

Capítulo 21. Aplicación de las herramientas de diagnóstico en el análisis estratégico del sector oleícola catalán

21.1. Procedimiento empírico para la realización del diagnóstico del sector

21.1.1. Entrevista a expertos y encuesta al sector

Para poder realizar el diagnóstico de la posición competitiva, los factores clave de competitividad y las oportunidades y amenazas del sector, además de consultar la bibliografía existente, se ha desarrollado una metodología empírica, como corresponde a una Tesis Doctoral, basada en tres procedimientos:

El primero, mediante la entrevista, a veces estructurada, a veces informal, a 60 personas relacionadas con el sector oleícola:

- ☞ Sector agrícola (agricultores olivereros)
- ☞ Sector elaborador (representantes de las cooperativas y propietarios de molinos)
- ☞ Sector industrial (propietarios o ejecutivos de empresas envasadoras, refinadoras, extractoras de orujo)
- ☞ Sector distribución (corredores de comercio, representantes de empresas de distribución mayorista, jefes de planta de grandes superficies, comerciantes minoristas, grandes superficies)
- ☞ Sector financiero (bancos y cajas de ahorro)
- ☞ Sector organizaciones (representantes de la administración autonómica, representantes de organizaciones sindicales o profesionales y representantes de denominaciones de origen)
- ☞ Sector formativo (a nivel universitario y de formación profesional)

Un 15% de las entrevistas se realizó por teléfono, siendo el resto presenciales.

Además de las anteriores, también se han realizado 30 entrevistas por carta (de forma anónima) y a pesar de la baja respuesta obtenida (10%), se han conseguido aportaciones muy valiosas. La principal diferencia está en que en una entrevista verbal las respuestas son más abiertas y el entrevistador también puede profundizar en una dirección dada, siguiendo el hilo de la conversación.

El segundo de los procedimientos ha consistido en la remisión de una encuesta anónima a 150 empresas representativas del sector cuyos nombres y direcciones se han hallado por:

- ☐ Conocimiento particular
- ☐ Referencias de otras empresas visitadas
- ☐ Contactos en ferias (SIO96 en Reus, Fira de l'Oli en les Borges Blanques en 1998)
- ☐ Inclusión en páginas amarillas (o destacados en páginas blancas) de la guía telefónica en las provincias catalanas
- ☐ Cámaras de comercio de Cataluña (personalmente o a través de la página web <http://www.cambrescat.es>)
- ☐ Inclusión de publicidad en revistas del sector

Se procuró repartir el número de empresas de la muestra de forma proporcional al número de empresas existentes en cada provincia, en lo que se llama el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, obteniendo para este sistema un error de muestreo como el que indica la Ecuación 21.1. (Briz y Mili, 1990), donde $t_{\alpha, n-1}$ es el valor de la función t de Student para n-1 grados de libertad y riesgo α -tomaremos 5%-; n es el tamaño de muestra, N el tamaño de la población y p y q las estimaciones de proporciones, que supondremos 0,5 y 0,5 como caso más desfavorable.

$$error = t_{\alpha, n-1} \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{N-n}{N-1}} \quad (21.1)$$

Aplicando los porcentajes de empresas y distribución geográfica de Hermoso *et Al.* (1998), de las 150 empresas que se quería consultar, 130 debían ser almazaras. De ellas, 75 correspondían a almazaras cooperativas o SAT: 7 debían corresponder a la provincia de Barcelona, 4 a la de Girona, 20 a la de Lleida y 44 a la de Tarragona.

En la práctica, en Barcelona sólo se halló la existencia de 3 cooperativas y de 3 en Girona, por lo que fueron éstas las encuestadas. En Lleida se amplió el número y se consultaron 43 cooperativas para recoger 28 pertenecientes a la Denominación de Origen Garrigues. En Tarragona se consultaron 27 almazaras cooperativas pertenecientes a la Denominación de Origen Siurana, 9 a la Zona de Baix Ebre-Montsià y 8 al resto de la provincia.

Por lo que se refiere a almazaras no cooperativas, correspondía enviar, y se enviaron, 5 cartas a Barcelona, 5 a Girona, 14 a Lleida (finalmente se enviaron 28) y 33 a Tarragona.

Además de a almazaras, también se mandaron 20 cartas a empresas envasadoras y refinadoras: 8 en Lleida, 4 en Tarragona 8 en Barcelona.

El tercer procedimiento de reunión de información es por vía indirecta (recepción de información secundaria):

- ☐ Memorias y cuentas anuales de las empresas
- ☐
- ☐ Artículos de revistas del sector y de la prensa diaria. Cabe entender que las respuestas que obtiene el periodista son las mismas que habría obtenido el científico.

21.1.2. Contenido de las entrevistas

Las líneas siguientes incluyen las preguntas que se han planteado en las entrevistas con representantes de las empresas del sector. Las preguntas destinadas a los sectores conexos (representantes de empresas de distribución, entidades crediticias, representantes de la administración etc.) ya han sido mucho más variables (relacionadas con las relaciones entre dichos organismos y el sector oleícola) y, por el hecho de ser formuladas en entrevistas directas, se ha profundizado en la dirección necesaria según los conocimientos y la experiencia del entrevistado.

Sus resultados se han ido incluyendo en las líneas de la Memoria de esta Tesis en los capítulos pertinentes. No se han identificado los ponentes por su voluntad generalizada de permanecer en el anonimato.

- Nombre y dirección de la empresa (opcional, al final del cuestionario)
- Forma jurídica. Capital propio y ajeno
- Año de fundación y particularidades o motivos de la misma, incluyendo, si procede, aspectos del fundador como edad, formación y experiencia
- Número de socios (caso de ser una cooperativa)
- Cambios de propiedad y datos relacionados con fusiones
- Número de trabajadores (fijos y eventuales) y centros de trabajo (expansión)
- En caso de ser una cooperativa agrícola (primer grado), tamaño medio de las explotaciones agrícolas y particularidades de las mismas
- Actividades y secciones
- Formación del personal
- Formación de directivos
- Actividades de reciclaje y formación permanente
- Estilo d
- Métodos para obtener información (revistas)
- Organizaciones/Asociaciones a las que pertenece
- Actividades de promoción y marketing
- Presupuesto de marketing
- Tipos de productos y cantidades (3 últimos años)
- Canales de distribución (envasado, granel)
- Política de marca. Estrategias de mercado: segmentación, diferenciación, etc.
- Destinos nacionales y de exportación. Porcentajes de las ventas
- Relaciones con el sector envasador (caso de ser elaboradores de aceite)
- Relaciones con la distribución
- Relación con los proveedores
- Tecnología empleada (almazara). Política de innovación
- Relaciones con sectores conexos (envases, maquinaria, orujo, etc.)
- Destino de los alpechines y del orujo
- Problemas financieros, relaciones con los bancos, política financiera, ratios de control
- Acciones de I+D
- Rivalidad y asociación con otras empresas

- Costes
 - De la materia prima
 - De la mano de obra
 - De la energía
 - Del transporte
 - Otros costos
- Evolución de los precios de venta
-
- Estructura del activo
- Estructura del pasivo
- Dimensión empresarial (capacidad)
- Realización de actividades de *benchmarking* y colaboración con otras empresas
- Variación en la demanda
- Efecto de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, Normas de Calidad ISO 9000, Normas de Gestión Medioambiental ISO 14.000 y similares
- Objetivos a medio y largo plazo
- Opinión sobre amenazas y oportunidades
- Opinión sobre puntos fuertes y débiles
- Opinión sobre los efectos de la OCM el aceite
- Opinión sobre la fidelidad de los clientes
- Opinión sobre la actuación de la administración pública
- Actividades realizadas en el extranjero
- Aspectos de recursos humanos: captación de personal, organización interna, sistemas de incentivos...

21.1.3. Contenido de los cuestionarios

La encuesta pasada por correo a las firmas del sector oleícola incluían los siguientes ítems:

- Tipo de empresa, pudiendo optar entre: Individual/CB/SCP, Cooperativa/SAT, SA/SL u Otras
- Número de socios (pensado para las empresas cooperativas)
- Número medio de trabajadores (en 1999)
- Antigüedad o historia de la empresa
- Actividades que realiza la empresa, pudiendo elegir (elección múltiple) entre: Almazara, Refinación, Orujo, Extracción de semillas, Envasado y Compra/Exportación
- Tipo de almazara (cuando proceda), pudiendo escoger entre: Tradicional, 2 fases, 3 fases y sinolea (o similar)
- Pertenencia a Denominación de Origen
- Pertenencia a cooperativa de segundo grado
- Provincia donde radican las instalaciones
- Capacidad de molturación (en kilos de aceituna por día) o de tratamiento
- Asociaciones u organizaciones a las que pertenece
- Ferias donde se participa con *stand*
-
- Aplicación de la planificación o dirección estratégica y sus motivos
- Grado de formación de la dirección
- Realización de formación del personal
- Adaptación de la empresa al euro en 1999
- Adaptación de la empresa a la ley de prevención de riesgos laborales
- Grado de inversión (sobre la facturación) en investigación y desarrollo
- Productos con los que opera, con posibilidad de elección múltiple entre: aceite de oliva virgen extra, resto de aceites vírgenes, aceite refinado, aceite de soja, aceite de girasol
- Mercados en los que opera (e indicación del porcentaje de producción) e interés por entrar en otros mercados, indicándose las opciones: Cataluña, España, Europa, Norte América, América Latina, Países Árabes e Israel, Extremo Oriente, Sudáfrica, Australia (por considerar que estos son los principales destinos del aceite catalán)
- Porcentaje de aceite exportado a granel, porcentaje de aceite exportado envasado y porcentaje de aceite que se vende directamente bien sea al socio o por medio de la tienda propia e incluso por medio de *forfait* (se devuelve al cliente el aceite correspondiente a sus aceitunas)
- Producción de aceite virgen en las campañas o años fiscales de 1995, 1996 y 1997
- Ventas de aceite virgen a granel, virgen envasado, oliva y otros aceites en las campañas o años 1995, 1996 y 1997, con indicación de la cantidad en kilos y de su importe en pesetas.
- Cuadro de costes de producción para los años 1995, 1996 y 1997. Se piden los ingresos, el coste de la materia prima, el coste de la mano de obra, el coste total, los beneficios, los fondos propios y el valor de las instalaciones.
- Análisis DAFO: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el sector y para la propia empresa

- Influencia de diversos factores en el resultado de la empresa (el encuestado debe completar con los valores 1, 2, 3 o 4 donde 1 significa *muy poco importante*, 2 significa *poco importante*, 3 quiere decir *bastante importante* y 4 representa *muy importante*). Se ha preferido no introducir un valor neutro para obligar al encuestado a definirse. Los factores considerados se incluyen en la Tabla 21.I.

Calidad del producto	Precio del producto	Fluctuación de la oferta
Formación directiva	Formación en marketing	Formación técnica
Técnicas de cultivo	Legislación medioambiental	Legislación técnico-sanitaria
Campañas informativas	Promoción marquista	
Reforma OCM	Competencia internacional	
Tecnología e innovación	Sistemas de información	

Tabla 21.I. Factores que presuntamente afectan al resultado empresarial en el sector oleícola.

- Opinión del encuestado respecto a ciertas afirmaciones. El encuestado debe completar con los valores 1, 2, 3 o 4 donde 1 significa muy en desacuerdo, 2 significa más bien en desacuerdo, 3 más bien de acuerdo y 4 representa muy importante). Aquí también se ha optado por no introducir un valor neutro para obligar al encuestado a decantar su opinión. Los factores considerados se incluyen en la Tabla 21.II

Las empresas no tienen preparación en gestión o marketing	Las fuentes de información sobre el sector son buenas
El poder de negociación sobre proveedores es alto	El sector no sobrevivirá sin ayudas comunitarias
El poder de negociación sobre clientes es alto	El sector no tiene conflictividad laboral
El público conoce bien el aceite de oliva	El sector está demasiado fragmentado para competir
En los próximos años aumentará la demanda de aceite de oliva virgen	El financiamiento de las inversiones es muy alto para las empresas
Para las cooperativas es necesario el envasado	El sector tiene mucho interés por la calidad
La estrategia de la empresa es diferenciar el producto	El futuro del olivo son las plantaciones intensivas o la mecanización
Es viable la concentración de cooperativas	La estrategia de la empresa es reducir costes
Es viable exportar aceite envasado a USA, etc.	Hay mucha rivalidad entre empresas
Los costes laborales son muy altos en la empresa	Es imprescindible agrupar las empresas del sector
Los costes energéticos son muy altos	La actitud del socio perjudica al sector
Las comunicaciones de la zona son buenas	

Tabla 21.II. Hipótesis acerca del sector oleícola.

Las encuestas postales a expertos en el sector seguían el mismo formato excepto los apartados referidos a la identificación y características de la empresa. Adicionalmente, se formulaban dos preguntas sobre el futuro del sector y sobre las claves de las empresas.

Se optó por este modelo de encuesta porque muchas preguntas son fáciles de responder con lo cual se esperaba aumentar el número de respuestas válidas recibidas. Finalmente, esta cifra fue del 10%.

Otro modelo de encuesta podría ser el presentado por la revista Mercacei a todas las empresas de España para elaborar una guía de fabricantes y envasadores de aceite de oliva. En ella consta:

- ➔ Datos generales de la empresa y del empresario
- ➔ Actividad (almazara, cooperativa, envasadora, extractora, refinera, comercial, etc.)
- ➔ Ventas, trabajadores, socios, ferias a las que asiste, premios obtenidos
- ➔ Datos sobre los olivos propios: superficie, variedad, fertilizantes, recolección
- ➔ Datos sobre almazaras: Antigüedad, sistema, tipo de aceite, tipo de bodega, destino de la producción
- ➔ Datos sobre el envasado: marcas, formatos, envases
- ➔ Datos sobre la comercialización: Destino del aceite
- ➔ Datos sobre la extracción de orujo: sistemas de secado y extracción, capacidad

El problema radica en que estas encuestas tan completas difícilmente obtienen respuesta por parte de los encuestados debido a que lleva tiempo responderlas, hay que reunir ciertos datos y además se inmiscuyen en la privacidad de las firmas, levantando suspicacias.

Para obtener un mayor índice de respuestas, conviene seguir el procedimiento descrito en DARP (1995):

- ☞ Envío de los cuestionarios y espera prudencial
- ☞ Llamar a la empresa para asegurarse que se ha recibido el cuestionario
- ☞ Re
- ☞ Realizar un contacto personal con la persona a la que se ha dirigido el cuestionario para asegurarse de que va a responderlo
- ☞ Llamadas telefónicas y fax recordatorios
- ☞ Colaboración personal para completar el cuestionario
- ☞ Recepción de los cuestionarios, depuración y contrastación
- ☞ Consulta con la empresa en caso de duda

Esta metodología exige mucho tiempo personal de dedicación o la contratación de empleados, con un coste económico aproximado de 3.000.000 Pta según expertos consultados.

21.2. Retrato robot

21.2.1. La visión del sector desde las cooperativas

Se han visitado y entrevistado directivos de cooperativas de Lleida, especialmente la zona de la Denominación de Origen Garrigues y de Tarragona, de la zona de la Siurana y de la de Baix Ebre-Montsià. Como se puede apreciar en los capítulos anteriores, el tamaño de las cooperativas es dispar, así como su tecnología (mientras en muchas cooperativas se dispone de sistemas continuos a dos o tres fases, en la cooperativa de Rasquerà o en la de Algerri se observó como se trabaja todavía con un sistema de prensas).

En las próximas líneas se intenta sintetizar la visión del sector combinando las Garrigues.

En este caso, partiremos de una cooperativa con 250 a 300 socios, aunque sólo la mitad son activos. El resto, se dedica a otras actividades y ha emigrado hacia la metrópolis de Barcelona así que cede sus tierras en aparcería. Esto ponen en evidencia el abandono del campo.

Por lo que se refiere a extensión de los cultivos, en una cooperativa reconocen que en la zona existen muchas explotaciones de 2 o 3 ha aunque la media aritmética se eleva hacia 5 ha por el hecho de existir propiedades de hasta 10 ha, mientras que en otra cooperativa existen 35 propietarios con menos de 5 Ha y 143 con extensiones entre 5 y 50 Ha.

En lo que se refiere a técnicas agronómicas, se ha introducido el regadío. La cooperativa es una entidad agraria. El agricultor debe conocer los mejores métodos de producción y aplicarlos. Debe esforzarse en conseguir calidad pues sin calidad ni los italianos querrán su aceite.

La recolección se realiza prácticamente a mano, lo cual necesita mucha mano de obra por lo que un 40% de la producción necesita la recolección mediante temporeros. Sabiendo que la producción es de 100.000 kg de aceite, y que el coste de este 40% es de 40 millones de pesetas, vemos que el coste de la mano de obra es de 100 pesetas por kilo de aceite. en las restantes explotaciones, la aceituna es recogida por el propietario y su familia.

La antigüedad de estas cooperativas está entre los 50 y los 85 años, cuando se introdujeron en la zona para hacer frente a los abusos molineros particulares.

Su funcionamiento requiere muy poco personal. Como se ha visto en los apartados anteriores, trabajan en ella alrededor de tres a nueve personas fijas que pueden doblarse en los periodos de campaña.

Su nivel de estudios es bajo (estudios primarios) y el de la dirección es de estudios secundarios -o superiores en algún caso-, completados con la realización de cursos posteriores, hasta la actualidad, por lo que podemos afirmar que se realizan actividades de reciclaje y formación permanente (con la colaboración del *Institut per a la promoció i la formació de Cooperatives* o la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC). En algún caso se afirma que la formación no se considera esencial pues la empresa no se orienta a la exportación.

Sus secciones son el aceite, los cereales, las almendras, el crédito y los servicios a la agricultura. En algún caso, de la sección de créditos se beneficia todo el pueblo, pues a veces no existen otras entidades financieras. En otro caso, la sección de crédito permite la autofinanciación de la empresa pues no está enfocada como un servicio al cooperativista sino como un elemento esencial para la entidad.

- ☞ Las fuentes de información de la empresa son:
- ☞ Revista de la Fundació Catalana de Cooperació
- ☞ Revista *Cooperació Catalana*
- ☞ Revista *Mercacei* o *Oleo*
- ☞ Boletín del DARP y *Estadística i conjuntura Agrària* (DARP)
- ☞ Publicaciones de la Central de Balances del Banco de España (en caso de colaborar con dicha entidad)
- ☞ Aunque destacan por su importancia la cooperación de la cooperativa de segundo grado en caso de pertenecer a ella.

Las cooperativas de mayor tamaño asisten a ferias regionales (Borges Blancs) y se realizan actividades directas de promoción como anuncios radiofónicos. Participan también en ferias a través de la Denominación de Origen o de la Cooperativa de Segundo Grado. Todos los directivos coinciden que no existe cultura del aceite entre el gran público.

En cuanto a organizaciones a las que pertenecen, pueden citarse la FCAC y OPOC. Las cooperativas de les Garrigues son miembros de la D.O. Garrigues y/o de la Cooperativa de Segundo Grado Agrolés -que también aglutina una OPR con 2500 socios que cultivan 1.500.000 olivos- Puesto que no hay una coordinación entre estas entidades, las cooperativas pueden pertenecer a una de ellas y a la otra no, a ambas o a ninguna, pues alguna entidad no cree en la utilidad de tales organismos.

Los que se oponen a la Denominación de Origen argumentan que ser miembro de la D.O. implica someterse a unos análisis, pagar altas cuotas por unas contraetiquetas y cobrar tarde el envasado. El granel se paga menos pero se cobra de un modo más rápido. La DO tras 20 años no ha conseguido mejorar la situación y tiene que vender el aceite al precio que marca el mercado, aunque haya pretendido venderlo más caro, no lo han aceptado.

En cambio, en otros casos, para los análisis del aceite, se confía en la gestión de la Denominación de Origen (tradicionalmente encarga los análisis a un laboratorio agroalimentario y actualmente coopera con el Departament de Tecnologia d'Aliments de la Universitat de Lleida)

Cuando en 1980 el Sr. Pons, con un currículum profesional que incluía el paso por empresas como Guiu y UTECO, empezó la gestión de Agrolés (procedente de UTECO) entusiasmado predicando las virtudes de la concentración de la oferta. Algunas empresas le siguieron pero no todas y la concentración no se produjo así que Agrolés no obtuvo las ventajas competitivas deseadas y tiene que vender el aceite al mismo precio que los demás.

Las empresas que no pertenecen a esta cooperativa de segundo grado argumentan que debido a que Agrolés desea exportar, requiere grandes inversiones y el resultado final para el agricultor es negativo. Además, al ser una organización extra, conlleva gastos de tipo administrativo y tampoco es una organización al servicio del agricultor -por ejemplo, en aprovisionamiento de urgencia de fitosanitarios en caso de pedrisco-. Para ser competitiva, ha tenido que comprar otros aceites y hacer otras mezclas. A pesar de esto, también ha entrado en suspensión de pagos.

