de la Unión Europea. Se trata de países básicamente no productores con alta renta per capita. Los esfuerzos exportadores de las empresas catalanas empiezan a dar sus frutos después de 20 años de promoción -aunque las empresas catalanas empezaron a exportar a principios de Siglo XX, aunque los posteriores acontecimientos bélicos mundiales y españoles truncaron las pautas de consumo y de comercio-.

El consumo mundial tiene un gran potencial de crecimiento pues es un aceite poco consumido a nivel mundial pero que puede alcanzar mayor demanda gracias a la promoción de la dieta mediterránea por sus efectos beneficiosos para la salud. En los países europeos no mediterráneo, el consumo de aceite de oliva no llega todavía a un litro por persona y año (Recordemos la Figura 8.4), mientras que en los países productores se superan los diez litros -pudiendo llegar a 20 en algunas zonas-.

Las empresas catalanas y españolas exportan aceite -en gran medida a granel para mejorar los aceites italianos- pero raramente lo importan. Sólo en casos de muy baja cosecha nacional se han tenido que importar aceites a granel de Italia o de Grecia o con finalidad especulativa -para equilibrar precios interiores o aprovechando el favorable cambio de divisas con la lira-. No se encuentran en el comercio aceites envasados en otros países. Desafortunadamente, los envasadores catalanes muchas veces *importan* aceites de otras comunidades españolas para conseguir precios más bajos.

En este punto se hace preciso mencionar la interrelación existente los tres ámbitos de la empresa: el productivo, el organizativo y el geográfico. La política de especialización de la actividad de almazaras o cooperativas catalanas en un único producto -el aceite virgen- para el que está perfectamente preparado -por sus condiciones de gran calidad-, en un mercado dominado por unas pocas firmas de capital mayormente multinacional -el mercado de aceites, en general-, dificulta las economías en distribución -que favorecen a aquellas empresas que cuentan con una gama amplia de productos (Jarillo, 1992). La única opción es la concentración de la producción para ser competitivo en costes y además pasa por la exportación -pues el mercado interior está muy saturado-.

Para evitar las desventajas en distribución, se debe llegar a estrategias de cooperación con empresas a nivel europeo o mundial para realizar intercambios de productos -de alta calidad, como quesos, vinos, cavas, etc.- De este modo, se es eficiente a nivel productivo y también a nivel distribución, tanto en el exterior como en el interior de nuestras fronteras -con una gama de productos de calidad, ya se puede prestar servicio a los distintos comercios del país desde otra óptica-.

Habitualmente, la demanda española queda abastecida por la producción interior, sobrando incluso aceite -lo cual favorece la exportación-. Esto en Cataluña representa que el público compra aceites de otras procedencias pues la cosecha catalana no podría tan siquiera abastecer a la población del Principado.

Como se ha venido comentando, existe un exceso de fabricantes y envasadores que sólo pueden sobrevivir en mercados locales pero no pueden extenderse a costa de caer en la rivalidad de la competencia, controlada por unas marcas bien conocidas (oligopolio).

En el saturado mercado catalán y español, se observa como las grandes empresas del sector ya están añadiendo aceite virgen a su gama de productos pues son conscientes de la cada vez mayor información por parte del público y a la existencia de un segmento de mercado dispuesto a pagar un precio superior por un aceite diferente. El mercado interior, el segundo a nivel mundial después de Italia, queda repartido entre aceite de oliva (mezcla) y aceite de girasol por mitades aunque las fluctuaciones en los precios pueden trasvasar el consumo al aceite de girasol. Sólo la información -cada día más extendida- sobre los distintos aceites puede hacer plantear al consumidor si es importante ahorrar en estos productos. En Italia, existe mucha mayor demanda de aceites vírgenes envasados que en España.

En la restauración, cada día más necesaria por los nuevos comportamientos sociales, se emplea mucho el aceite de girasol, el principal competidor de los aceites de oliva en España por cuestión de precio y por su sabor menos pronunciado. Sólo los establecimientos de mayor categoría emplean sólo aceite de oliva virgen, aunque todos los cocineros -de mayor o menor prestigio- lo están recomendando en sus recetas y programas radiofónicos o televisivos.

En la industria alimentaria es difícil emplear aceite de oliva por el hecho de tener menor estabilidad que los aceites saturados. Sólo se emplea en conservas de pescado, donde existen restituciones comunitarias y nuevos platos como en gazpachos preparados, palitos de pan, etc. interesados en dar un aire de naturalidad.

El aceite virgen se consume principalmente en los hogares y las familias lo adquieren, en muchos casos, directamente en las almazaras. Se trata de los propios oleicultores (autoconsumo) o de familias próximas al medio rural -o que han emigrado a la ciudad pero vuelven al pueblo a comprar aceite-. En estos casos, existe un buen conocimiento sobre el aceite y sus clases -especialmente en las zonas con buenos aceites donde el agricultor se está mentalizando en términos de calidad.

Los vecinos de las ciudades realizan preferentemente sus compras en supermercados e hipermercados por las facilidades que estos establecimientos brindan, acordes con la vida moderna. No obstante, estos establecimientos practican una política comercial agresiva que sólo las empresas más sólidas pueden soportar. Sin embargo, cada vez son más las grandes superficies que dedican espacios al aceite de oliva virgen lo que hace

Existe otro canal, el minorista. Aunque no se trata del comercio tradicional sino de tiendas especializadas donde el cliente acude en busca de artículos específicos de gran calidad y sabe que puede contar con el asesoramiento del comerciante. En este sentido, existen tiendas especializadas en vinos y licores, dietética, carnicería (*delicatessen*), cafés con denominación de origen e incluso alguna oleoteca. El aceite de oliva virgen extra, con denominación de origen, puede encajar perfectamente en todos estos establecimientos, siempre y cuando el profesional reciba primero la formación necesaria para asesorar al cliente sin cometer errores.

Rastoin (1993) analiza las tendencias estratégicas para el mercado agroalimentario mundial. Prevé una atomización de la demanda, debido al surgimiento de múltiples perfiles de consumo y a las mayores exigencias de los consumidores.

Prevé también una mayor competencia en el lado de la oferta, con estrategias de diferenciación en calidad o en precio. Ante la consolidación mundial de los bloques comerciales, se recrudecerá la confrontación. Igualmente, observa que los gobiernos serán cada vez más estrictos en aspectos medioambientales y técnico-sanitarios. Esto es especialmente cierto en Estados Unidos y en la Unión Europea, donde el nivel de protección frente a los peligros o deficiencias de los alimentos es el más elevado del mundo, como reconoce la Directora de Seguridad Alimentaria de la Comisión Europea, Paola Testori, *pues los ciudadanos exigen altos estándares de calidad* (Cañas, 2001)

En este entono, surgirán tres líneas de productos:

- Los básicos o cotidianos, prácticamente normalizados, de calidad técnico-sanitaria rigurosa. Esta línea quedará dominada por las multinacionales de la alimentación que se imponen por medio del control de cuotas de mercado significativas (más del 20% en mercados de más de diez millones de consumidores), capaces de responder a las exigencias de las grandes empresas de distribución en aspectos financieros, logísticos, de reducción de costes y de promoción. Corresponde a los aceites de girasol y de oliva que encontramos en el hipermercado, siempre en oferta, puesto que es un producto de primera necesidad y atrae al público. En España, se podría destacar el papel que ha representado la empresa Agribética, recién llegada al sector en los años 90 de la mano del grupo Frint. Ha desarrollado una estrategia de aceite barato para marcas blancas que obliga a otras firmas a bajar sus precios ante la presión del sector distribución, sin comprender como se puede ofertar aceite a 270 Pta el litro cuando el precio de coste es 310 Pta (Maté, 2001a).
- Los productos relacionados con la salud: dietéticos o medicinales. Esta línea corresponde al sector farmacéutico. Curiosamente, en algún país, se intenta vender aceite a través de las farmacias.