Otras empresas, en cambio, confían en Agrolés y su actual gerente el Sr. Puxeu argumentando que Agrolés comercializa sus propias marcas *Románico* y *Germanor* y no está interesada en la Denominación de Origen porque es lo suficientemente grande como para poder abrir sus propios mercados sin necesidad de un organismo avalador. Al contrario: le interesa poder comprar aceites donde sea necesario para realizar coupages y homogeneizar las características de sus productos y poder servir sus compromisos. Antes de la crisis financiera, disponía para ello de la sociedad comercializadora Olex SA. Después, decidió disolverla (1996) y comprar aceite a terceros por medio del porcentaje que permite la ley de cooperativas en Cataluña.

En la zona de Siurana, las cooperativas pertenecen tanto a Unió (la cooperativa de segundo grado) como a la Denominación de Origen Siurana, puesto que existe vinculación entre ambas entidades.

Al mismo tiempo, se opina que entre las empresas del sector se respira una atmósfera de desconfianza.

Respecto a la idea de la compra de la empresa pública Olis de Catalunya SA por parte de las dos grandes cooperativas de segundo grado de Cataluña (Unió y Agrolés) existe un aspecto positivo: queda su control en manos del sector productivo y se liberan las inversiones públicas, a la vez que quizás así la empresa sería más eficiente porque contaría con sus propias instalaciones. El aspecto negativo es que la adquisición obligaría casi forzosamente a las cooperativas a entrar en las cooperativas de segundo grado para competir. Las cooperativas individuales no se atreverían a comprar Olis de Catalunya de forma mancomunada.

Con el sector industrial existe una relación de buena vecindad pero prácticamente no se realizan operaciones.

Mientras algunos gerentes se inclinan por la exportación, otros tienen una visión más pesimista y no creen que la exportación de aceite envasado pueda llevarse a cabo de una forma continuada -hasta ahora se exportan sólo partidas-:

- Tradicionalmente, se producen en les Garrigues de 5 a 6 millones de kilos de aceite al año, de los cuales, para el autoconsumo y venta al detalle, se precisan 3 millones de kilos. El resto se vende a granel a los empresarios italianos para elaborar el aceite tipo *Riviera*, 85% aceite italiano -refinado- y 15% aceite virgen extra de les Garrigues.

En esta situación, si no se vende a tiempo, su precio baja y además, cuando ya tienen bastante los italianos, no compran más por barato que se les dé. Esta es la única salida del aceite. Los sueños de vender envasado por el territorio nacional e incluso exportarlo son inviables y si no, el tiempo lo demostrará:

- Las empresas que han insistido en la exportación han tenido problemas financieros: Veá ha presentado suspensión de pagos; Olis de Catalunya precisa grandes inversiones para su promoción.
- La Denominación de Origen, en 20 años, no ha mejorado la situación.
- En teoría, una concentración de la oferta mejoraría la posición competitiva ante los envasadores italianos pero esta concentración no se llega a producir puesto que el agricultor, ante todo, desea cobrar pronto y las cooperativas son pequeñas de modo que es difícil llegar a un acuerdo cuando cada uno mira por sus propios intereses y si no se concentra la oferta al 100%, prevalece el precio de mercado.
- El volumen ofertado no permite acciones de promoción, no permite la exportación. Si triunfase, tampoco habría aceite suficiente para mantener la oferta.
- El aceite catalán tendría que competir con otros buenos aceites. En Andalucía hay una gran producción y las técnicas han mejorado mucho.
- Cuesta mucho modificar los gustos de la gente.
- Los italianos han podido exportar por su colonia de emigrados.
- Si fuera posible -y rentable- vender aceite envasado a otros pueblos europeos, ya lo habrían hecho los grandes envasadores-

Desde el punto de vista técnico, la almazara renovó su maquinaria en la década de los 80, pasando de las tradicionales prensas al sistema continuo de tres fases. En la segunda mitad de los 90, ha adaptado su tecnología a dos fases. Esto supone una inversión elevada pues a la transformación técnica necesaria (2,5 millones de pesetas) se puede unir el cambio de un *decanter* para compensar la pérdida de rendimiento y la instalación de un sistema informatizado de adquisición de datos y control (6 millones de pesetas). El ordenar permite detectar la humedad de las aceitunas, lo cual no se puede hacer manualmente.

Si la capacidad molturadora es de 25.000 kg de aceitunas por día, en un año punta de 1.700.000 kg de aceitunas, la molturación dura dos meses.

Con el sistema a tres fases, los alpechines se vertían al cauce público y el orujo se vendía. Actualmente, los orujos húmedos no se pagan y, como mucho, la empresa orujera los retira gratuitamente.

El orujo y el alpechín son un gran problema. La administración obliga a su control pero no pone remedio. Los orujeros se han comprometido verbalmente a comprar (pagar los portes) el orujo húmedo procedente de los sistemas a dos fases durante diez años, aunque si ven que no funciona, pueden retirar su palabra. Siempre se había vertido el alpechín a los cauces de agua y nunca había pasado nada, por lo que no se precisaba una solución urgente y se podía seguir investigando. La pulpa del orujo no parece apta para el consumo animal, pues éstos la rehusan. El alpechín como abono parece no ser del todo adecuado. Cuando el agricultor desea abono orgánico, emplea estiércol. Por otro lado, los cultivos necesitan superpotasa y nitrato amónico.

Una salida apuntada puede estar en su uso para cogeneración (producción de electricidad y energía térmica).

Completando los componentes del Diamante de Porter de la competitividad, los gerentes entrevistados han opinado que las empresas de sectores relacionados deberían ayudar al sector por medio de pagos puntuales y de la financiación al agricultor como ya ocurre con empresas de semillas (cereales). Normalmente, la sección de crédito cubre las inversiones de la cooperativa

Las buenas comunicaciones se garantizan por la nueva carretera C-230, Eix de l'Ebre que sustituye a la antigua y deteriorada N-230 que enlaza las comarcas leridanas con las tarraconenses

Las cooperativas de las zonas de Denominación de Origen producen todo el aceite de oliva de la variedad Arbequina de calidad virgen extra. Una cooperativa de tamaño medio puede producir, 100.000 kg de aceite aunque esporádicamente llegue a 400.000 kg (a partir de 1.700.000 kg de aceitunas con un rendimiento medio en aceite del 23,5%)-

De los 100.000 kg, 60.000 kg se corresponden al autoconsumo y a los clientes habituales que acuden a la cooperativa. El resto, se destina a las marcas de la cooperativa de segundo grado -en caso que la cooperativa esté adherida- y/o se vende a granel, pudiéndose realizar esta operación a través de la cooperativa de segundo grado.

Puede ser que la cooperativa realice la molturación y la de segundo grado realice el envasado, aunque con una marca propia de la cooperativa. Normalmente, si el envasado se realiza en envases de 5 l y con D.O. se realizan en la propia cooperativa.

Algún gerente comenta que la ayuda al envase, a parte de los aspectos positivos que ha tenido, ha perjudicado en el sentido que al cooperativista le cuesta 9 Pta de envase por litro de aceite cuando siempre había comprado a granel, trayéndose sus recipientes y catando el aceite, en un tono festivo. Ahora, es como si lo comprase en el supermercado, más impersonal.

El agricultor cobra a según el resultado obtenido por la empresa (esto le supone cobrar un año después) pero la dirección afirma que los socios son disciplinados y venden a la cooperativa y no a particulares.

Una cooperativa media moltura 500.000 kg de aceitunas que le proporcionan 100.000 kg de aceite y 200.000 kg de orujo. El coste medio de producción está alrededor de las 90 pesetas por kilo de aceite de las que 38 corresponden a sueldos y cargas sociales.

21.2.2. La visión del sector desde la almazara privada

Después de entrevistar a directivos de almazaras en la provincia de Lleida donde cada año se venden dos millones de litros de aceite directamente en los molinos y otros dos millones de litros envasados por los industriales (el resto, se vende a granel, con destino a la exportación) se llegan a observar algunas características comunes:

- Se trata de una empresa individual o con forma jurídica societaria para preservar el patrimonio personal de tradición familiar. Está en su segunda o tercera generación y los hijos continúan el negocio. Esto parece insistir en la línea que no hay empresas nuevas en el sector: todas son históricas. La herencia familiar actúa como barrera de salida del sector.
- Las empresas que no han podido continuar, han cerrado: Capdevila en Mollerusa (propietario de la marca ObLoI, que pasó a Franquesa de Tárrega), o Torres en Lleida. En la comarca de Urgell mas de 20 molinos han cerrado en una generación. Alguna cooperativa también ha cerrado. Si alguna empresa nueva ha empezado su funcionamiento ha sido principalmente comercial.
- La empresa ha modernizado su instalación de prensas o viga decidiéndose por un sistema continuo de dos o tres fases (Hasta un 30% se puede financiar con el programa comunitario de ayuda a la mejora, aunque esto exige la elaboración de proyectos visados por el colegio profesional correspondiente que también tienen un coste importante).
- El sistema continuo es más limpio, mas rentable y produce un aceite de mayor calidad, sin contaminación por culpa de fermentaciones. Es más versátil en su empleo, más fácil de limpiar y requiere mucha menor mano de obra y funciona casi sólo. Mediante ordenadores se puede monitorizar y controlar todo el proceso, realizando cálculos posteriores. Se constata que el aceite de prensa tiene un sabor particular. No es tan agradable y contiene fermentaciones procedentes de los capachos y del contacto prolongado con el agua de vegetación en los decantadores. No obstante, todavía quedan molinos de prensa como Nalec, Ciutadilla, etc. en la comarca de Urgell.
- Si la empresa se ha decidido por el sistema continuo de tres fases al principio de la década de los 90, los alpechines se guardan en depósitos reguladores y se emplean como abono en fincas particulares, por ejemplo, de los proveedores.

- El orujo se puede vender a una extractora de aceite de orujo. Existe una (Aceites Pina) en La Galera (Tarragona), dos en Tortosa (ORBESA y Orujosa), otra en la comarca de Les Garrigues, aunque otras almazaras se dirigen a la orujera de la Puebla de Híjar en Teruel.
- Normalmente, sólo se realizan análisis de acidez. Se nombra la buena organización de las almazaras andaluzas donde se moltura el aceite, se controlan los parámetros de rendimiento con soporte informático y en la misma empresa se obtiene el aceite de orujo y queda el orujo como subproducto -para quemar, producir electricidad, etc.-
- La empresa opera con unos 200.000 a 300.000 kg de aceite de oliva virgen, la mitad del cual se vende a granel (para la exportación) y se provee de 500.000 kg de otros aceites, aproximadamente mitad y mitad de oliva refinado (para fabricar aceite de oliva comercial) y girasol. en algunos casos se compran también aceite de semillas y de orujo para su envasado. La empresa debe poder servir también aceite de girasol para poder fidelizar a sus clientes de oliva. Se entra en estos productos para dar servicio, no porque sea un negocio rentable. Si se coloca una partida de oliva en un establecimiento, es normal que pidan también orujo, semillas o girasol. Si no se puede dar este servicio, la empresa acaba buscando a otro proveedor pues la empresa pequeña, como es la hostelera, normalmente quiere que un proveedor le resuelva todos los problemas para ahorrarse trabajo. De otro modo, la compraventa de aceites de semillas oleaginosas dejan un bajo margen a la empresa, descontados los portes y la gestión comercial, de 0,5 pta/kg (habría que vender 200.000 kg al mes para conseguir 100.000 Pta).
- La calidad del aceite virgen es variable, aunque es difícil valorar un aceite como malo. Incluso un gusto rancio puede no ser debido a un mal proceso -rasgo desfavorable- sino a determinadas condiciones edafológicas y puede ser perfectamente apreciado por los consumidores de una zona que en cambio
- La empresa está centrada en la fabricación. Para mantener el personal activo y la empresa en funcionamiento todo el año se realiza actividad comercial. Se realiza un volumen de exportación a granel apreciable. Para esta labor, se confía en los corredores de comercio. Al fabricante no le resulta favorable realizar un viaje a Italia con muestras, mientras que el corredor lleva muestras de distintas empresas y siempre vende alguna.
- Se trata de una microempresa con un número de empleados de entre 5 y 10 personas y 2 o 3 eventuales en campaña, debido a la fuerte estacionalidad del proceso. Por el bajo volumen de empleados, se trata de una microempresa con su estilo habitual (el empresario trabaja al lado de sus colaboradores y no necesita delegar funciones). El ambiente es pues familiar y la cultura empresarial se basa en la buena atención al cliente.

- En gerencia no existen estudios universitarios aunque se llevan controles de costes exhaustivos y se ha participado en cursillos de tipo técnico por ejemplo en Mas Bové. El personal directivo ha adquirido su formación por medio de la experiencia en la empresa, aunque en algunos casos se ha empleado a un contable o a un gerente con estudios adecuados. El personal empleado posee un bajo nivel de formación (carnet de manipulación de alimentos).
- Se coincide en que no existe cultura del aceite entre los consumidores, por falta de información, incluso entre los clientes profesionales de la restauración, que emplean en sus locales grasas vegetales hidrogenadas. El sector de la restauración consume aceite de oliva para ensaladas y para las aceiteras (aunque a veces emplea el aceite de orujo). El girasol es el preferido para freír que es donde más aceite consume la restauración.
- Entre las organizaciones a las que pertenece, pueden citarse ANIERAC y l'Agrupació d'Almassarers.
- La empresa también pertenece a una Organización de Productores (OPA) denominada Organització de Productors Oliaires de Catalunya (OPOC) que empezó con 1200 agricultores y que hoy cuenta con 10.000. Esta organización tramitó 8.000 expedientes de ayuda a la producción e intentó adaptarse para conseguir el reconocimiento a nivel comunitario (OPR) pues así, los productores de Aragón también podrían asociarse. Es la segunda OPA de Cataluña. La siguiente es la de Agrolés con 2.000 socios. Alguna empresa ha manifestado pertenecer a la OPR Crisoliva S.A.T. -creada por el grupo Borges- para cobrar las subvenciones por sus proveedores.
- La pertenencia a estas organizaciones le sirve de canal de información, aunque también recibe revistas sobre el sector (*Oleo, Mercacei*).
- Debido a su escaso volumen, no se suele asistir a ferias, aún cuando se considera que es importante darse a conocer. Como actividades de marketing, se publica algún anuncio en la prensa regional cuando se realiza algún monográfico dedicado al aceite.
- Si la empresa consigue exportar, pertenece a ASOLIVA (asociación nacional de envasadores exportadores). El ICEX se pone en contacto con dicha sociedad para comunicar la realización de sus planes sectoriales. ICEX y COPCA prestan apoyo y subvencionan la voluntad exportadora de la empresa.
- Los medios de información son los proporcionados por ICEX, COPCA, ASOLIVA (útil a nivel normativo).
- Sus proveedores de olivas son agricultores de la comarca, fieles. Puede ser que existan proveedores de otras zonas e incluso de otras provincias. Por este motivo, aun estando la empresa dentro de la zona de Denominación de Origen, no puede llevar la acreditación. Se observa que existen reticencias hacia la Denominaciones de Origen por considerarlas excluyentes y de alcance limitado y se siente como más aconsejable una denominación genérica "Oli català" que incidiría en una mayor concentración de la oferta y daría cobijo a más productores de aceite de calidad.

- Si la empresa quiere obtener un buen aceite, los proveedores deben ser de confianza. No se admite a cualquiera sino a personas que se sepa como cuidan sus olivos. Se les compensa con un buen trato y un pago rápido.
- Con la desaparición del precio de intervención, desaparece el freno a la bajada de precios en caso que esta se produzca. Con el fin de la subvención al envasado, siendo el precio de aceite en el mercado el que es -si se sube no se comprará-, el payés tendrá que cobrar menos por sus aceitunas. La empresa tiene un cierto poder para pagarles con un determinado plazo, no tan grande como en el mundo cooperativo donde el agricultor cobra después de la venta del aceite. El pago en especie alivia la necesidad financiera (muchos agricultores retiran una parte de su aceite para el autoconsumo).
- Los proveedores de aceite tiene procedencia variada, siendo el precio un factor muy importante. Lo mismo sucede con los proveedores de aceite de girasol. Se escogen proveedores cercanos para ahorrar en los costes de transporte. Las condiciones de pago no son desfavorables aunque la empresa proveedora puede imponer su precio (Por ejemplo, Borges Pont compró la cosecha de girasol de Rusia y esto condicionó el precio en Cataluña).
- Por lo que se refiere a la venta del producto, el eslabón siguiente de la cadena son los mayoristas (la empresa envasadora fija un precio al mayorista y éste y los sucesivos eslabones de la cadena hasta el consumidor añaden su margen correspondiente) , los consumidores (venta directa), la hostelería (usa principalmente girasol), los corredores de comercio que cobran una comisión del 0,5% sobre factura o los operadores como Colomé de Lleida que, aunque puede ser que les cobre más, ofrece la ventaja de estar más cerca e inspirar confianza. Este operador puede almacenar y jugar con los precios mientras que los corredores sólo acuerdan los tratos.
- Si uno quiere obviar los corredores y realizar el trato directo, siempre está en peor situación, pues el contrario ve el interés y pone mayores condiciones en el precio, aunque sean amigos.
- Sus destinos son el mercado catalán para el aceite envasado (en contenedores de mayor o menor capacidad) y el mercado italiano para el granel (cisternas).
- El acceso a las cadenas de distribución es prohibitivo, puede ser que no abonen el importe del aceite hasta que lo vendan. Sólo se puede acceder a supermercados de ámbito provincial. En alguna empresa, llega a suponer el 10% de su producción.
- Se vende al detalle a clientes de siempre, llevándoles el aceite a su domicilio, y especialmente a la hostelería (por ser envases de mayor tamaño, se considera venta a granel). En alguna empresa, la hostelería supone el 75% de la producción.
- En el precio a granel, manda el mercado. En el precio envasado, al existir diferenciación marquista, se pueden realizar escandallos y poner precio en función de los costes.

- ☑ Hasta hace una década, el aceite se vendía a granel. Con las ayudas al envasado y el interés que se va despertando por el aceite virgen, se ha pasado a envasar en cristal (tres cuartos de litro y cinco litros, considerando los envases de un litro y de cinco litros). El aceite servido a la restauración ya se considera a granel por estar contenido en recipientes superiores a 5 kg.
- ☑ Alguna empresa como VEA, S.A. ha sabido desarrollar una estrategia de diferenciación basada en dar al aceite de calidad virgen extra una gran presentación y precio alto con marcas *l'Estornell* y *Lérida* y el aceite biológico. Esto hace que sea difícil de colocar en las zonas donde ya existe producción de aceite pues el público está acostumbrado a acudir al molino. Debe venderse en zonas urbanas, donde no hay acceso tan fácil al productor y donde habitan personas de alto nivel cultural y alto poder adquisitivo interesadas en pagar más por un producto de alto valor añadido.

A esta empresa las ventas le han aumentado en el mercado nacional (un 24% en 1998) y en el mercado exterior: Japón, Los Estados Unidos, los países no productores de la Unión Europea, Singapur, ...Esta estrategia tiene la ventaja que en tiempos de crisis no se resiente (pues va dirigido a personas con fuerte poder adquisitivo) pero en tiempos de bonanza económica tampoco experimenta aumentos considerables en las ventas (porqué los consumidores siguen siendo los mismos). La ventaja de esta estrategia es que deja altos márgenes. La distribución se realiza por medio de empresas especializadas en la distribución de productos de calidad. Para abrir mercados internacionales, primero hay que asistir a ferias (Las ferias a las que se ha asistido son Alimetaria en Barcelona, Gourmet en Madrid, SIO en Reus, SIAL en París, Fancy Food en Estados Unidos, ANUGA en Colonia, etc.) para darse a conocer pero después ya se confía en los distribuidores locales que conocen los canales y las costumbres del país. A nivel nacional, sucede lo mismo. Se elige una distribuidora y ésta se ocupa de negociar con las tiendas. Al tratarse de una estrategia de precio alto, este producto no puede competir con los otros aceites del lineal así que si al establecimiento le interesa, admitiéndolo como producto diferenciado, bien y si no le interesa, no se produce regateo en el precio.

- ☑ En general, las empresas de este subsector conocen bien su competencia, en la provincia y en Cataluña. El sector se muestra agresivo puesto que se desconfía de las otras empresas: sus precios de compra, etc. son secretos. Esta desconfianza evita la creación de iniciativas conjuntas como podría ser un servicio de compras que conseguiría descuentos por cantidad. Las proposiciones de alianza no han prosperado, al igual como en el sector cooperativo. Se piensa que la idea de la Denominación de Origen es buena si se sabe llevar y no se realizan fraudes, analizando todas las partidas. Se sospecha que las cooperativas grandes (como Unió) sólo se sostienen con fondos públicos y puesto que venden su aceite a unos precios muy bajos, u operan con pérdidas o compran su aceite en Andalucía donde es más barato.

21.2.3. La visión de la industria envasadora

Las próximas líneas pretenden recoger la visión del sector oleícola desde la industria envasadora tradicional catalana, obtenida a partir de entrevistas efectuadas a directivos del sector.

La empresa típica es una sociedad anónima, dedicada al envasado procedente de un molino anterior. Como sociedad mercantil, alcanza la segunda generación. La actividad de molturación se abandonó cuando dejó de ser rentable aunque puede que en su zona todavía existan almazaras (por ejemplo, en la comarca de Anoia)

Se trata de una pequeña empresa, con trabajadores fijos y otros autónomos aunque volcados en la empresa. Sus actividades son el envasado de los distintos aceites de semillas y los de oliva (virgen, virgen extra, refinado, orujo). El producto no se vende al detalle sino que la distribución se realiza a través de mayoristas. Sólo se vende directamente a la hostelería.