- Los productos tradicionales o regionales. Esta línea corresponde a empresas de carácter local, especializadas, pero con una gestión y un marketing impecables (el autor se refiere, como ejemplo, al *packaging*) para aplicar una estrategia elitista. Corresponde a los aceites de calidad virgen extra con denominación de origen. Bacaria y Alfranca (1994) argumentan que una estructura industrial basada en pequeñas empresas, protegida de la competencia internacional y con una estrategia de diferenciación puede tener ventajas, especialmente si existen medios de comunicación que promocionan el consumo de productos autóctonos.



## 17.5. Características de los sectores auxiliares y conexos (Industrias relacionadas y de soporte)

Normalmente, los sectores que adquieren ventajas competitivas en un país son sectores que forman parte de un conglomerado de industrias relacionadas (Ernst & Young, 1992b), siendo proveedores o clientes o siendo industria conexas o auxiliares, que podríamos denominar *Cluster*.

Si un sector cuenta con proveedores de rango internacional, se tendrá acceso más fácilmente y a menor precio a materias primas o equipo y se podrá colaborar en procesos de innovación o resolución de problemas (ingeniería simultánea). En el sector oleícola sólo los proveedores de maquinaria son internacionales pues la materia prima es nacional -excepto algunas pequeñas importaciones, como ya se ha comentado-.

Los sectores conexos son importantes cuando contribuyen a la innovación del sector (facilitan el intercambio de tecnologías) o cuando se comparten actividades críticas en la cadena de valor.

En este apartado deben mencionarse los proveedores de envases de plástico pues se dio el caso que por disputas entre las grandes multinacionales del sector químico, circuló el rumor que ciertos tipos de plásticos podrían ser cancerígenos. El mercado americano reaccionó suprimiendo el consumo de productos envasados, entre los que se encontraba el aceite. Indirectamente, las luchas en un sector perjudicaron a otro.

Todas las almazaras se encuentran en zonas productivas lo cual asegura una materia prima de calidad y bajos costes de transporte. Los proveedores están muy atomizados en relación con las almazaras, motivo por el que se han ido agrupando en cooperativas.

En Girona, existieron importantes producciones de aceitunas y aceite en el Siglo XIX. Hoy en día, sólo algunas almazaras particulares han sobrevivido.

En Barcelona, existe alguna almazara particular y alguna cooperativa recuerdo de lo espléndido del sector en otros tiempos -que ahora se reaviva en algunos puntos- pero lo que destaca es la existencia de empresas envasadoras. La provincia se caracteriza por ser la más industrial y la más poblada de Cataluña, motivo por el que es posible encontrar todo tipo de infraestructuras y de industrias de soporte y de empresas de servicios. Por este motivo, las empresas aceiteras han ido abandonando la actividad productiva de la que muchas veces arrancaron y se han ido concentrando en el envasado y comercialización del producto.

Existen también distintas empresas industriales del sector aceites y grasas así como otros sectores alimentarios con los que se puede cooperar en fabricación, distribución y comercialización. Por ejemplo, en la zona de Barcelona, repartidores de bebidas llevan el aceite a los establecimientos HORECA Llegar a unos acuerdos con estos mayoristas del sector bebidas puede asegurar la presencia de buen aceite en los restaurantes.

En Lleida, existen distintas almazaras particulares y cooperativas de ámbito local dispersas por toda su geografía, excepto en las comarcas de montaña. En el caso de las almazaras particulares, los proveedores de aceituna son olivicultores de la zona, que tradicionalmente acuden al mismo molino pero sin existencia de contrato previo alguno. Las almazaras compran aceitunas donde puedan obtenerlas a bajo precio e incluso compran otros aceites (refinado, girasol, etc. a granel) para realizar *coupages* o atender las peticiones de sus clientes -es preciso disponer de varios tipos de aceite para no perder una venta y un cliente-

Cabe destacar la concentración de empresas cooperativas en la comarca de les Garrigues, con aceite de gran calidad protegido en la denominación de origen Garrigues. En dicha zona existe también una cooperativa de segundo grado (Agrolés) aunque existe un divorcio entre esta entidad -que muchas cooperativas han abandonado- y la Denominación de Origen, de modo que lo que sería lugar de entendimiento, concentración de la producción y comercialización ha sido fuente de discordia. Las cooperativas realizan la molturación de sus aceitunas en sus instalaciones y envasan el aceite para venderlo principalmente en sus propias instalaciones o exportarlo a granel.