Su mercado son, debido a la existencia de grandes marcas y a las condiciones impuestas por las grandes empresas de la distribución (que venden bajo precio de coste), fundamentalmente la restauración y algunas tiendas, aunque también se vende a repartidores domiciliarios. El restaurador agradece asesoramiento, suministros justo a tiempo, envases de gran formato (25 litros) a precios pactados. Traer estos productos de gran formato desde lejos sería un precio prohibitivo.

Se pretende fomentar la exportación y la hostelería, como último nicho.

La formación de los directivos puede llegar a licenciaturas universitarias pero conocen el negocio por tradición familiar. Se remarca que no hay apego a la tradición (barreras de salida) y que si el negocio deja de ser rentable se abandonará.

Desde su punto de vista, se describe el sector como de pequeñas empresas, cada una operando por su lado. No le agrada que las cooperativas ahora entran en el envasado y comercialización; un sector que ya está cubierto por los industriales. Se considera que el Estado no debería subvencionar la actividad envasadora/comercializadora de las cooperativas pues constituye competencia desleal. Esto genera rivalidad en el sector. Tradicionalmente, las relaciones comerciales entre productores y envasadores ya han sido de falta de entendimiento. Los industriales compran aceite a otros puntos de España (Los aceites comprados son de Andalucía, Toledo, Sur de Tarragona y País Valenciano) y los productores venden a Italia.

Se ha acusado a las empresas envasadoras de realizar fraudes y mezclas de aceites pero saben que las cooperativas y almazaras también han participado en fraudes: mezclar con girasol, traer aceite de otras procedencias y venderlo como de la denominación de origen, etc. Además, las cooperativas tampoco son garantía de calidad pues los agricultores pueden traer olivas viejas que han fermentado y producen aceite de 6 o 7 grados de acidez.

Igualmente, se acusa a la empresa pública Olis de Catalunya SA de ineficiente y de absorber importantes subvenciones de dinero público (los impuestos que pagan las empresas privadas) para su actividad de promoción, tanto si obtiene buenos frutos como si no.

La idea es buena para concentrar la oferta pero se entra en conflicto porque las cooperativas de segundo grado tienen sus marcas, la denominación de origen la suya, etc. y hacen la guerra entre ellas. Si la empresa deja de ser pública, desaparecen las subvenciones y probablemente aparezcan enfrentamientos entre accionistas. Quizá la estrategia de la administración ha estado mal planteada y aprovechando que tanto Agrolés como Unió han tenido problemas financieros que han precisado ayudas públicas la Generalitat podría haber creado una comercializadora e imponer sus condiciones: las cooperativas producen pero la comercializadora fija las estrategias de marketing mix: productos, precios, distribución, acciones de promoción, etc. en momentos de dificultad financiera, las empresas habrían estado condenadas a entenderse.

Lo habitual es que esta empresa-robot pertenezca a ANIERAC, ASOLIVA, y al gremio de industriales oleícolas de Barcelona, que gestiona las ayudas al consumo.

Sus vías para seguir el mercado son los propios corredores. También se compran revistas aunque se considera que traen informaciones más antiguas y generales. Se coincide con la falta de educación del público sobre el aceite.

Como la empresa es pequeña, no puede tener un gran laboratorio aunque analiza la acidez, el comportamiento ante fritura, etc. No obstante, cada partida debe analizarse por lo que se llevan muestras a un laboratorio donde se realiza un análisis completo (puede valer unas 40.000 Pta). Igualmente, la empresa no es innovadora.

Puede ser que la empresa participe en ferias locales e incluso en ferias de más importancia como Alimentaria, aunque le resulte muy caro pues el alquiler de la parcela (*stand*) supone unas 30.000 Pta/m², además de los gastos de personal, representación, etc.

Por lo que se refiere a los costes de la empresa (el cálculo de costes se lleva por ordenador), los márgenes en el girasol son de céntimos por litro (comprado al mayor a una empresa productora como Borges Pont y vendido al detalle) pero se debe tener para completar la gama de productos y conseguir fidelizar al cliente que compra aceite de oliva.

En el caso del aceite puro de oliva (Figura 21.1), podemos suponer que para un precio de venta de 310 Pta/litro, puede tener un coste variable, según el escandallo de la empresa, de 270 Pta el litro, a las que hay que sumar un costo fijo de 30 Pta por litro en el nivel actual de actividad (que se puede considerar definitivo pues es muy difícil vender un litro más).

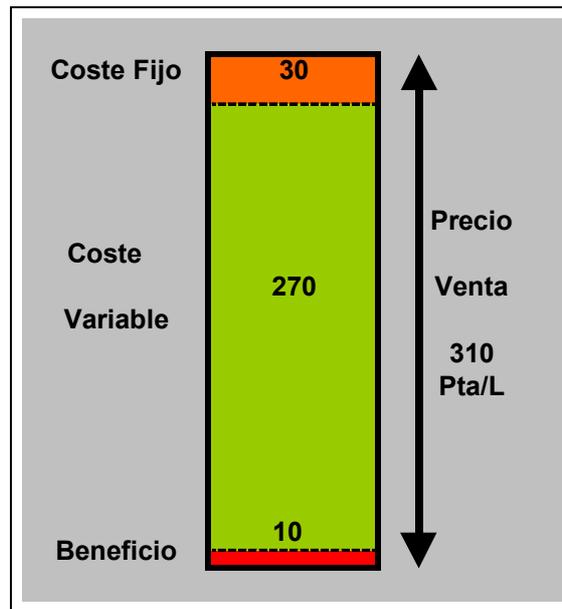


Figura 21.1. Cálculo de costes del aceite puro de oliva para la empresa envasadora.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos cedidos por empresas envasadoras.

21.3. Tipología de las empresas que responden a la encuesta postal

21.3.1. Forma jurídica y dimensión de las empresas

De los cuestionarios que identifican la forma social de la empresa, un 29% corresponden a la forma de empresa individual (por el formato de la pregunta, también podría tratarse de una sociedad civil o una comunidad de bienes que fiscalmente tienen el trato de empresarios individuales).

El restante 71 % corresponde a empresas cooperativas o SAT (uno de los encuestados se define específicamente como Sociedad de Transformación).

Podría sorprender no hallar empresas societarias pero en el sector almazarero no son frecuentes: las empresas o son cooperativas o son individuales (el molinero no se preocupa por adquirir personalidad jurídica por medio de una Sociedad Limitada o Anónima Unipersonal). Las empresas con personalidad jurídica destacan en el ámbito industrial, per

Sabiendo que en Cataluña un 58% de las almazaras son cooperativas y el restante 42% son empresas privadas (Hermoso *et Al*, 1998), se observa que en la encuesta se han mostrado más participativas las empresas cooperativas. La Figura 21.2 refleja gráficamente la distribución de las empresas participantes.

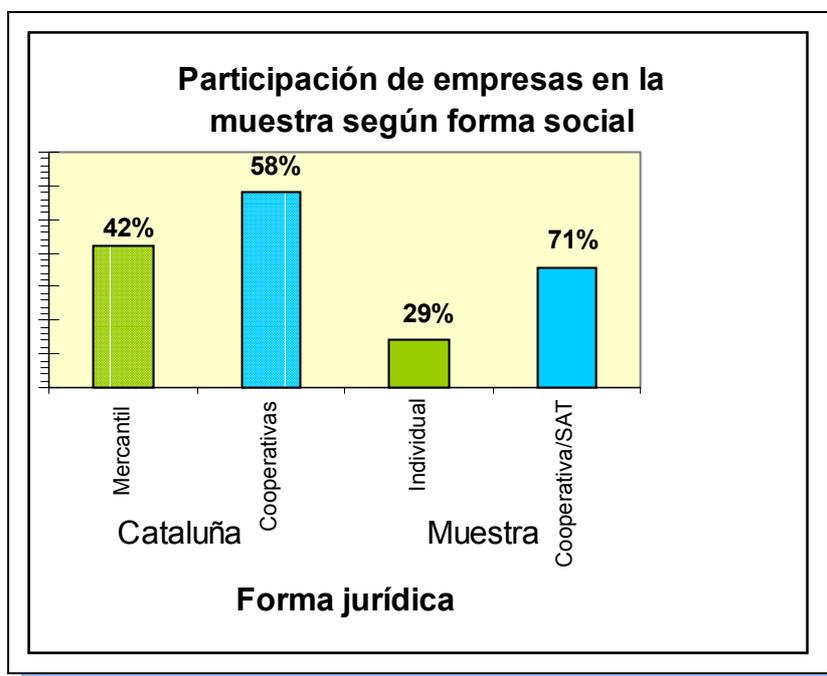


Figura 21.2. Proporción de las empresas que respondieron a la encuesta postal, según forma jurídica, en comparación con la proporción de formas jurídicas que toman las empresas catalanas del sector oleícola (las columnas se dibujan más largas para representar que la población es mayor que la muestra)

Fuente. Elaboración propia.

Las cooperativas o SAT cuentan con un número dispar de socios, siendo el mínimo 54 y el máximo 1200. El valor medio es de 287 socios pero con una desviación típica muestral de 350 que prueba la dispersión a la que se aludía. En esta situación, más representativa es la mediana, con un valor de 180 socios.

Por número de empleados, las empresas individuales mencionan 1 o 2 aunque en muchos casos no rellenan la casilla (50% de su categoría) con lo cual no sabemos si esto representa 0 empleados o es que no facilitan el dato.

Entre las empresas cooperativas, se obtiene respuesta en el 90% de los casos, con valores entre 1 y 18 empleados. El valor medio estaría en 6 personas pero la mediana y la moda corresponderían a 3 personas. Al ser la molienda de las aceitunas un proceso fuertemente estacional, alguna cooperativa ha matizado que el número de personas, en campaña, se triplica.

Si consultamos la encuesta de la Dirección General de Producción e Industrias Agroalimentarias, obtenemos que sobre 12 empresas del sector de aceites y grasas que facturan más de 200 millones de pesetas, el número medio de empleados es 28 (DARP, 1995), con una antigüedad media menor que en otros subsectores, con contrato fijo en un 63% de los casos. A un 45,5% de las empresas encuestadas, la estacionalidad no le obliga a contratar personal eventual; a un 9%, sí. El resto de empresas no tiene problemas de estacionalidad.

No se observa ninguna relación entre dimensión de las empresas y zona geográfica.

21.3.2. Antigüedad de las empresas

Un 29% de las firmas encuestadas tiene una antigüedad entre 75 y 85 años (las empresas más antiguas son las cooperativas de la provincia de Lleida, que se constituyeron antes de 1920). Un 14% de empresas cuenta con una edad entre 45 y 55 años. Un 29% entre 35 y 45 años. Un 14% posee una antigüedad menor de 10 años pero procede de experiencias que van mucho más allá. El 14% restante no facilita la información.

Podemos ver que se trata de empresas maduras, con una tradición o cultura que crea, especialmente en las empresas familiares, barreras de salida del sector. La Figura 21.3 muestra en un gráfico la antigüedad de las empresas.

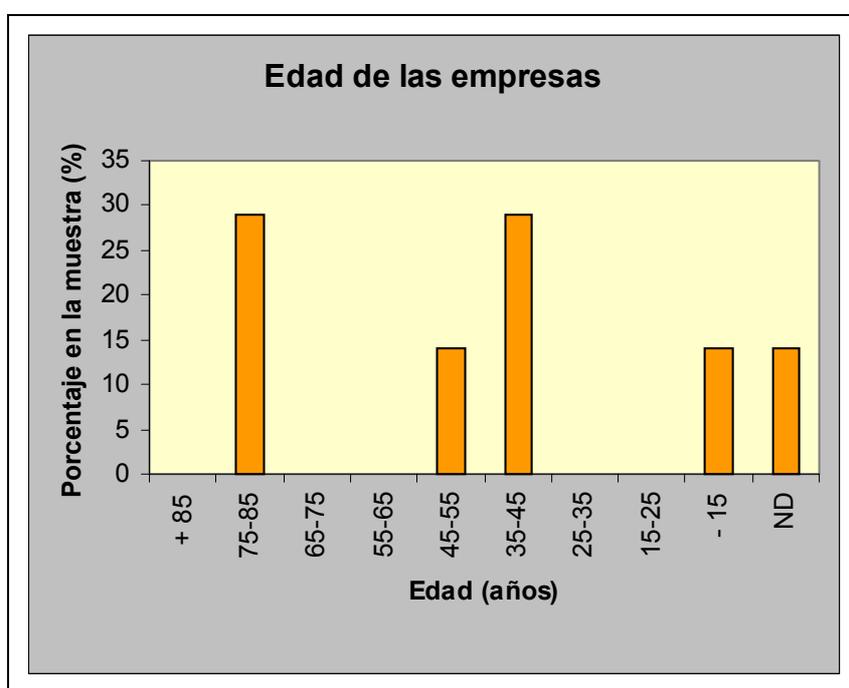


Figura 21.3. Antigüedad de las empresas que respondieron a la encuesta postal.
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta postal.

21.3.3. Distribución geográfica

Un 40% de las empresas que respondieron al cuestionario tienen sus instalaciones en la provincia de Lleida. Un 40% en la provincia de Tarragona, y principalmente en la zona de Baix Ebre y Montsià (27% sobre el total de la muestra). Un 7% corresponde a las comarcas de Barcelona y un 13% a las de Girona. Sería deseable obtener mayor participación de las comarcas de Tarragona y especialmente de la Zona de Baix Ebre - Montsià para que la proporción de respuestas se ajuste a la distribución de almazaras existente en Cataluña : 9% en Barcelona, 5% en Girona, 26% en Lleida y 60% en Tarragona (Hermoso *et Al*, 1998).

La Figura 21.4 resume la distribución geográfica según los porcentajes obtenidos en las respuestas a la encuesta.

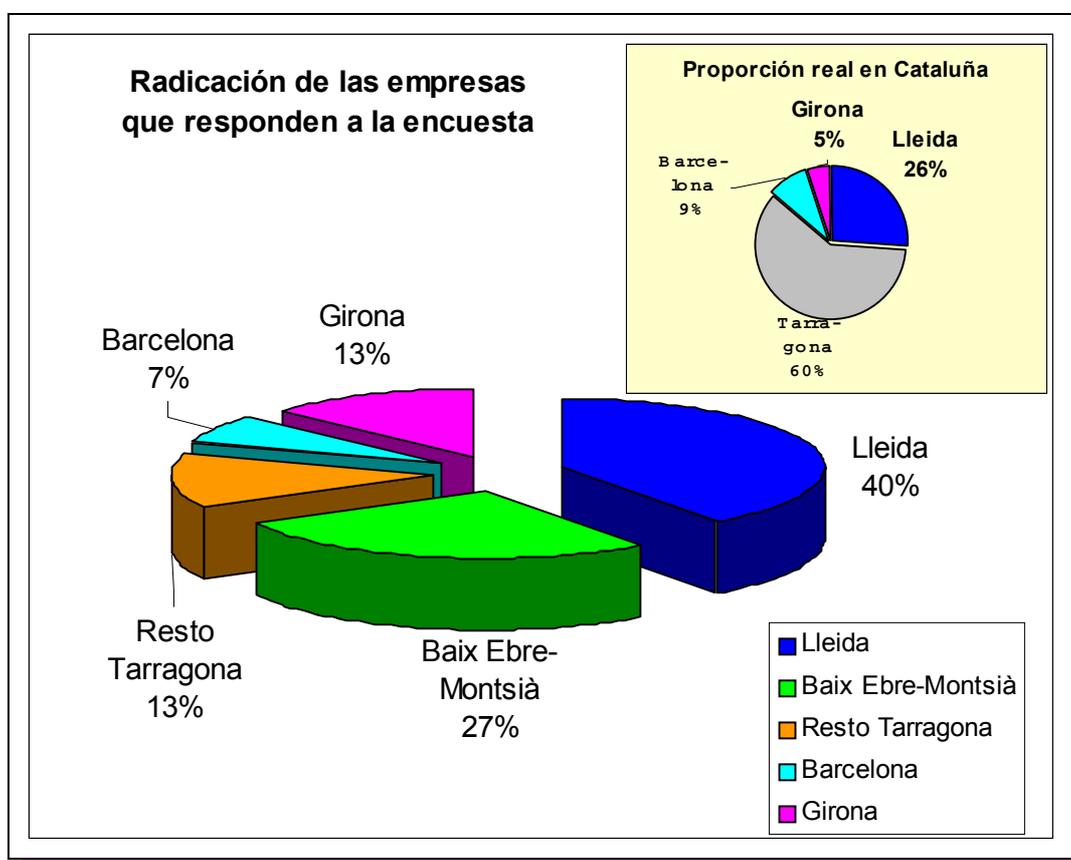


Figura 21.4. Radicación de las firmas del sector oleícola que responden a la encuesta postal. Comparación con la distribución real de empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por las empresas.

21.3.4. Actividades de las empresas

La encuesta se pasó a empresas situadas en distintos eslabones de la cadena de valor del sector o *filière* oleícola: desde molinos hasta empresas refinadoras de aceites, pero se ha obtenido que un 100% de las respuestas obtenidas proceden de almazaras (de las 150 encuestas enviadas, 125 corresponden a almazaras, con lo que se llega al 47% de las mismas). El resto de encuestas corresponden a empresas envasadoras, refinadoras o relacionadas con otros tipos de aceites.

Un 36% de las encuestas añaden a su condición de almazaras la de envasadoras de aceite. En otros casos, la empresa opera a granel (en algunos cuestionarios, el encuestado ya especifica que trabaja a maquila o *forfait*, es decir, que reintegra al cliente el aceite procedente de sus aceitunas)

En cuanto a tipo de molino y capacidad, un 64% de las empresas de ha decidido por un sistema a dos fases. Uno de los encuestados especifica claramente que se había empleado el sistema tradicional hasta comprar, en 1999, un sistema a dos fases.

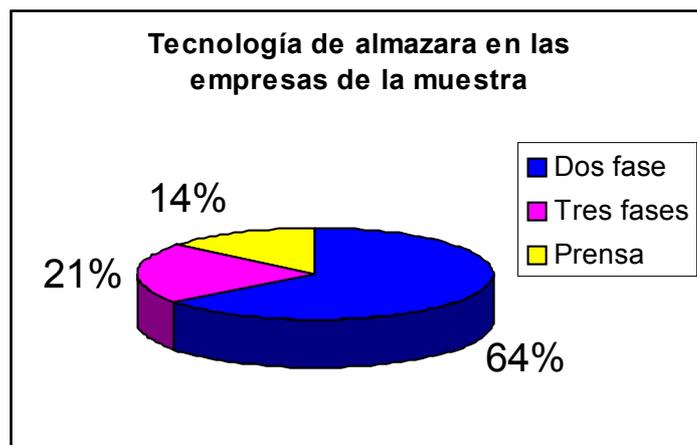
Un 21% de empresas emplea sistemas continuos a tres fases (todas las respuestas coinciden en cooperativas de Lleida).

En total, un 86% de las empresas dispone de sistemas continuos, lo cual significa que en algún momento, a finales de los años 80 o durante los 90, se realizaron las inversiones necesarias para modernizar antiguos empiedros y prensas. En este sentido, en un muestreo realizado por el Departament d'Agricultura de la Generalitat (DARP, 1995), resultó que el 47,7% de las empresas había realizado inversiones en equipo industrial, siendo la gran mayoría de origen español (77,4% en 1992 y 100% en 1993), previendo para los equipos 9,3 años de vida, por término medio.

Un 14% mantiene los sistemas tradicionales de prensas (una empresa de Girona y otra de Barcelona, lo cual hace pensar en que no se han decidido a realizar inversiones porque el sistema tradicional ya posee capacidad suficiente, además de ser poco contaminante.

La Figura 21.5 resume gráficamente los porcentajes de empresas que utilizan los distintos sistemas.

Por lo que se refiere a las capacidades, los sistemas tradicionales permiten la molturación de entre 2 Tm y 2,5 Tm de aceitunas por jornada. Los sistemas a tres fases permiten la molturación de entre 24 y 45 Tm de aceitunas en 24 horas. La cooperativa de mayor tamaño analizada posee un sistema con una capacidad instalada de 270 Tm en 24 horas pero no en una sola máquina sino en diversos molinos y centrifugadoras trabajando en paralelo.



que respondieron a la encuesta postal.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por las empresas.

Los sistemas a tres fases poseen una capacidad similar a los de dos fases: entre 24 y 30 Tm de aceitunas en 24 horas.

No se observa correlación entre la capacidad de la instalación y el número de empleados de los molinos. Esto se debe a que el proceso es automático y el personal se ocupa de tareas indirectas de recepción, control, almacenaje, laboratorio, administración, etc. Excepto en el caso de una cooperativa que cuenta claramente con mayor número de socios y mayor capacidad instalada, no puede decirse que exista correlación entre el número de socios y la capacidad de molturación. Esto se debe a que en pocos días puede realizarse la molturación tanto si hay que molturar 400 Tm de aceitunas como si son 1000 Tm.

21.3.5. Asociacionismo

Se preguntaba a las empresas si pertenecían a denominación de origen, a una cooperativa de segundo grado y, de forma abierta, a qué organizaciones o asociaciones.

De las cooperativas situadas en Lleida el 75% pertenece a la Denominación de Origen Garrigues. El restante 25%, ignoramos si está fuera de la zona de influencia de la Denominación o es que prefiere no pertenecer por discrepancias con su metodología. Las empresas privadas leridanas no pertenecen a la Denominación de Origen.

De las empresas situadas en las comarcas de Girona y Barcelona, ninguna pertenece a

De las cooperativas de la provincia de Tarragona (aquí no respondió ninguna empresa particular), todas las que están radicadas en la zona de influencia de la Denominación Siurana pertenecen a la misma. Entre las que están en la zona de Baix Ebre-Montsià, una reclama la pertenencia a una Denominación para la zona.

Existen en Cataluña diversas cooperativas de segundo grado: Agrolés, Unió, CEOLPE, ACOMONT y una nueva recién creada en Falset-Marçà. Hay quien considera cooperativa de segundo grado a Soldebre pero realmente es la organización resultante de la fusión de diferentes cooperativas de la zona. La SAT Montsià es también la unión de varias firmas del sector.

En la muestra, pertenecen a Unió todas las cooperativas que operan bajo la Denominación Siurana, estando ambas entidades muy relacionada. En Lleida, los expertos entrevistados hablan de un divorcio entre Agrolés y la Denominación de Origen Garrigues. De las cooperativas situadas en la zona de influencia de la Denominación de Origen, el 50% pertenece a ambas entidades, el 25% pertenece a la Denominación pero no a Agrolés y el 25% restante pertenece a Agrolés y no a la Denominación

Como otras organizaciones a las que se pertenece además de a las Denominaciones de Origen o a las cooperativas de segundo grado, se mencionan OPOC (OPR de aceite), FCAC, ANIERAC y una Asociación de Defensa Vegetal (ADV), con los porcentajes que recoge la Tabla 21.III (respuestas múltiples).

Organización	OPOC	FCAC	Agro lés	Unió	ANIE RAC	ADV	DO	No	NC
% en la muestra	13	33	13	20	7	7	40	13	33

Tabla 21.III. Organizaciones a las que pertenecen las empresas que respondieron a la encuesta (resultados en porcentaje sobre el total de empresas que respondieron).

DO: Denominación de Origen No: No pertenecen a ninguna organización

ADV: Asociación de Defensa Vegetal NC: No contestan.

Fuente: Elaboración propia a partir de las informaciones facilitadas por las empresas de la muestra.

21.3.6. Información sobre el sector y participación en ferias

Bajo este epígrafe, se pretende analizar como la empresa se documenta sobre lo que está sucediendo en el sector y también sobre la forma como la empresa se da a conocer, por medio de la presencia en Ferias (como se ha comentado en el capítulo correspondiente, existen ferias a nivel local, regional, nacional e internacional relacionadas con el aceite y la alimentación).

Un 57% de las empresas reconoce informarse a través de las organizaciones a las que pertenece (un 21% nombra la FCAC, un 14% nombra su cooperativa de segundo grado, un 7% la Denominación de Origen, un 7% la asociación de envasadores ANIERAC, un 7% el Departament d'Agricultura (DARP) -entendiendo que todas las empresas están vinculadas a la Administración).

Un 43% de las empresas se informa a través de prensa y revistas. En concreto, se mencionan *Oleo* (14%) y *Mercacei* (7%). Un 7% de empresas utiliza Internet para informarse. Un 29% de las empresas no indica su fuente de información (un 7% reconoce explícitamente que no posee ninguna). La Figura 21.6 resume las fuentes de información empleadas por las empresas.

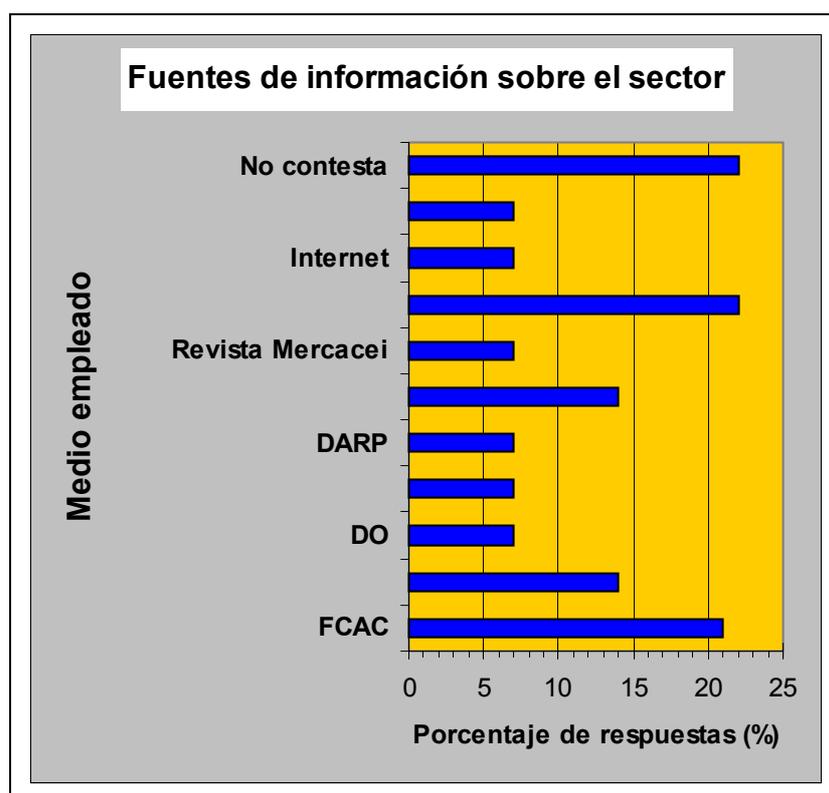


Figura 21.6. Fuentes de información sobre el sector empleadas por las empresas que responden a la encuesta postal.

Los resultados se expresan en porcentaje, con respuestas múltiples.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas.

Se preguntaba también a las empresas por su participación en ferias como una manera de darse a conocer y de relacionarse con su sector. Un 29% de las empresas reconoce participar con *stand* en distintas ferias pero sólo de tipo local/comarcal. Alguna de las empresas envasadoras entrevistadas reconoció haber asistido a ferias de mayor envergadura (Alimentaria), pero reconoció que no le interesaba por ser demasiado caro el precio del *stand*.

Las empresas de mayor dimensión y con mayor vocación exportadora (Borges, Agrolés, Olis de Catalunya, Veá...) asisten a ferias internacionales.

Otras firmas no participan directamente pero lo hacen bajo el paraguas de su denominación de origen o su cooperativa de segundo grado.

El cuestionario del DARP (1995) al que ya se ha hecho referencia, recogía la inversión en comunicación realizada por las empresas, encontrando que las empresas invierten 1.285 Pta por cada millón de ventas (en 1992), aumentando hasta 1.650 Pta en 1993, lo que supone un porcentaje muy bajo (0,165%) de la facturación.

21.3

Por zonas geográficas, de las dos empresas de Girona, la empresa individual no responde mientras que la cooperativa indica que aplica los principios de la dirección estratégica porque lo ve necesario para el futuro. Sin embargo, no responde a la cuestión sobre la planificación a largo plazo (que intenta referirse a la planificación estratégica como paso previo a la dirección estratégica).

La empresa de Barcelona, de carácter asociativo, reconoce que no aplica la dirección estratégica ni la planificación. No justifica los motivos.

De las empresas de Lleida, sólo un 17% aplica la Dirección estratégica porque lo considera necesario. Curiosamente, de las restantes (un 50% no responde), otro 17% indica que no lo aplica porque no es necesario al ser la actividad muy regular. Probablemente, el fenómeno sea el contrario: si la empresa no aplica la dirección estratégica, no desarrolla un plan estratégico para sobresalir en su sector y se conforma con la actividad rutinaria.

En la demarcación de Tarragona, un 60% aplica o prevé aplicar la planificación a largo plazo y la dirección estratégica, para realizar inversiones o ampliaciones. En un caso, la memoria aportada por la empresa recoge un análisis DAFO realizada por la misma lo que demuestra que realmente conoce los conceptos y la metodología propia del análisis sectorial estratégico.

Entre las que no responden, una empresa indica que le es imposible aplicar dicha metodología debido a la mala organización existente en la empresa. Realmente, está aplicando el análisis interno.

Por tipos de empresas, el 20% de las empresas individuales reconoce no aplicar estas técnicas de gestión y el restante 80% no responde a las preguntas. Entre las empresas asociativas, un 27% no responde, otro 27% responde negativamente y el restante 45% sí que aplica o intenta aplicar la planificación formal o la dirección estratégica.

Globalmente, un 36% de la empresas responde afirmativamente, un 29% responde negativamente y un 36 % no responde.

La Figura 21.7 recoge estos porcentajes.

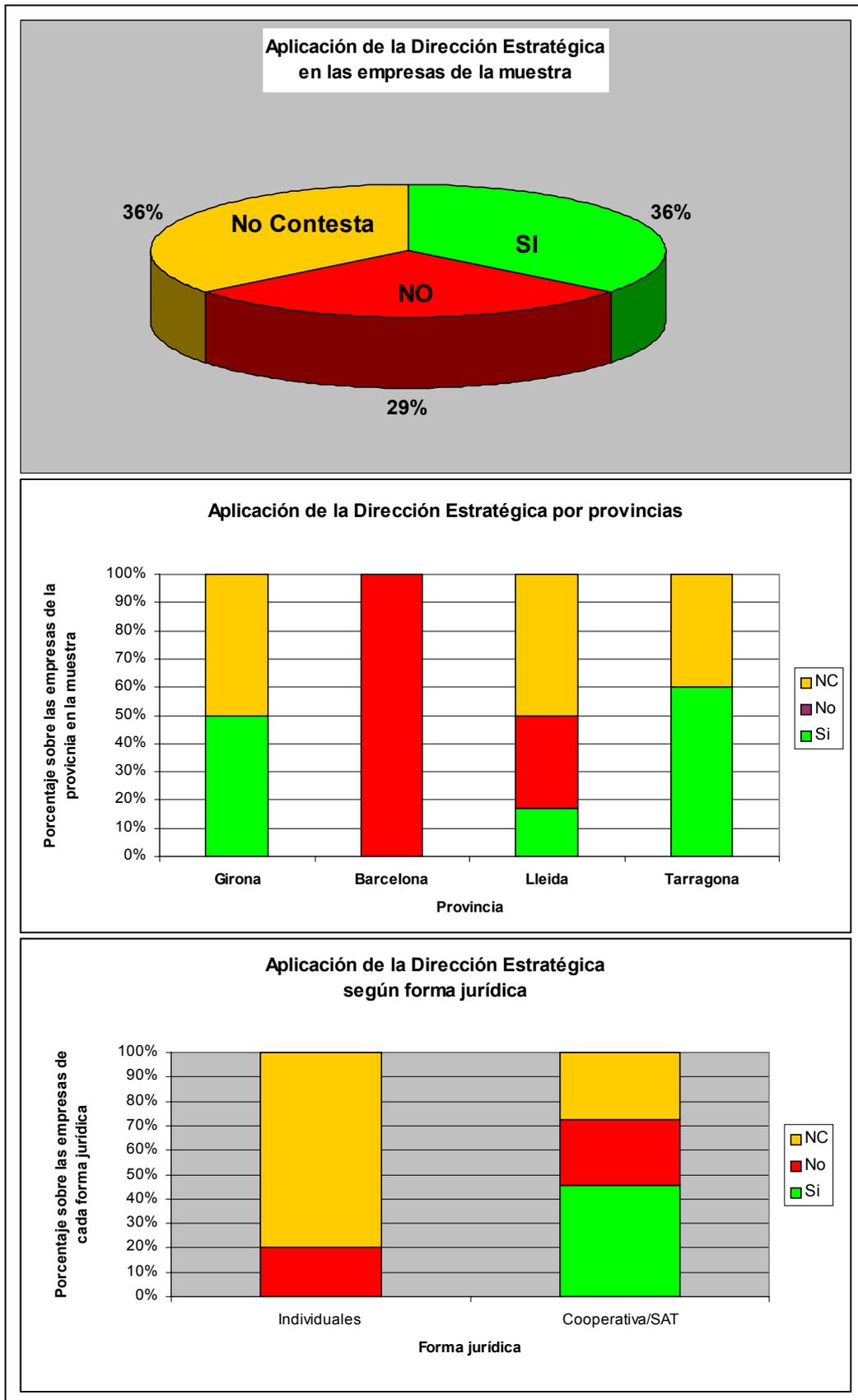


Figura 21.7. Aplicación de la Dirección Estratégica en las empresas de la muestra.
 NC: No contesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta.

21.3.8. Formación e innovación

En primer lugar, se solicita el nivel de formación de la dirección de la empresa para determinar si esta formación ha incluido materias que desarrollen sus capacidades directivas. Es bien cierto que estas capacidades también se pueden haber adquirido mediante cursos posteriores, más específicos.

Un 43% de los encuestados no responde a este ítem. Un 7% declara poseer un nivel de estudios bajos. Un 29% responde que se trata de estudios medios (en un caso se especifica que es formación profesional de segundo grado). En un 21% se poseen estudios superiores (los encuestados especifican Ingeniería Agraria o Empresariales). La Figura 21.8 resume los resultados obtenidos en la muestra.

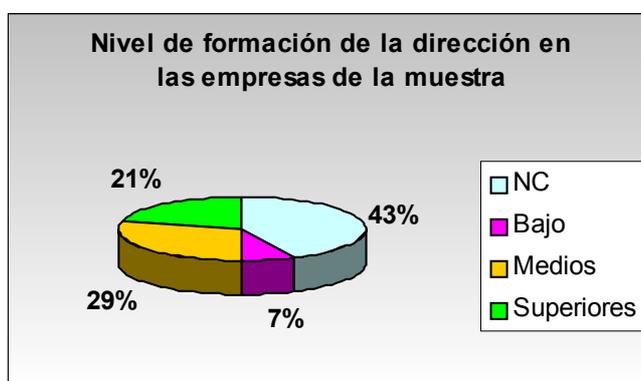


Figura 21.8. Nivel de formación de la dirección en las empresas que responden a la encuesta postal.

NC: No contesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas.

Por tipo de empresas, en el caso de empresas individuales, la mitad no responde a la cuestión y la otra mitad declara poseer estudios medios. Así, a las cooperativas o SAT corresponden en un 10% estudios bajos, en un 20% estudios medios y en un 30%

Por zonas geográficas, de las dos empresas de Girona, la individual no responde y la cooperativa declara poseer estudios superiores. La empresa de Barcelona, no responde. De las empresas de Lleida, un 33% (cooperativas todas) responde que posee estudios superiores. El restante 66% no responde. En Tarragona, un 20% de los directivos posee estudios bajos, un 40% medios y un 40% superiores.

La conclusión es que conviene reforzar la capacitación directiva en la empresa para poder resolver las situaciones del día a día pero también para impulsar el pensamiento estratégico. De las empresas donde se aplica la dirección estratégica (todas cooperativas), en un 60% la dirección corresponde a personas con estudios superiores, en un 20% a personas con estudios medios y en otro 20% no se detalla (Figura 21.9). En todas las empresas donde hay un director con formación superior, se declara que se aplica (o se intenta aplicar) la dirección estratégica.

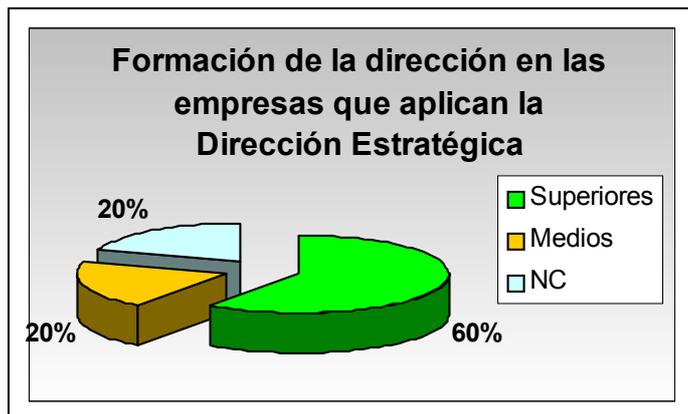


Figura 21.9 Nivel de formación de la dirección en las empresas que aplican la Dirección Estratégica en la muestra consultada.

NC: No contesta

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas.

Como comparación, en la encuesta de la Dirección General de Producción, se obtiene que el 40% del personal cuenta con estudios primarios, el 22,8% con estudios secundarios (formación profesional) y un 10% cuenta con estudios universitarios (DARP, 1995).

Además de considerar la formación de la dirección, también se considera la formación del personal. Las empresas excelentes reconocen la necesidad de poseer un personal formado sea a nivel técnico o a nivel de gestión. Por un lado, estas personas están más preparadas para aportar conocimiento a la empresa y por otro, están más motivadas para hacerlo al ver que la empresa reconoce su valor y se interesa por ellos (estaría en la línea de teorías sobre la naturaleza humana como los experimentos de Mayo en Hawthorne, los factores de crecimiento de Herzberg, la Teoría Y de McGregor o la Teoría Z de Ouchi).

Un 64% de las respuestas reconoce que se realizan actividades de formación del personal aunque en algún caso se especifica que poco. Un 21% de empresas no realiza formación del personal. Un 14% no responde.

Por tipo de empresa, las organizaciones individuales no responden en un 50% de los casos y se reparten el restante 50% por mitades iguales entre las que sí y las que no realizan formación del personal. Entre las cooperativas/SAT, un 80% realiza formación y el restante 20% no (en este grupo está incluida la empresa que especifica que se trata de una SAT). Esto es comprensible porque las cooperativas pueden obtener cursos de organismos como la FCAC, mientras que las empresas individuales deben recorrer a centros de formación. Sería conveniente que las asociaciones profesionales, incluyendo sindicatos agrarios, desarrollasen, en colaboración con los centros universitarios, cursos específicos de formación continuada para el personal de almazara, que pueden cubrirse a partir de fondos públicos (FORCEM).

La Figura 21.10 recoge estos porcentajes.

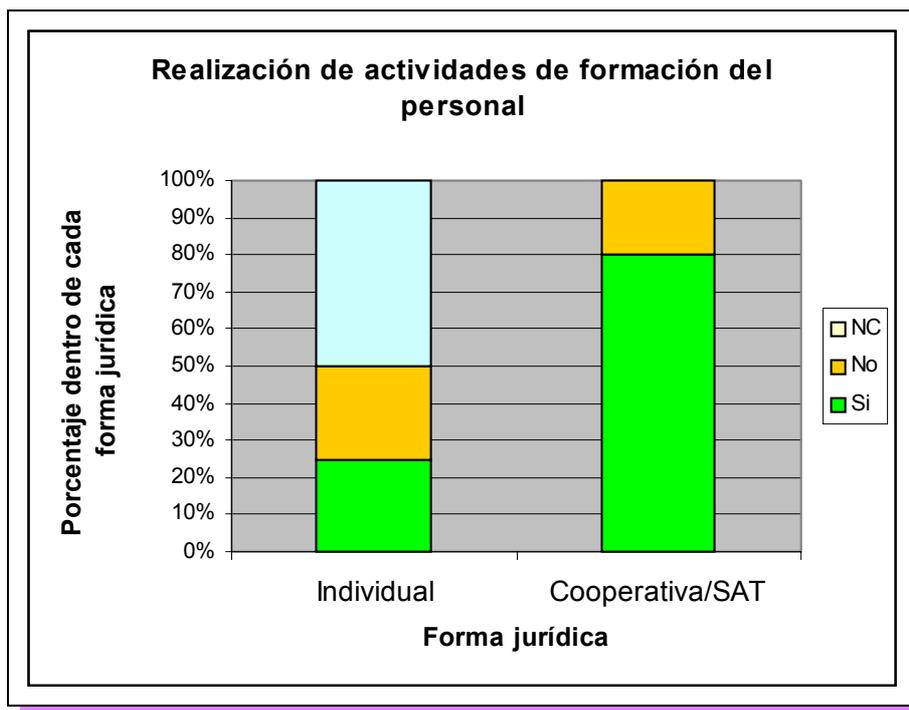


Figura 21.10. Porcentaje de almazaras que realizan actividades de formación del personal según su forma jurídica.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta postal.

Por zonas geográficas, todas las cooperativas leridanas realizan formación pero no las empresas individuales. Un 60% de empresas (cooperativas) tarraconenses realiza formación continuada mientras que el resto se reparte, por partes iguales, entre las que no realizan formación y las que no responden a la cuestión. La empresa barcelonesa no realiza formación y las empresas de Girona se reparten por mitades entre las que realizan formación (cooperativa) y las que no responden (individual).

En todas las cooperativas donde hay un director con formación superior o media, se realiza formación del personal.

Se ha querido determinar también la inversión en formación y la inversión en investigación y desarrollo. Un 50% de las empresas no responde a la pregunta. Otro 29% responde que no realiza ninguna inversión. Un 14% invierte el 2% de la facturación y un 7% invierte el 2%.

Ninguna de las empresas individuales declara realizar ningún tipo de investigación. Se trata de empresas pequeñas orientadas a la producción de un producto artesanal y no invierten en la mejora de procesos o productos. No es posible correlacionar el esfuerzo inversor con la situación geográfica o con el grado de formación de la dirección ni siquiera con la formación del personal.