En la provincia de Lleida se sitúan también las instalaciones de Olis Borges Pont que opera con distintos tipos de aceites, contando con instalaciones de refinación y envasado. Otras firmas prestigiosas son Olis Guiu i Veà SA.

Existen también empresas dedicadas al secado y extracción de aceites de orujo. Sería interesante la concentración de almazaras para la explotación de una planta orujera pues se daría salida y valorización al orujo -especialmente el problemático orujo húmedo de los molinos a dos fases-, aumentando el servicio a los clientes -se podrían servir dos HORECA.

En la demarcación leridana existen también centros de formación (Escuela de Capacitación Agraria de Borges Blanques, Escuela Técnica de Ingenieros Agrónomos de Lleida -donde se imparte también una licenciatura en Tecnología de Alimentos-) y de investigación y transferencia de Tecnología (la misma Universidad o el IRTA que cuenta con distintas secciones como pueda ser malherbología y fitoreguladores). Otras entidades de soporte que se pueden destacar son el Laboratorio de análisis y fertilidad de suelos de la Diputación de Lleida o la estación climática de La Granadella y el antiguo Servei d'Extensió Agrària de La Granadella -como ejemplo de sus actividades de investigación y asesoramiento, puede consultarse Solé (1986).

En Tarragona, la gran provincia oleícola de Cataluña existen dos regiones bien diferenciadas: la Denominación de Origen Siurana y la zona de Baix Ebre-Montsià, aunque en toda la provincia existen molinos y almazaras (destacando la cooperativa de segundo grado CEOLPE en la zona no vinícola del Penedès).

En la zona de la Denominación de Origen Siurana, debe destacarse una alta coordinación entre las Cooperativas, la cooperativa de segundo grado Unió Agrària Cooperativa y la Denominación de Origen (que está en las instalaciones de Unió Agrària). Unió Agrària realiza el envasado para las cooperativas, para la venta con marca *Unió* y también para Olis de Catalunya S.A.

Además hay que mencionar que el Salón Oleícola internacional tiene sede en Reus; se encuentra en la zona un centro de investigación del IRTA (Mas Bové, especializado en oleicultura y que incluye estación climática) y existen otros centros de formación e incluso Universidad (Rovira i Virgili); el DARP ha creado en Reus un panel de cata de aceite de oliva para homologar las distintas partidas de aceite sin intervención de catadores de otros puntos de España; en Reus hay mercado de aceite (lonja de contratación).

En la zona del Baix Ebre-Montsià existen altas producciones pero el aceite posee demasiada acidez por el método de recogida de la aceituna (del suelo) y por los ataques de la mosca del olivo. Esto obliga a su refinado. Existen en la zona distintas empresas dedicadas al refinado y a la obtención de aceite de orujo. hay multitud de almazaras cooperativas y particulares. Existen dos cooperativas de segundo grado y distintas empresas exportadoras, pues Tortosa es un mercado de aceite tradicional.

A nivel general, existe poca relación entre el mundo cooperativo productor y el industrial envasador. Sólo existe integración al llegar a los aceites de orujo o de semillas que necesitan procesos de extracción y de refinación intensivos en capital lo cual requiere unos volúmenes de trabajo para alcanzar economías de escala.

Entre los proveedores del sector productivo están los fabricantes de maquinaria para la almazara y para el campo (cultivo y recogida). Además, están los proveedores de equipo informático para el control de la almazara y de otros productos como fertilizantes, fitosanitarios, etc. En las entrevistas realizadas se ha destacado la atención que el sector recibe por parte de dichas empresas. Además del asesoramiento, las empresas también editan boletines informativos. Por ejemplo, se ha consultado el Boletín Agrícola denominado *Fertilización* publicado por la empresa Fertiberia para obtener información sobre las necesidades de abono por parte del olivo (Fertiberia, 1995).