21.3.9 El euro y la prevención de riesgos laborales

Se trata de dos temas bien distintos, uno técnico y otro contable, pero que representan dos nuevos requerimientos, oportunidades o amenazas, a los que la empresa debe atender con prontitud.

Dejar para última hora la adecuación al euro puede bloquear la empresa en 2002, mientras que adecuar progresivamente la contabilidad y los procesos informáticos supone la posibilidad de realizar pruebas y modificaciones sin prisa y una transición sin sobresaltos pues se trata de un esfuerzo técnico (adecuar los sistemas informáticos), comercial (informar a clientes y proveedores) y jurídico (se debe adaptar el capital social, teniendo en cuenta que en Cataluña las cooperativas no pueden ampliar el capital con cargo a reservas por lo que éste debe ser ampliado con aportaciones de los socios o reducido, sin quedad por debajo del equivalente previsto en los estatutos de la Cooperativa)

La prevención de riesgos laborales es muy importante pues además de ser obligatoria supone reducir los riesgos de accidente o enfermedad profesional existentes en la empresa, en beneficio de los trabajadores y los empresarios (debido a los costes económicos de la accidentalidad, y a la sanciones -e incluso la cárcel- que supone el no cumplir con la ley). Al realizar la encuesta en 1999, las empresas ya deberían haber realizado la evaluación inicial de riesgos para evaluar todos aquellos riesgos que no se pueden eliminar y proceder a planificar las actividades preventivas consecuentes: señalización de los riesgos residuales en la planta, previsión de las necesidades de formación del personal, adecuación de maquinaria al Real Decreto 1215 de 1997, compra y gestión de equipos de protección personal, legalización de instalaciones según los reglamentos correspondientes, desarrollo de estadísticas de accidentalidad, establecimiento de un modelo de gestión de la prevención acorde al Reglamento de los Servicios de Prevención, etc.

Un 29% de las empresas ya se hallaba preparada en 1999 para el uso del Euro. Un 57% todavía no y un 14% no respondió a la cuestión (Figura 21.11). Todas las empresas donde se ha hecho la transición al Euro han realizado actividades de formación del personal. Cabe suponer que dentro de las mismas habrá información referente a la adaptación al Euro. En todas las empresas donde se encuentra al frente un titulado superior, se ha hecho la adaptación al euro, y viceversa, en el 75% de las empresas que han realizado la adaptación al euro, la dirección se encuentra ocupada por un técnico superior.

Entre las empresas individuales, ninguna responde afirmativamente (la mitad no responde y la otra mitad responde negativamente). El 50% de las cooperativas leridanas ya se había adecuado al euro en 1999 y el 40% de las tarraconenses. La empresa barcelonesa no había realizado la adecuación y las dos empresas gerundenses se reparten la adecuación al 50%.

Un 50% de las empresas no se había adaptado en 1999 a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Esta cifra es representativa de lo sucedido en las empresas de cualquier sector: la adecuación se ha realizado tarde por falta de información o interés por parte de las empresas, falta de técnicos en prevención y falta de medios de control por parte de la Administración. Un 43% ya había realizado la adaptación y un 7% no responde a la cuestión (Figura 21.11). Estos porcentajes se mantienen al clasificar a las empresas según forma jurídica.

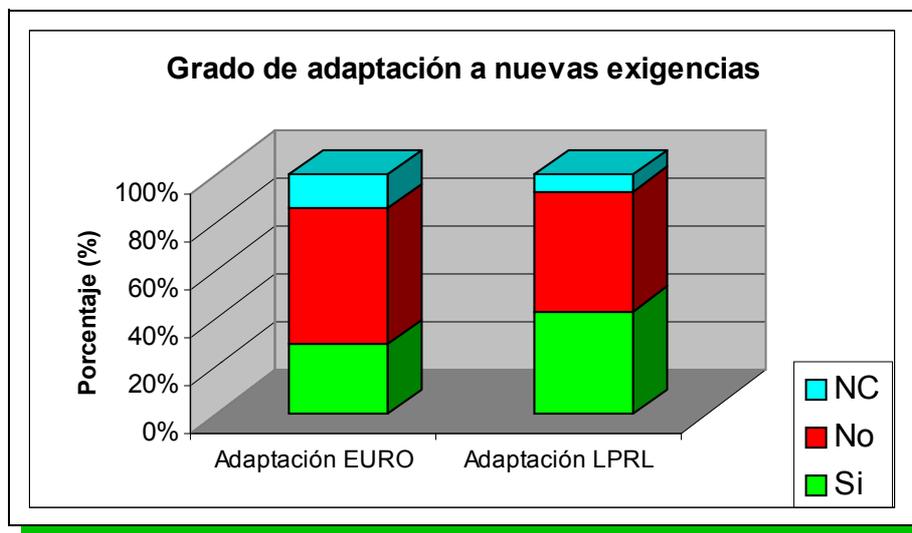


Figura 21.11. Grado de adaptación de la empresas del sector oleícola a dos nuevas exigencias: el Euro (€) y la ley de prevención de riesgos laborales (LPRL).

NC: No contesta.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas en la encuesta postal.

Por zonas geográficas, un 40% de las empresas leridanas se ha adaptado; ninguna empresa de Girona, sí la empresa radicada en Barcelona y un 60% de empresas tarraconenses.

No se puede correlacionar la formación directiva con el grado de cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Hubiera sido lógico que todas las empresas que declaran haberse adaptado indicasen que se realiza formación del personal pues formación, información y participación del personal son pilares de la política preventiva que impulsa la Ley. No obstante, sólo un 67% realizan formación mientras que un 17% no realiza y otro 17% no responde.

La encuesta del DARP (1995) se interesó por otros puntos como el respeto medioambiental y la gestión de la calidad. Encontró que el 56,1% de las empresas aplica controles de calidad (a los que dedicó el 0,21% de las ventas en 1992) y que cada vez se invierte más en ecología y medio ambiente (0,09% sobre ventas en 1993) con un 10% de empresas que han pasado auditorías medioambientales.

21.4. La producción en las empresas que responden a la encuesta

21.4.1. Productos con que operan

Al tratarse de almazaras, todas las empresas operan con aceite de oliva virgen. No se menciona la comercialización de otros tipos de aceite. Las empresas de Girona operan con aceite virgen extra (aunque una declara que también obtiene un porcentaje de aceite virgen corriente). La empresa de Barcelona obtiene aceite virgen corriente. Todas las empresas de Lleida obtienen aceite virgen extra.

Entre las empresas de Tarragona hay que realizar distinciones: un 40% de las empresas sólo opera con aceite virgen extra; otro 40% opera con aceite extra y aceite corriente. El resto opera con aceite virgen corriente y sobre todo lampante (aceite deteriorado y/o de alta graduación que deberá someterse a un refinado posterior para ser apto para el consumo), lo cual es habitual en la zona de Baix Ebre -Montsià donde se dan ataques de la mosca del olivo y malas prácticas agronómicas (recoger aceitunas del suelo).

En resumen: un 64% de las empresas opera sólo con aceite virgen extra; un 29% opera con aceite virgen corriente (aunque parte de la producción sea también de aceite virgen extra) y un 7% obtiene básicamente aceite virgen lampante.

21.4.2. Los mercados

Para todas las empresas que respondieron a la encuesta, el principal mercado es el catalán.

De las dos empresas de Girona, una exporta a Europa el 1% de su producción, con interés por ampliar esta cantidad.

En las empresas de Tarragona, encontramos un mayor índice de exportación con una cooperativa que exporta el 10% de su producción a Europa. Otra se conforma con comercializar el 20% en el mercado español (fuera de Cataluña). Otra comercializa su producción de forma indirecta, a través de la cooperativa de segundo grado. en general se detecta la voluntad de crecer en el mercado español y en el europeo.

En Lleida también recogemos el dato de una cooperativa que comercializa el 70% de su producción en Cataluña, el 20% en el resto de España, el 5% en el resto de Europa y el 5% en mercados de Oriente (principalmente Japón). Entre las empresas de la demarcación de Poniente también se perfila la voluntad de aumentar su participación en los mercados español, europeo, norteamericano y australiano.

En todas las empresas donde la dirección corresponde a un titulado superior, y donde se intenta aplicar la dirección estratégica, se realiza exportación.

Al preguntar a las empresas por la forma de comercializar su producto, descubrimos que la empresa de Girona que no exporta, vende su producto directamente. La empresa de Girona que sí exporta, vende el 95% de su aceite directamente, el 4% a través de la cadena de distribución y el 1% restante corresponde a exportación envasada. La empresa de Barcelona comercializa el aceite en régimen de maquila (el aceite pertenece a quien trae las aceitunas al molino). Las empresas de Tarragona venden el 25% de su aceite directamente en la cooperativa, al socio o a los particulares que se acercan a su agrotienda. Las que no exportan, dan salida al 65% de su aceite a granel (que finalmente puede ir a parar a Italia donde se envasa con marca italiana) y el 35% se vende envasado. Las empresas que exportan un 10% de su producto, lo hacen a granel en un 8% y envasado en un 2%.

En las empresas leridanas, el porcentaje de venta directa es mayor estando entre el 40% y el 100% de la producción. Algunas empresas individuales venden su producto directamente, operando en régimen de maquila. Otras lo hacen a través de la cadena de distribución (comercio minorista), pudiendo llegar a vender una parte del aceite a granel.

Entre las cooperativas exportadoras, alguna puede comercializar todo el aceite envasado pero lo más habitual es comercializar directamente el 50% del aceite y vender el 50% restante de su producción a granel.

En general, y atendiendo a la producción de cada empresa, el 54,6% del aceite se comercializa a granel, el 28,7% se vende en el mercado nacional (Cataluña y resto de España) envasado, el 16,0% se vende directamente y sólo el 0,6% se consigue exportar en formato envasado. La Figura 21.12 presenta unos promedios de la forma de comercializar el aceite de las empresas que respondieron a la encuesta.

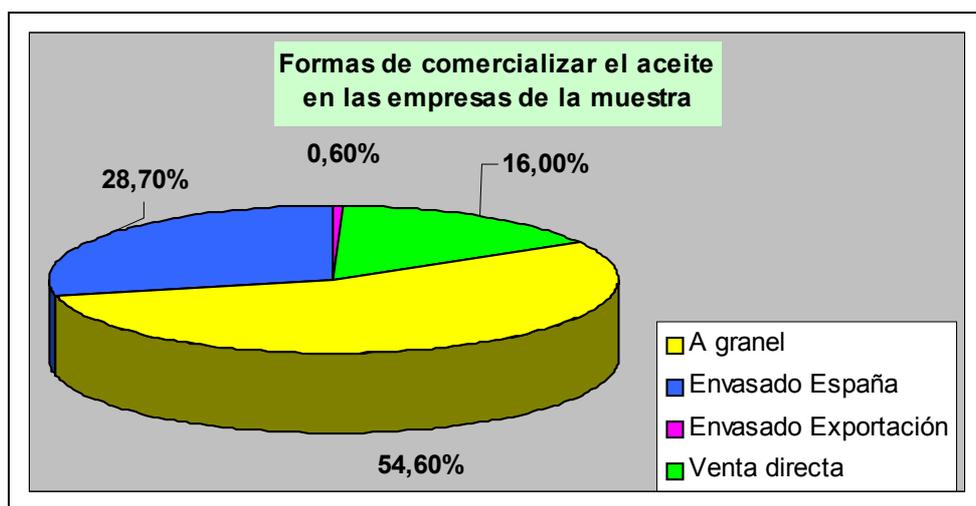


Figura 21.12. Porcentaje de aceite sobre el total en las empresas de la muestra,

Fuente: Elaboración propia a partir de las informaciones facilitadas por las empresas que respondieron a la encuesta postal.

La investigación de la Dirección General de Producción descubre que el 96,5% de la producción se comercializa como producto propio, mientras el resto corresponde al régimen de maquila. El 70,8% se distribuye a granel. El 56% se destina a otras industrias y el 44% restante a consumo directo. El 84,7% de las ventas se realiza sin marca y sólo un 15,3% corresponde a ventas marquistas. Un 59% del producto se destina al comercio intracomunitario, un 26,5% a otras comunidades de España y un 13,6% se queda en Cataluña.

21.4.3. La producción

Encontramos grandes diferencias entre empresas, entre zonas geográficas y entre campañas. Entre todas las empresas de la muestra que respondieron a esta cuestión (algunas no facilitaron sus datos de producción), se obtuvieron 2,49 millones de kilos de aceite en la campaña 1995-96 (corresponde a la octava parte de la producción de Cataluña); 3,37 millones en la campaña 1996-97 y 5,75 en la campaña 1997-98, correspondiendo esta progresión (Figura 21.13) a la existencia de unas campañas excelentes en todas las provincias oleícolas de España.

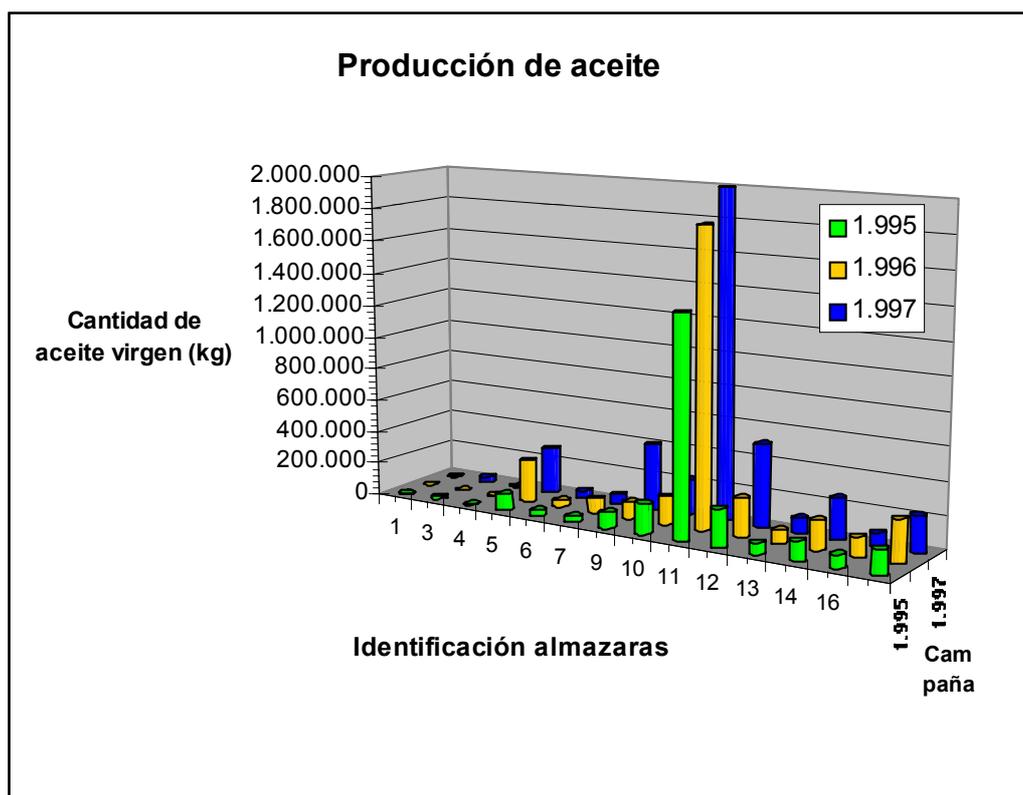


Figura 21.13. Producción (kg de aceite virgen) a lo largo de tres campañas, en las almazaras de la muestra. El valor correspondiente a 1997 de la almazara 11, llega a ser 3,37 millones de kg .

Fuente: Elaboración propia a partir de los valores facilitados por las empresas.

Por zonas geográficas, de las dos empresas de Girona una produce una media de 19.000 kg de aceite, con una desviación típica muestral de 14.000 mientras que la otra, más regular, elabora una media de 43.000 kg, con una desviación de 3.000; Entre las dos empresas, se obtiene una media de 31.000 kg.

La empresa de Barcelona elabora una media de 7200 kg de aceite, con una desviación típica muestral de 3700 kg.

En la provincia de Tarragona, al margen de una gran cooperativa (elabora desde 1.300.000 kg de aceite en un año normal a 3.600.000 kg en un año récord), las otras admiten un cómputo global, con una media de 224.000 kg de aceite y una desviación de 107.000 kg, fruto de las diferencias entre campañas (de un año al siguiente, la producción se puede doblar) y de las diferencias entre cooperativas (mientras unas cooperativas producen alrededor de 120.000 kg en un año normal, otras de mayor tamaño pueden llegar a 220.000 kg).

Entre las empresas leridanas, la media de producción se sitúa en 131.000 kg, con una desviación de 97.000 kg, debido a que en alguna empresa, la producción entre un año récord y un año normal ha llegado a cuadruplicarse.

A partir de las 13 empresas que facilitaron sus datos de producción, muy variables de un año a otro, para las campañas 1995 a 1997, se propone obtener la curva de Lorenz de la Figura 21.14 que muestra que existe fuerte concentración (el índice discreto de Linda estaría en la zona naranja), debido en parte a que en la muestra ha participado una de las mayores cooperativas productoras de Cataluña. El índice de Gini supera el 40% lo cual indica que el 20% del área de la Figura 21.14 queda entre la curva de producción real y la producción media.

Las cifras de ventas, en concordancia con lo que se había explicado en el epígrafe correspondiente, muestran los formatos de las ventas: La cooperativa de Girona vende todo su aceite envasado. Las cooperativas de Tarragona y las empresas, cooperativas o almazaras privadas, de Lleida venden entre un 40% y un 60% de su aceite a granel y el resto envasado. Cabe destacar una gran cooperativa tarraconense que vende el 70% de su aceite a granel por ser de calidad lampante.

La muestra del estudio del DARP (1995) indica una producción media anual de 5960 Tm de producto.

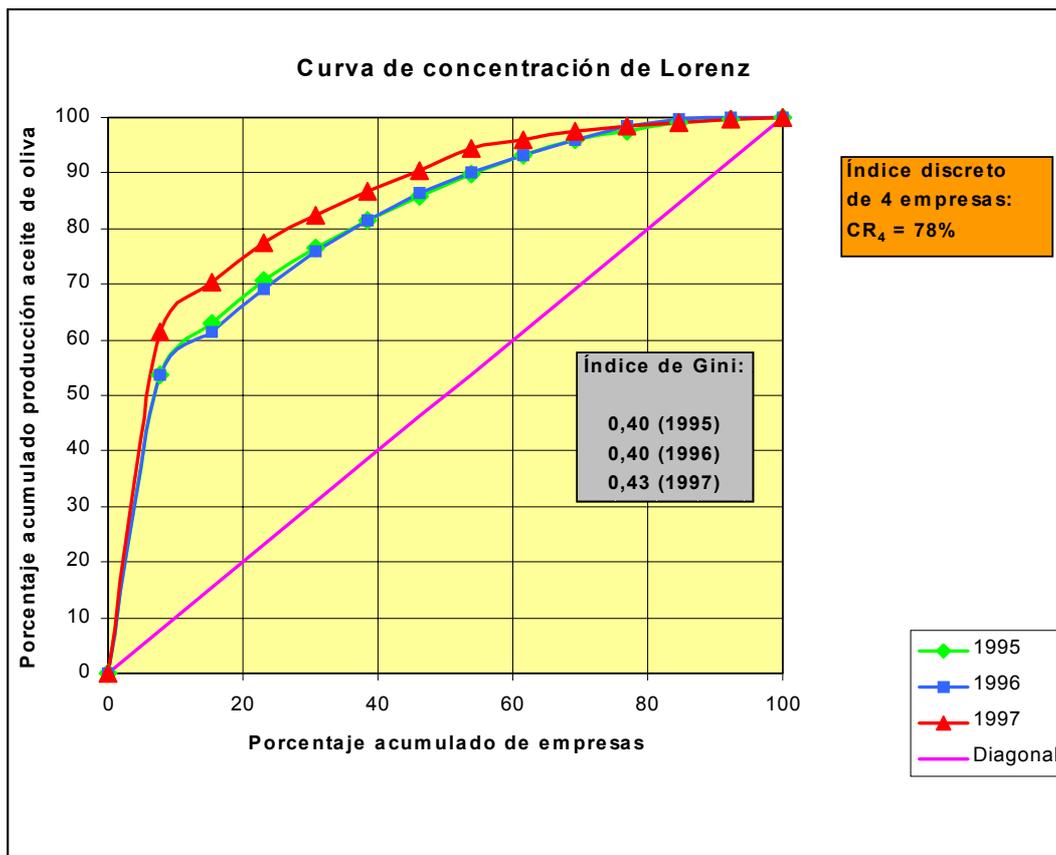


Figura 21.14. Curva de concentración de Lorenz, con indicación de los valores de índice discreto medio e índices de Gini para 1995, 1996 y 1997, correspondiente a las 13 empresas de la muestra. Fuente: Elaboración propia

21.5. Ingresos y costes

21.5.1. Ingresos por venta de aceite

Los precios a los que las empresas vendieron su aceite dependen de su calidad y de las cotizaciones del mismo, muy variables según la producción mundial.

Por el aceite a granel, las empresas de la muestra obtuvieron en la campaña 1995-96 entre 560 y 620 pesetas por kilo (aceite virgen extra o corriente) y 604 Pta como precio medio entre aceite lampante y aceite virgen.

En la campaña 1996-97, los precios se redujeron a una media de 450 Pta por kilo para el aceite virgen extra o corriente y a 350 Pta para el aceite para refinar.

En la campaña 1997-98, el precio del aceite virgen bajó a 400 Pta por kilo y el lampante a 200 Pta/kg.

Para el aceite envasado, de calidad virgen extra, el precio medio estuvo situado por encima de las 681 pesetas por kilo, con un mínimo en 638 y un máximo en 768 (desviación típica muestral de 75 pesetas por kilo). Para el aceite virgen corriente, el precio estuvo situado en 545 Pta/kg.

Para la campaña 1996-97, la media bajó a 653 Pta/kg, con un mínimo en 600 pesetas por kilo y un máximo de 712 para el aceite virgen extra, con un precio de 500 Pta/kg para el aceite virgen corriente.

En la campaña 1997-98, la tendencia del precio siguió a la baja debido a la superproducción. El precio medio estuvo fijado en 634 pesetas por kilo para la calidad virgen extra con una desviación típica muestral de 9 pesetas por kilo.

Los datos anteriores permiten ver la variabilidad en los precios del producto, causados por la gran variabilidad de la producción entre campañas, que se traduce en incertidumbre tanto para el agricultor como para el público y para los distintos eslabones intermedios de la cadena de aprovisionamiento.

Las diferencias de precio no sólo están en función de la campaña sino a lo largo de la misma. Igualmente existen diferencias por los precios percibidos por una u otra firma (para igual calidad).

La Figura 21.15 muestra los precios máximo y mínimo obtenidos por las empresas de la muestra en las campañas 1995-96, 1996-97 y 1997-98 para aceite envasado de categoría virgen extra.

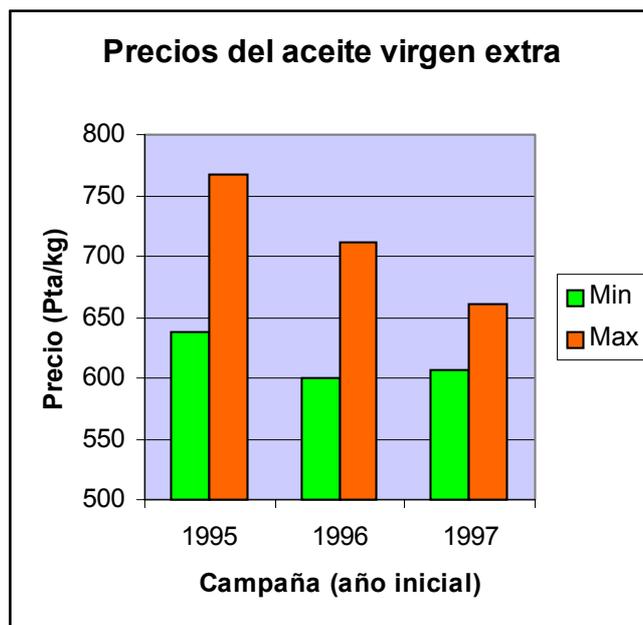


Figura 21.15. Precios máximo y mínimo, en Pta/kg, obtenidos por las empresas de la muestra en las campañas 1995-96, 1996-97 y 1997-98 para aceite de categoría virgen extra envasado.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por las empresas de la muestra.

21.5.2. Otros ingresos

Además de los ingresos por venta de aceite, alguna empresa incluye en la encuesta los ingresos obtenidos con la venta del orujo (de 3 fases) por un importe entre 140.000 y 250.000 pesetas, para una producción alrededor de 210.000 kilos de aceite virgen. El importe por kilo de orujo es variable en función de las leyes de oferta y demanda, y en los años de más producción oleícola, el precio del orujo es sensiblemente menor (de 1995 a 1997 encontramos que se reduce en un 250%).

21.5.3. Costes de producción en una almazara

Una almazara con forma jurídica de empresa individual indica que en el año fiscal 1995 ingresó por ventas 15 millones de pesetas, de los cuales hay que deducir unos costes de materia prima de 13 millones y unos costes de mano de obra de un millón, además de unos costes generales de 500.000 pesetas, con lo que el beneficio queda en 500.000 pesetas. Si consideramos que la producción fue de 40.000 kg de aceite (puede haber una descoordinación entre el ejercicio fiscal y la campaña oleícola), a partir de estos datos, podemos obtener los distintos costes unitarios y su porcentaje sobre los ingresos por ventas (Figura 21.16).

- ① Ingresos medios por kilo de aceite: 575 Pta (100%)
- ① Coste variable por kilo de aceite: 550 Pta (93,3%) de los cuales 87% son materia prima y 7% costes de personal
- ① Margen unitario: 25 Pta por kilo (6,7%)
- ① Coste fijo por kilo: 12,5 Pta (3,3%)
- ① Coste total por kilo: 362,5 Pta (96,7%)
- ① Beneficio: 12,5 Pta/kg (3,3%)

Igualmente, podemos evaluar la productividad económica de la empresa.

- ① Productividad de la mano de obra: 15 Pta/Pta
- ① Productividad de la materia prima: 1,15 Pta/Pta
- ① Productividad global (no incluye costes generales): 1,07 Pta/Pta

Para terminar, puede estudiarse su rentabilidad

- ① Rentabilidad de los fondos propios (Beneficio respecto a los fondos propios): 5%
- ① Rentabilidad de las ventas (Beneficio respecto a las ventas): 3,3%

Para 1996, con una producción de 90.000 kg de aceite, podemos realizar el mismo sistema de cálculo y observaremos que aún variando los precios unitarios, la estructura de costes se mantiene casi constante (Figura 21.16). Se han tomado como datos de partida unos ingresos de 50 millones de pesetas, unos costes de materia prima de 45 millones de pesetas, unos costes de mano de obra de 2 millones de pesetas (ante mayor falta de información, tomamos estos dos costes como directos y el resto como costes generales), unos costes generales de un millón y un beneficio de 2 millones de pesetas.

- ① Ingresos medios por kilo de aceite: 555,6 Pta (100%)
- ① Coste directo por kilo de aceite: 522,2 Pta (94%), de los cuales el 90% se debe a la materia prima.
- ① Margen unitario: 34 Pta por kilo (6,1%)
- ① Coste fijo por kilo: 11,1 Pta (2%)
- ① Coste total por kilo: 533,3 Pta (96%)
- ① Beneficio: 22,2 Pta/kg (4%)

Igualmente, podemos evaluar la productividad económica de la empresa para 1996, observando que, al aumentar los precios del aceite en el mercado, los parámetros no vinculados a este precio, como el jornal del trabajador, arrojan mayor productividad económica -no técnica- mientras que los parámetros vinculados al precio del aceite, como la materia prima, que supone más del 80% del coste del aceite, impiden que mejore la productividad económica -la técnica aquí viene en función del rendimiento en aceite de las aceitunas-.

- ① Productividad de la mano de obra: 25 Pta/Pta
- ① Productividad de la materia prima: 1,11 Pta/Pta
- ① Productividad global (no incluye costes generales): 1,06 Pta/Pta

Estudiaremos también la rentabilidad para 1996:

- ①): 6,7%
- ① Rentabilidad de los fondos propios (Beneficio respecto a los fondos propios): 20%
- ① Rentabilidad de las ventas (Beneficio respecto a las ventas): 4%

Repetiremos el cálculo a partir de los datos para 1997 (Figura 21.16). La producción considerado son 60.000 kg de aceite, con unos ingresos de 25 millones de pesetas, unos costes de materia prima de 21 millones de pesetas, unos costes de mano de obra de 1,5 millones de pesetas, unos costes fijos de un millón y un beneficio de 2 millones de pesetas. en e

- ① Ingresos medios por kilo de aceite: 416,7 Pta (100%)
- ① Coste directo por kilo de aceite: 375 Pta (90%), de los cuales la materia prima supone un 84%
- ① Margen unitario: 41,7 Pta por kilo (10%)
- ① Coste fijo por kilo: 16,7 Pta (4%)
- ① Coste total por kilo: 391,7 Pta (94%)
- ① Beneficio: 25 Pta/kg (6%)

Evaluamos la productividad económica de la empresa para 1997 y su rentabilidad

- ① Productividad de la mano de obra: 16,7 Pta/Pta
- ① Productividad de la materia prima: 1,19 Pta/Pta
- ① Productividad global (no incluye costes generales): 1,11 Pta/Pta
- ①): 7,5%
- ① Rentabilidad de los fondos propios (Beneficio respecto a los fondos propios): 15%
- ① Rentabilidad de las ventas (Beneficio respecto a las ventas): 6%

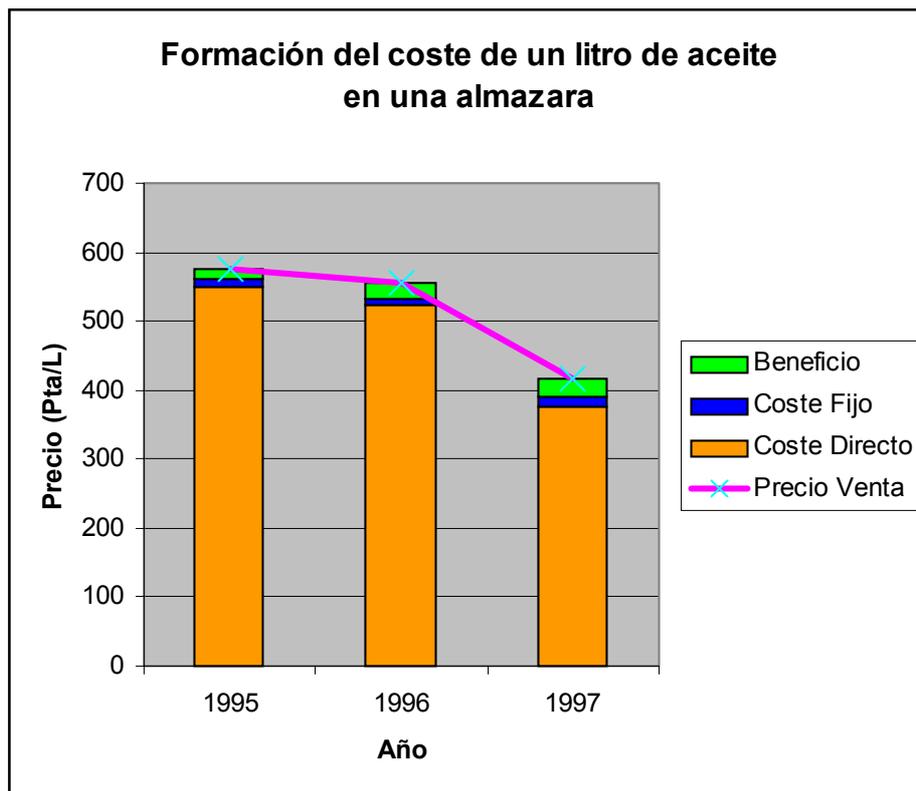


Figura 21.16. Formación del coste y beneficio por litro de aceite vendido en una almazara que participó en la encuesta postal.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la empresa

Si comparamos estos datos de la encuesta con la información detallada que nos facilitó otra almazara privada que participó en el proceso de entrevistas, podremos comparar las estructuras de costes.

Esta almazara elaboró 340.000 kg de aceite virgen en la campaña 1997-98, que comercializó a granel o envasado. Al mismo tiempo, compró 250.000 kg de otros aceites para su envasado. Por lo que se refiere a la actividad propia de almazara, puede observarse la similitud con la empresa analizada anteriormente.

Los costes de materia prima son muy altos e incluso mayores que los de la empresa incluida en la encuesta postal. No puede observarse ninguna economía de escala, lo que indica que estas comienzan para volúmenes de producción superiores (ambas empresas utilizan el mismo proceso de extracción continua, en caso contrario sin duda existirían diferencias en el coste de la mano de obra).

- ① Ingresos por ventas de aceite: 138 millones de pesetas
- ① Ingresos medios por kilo de aceite: 406 Pta (100%)
- ① Coste de materia prima: 1.500.000 kg de aceitunas a 88 Pta/kg resultan 132 millones de pesetas
- ① Coste de la materia prima por kilo de aceite: 388,2 Pta (95,6%)
- ① Coste de la mano de obra por kilo de aceite: 8,8 Pta (2,2%)
- ① Coste variable por kilo de aceite: 397 Pta (97,8%)
- ① Otros costes de explotación: 5,7 Pta/kg (1,4%)
- ① Coste total por kilo: 402,7 Pta (99,2%)
- ① Margen unitario 3,3 Pta/kg (0,8%)
- ① Productividad de la mano de obra: 46 Pta/Pta
- ① Productividad técnica de la materia prima: 0,225 kg aceite/ kg aceituna
- ① Productividad económica de la materia prima 1,05 Pta/Pta
- ① Productividad económica global: 1,01 Pta/Pta
- ①): 4,5%
- ① Rentabilidad de las ventas (Margen respecto a las ventas): 0,8 %

Otra almazara analizada operaba según el sistema siguiente: Si el precio del aceite a granel (precio de mercado) era de 500 Pta por kg, se descontaban 50 pesetas por gastos de molturación y se entregaban al proveedor de aceitunas 450 pesetas por kilo de aceite obtenido (90% del precio del producto). Si suponemos un año en que el rendimiento es del 22%, el agricultor cobrará 99 pesetas por cada kilo de aceitunas entregado al molino.

La encuesta elaborada por el DARP (1995) coincide que el coste de las materias primas representa entre el 75% y el 88% del precio de venta para las mayores empresas del sector aceites y grasas de Cataluña.

21.5.4. Los costes en las cooperativas

Se ha realizado un estudio estadístico sobre los datos aportados por las empresas cooperativas que respondieron a la encuesta, concluyendo que:

El coste unitario de la materia prima es un 87,8% del precio de venta del producto. Este valor incluye también lo que en una empresa industrial sería el beneficio pues el socio cobra por sus aceitunas una vez se ha vendido el aceite. Existen diferencias entre cooperativas de modo que existe una desviación típica muestral de 10,8 % alrededor de la media, con un mínimo de 66% (este valor tan bajo hace disminuir la media en dos puntos) y un máximo de 96%, aunque los valores más frecuentes superan el 90%.

El coste unitario de mano de obra toma un valor medio del 4,0% del precio de venta del producto. La desviación muestral es de 1,7% y el valor más frecuente está próximo al 4%. El porcentaje restante hasta alcanzar el 100% se corresponde con otros costes de explotación (La Figura 21.17) presenta de modo gráfico la estructura de costes media de las cooperativas aceiteras que participaron en la encuesta postal.

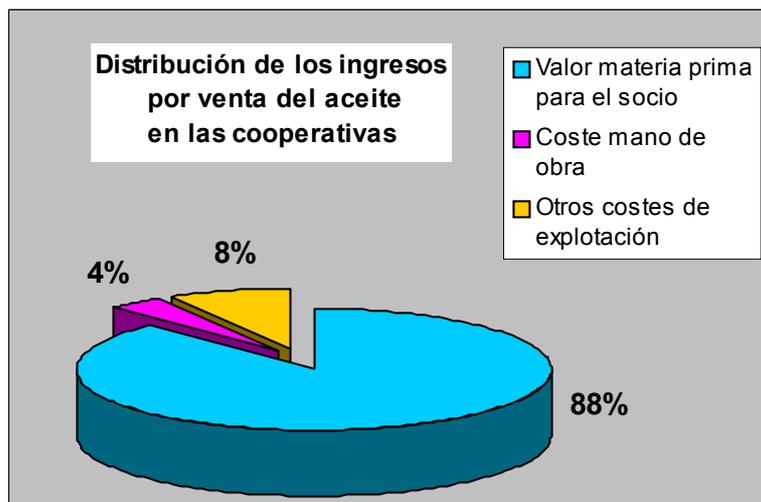


Figura 21.17. Estructura de costes del aceite en las cooperativas.
El proveedor/socio percibe por sus aceitunas un importe en función del precio obtenido en la venta del aceite.

La productividad media de la mano de obra es de 31,4 Pta/Pta, pero cuenta con una gran dispersión que se concreta en una desviación típica muestral de 16,8 Pta/Pta. Es posible que de una empresa a otra hayan tomado criterios diferentes por lo que se refiere a que mano de obra considerar, si sólo la directa o también la indirecta.

la hoja de cálculo empleada para el tratamiento estadístico de los datos calculó también las distintas rentabilidades (por ejemplo, la rentabilidad económica para la cooperativa, considerando lo que perciben los socios sobre las instalaciones oleícolas de la empresa) pero estos valores no tienen sentido práctico porque la cooperativa no compra la materia primera, lo que cobra el socio por ella forma parte del beneficio de la empresa.

Entre los objetivos de la Tesis está comprobar que las empresas que aplican los modelos de la Dirección Estratégica aquí propuestos alcanzan una posición de liderazgo frente a sus competidores en términos de beneficio, rentabilidad, EVA, cuota de mercado, número de mercados, etc. al poder desarrollar planes estratégicos para aprovechar sus capacidades competitivas frente a las oportunidades y amenazas del entorno genérico y específico.

Si se puede demostrar tal punto, se inducirá que aquellas empresas que se decidan a aplicar la filosofía de la dirección estratégica y sus herramientas, podrán mejorar en sus resultados.

Estos términos se intentan deducir a partir de los datos facilitados por las empresas que responden a la encuesta postal.

El primer inconveniente es que las empresas que reconocen aplicar la Dirección Estratégica (DE) tienen una forma jurídica de cooperativa, que se caracteriza por pagar a los socios proveedores en función del precio conseguido en el mercado con la venta de sus productos. De esta manera, no obtienen apenas beneficios.

Si se intenta comparar las cooperativas que aplican la DE con las otras empresas (cooperativa so mercantiles) que no la aplican, en términos de rentabilidad del activo, rentabilidad de las ventas o rentabilidad de los fondos propios sucede que las rentabilidades de las cooperativas son siempre menores, muy próximas a cero.

Por ejemplo, entre las cooperativas que aplican la DE, es la número 11 la que alcanza el valor máximo de la rentabilidad de las ventas, con un 1%, mientras que entre las otras almazaras no cooperativas se alcanzan valores entre el 2% y el 4%.

Tampoco tiene sentido valorar el precio del kilo de aceite porqué de una empresa a otra se manejan calidades muy distintas de modo que el precio no responde a una mejor gestión comercial. las estructuras de costes también son similares con unos costes de materiales próximas al 90% de los ingresos por ventas y unos costes de mano de obra alrededor del 4% de los ingresos por ventas.

Si se pudiese disponer de los balances completos de las firmas, es posible que se pudiese apreciar alguna diferencia en términos de EVA.

Ya que no se puede alcanzar la comprobación cuantitativa, es posible analizar otros aspectos cualitativos:

El 80% de las firmas que aplican la DE cuenta con tecnología a 2 fase y el 20% con tecnología a 3 fases. Ninguno de estos molinos utiliza todavía sistemas de prensas, mucho menos eficientes, mientras que otras empresas del sector todavía los emplean.

Un 60% de las empresas que aplican la DE participa en ferias de ámbito comarcal, mientras que no todas, mientras que prácticamente el resto de empresas no responde a la pregunta.

Todas las empresas que intentan emplear la DE se documentan sobre el sector (lo cual es imprescindible para detectar oportunidades y amenazas) a través de revistas y de las entidades a las que pertenecen (FCAC, ANIERAC), mientras que entre las otras empresas, algunas no reciben ningún tipo de información.

En un 80%, las empresas que emplean la DE reconocen planificar a medio y largo plazo, los pilares de la Planificación Estratégica que constituye la base de la Dirección Estratégica. El resto de empresas o reconoce que no planifica o no responde a la pregunta.

En un 60% de los casos, las cooperativas que aplican la DE cuentan con una gerencia con titulación universitaria (Ingeniería, Empresariales), más preparada para analizar y planificar, mientras que en el resto de almazaras la dirección llega, a lo sumo, a un grado medio.

En un 100% de los casos se realiza formación de personal en las empresas que utilizan la DE para sugestión, aunque alguna firma reconoce que es poca la formación recibida. Entre el resto de empresas, sólo un 67% (cooperativas) realiza formación del personal.

El 80% de las empresas que aplica, en mayor o menor grado, la Dirección Estratégica estaba ya preparado, en 1999, para el cambio de moneda (Sistema monetario europeo basado en el Euro). Entre el resto de firmas que responden a la encuesta, cooperativas o no, ninguna reconoce estar preparada aún. Estar preparados a tiempo constituye una fuente de ventajas competitivas y elimina prisas y errores de última hora.

Sólo un 40% de las cooperativas que emplean la DE estaba aplicando, en 1999, el contenido de la ley de prevención de riesgos laborales. Entre el resto de empresas, se aplica en un 44%, especialmente en las empresas no cooperativas (67%). La adaptación a esta ley es fundamental pues además de ser obligatoria (su incumplimiento se puede sancionar con multas de hasta 100 millones de pesetas y penas de prisión por delito de seguridad) es conveniente para preservar la salud integral del personal de la empresa.