Entre los proveedores de maquinaria para almazara, existen unas pocas empresas líder y algunas más entre las que podemos mencionar:

- Pellenc, de capital francés
- De Smet, de capital belga, realiza instalaciones orujeras.
- Rapanelli, de capital italiano
- Pierálisi, de capital italiano
- Amenduni, de capital italiano
- Gennaretti, de capital italiano
- Hiller, de capital alemán
- Westfalia Separator y GEA-PT, de capital alemán
- Alfa Laval, de capital sueco
- Oleotecnica-Reis & menino, de capital portugués

Pierálisi cuenta con una cuota de mercado del 50% en Italia y más del 60% en otros países. Ha sido una de las primeras empresas en introducir el ciclo continuo en el mercado español, país donde está presente desde hace más de 30 años. Su línea de diversificación y servicio integral le ha llevado al sector de la depuración de aguas residuales y de instalaciones para otras industrias agroalimentarias (Leone, 1993).



Alfa Laval puso en pié la primera instalación continua en 1964. Alfa Laval, implantada en España en 1958 es una filial del grupo sueco Alfa Laval (miembro de Tetra Laval). Con la sede española en Fuencarral (Madrid) y bajo la dirección de José Antonio Hernanz, ingresó, en 1996, 10.289 millones de pesetas, además de invertir 3.000 millones (investigación y compra de una factoría de componentes en suspensión de pagos). Siendo la fábrica madrileña una de las tres que la empresa tiene en el mundo, exporta el 90% de su producción. (Rosell, 1997).

Rapanelli se caracteriza por su particular sistema de extracción en frío de aceites de alta calidad y por su experiencia de más de 25 años en el sector de la centrifugación de doble elaboración. Exporta más del 75% de su producción, con una cuota de mercado del 10% (Leone, 1993).

Westfalia Separator Ibérica S.A. trabajó en colaboración con Fuentes Cardona SA para pasar después al aliarse con GEA-PT, tras la quiebra de Fuentes Cardona en 1996. Su producto más destacable es la línea continua ecológica, que no genera alpechín y que permite ahorrar agua y electricidad (Mercacei, 1996a).

Entre las empresas españolas de maquinaria para almazara se puede destacar Fuentes Cardona SA, ubicada en Úbeda (Jaén) que desapareció el 30 de junio de 1997 por situación económica de quiebra y que recibió en marzo de 1997 una sentencia condenatoria de un juzgado madrileño por competencia desleal (art. 50 de la Ley de Patentes) a Pierálisi en un procedimiento iniciado en 1994 por una máquina batidora. (Asesoría Jurídica de Pierálisi Española, 1997). En abril de 1997, nace Maquinaria Oleícola Fuentes SA, sin mantener vinculación con Fuentes Cardona, pero aprovechando la experiencia de muchos profesionales que trabajaron en ella. La empresa prepara líneas continuas pero compra la maquinaria a BIRD HUMBOLDT, de capital norteamericano.

El sector de proveedores de equipo productivo supone un punto negativo en este apartado pues aunque en Cataluña hay distribuidores, la tecnología corresponde a empresas extranjeras: multinacionales del sector de la maquinaria o empresas italianas que han sabido abrir mercado en el sector. La tecnología italiana en el sector de la transformación de las aceitunas en aceite cuenta con gran éxito en Italia y en el resto del mundo. Las tres principales empresas italianas controlan más del 75% del mercado tanto en Italia como en el mundo (un mercado de 13.000 millones de pesetas), reservando el resto a pequeñas empresas italianas, españolas o griegas. Italia absorbe más del 50% de la producción mundial de maquinaria e instalaciones para almazara, seguida por España, Grecia y Turquía (Leone, 1993).