Por lo que se refiere a los mercados en que operan las empresas, además de en el mercado catalán, las cooperativas que aplican la DE comercializan mayores o menores proporciones de su aceite en el mercado español (hasta un 20%), en otros países europeos (hasta un 10%) e incluso en el lejano Oriente (hasta un 5%) y manifiestan su interés por abrir nuevos mercados internacionales. El resto de empresas que responde a la encuesta, vende su aceite íntegramente en el mercado catalán. Las proporciones de aceite vendido directamente en la almazara son muy variables de una a otra firma. Entre el 25% y el 95% para las empresas que aplican la DE y entre el 20% y el 100% para el resto de firmas.

En la encuesta al sector, se solicitaba al encuestado que manifestase su grado de conformidad o disconformidad, mediante una escala tipo Likert con una serie de propuestas sobre el sector o que valorase, también numéricamente, el grado de importancia que determinados factores tenían para el éxito de las empresas del sector (Véanse los subepígrafes correspondientes del punto séptimo del presente Capítulo 21).

Seria razonable pensar que pueden existiesen diferencias entre las opiniones de las empresas que aplican la DE y las opiniones de aquellas que no se sirven de la Dirección Estratégica en su gestión por orientar sus prácticas por caminos distintos y conseguir del mercado resultados distintos.

Efectivamente, existen diferencias puntuales pero el contraste de hipótesis efectuado (Véase en Anexos) indica que no son diferencias significativas con un riesgo del 5%, por lo que no se puede demostrar la diferencia de opinión entre los dos colectivos de empresas.

En el Capítulo 19 se analizó la eficiencia productiva de las almazaras. Las firmas que declaran aplicar la DE no están entre las primeras en el *ranking* de eficiencia (alguna de ellas, a veces, es incluso la última).

Las conclusiones que obtenemos son que o bien las empresas no aplican correctamente la Dirección Estratégica (no saben obtener y aprovechar sus ventajas competitivas) o bien no es posible obtener ventajas competitivas.

En el segmento envasador, del que no se tiene datos pues ninguna empresa respondió a la encuesta, sabemos, por las entrevistas realizadas, que aunque se trate de microempresas existen en la dirección personas con estudios superiores, por lo que pueden emplear las herramientas de la dirección estratégica.

La empresa líder del sector en Cataluña, Olis Borges Pont, cuenta ya con una plantilla de tamaño medio, con personal universitario para los departamentos de administración y con una dirección bien preparada. Es fácil intuir, a través de las declaraciones de sus directivos a los medios de comunicación manejando con soltura las cifras del sector y realizando constantes recomendaciones al sector o introduciendo nuevos productos en el mercado, como la empresa aplica la Dirección Estratégica y cuáles son sus factores clave de competitividad.

En este caso, sí que existe una fuerte diferenciación respecto a la competencia. No en rentabilidad pero sí en ventas, cuota de mercado, popularidad y presencia en mercados internacionales.

21.7. Representación de las amenazas y oportunidades del entorno y de los puntos fuertes y débiles de las empresas del sector mediante una matriz DAFO

21.7.1. El análisis DAFO a partir de la consulta a expertos y la revisión de estudios publicados

Tras realizar el análisis externo para el sector, identificando los factores genéricos y específicos que pueden afectar a la empresa y teniendo en cuenta las informaciones proporcionadas por las empresas sobre su situación interna, se puede aplicar el método DAFO para determinar las amenazas y las oportunidades que el entorno brinda al sector del aceite en Cataluña así como los puntos fuertes y débiles de las empresas del sector.

Se plantean aquí los términos a que se ha llegado tras entrevistar a expertos escogidos y enviar una encuesta postal a las empresas del sector, a la vez que introduciendo las conclusiones del proyecto final de carrera del ingeniero agrónomo Pié (1998) sobre la cooperativa de segundo grado Unió de Reus, y las informaciones de otro estudio correspondiente a la comunidad andaluza, aún no publicado pero del que la revista *Mercacei* recoge un extracto (Torres y Parras, 1998). En términos distintos, las conclusiones de los distintos trabajos, realizados de forma independiente pero simultánea en el tiempo son muy parecidas.

☒ Fruto de las entrevistas a expertos, se recogieron los siguientes puntos como los que más se mencionaron por lo que se refiere a amenazas (A) y oportunidades (O) y

- 🌐 La edad de los agricultores y la emigración de sus hijos (A)
- 🌐 Los olivos son viejos y no se renuevan ni mecanizan (A)
- 🌐 Las parcelas son pequeñas, dispersas y de secano (A)
- 🌐 Las pequeñas explotaciones no son rentables (A) pero se practica la agricultura a tiempo parcial, en fin de semana, en pequeñas explotaciones. La recolección se hace en familia de manera que el margen bruto queda alto al no tener que pagar sueldos a jornaleros (F).
- 🌐 Las subvenciones (O) no se aprovechan para modernizar el sector (A)
- 🌐 Cada persona o entidad quiere sacar provecho de su situación y especula hasta el punto que la cooperativa es perjudicada por sus socios: los gestores de las cooperativas son los propios proveedores y reclaman el dinero de su aceite cuando quieren, sin ajustarse al ritmo de las ventas y quieren aportar su aceite cuando se llega a un pico de precio. Se especula hasta con las aceitunas lo cual va en detrimento de la calidad del aceite. (D)

- El agricultor necesita formación en gestión para ser más racional y menos especulativo (D)
- Falta de preparación en gestión en las cooperativas (D)
- Reglamentación limitativa para las cooperativas (D)
- Gestión de alpechines (A): lagunas, aprovechamiento como abono (O)
- Existen demasiados envasadores. En la zona de Siurana existen alrededor de 30 molinos, algunos con capacidad para triturar 300 Tm de olivas por día, desaprovechándose la capacidad, e inundando el comercio con muchas marcas que aparecen y desaparecen, sin inspirar confianza a comerciantes ni consumidores (A, D)
- Con los acuerdos del GATT (OMC), se modifica la legislación comunitaria. Túnez tiene interés en aumentar la cantidad de aceite que puede vender a la Comunidad con arancel reducido, pasando de 46.000 Tm a a 60.000 Tm, o aumentar la cantidad de perfeccionamiento activo que no tiene arancel. Se reducen las cantidades subvencionables a la exportación (restituciones): de 148.000 Tm en 1990 se pasa a 116.900 Tm en año 2000. Existe también una disminución monetaria en las restituciones a la exportación, pasando de 85,9 millones de ECU en 1990 a 55 millones el año 2000, con lo que la disminución en volumen es del 18% mientras que la disminución monetaria es del 36%. La ayuda al consumo se reduce, perjudicando al envasador, que va a pretender pagar menos al productor. Puede llevar al garrafismo (envases de 25 litros) (A)
- Con las campañas irregulares, si el aceite producido en Europa no es suficiente para autoabastecerse, puede que se pierdan mercados exteriores (A)
- Cambiar las pautas de consumo es difícil pero se ha logrado con el vino (O)
- Las tendencias de consumo muestran que el público gente gasta cada vez más en ocio y menos en alimentación, por lo que parece necesario competir en precio (A) o centrarse en un segmento de mercado de alto poder adquisitivo (O).
- En las cooperativas, como sólo se puede envasar el aceite de los socios y éste depende de la cosecha, que fluctúa mucho, es difícil planificar la producción y hacer previsiones sobre las cantidades que se podrán servir, ofreciendo una marca con presencia continuada en los mercados (D)
- En España, Andalucía está muy avanzada en temas oleícolas. Son grandes cooperativas y tienen pocos costes. El coste de transporte, aunque sea mayor, no repercute en el coste por kilo. Por su buen rendimiento en aceite (20-22%), productividad, poca vecería y precoz entrada en producción y excelente calidad del aceite, en Andalucía se están introduciendo nuevas plantaciones en la variedad Arbequina con densidades superiores a las normales (250-300 árboles por Ha) (A para las empresas catalanas y O para las andaluzas)

- Puede ser que las empresas Italianas se interesen por otros aceites en lugar de por el catalán (A)
- En Europa hay gran producción de leche y esto origina el consumo de mantequilla para freír (A)
- El gran público cree que el aceite refinado es el mejor, pero sólo por la costumbre de consumirlo. Se introdujo porque se producía mucho aceite lampante pero acabará por desaparecer ante la mejora de los procesos de producción (O)
- Se utiliza aceite de girasol o de orujo para freír (A)
- Se pierde la creencia que los aceites de semillas son mejores para el colesterol (O)
- Fama de la dieta mediterránea en los Estados Unidos (O)
- Es difícil conocer la actuación de las empresas porque no ofrecen información escrita, sólo de palabra (D)
- Alguna empresa ha optado por formatos de alto *standing* (se refería a la presentación de aceites Cortijo Bizarrón S.A en Madrid). Además, esta firma utiliza el sistema de los repartidores de prensa para conseguir una distribución rápida y eficiente. (O, F)
- La venta directa sigue siendo importante (alrededor del 30% de lo producido en Cataluña) (F)
- La unión de empresas cooperativas se ha intentado diferentes veces pero se ha perdido por la especulación de los agricultores, que viene siendo una práctica tradicional: antiguamente, intentaban regatear con los compradores italianos pero siempre tenían que acabar vendiendo a la baja (D). En Tarragona existen diversas empresas surgidas a partir de cooperativas como Unió Agrària (cooperativa de segundo grado orientada a vender aceite envasado); Olis de Catalunya (empresa comercializadora integradas por cooperativas y el gobierno de la Generalitat); CEOLPE, (cooperativas productoras de aceite del Penedés, con una capacidad de molturación de 500 Tm de aceitunas por día; Soldebre (fusión de cooperativas en Tortosa); ACOMONT y Cooperativa de Falset-Marçà (Cooperativas de segundo grado) o SAT Montsià (F)
- Unos años de escasez han traído precios alto (F) y se han realizado nuevas plantaciones (A?)
- La variedad Arbequina no es buena para la aplicación de vibradores (D)
- En la zona de Montsià se da una gran producción de aceite pero se debe refinar por tener mucha acidez (se envasan aceites de 2 grados pero se pueden encontrar aceites de hasta 12 grados) (D)

- Los competidores de las cooperativas son grandes multinacionales, que pueden incluso llevar aceite a países exóticos como India o Bangla Desh, con poco poder adquisitivo pero con mucha población, que puede usar el aceite como ungüento (A)
 - El mercado americano es difícil. Es complicado superar las trabas administrativas para obtener el registro comercial y se realizan muchos controles como el de los residuos de cobre. Se realizan plantaciones en California, se puede importar aceite de México, Chile o Argentina y además, el mercado está ya en manos de italianos, con mucha relación con restaurantes y pizzerias (D)
 - Cataluña es un país deficitario en aceite, de modo que si se supiera vender en el mercado interior no sería necesario pensar en la exportación. Actualmente entra aceite de otras comunidades en forma de aceite de oliva (el llamado *puro*) (D)
 - El aceite de oliva virgen resulta incómodo para las empresas envasadoras a las que les es más fácil envasar un aceite refinado, como el girasol, porque mientras la producción de aceite de oliva virgen está condicionada por factores climatológicos que afectan a la cantidad y a las características organolépticas, esto no sucede con los otros aceites, que poseen características más regulares y con menores fluctuaciones de precios (F para las cooperativas y D para los envasadores).
- ☒ Gustau García Guillaument, como representante del Departament d'Agricultura (DARP) de la administración catalana, en el marco del *Primer Simposi sobre l'Olivera Arbequina*, recomendaba al sector la concentración de la oferta, la política de marcas (y la estabilidad de precios) y una mejora en los métodos de cultivo (envejecimiento, marcos), recolección y producción de aceite. El Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya (DARP), preparó en 1994 un Plan de Acció Sectorial para el quinquenio 1995-2000 que también realizaba un diagnóstico (relación de puntos débiles) de la situación actual en los ámbitos de producción, elaboración y comercialización (Lletjós, 1994b).

En el ámbito de la producción, destacaba:

- ☒ Utilización excesiva de mano de obra en las labores de recolección y poda
- ☒ Falta de agua
- ☒ Pocos cuidados que recibe el árbol o técnicas de cultivo no adecuadas
- ☒ Problemas de suelos
- ☒ Clima
- ☒ Variedades no adecuadas
- ☒ Problemas fitosanitarios
- ☒ Árboles viejos que han sufrido heladas y enfermedades
- ☒ Baja densidad de plantación
- ☒ Agricultura a tiempo parcial, como complemento de los ingresos familiares

Todo esto resulta en una bajísima productividad y en aceite de poca calidad

En el ámbito de la elaboración, se destaca:

- ⊗ Falta de tipificación del producto: distintas variedades y calidades (especialmente en Baix Ebre-Montsià)
- ⊗ Falta de personal especializado en tecnología de almazara
- ⊗ Exceso de almazaras
- ⊗ Problemática medioambiental del alpechín

En el ámbito de la comercialización:

- ⊗ Dispersión de la oferta
- ⊗ Falta de coordinación entre cooperativas
- ⊗ Falta de promoción y potenciación del mercado interior
- ⊗ Dependencia del mercado italiano

- ⊗ En la primera mitad de la década de los 90, la Cámara de Comercio de Lleida encargó la realización de distintos estudios sectoriales para determinar los problemas y las ventajas competitivas de los sectores, en el marco de la provincia. En el caso del aceite, el IESE emitió un breve informe técnico en 1991 (Vila y Farrán, 1991).

El análisis se centraba en el olivar y sus productos, por carecer de importancia la industrialización de otros aceites en la provincia -aunque las empresas envasadoras los incluyan, especialmente el girasol, entre sus productos-.

Respecto al olivar, destacaba su carácter marginal y opinaba que el paso de secano a regadío no incrementaría su producción pues se desviaría el cultivo hacia otros productos más rentables.

La recolección manual hace todavía menos rentable su cultivo. Con esta estructura de costes por kilo, superior a la que se da en Andalucía, en un mercado aceitero sensible al precio, la competitividad de Cataluña queda lesionada.

La única ventaja es la gran calidad del aceite. Las empresas productoras se centran en el mercado local y en la exportación a granel a Italia u otros mercados mediterráneos.

Se puede destacar también la experiencia de las empresas envasadoras-comercializadoras existentes en la provincia de Lleida.

Ante estos condicionantes, el estudio concluye que Lleida no posee las características necesarias para ser un buen representante en el mercado nacional e internacional.

Recomienda mantener el mercado tradicional, potenciar las estructuras de comercialización para ampliar la gama con otros aceites de menor calidad y potenciar también la función de intermediación en mercados internacionales puesto

- ☒ Como conclusión y complemento personal del autor a lo anteriormente expuesto, tras haberse documentado, haber entrevistado a expertos y haber visitado distintas firmas productoras y envasadoras, se proponen las siguientes Amenazas, Oportunidades, Puntos Fuertes y Puntos Débiles, enumeradas siguiendo el estudio de Pié (1998), orientado a las cooperativas, que ahora se amplía a todo el sector:

Puntos fuertes

- ☺ Actualización tecnológica de las almazaras a sistemas continuos ecológicos o de dos fases
- ☺ Capacidad productiva que evita atrojamientos
- ☺ Tradición exportadora y vocación por abrir mercados
- ☺ Sector con tradición
- ☺ Producto de calidad y voluntad por conseguir calidad
- ☺ Acceso directo a la materia prima
- ☺ Empresas fuertes, con marca bien conocida
- ☺
- ☺ Calidad del aceite de las Denominaciones de Origen
- ☺ Beneficio que supone el modelo cooperativo para el sector
- ☺ Apoyo económico de la Administración del socio de base
- ☺ Trato impositivo favorable a las cooperativas
- ☺ Oferta al mercado de un producto propio de la empresa, controlando toda la cadena de valor (integración vertical).

Puntos débiles

- ☹ Atomización del sector. Este es un punto indiscutible en el que coinciden todas las fuentes consultadas. en Cataluña, la atomización y a no viene sólo del tamaño de las almazaras sino de la estructura de la propiedad: existe una excesiva subdivisión que es común a todas las regiones olivareras de Europa y que impide la puesta en marcha de una gestión moderna, confinando la oleicultura a una actividad de subsistencia y de rentabilidad limitada (Lapatas, 1988). La atomización a nivel de almazaras también ha mantenido la industria a nivel tradicional, dificultando su modernización tecnológica, la incorporación de expertos y la expansión territorial (combinando este factor con la brevedad de la campaña, el rendimiento del producto y los problemas de tesorería) (Lapatas, 1988). Existe en el sector oleícola un enorme individualismo que hace que cada empresa sienta que su producto es el mejor y que la desvincule totalmente de las demás en su gestión, cuando las cooperativas catalanas son mucho menores que las andaluzas (que también se agrupan en cooperativas de segundo grado para reforzar sus posibilidades).
- ☹ Sobredimensionamiento productivo que dificulta llegara economías de escala
- ☹ Alpechines contaminantes u alpeorujo difícil de manipular
- ☹ Tamaño empresarial dificulta la competencia con las grandes empresas
- ☹ Barreras por el capital necesario para competir con las grandes empresas, para realizar acciones de marketing a nivel internacional, etc.
- ☹ Falta de integración en el sector (sector dual)

- ⊗ Altos costes de recolección (el 80% del coste de mano de obra del cultivo) (Lapatas, 1988) que empuja los precios en sentido ascendente, especialmente en comparación con las oleaginosas, mucho más fáciles de mecanizar, con unos precios en el mercado que están alrededor del 50% del precio del aceite de oliva, lo cual ha causado una sustitución en el consumidor. La estructura de la propiedad a la que se aludía anteriormente contribuye también a la dificultad de mecanización.
- ⊗ La irregularidades las cosechas o vecería, que causa fluctuaciones de precio en los mercados internacionales. Este fenómeno se puede combatir con técnicas de cultivo (aporte de agua) y especialmente con una correcta gestión de existencias (Lapatas, 1988).
- ⊗ Actuación del socio cooperativista como proveedor y no como empresario
- ⊗
- ⊗ Limitaciones jurídicas para operar con terceros en el caso de las cooperativas
- ⊗ Limitaciones financieras
- ⊗ Casos de fraude y adulteración
- ⊗ Existencia de unas pocas marcas bien conocidas mientras que el sector cooperativo posee muchas marcas poco conocidas
- ⊗ Poco control del socio de base sobre la empresa
- ⊗ Necesidad de comercializar unas cantidades y calidades de materia prima que se desconocen y que varían cada temporada
- ⊗ Las exportaciones se han venido realizando básicamente a granel
- ⊗ El público no conoce todavía los distintos tipos de aceites. El aceite catalán o español no es todavía bien conocido en el extranjero, dominado por aceites italianos.
- ⊗ Dependencia tecnológica del extranjero

Amenazas para el sector:

- ⊗ Liberalización del comercio mundial y ampliación de la Unión Europea: Favorece la importación de aceites de países como Turquía o Túnez.
- ⊗ Reforma de la OCM del aceite y resto de reformas Agenda 2000: Reduce las ayudas al sector. Planteada por árbol puede favorecer el abandono de las labores del olivar. La desaparición de la ayuda al envasado puede suponer el descontrol de la procedencia de los aceites y la menor calidad. Las restituciones a la exportación no son atractivas para el sector.
- ⊗ Opción de compra por los supermercados e hipermercados. Concentración de las grandes cadenas: A los productores de aceite les resulta más difícil negociar con las cadenas de distribución, que optan por productos bien conocidos, de alta rotación y a los que someten a condiciones caprichosas de aprovisionamiento y financiación.
- ⊗ Sector dominado por grandes marcas: dominan los canales de comercialización y pueden realizar publicidad en los medios de comunicación. Típicamente, eran los clientes del sector productor, ahora pueden convertirse en feroces enemigos.
- ⊗ Falta de información: El público no distingue los tipos de aceite y compra por precio.

- ⊗ Otros aceites: el aceite de oliva virgen es sólo una pequeña fracción del mercado y tiene que competir con dos grandes aceites: el oliva "refinado" y el aceite de girasol. Aparece el girasol alto oleico, con mayor porcentaje de grasa monoinsaturada pero a menor precio. El aceite de orujo intenta venderse como aceite de oliva. La OCM del aceite puede traer mezclas de aceites incontrolables. Algunas mezclas son muy difíciles de detectar.
- ⊗ Fuertes diferencias de precios entre tipos de aceites. En España aún no se aprecia la calidad del aceite por lo que no se paga más. El precio del aceite de oliva ha tenido fluctuaciones difíciles de comprender para el público -especialmente en mercados internacionales-. las subidas desincentivan el consumo.
- ⊗ Las nuevas plantaciones pueden significar un excedente que haga caer los precios.
- ⊗ El aceite de calidad catalán, aún cuando su volumen es bajo respecto al total del Estado, se distingue del resto de aceites españoles por su propiedades organolépticas, características de la variedad Arbequina y de un esmerado proceso de obtención. A lo largo de los años 90, se ha experimentado en Andalucía con dicha variedad (Asociación Andaluza de Olivareros del Arbequino)
- ⊗ Nuevos hábitos de consumo: Restauración, platos preparados, etc. Donde no se emplea en aceite de oliva sino otras grasas.
- ⊗ Legislación rigurosa en aspecto técnico-sanitario. Presión medioambiental (alpechines, reciclaje de envases).
- ⊗ Costes operativos: energía, mano de obra -especialmente a nivel agrícola-, financiación, etc.