Después, existen distintas empresas con mercados regionales. Por ejemplo, la empresa Arcusín S.A. de La Fuliola (Lleida), de carácter familiar ha construido una línea *auto-pick* de máquinas para la recogida mecánica de aceitunas y almendras mediante sistemas de vibración y paraguas invertido

Igualmente, representantes del sector entrevistados para esta Tesis han manifestado que la industria del vidrio española (con firmas como Vidrala o Vicasa) no está preparada para atender la demanda de botellas necesaria para envasar el aceite virgen pro lo que los envases de cristal deben importarse de Italia (firmas como Firenze Vetro o Vetreria Etrusca).

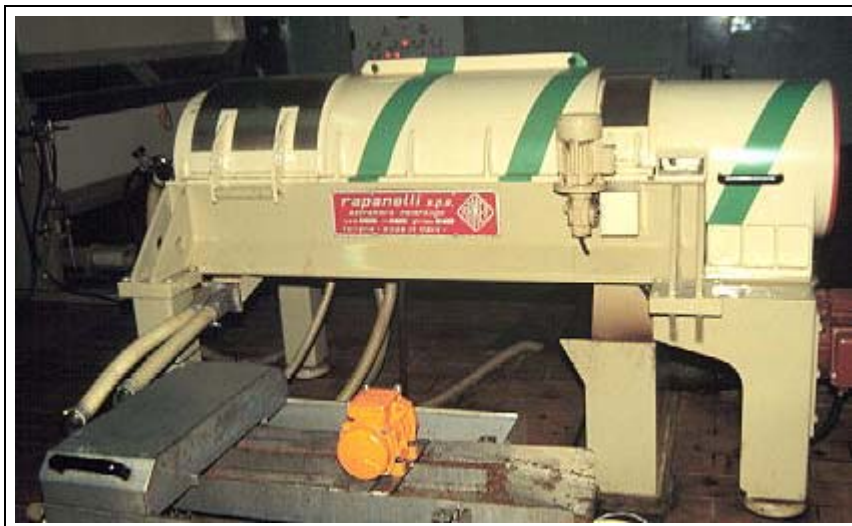


Ilustración 91. La tecnología de almazara corresponde a capital extranjero.

Debido a las duras condiciones que imponen las grandes cadenas de distribución, los productores de aceite catalanes optan por la venta en sus instalaciones (cooperativas), por la distribución a través del sector HORECA (molinos-ensasadores no cooperativos) y por los acuerdos con tiendas minoristas, mayoristas de ámbito comarcal, cadenas de supermercados.

No se ha detectado presencia de I+D en equipos en las empresas del sector oleícola; sólo I+D en producto en las empresas mayores.

## 17.6. Estructura, estrategia y rivalidad

A nivel nacional, son importantes aspectos como la formación, la cultura empresarial (estilo de mando, toma de decisiones, actitud hacia la internacionalización) relaciones con los clientes, etc., porque van a traducirse en una organización que fomenta las ventajas competitivas. Un mismo sector puede ser distinto según la zona o el país en que esté situado.

En este sentido, las variables que se analizan son la estructura organizativa, el tipo de dirección, la actitud ante la formación del personal, la relación con los clientes, el nivel de internacionalización y el clima laboral existente.

La rivalidad con otras empresas obliga a las empresas a buscar fuentes de ventajas competitivas, cada vez más sofisticadas. En este sentido, la rivalidad nacional prepara las empresas para la competencia internacional (Mussons, 1997).

Las empresas del sector son normalmente muy pequeñas por lo que tienen una estructura característica de organización vertical donde el propietario es el gerente y trabaja en la fábrica al frente de todo el personal. Básicamente se trata de empresas familiares y no existe ninguna gran empresa. La mayor en Cataluña es Borges Pont donde la gestión ya se halla muy profesionalizada y la organización muy departamentalizada. Fenómenos muy similares suceden en las cooperativas. El inconveniente del tamaño y la falta de profesionalización es que la gestión se centra en el día a día, impidiendo la dirección estratégica.

La formación del personal se centra en las empresas de mayor tamaño y en las cooperativas.

No existen problemas de conflictividad laboral al ser empresas de pequeño tamaño e intensivas en capital. Cabe destacar, en materia de negociación colectiva y regulación del personal, la existencia de la Ordenanza del Sector de la Industria del aceite, aprobada por Orden de 28 de febrero de 1974, por el que se rigen almazaras, molturadores de semillas, refinerías, almacenes, envasadores, exportadores a granel, extractores, etc. Dicha Ordenanza está hoy en día derogada -a partir de la reforma laboral de 1994- pero a ella pueden seguir haciendo referencia los convenios colectivos provinciales o de empresa, existiendo incluso la posibilidad de un acuerdo marco. La Ordenanza se puede criticar por su excesiva amplitud por lo que aparecen tendencias a crear un convenio distinto para cada actividad. En Cataluña existe un convenio para Lleida, otro para Tarragona y dos para Barcelona (Jesús del Val, 1994).

La presencia internacional se limita a la exportación en las empresas en que esta se da. Sólo Borges, Veá y Agrolés cuentan con delegaciones en el extranjero. Este aspecto es especialmente remarcable en el caso de Borges Pont con instalaciones en Estados Unidos, Túnez y Australia. Las exportaciones se basan principalmente en aceite virgen de gran calidad a granel para abastecer el mercado italiano y permitir que los envasadores italianos mantengan los mercados internacionales que han sabido abrir antes que los españoles -y donde han alcanzado gran prestigio que a veces no se corresponde con la calidad real del aceite suministrado-.

La internacionalización es una vía para eludir la rivalidad competitiva pues esta se ha acrecentado en un mercado interior saturado con una oferta sobredimensionada que tiende a reducir la rentabilidad. El redescubrimiento del aceite de oliva virgen a través de la dieta mediterránea introduce un nuevo mercado que tendrá que competir con los aceites de oliva y de semillas tradicionales, aunque el bajo consumo existente todavía, el desconocimiento por parte del público y la competencia en precio existente impide que la calidad encuentre una compensación en precio a diferencia de lo que ocurre en los mercados griego e italiano.

En lo que se refiere a relaciones con los clientes, todas las empresas manifiestan su voluntad de ofrecer servicio y calidad. Incluso ofrecen asesoramiento en aspectos relacionados con la fritura.

Destacar que productores (elaboración de aceite) e industria (envasadores, refinadores), tradicionalmente separados, han sabido hacer frente común para luchar contra la reforma de la OCM del aceite. Y destacar también la existencia de rivalidades entre personas o empresas en el ámbito cooperativo.

En la Denominación de Origen Siurana, Unió Agrària Cooperativa es la empresa líder, siendo las restantes empresas de reducido tamaño y con ventas de aceite envasado que se basan en las ventajas comparativas de sus mercados locales. Cuando los aceites de Unió Agrària Cooperativa acceden al lineal del supermercado (por ejemplo, Caprabo), deben competir con los grandes grupos envasadores españoles (Borges, Carbonell, Koipe, Unilever), con marcas consolidadas y con los cuales es muy difícil competir en políticas de distribución, precio o promoción.

## 17.7. Las acciones del gobierno

Aunque ya se han destacado los aspectos en los que el gobierno interviene, favoreciendo o empeorando la competitividad de un sector como el oleícola, en este punto podemos introducir algunas de las recomendaciones del gobierno catalán para que el sector agrario pueda ser más competitivo, adaptándose a la realidad económica local y global (DARP, 2001). De estas recomendaciones deben desprenderse acciones, algunas de las cuales corresponde emprender al propio gobierno:

- ✘ Favorecer la incorporación de los jóvenes a la agricultura
- ✘ Condicionar las ayudas a la presentación de proyectos que respeten el medio ambiente
- ✘ Fomentar la formación permanente, tanto de la mano de obra como del empresario agrícola
- ✘ Mejorar la prevención de riesgos laborales y la seguridad en el trabajo en el campo
- ✘ Modernizar el régimen de la Seguridad Social Agraria, equiparándolo en prestaciones a otros regímenes
- ✘ Potenciar la investigación para que se mejore la productividad: su pilar debe ser el IRTA
- ✘ Promover el asociacionismo agrario
- ✘ Fomentar los seguros agrarios
- ✘ Favorecer la reestructuración de las explotaciones agrarias, puesto que para ser rentable las explotaciones deben tener mayores tamaños.
- ✘ Reducción de la fiscalidad, principalmente en el impuesto de sucesiones
- ✘ Fomentar la transformación en regadíos, incluyendo el riego de soporte en cultivos de secano
- ✘ Modificación del financiamiento y la fiscalidad agrarias, incentivando la innovación tecnológica
- ✘ Potenciar la ocupación en el medio rural, el agroturismo y la producción artesana.
- ✘ Actualizar la legislación sobre cooperativas
- ✘ Facilitar la creación de sociedades civiles agrarias
- ✘ Potenciar la industrialización de los productos agroalimentarios
- ✘ Mejorar la comercialización de los productos agrarios y promocionar el consumo
- ✘ Favorecer el aseguramiento de la calidad
- ✘ Proteger la calidad con Denominaciones y con agricultura ecológica
- ✘ Fomentar la protección de los productos tradicionales
- ✘ Crear un Instituto de Calidad Alimentaria
- ✘ Modernizar la Administración Agraria, adaptándola a los requisitos de la PAC
- ✘ Introducir una red de comunicaciones
- ✘ Promover la concertación agraria
- ✘ Etc.

## 17.8. Diagnóstico de la ventaja nacional

Puede denominarse competitividad de una economía nacional a la capacidad de aumentar o mantener su participación en mercados internacionales, garantizando a sus ciudadanos el mantenimiento o la mejora de sus rentas y el bienestar social (Gual, 1994).

Como resumen de los puntos anteriores, es interesante destacar la valoración que de la competitividad global del Estado Español hace el *Institute for Management Development* (IMD) de Lausana colocándola en el puesto 27 de competitividad a nivel mundial (P.C./5 Días, 1998)

Los tres primeros puestos son para Estados Unidos, Singapur y Hong Kong. Alemania ocupa el puesto número 14 y Japón el 18.

Aunque España esté entre los países del área EURO y posea un PIB importante a nivel mundial con un crecimiento anual alrededor del 3%, su competitividad (*habilidad del país para crear valor añadido y riqueza mediante la gestión de activos y procesos de producción*) se ve penalizada por los altos costes del despido y la alta tasa de paro.

IMD considera 8 criterios de competitividad en su informe sobre la competitividad mundial:

- ☛ Economía interna (crecimiento del PIB, PIB per capita, precios....)
- ☛ Internacionalización (apertura, balanza comercial)
- ☛ Gobierno (políticas)
- ☛ Finanzas (política monetaria, sector financiero)
- ☛ Infraestructura
- ☛ Gestión (productividad y eficiencia de las empresas, costes laborales, etc.)
- ☛ Ciencia y tecnología
- ☛ Población (educación, actitudes, desempleo, sistema sanitario, etc.)

A nivel internacional, la competitividad se mide por medio de índices como el anterior que sirven a los gobiernos de herramientas de *benchmarking* para actuar en una u otra dirección. Para la empresa, la mejora de la competitividad siempre pasa por reducir los costes de producción, reducir los precios (a través de una mayor eficiencia, no mermando los salarios o los beneficios) y mejorando las estrategias empresariales que hagan esto posible.

Hasta principios de la década de los 90, la Direcció General d'Indústria (1993) analizaba los factores de competitividad de Cataluña agrupándolos en:

- Factores macroeconómicos (política laboral, monetaria y fiscal)
- Factores estructurales (transportes, telecomunicaciones, protección del medio ambiente, costes no productivos, energía, agua, suelo industrial, investigación y tecnología, servicios a las empresas, formación)
- Factores microeconómicos (estructura empresarial, calidad, productividad e internacionalización)