Oportunidades

- ⊙ Las ayudas al sector han permitido su modernización, el envasado y la mejora de la calidad, incluyendo la reducción de costes
- ⊙ La ampliación de la Unión Europea puede significar mayor mercado para promocionar el aceite.
- ⊙ Los índices de consumo son bajos pero crecientes en países con alta renta per capita como Estados Unidos, Japón o Australia, donde no existe la rivalidad en precio con el aceite de semillas.
- ⊙ El sector siempre cuenta con el apoyo de las instituciones tanto a nivel estatal como autonómico (Generalitat de Catalunya), considerándolo un sector estratégico.
- ⊙ Poco conocimiento de los tipos de aceite: Con la debida formación, el consumo puede mejorar mucho.
- ⊙ Tendencia de consumir productos más naturales y saludables: como el aceite virgen extra.
- ⊙ Interés por lo ecológico. Potencial para el aceite producido en conversión ala agricultura ecológica.
- ⊙ Interés por los productos de calidad. Fomento de las Denominaciones de Origen
- ⊙ Peso elevado del sector cooperativista en la producción: con la unión del sector, se podría controlar el 70% del aceite producido en España.

- ☺ El fomento de la dieta mediterránea a nivel mundial puede potenciar el consumo de aceite de oliva: valor nutricional y efecto medicinal.
- ☺ Cataluña es un área tradicionalmente oleícola. Existe tradición y cultura oleícola. Incluso se puede explotar a nivel turístico para fomentar las deprimidas regiones productoras. La existencia de dos denominaciones de origen asegura aceites de calidad y prestigio. España asegura también aprovisionamiento y mercado para las empresas envasadoras catalanas.
- ☺ Las condiciones de funcionamiento de la Euro-Zona afectan a los tipos de cambio de moneda, la inflación y los tipos de interés por lo que pueden beneficiar el comercio internacional.

Las características internas de las empresas (factores endógenos) determinan sus puntos fuertes y débiles (Tabla 21.IV) y los factores exógenos (del escenario competitivo), determinan oportunidades o amenazas para las empresas del sector (Tabla 21.V). En conjunto, son los determinantes de la posición competitiva del sector.

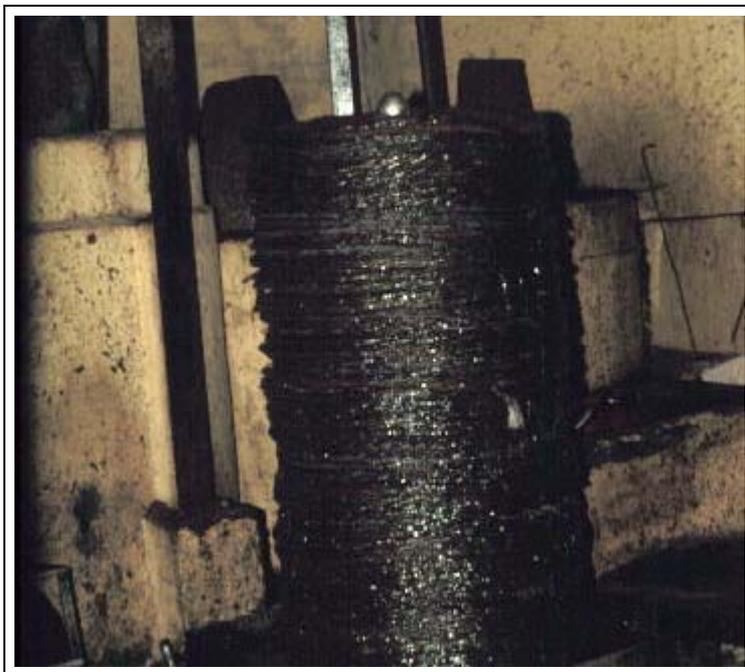


Ilustración 102. La actualización tecnológica es un punto fuerte para las empresas.
Los esportines de esparto ya son historia.

Factores endógenos	Puntos fuertes	Puntos débiles
<input type="checkbox"/> Dimensión empresarial: capacidad productiva y alianzas entre empresas	☺ Actualización tecnológica de las almazaras a sistemas continuos ecológicos o de dos fases ☺ Capacidad productiva que evita atrojamientos ☺ Beneficio que supone el modelo cooperativo para el sector ☺ Apoyo económico de la Administración ☺ Oferta de un producto propio, controlando la cadena de valor (integración vertical)	☹ Atomización del sector ☹ Tamaño dificulta la competencia con las grandes empresas ☹ Sobredimensionamiento productivo que dificulta llegara economías de escala ☹ Falta de integración en el sector (sector dual) ☹ Limitaciones jurídicas para operar con terceros en el caso de las cooperativas
<input type="checkbox"/> Marketing	☺ Empresas fuertes con marca bien conocida	☹ Falta de experiencia y de personal experto en comercialización ☹ Barreras por el capital necesario . ☹ Cantidades y calidades que varían cada temporada ☹ Unas pocas marcas conocidas
<input type="checkbox"/> Internacionalización e Investigación de mercado.	☺ Tradición exportadora y vocación por abrir mercados	☹ Las exportaciones se han venido realizando a granel ☹ Falta de experiencia y de personal experto en comercialización ☹ Fluctuaciones de precios ☹ El aceite catalán no es conocido en el extranjero
<input type="checkbox"/> Calidad del producto Aplicación de la calidad total	☺ Sector con tradición ☺ Calidad del aceite de las Denominaciones de Origen ☺ Voluntad por conseguir calidad ☺ Oferta de un producto propio, controlando la cadena de valor	☹ Fraude y adulteración ☹ El público no conoce todavía los distintos tipos de aceites
<input type="checkbox"/> Preparación del personal a nivel técnico y de gestión (formación)	☺	☹ Falta de experiencia y de personal experto ☹ Actuación del socio cooperativista
<input type="checkbox"/> Vinculación del empresario a la empresa. Profesionalización	☺ Acceso directo a la materia prima	☹ Poco control del socio de base sobre la empresa
<input type="checkbox"/> Inversiones en I+D, tecnología y calidad	☺	☹ Alpechines contaminantes u alpeorujo difícil de manipular ☹ Dependencia tecnológica del extranjero
<input type="checkbox"/> Estructura financiera	☺ Sistema de pago a los socios por parte de las cooperativas ☺ Trato impositivo favorable a las cooperativas	☹ Barreras por el capital necesario . ☹ Actuación del socio cooperativista ☹ Limitaciones financieras
<input type="checkbox"/> Política de precios y sistema de pagos	☺	☹ Costes de recolección ☹ Actuación del socio cooperativista ☹ Fluctuaciones de precios

Tabla 21.IV. Determinantes internos de la posición competitiva del sector. Fuente: Elaboración propia

Factores exógenos	Oportunidades	Amenazas
<input type="checkbox"/> Disponibilidad y Calidad de la materia prima. Ubicación de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/> Modernización del sector <input checked="" type="checkbox"/> Interés por los productos de calidad. Fomento de las Denominaciones de Origen (dos en Cataluña) <input checked="" type="checkbox"/> Tradición y cultura oleícola <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de explotación turística	<input checked="" type="checkbox"/> Las nuevas plantaciones pueden hacer caer los precios <input checked="" type="checkbox"/> La reforma de la OCM podría traer falta de calidad
<input type="checkbox"/> Costes por servicios y suministros (personal, energía, intereses, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/> Reducción de costes gracias a las ayudas	<input checked="" type="checkbox"/> Dificultades por costes operativos
<input type="checkbox"/> Legislación	<input checked="" type="checkbox"/> Las ayudas han permitido su modernización, el envasado y la mejora de la calidad, incluyendo la reducción de costes <input checked="" type="checkbox"/> El sector cuenta con el apoyo de las instituciones <input checked="" type="checkbox"/> La Euro-Zona	<input checked="" type="checkbox"/> Reforma de la OCM (desaparecen ayudas) <input checked="" type="checkbox"/> Liberalización del comercio <input checked="" type="checkbox"/> Legislación técnico-sanitaria, ambiental, laboral, etc. dificulta el funcionamiento y la competitividad
<input type="checkbox"/> Características de la demanda	<input checked="" type="checkbox"/> Ampliación de la Unión Europea: mayor mercado <input checked="" type="checkbox"/> Índices de consumo bajos pero crecientes en otros países <input checked="" type="checkbox"/> Aumento del conocimiento de los tipos de aceite <input checked="" type="checkbox"/> Tendencia de consumir productos naturales y saludables <input checked="" type="checkbox"/> Interés por lo ecológico <input checked="" type="checkbox"/> Interés por los productos de calidad. Fomento de las Denominaciones de Origen <input checked="" type="checkbox"/> Fomento de la dieta mediterránea	<input checked="" type="checkbox"/> Se favorece la importación de aceites de Turquía o Túnez. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de información: se compra por precio <input checked="" type="checkbox"/> Se compra en supermercados e hipermercados donde es difícil entrar <input checked="" type="checkbox"/> Nuevos hábitos de consumo <input checked="" type="checkbox"/> Avance de otros aceites (orujo, girasol alto oleico) <input checked="" type="checkbox"/> Altos precios y fluctuaciones favorecen otros aceites más baratos
<input type="checkbox"/> Grado de concentración de la distribución	<input checked="" type="checkbox"/> Peso elevado del sector cooperativista en la producción: oportunidad para la concentración	<input checked="" type="checkbox"/> Alto poder negociador del sector distribución <input checked="" type="checkbox"/> Sector dominado por grandes marcas: dominan los canales de comercialización y pueden realizar publicidad en los medios de comunicación. Típicamente, eran los clientes del sector productor, ahora pueden convertirse en feroces enemigos.

Tabla 21.V. Determinantes exógenos de la posición competitiva del sector.

Fuente: Elaboración propia

21.7.2 El análisis DAFO en la encuesta postal al sector oleícola catalán

Como contrastación de los puntos anteriores, uno de los apartados de la encuesta postal que se hizo llegar a la mayoría de empresas del sector oleícola catalán invitaba al encuestado a reflexionar sobre los puntos fuertes, y débiles, las oportunidades y las amenazas tanto para su empresa como para el sector.

21.18.

Los puntos que recoge el análisis DAFO de la Figura 21.18 coinciden con los que se habían estado manejando durante la consulta bibliográfica y la entrevista a expertos y profesionales del sector. Los puntos fuertes que aparecen son la extraordinaria calidad del aceite virgen extra con denominación de origen catalán y el gran potencial de las cooperativas por lo que representa de economía de escala al agrupar los intereses de los productores.

Entre los puntos débiles aparece la mala calidad del aceite en el sur de Cataluña por problemas en las prácticas agronómicas y por los ataques de la mosca del olivo. Se menciona también la excesiva fragmentación de la empresa y su escasa dimensión que impide alcanzar economías de escala, desemboca en rivalidad y confunde al consumidor por la abundancia de marcas. Igualmente, al ser tan pequeñas las empresas, cuentan con una estructura (organización) muy elemental, sin personal cualificado en las áreas técnica, de gestión -lo que impide la aplicación de la dirección estratégica- o de comercialización.

Se mencionan también como puntos débiles (quizá sería mejor como amenaza) del sector la elevada edad de los agricultores y la estructura de las plantaciones que ponen en entredicho la continuidad del sector e impiden la mecanización de la explotación.

Las oportunidades para el sector se vinculan a la difusión de las bondades de la dieta mediterránea que comporta una tendencia a aumentar el consumo de aceite de oliva y facilita su exportación, en formato envasado, a nuevos mercados.

Entre las amenazas destacan los aspectos legales, a nivel nacional (la reglamentación que sea aplicable a las almazaras sea de tipo técnico-sanitario o de otro campo como la adecuación al euro o la prevención de riesgos laborales) o a nivel internacional (la regulación europea de mercados que puede comportar la pérdida de ayudas para el sector y la posibilidad de realizar mezclas de aceites)

Además, se mencionan las inversiones especulativas vinculadas a las ayudas comunitarias y la posibilidad de excesos de producción que se traduzcan en precios bajos, no rentables para el sector. Desde el punto de vista de las almazaras privadas, que las cooperativas se lancen a envasar aceite, en lugar de exportarlo a granel, se ve como un aumento de la competencia en el mercado interno, competencia vista como desleal pues es una actividad privada con apoyo público.

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> Υ La calidad del aceite Υ La fuerza de la agrupación en las cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Falta de calidad del aceite del Sur de Tarragona ⚠ Dimensión de la empresa y fragmentación del sector: competencia ⚠ Falta de organización en el sector ⚠ Falta de información ⚠ Falta de técnicos, gestores y comerciales ⚠ Falta de planificación ⚠ Edad de los productores ⚠ Plantaciones dispersas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ★ Posibilidad de exportar a nuevos mercados ★ Ampliar ventas de aceite envasado ★ Dieta mediterránea ★ Tendencia a aumentar el consumo ★ Dar a conocer un producto catalán ★ Oportunidad de fidelizar clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ☠ Pérdida de ayudas comunitarias ☠ OCM del aceite ☠ Reglamentación sobre las almazaras ☠ Mezclas de aceites ☠ Realización de inversiones especulativas ☠ Exceso de producción ☠ Bajada de precios ☠ Competencia de las cooperativas en el envasado

Figura 21.18. Puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas para las empresas del sector oleícola catalán según las empresas y los expertos que participan en la encuesta
 Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de las almazaras que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

21.8 Factores clave de la competitividad del sector

Los factores clave del éxito o del fracaso de las empresas son actividades o elementos de la gestión empresarial que, debidamente desarrollados, son claves para conseguir una posición competitiva fuerte sostenida a largo plazo, aprovechando las oportunidades y esquivando las amenazas.

Debe decirse que dichos factores pueden ser puntos fuertes o débiles para la empresa. Si son puntos fuertes, la empresa los podrá empear favorablemente, pero si son puntos débiles, la empresa tendrá dificultades para desarrollar su estrategia.

Dentro de los factores endógenos destacamos los siguientes aspectos como clave del éxito o del fracaso al juntarse con los factores exógenos (obtenidos en el análisis externo de las empresas del sector) al sector oléicola que también se mencionan :

Factores endógenos clave

- Dimensión empresarial: capacidad productiva y alianzas entre empresas
- Marketing: acciones de publicidad y promoción. Fidelización del cliente. Marca
- Internacionalización. Investigación de mercados.
- Calidad del producto. Aplicación de la calidad total
- Preparación del personal a nivel técnico y de gestión (formación)
- Vinculación del empresario a la empresa. Profesionalización
- Aplicación de la dirección estratégica y del control de gestión -Recomendado en Grau y Colom (1994)-
-
- Inversiones en I+D, tecnología y calidad
- Estructura financiera, política de precios y sistema de pagos

Factores exógenos

- Tipos de cambio de la peseta (o el Euro) respecto al dólar, ligado a los tipos de interés aplicables
- Inflación española
- Apertura de los mercados mundiales
- Producción nacional y mundial
- Precios
- Ampliación de la Unión Europea
- Proceso de integración europeo
- Política Agraria Comunitaria (PAC) y Reforma de la OCM del aceite
- Estructura de edades de la población
- Cambios en los hábitos de compra
- La moda: preocupación por la forma física, la salud y el medio ambiente
- Sensibilización por la calidad
- Coste de la mano de obra, de la energía, Impuestos y transmisión de la empresa
-
- Canales de distribución

- Dimensión y distribución de las explotaciones agrarias
- Posibilidades de centros de formación y de I+D
- Oferta de innovación tecnológica
- Productos sustitutivos

Lo cual podría resumirse del siguiente modo: se trata de un sector formado por pequeñas empresas, con falta de información, formación profesional, empresarial y comercial, y de recursos financieros, con un *status* de competitividad débil que pierde posibilidades de realizaciones comerciales internacionales, en el marco de la PAC y la OMC, estando situadas en una zona agraria excelente dentro de España por lo que debe buscar su agrupación y el soporte internacional para poder acceder a la internacionalización

De entre los factores endógenos y exógenos que afectan al sector, Ernst & Young (1992b) seleccionan los principales, que se encuadran en el modelo del diamante Porter :

- Disponibilidad y Calidad de la materia prima. Ubicación de la empresa
- Costes por servicios y suministros (personal, energía, intereses, etc.)
- Características de la demanda
- Legislación: técnico-sanitaria, ambiental, comunitaria
- Grado de concentración de la distribución

Para aprovechar estos factores o luchar contra ellos, las habilidades clave de la empresa deben ser:

-  El marketing (producto, promoción, precio, plaza o distribución)
-  Las operaciones (tecnología productiva, capacidad, calidad, logística, coste de producción)
-  La administración (planificación, gestión de recursos humanos, gestión económico-financiera).

En base a estos aspectos, Pié (1998) elabora un perfil estratégico para evaluar estos factores clave de competitividad, centrándose en Unió Agrària Cooperativa para la cual identifica cinco factores clave de la competitividad empresarial para la sección de aceite, por orden decreciente de importancia:

- La Calidad del producto
- La política de retribución del personal laboral
- La política de distribución
- La dimensión empresarial
- La distribución de coste

En la presente Tesis, aprovechamos el estudio de Pié (1998) para comparar la situación para una cooperativa genérica, una almazara genérica y una empresa líder del sector (Figura 21.19).

El nivel de cada uno de los factores clave de competitividad identificados se evalúa y se resume en el perfil. El intervalo de puntuación de cada factor clave es de -5 para la situación más desfavorable hasta +5 para la situación más favorable.

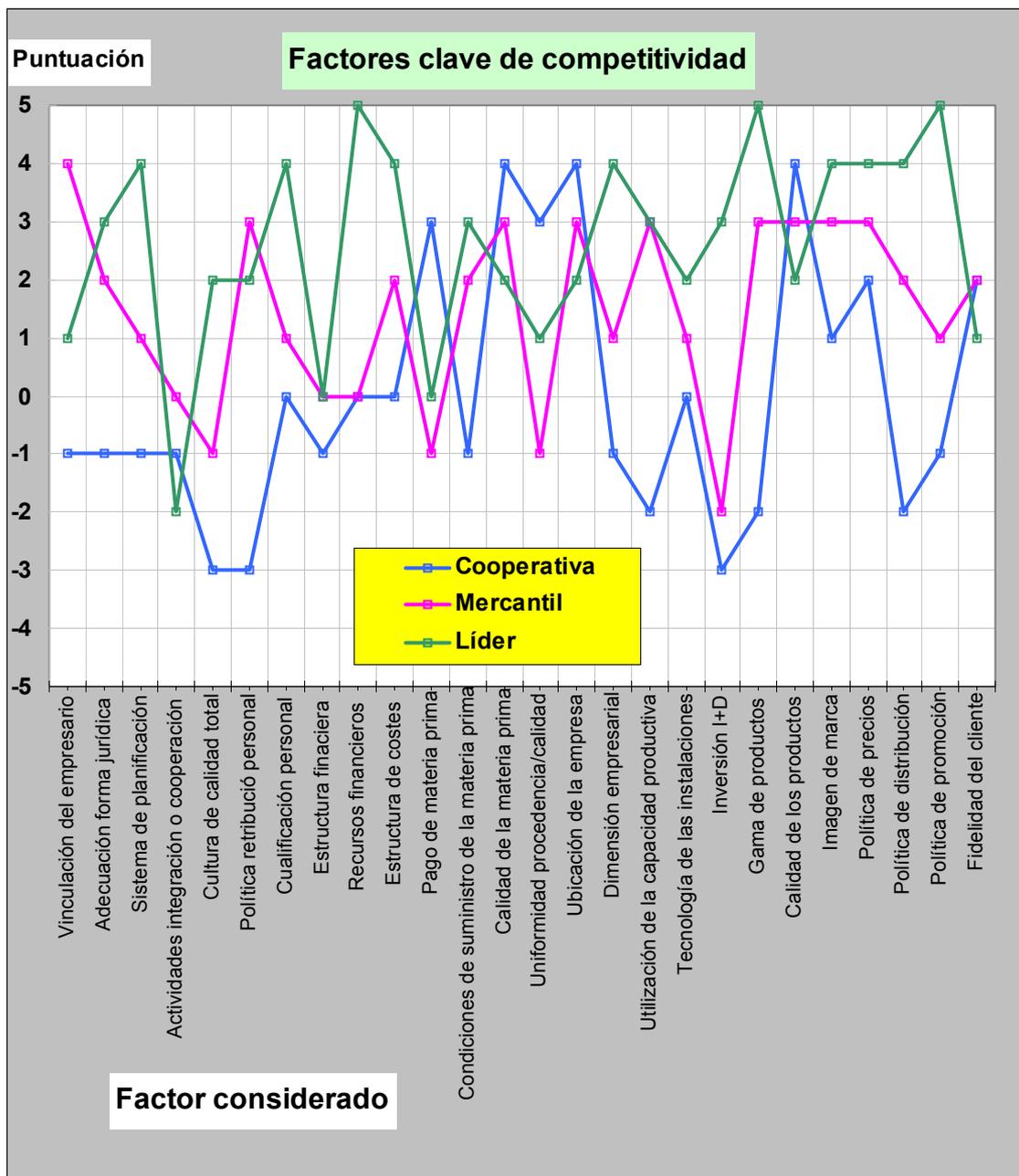


Figura 21.19. Perfil estratégico comparativo de una almazara cooperativa, una almazara mercantil y una gran empresa del sector oleícola.
 Fuente: Elaborado a partir de Pié (1998).

En la Figura 21.19 se aprecia el dominio de la empresa líder en el campo del marketing, aunque quizá tenga los clientes menos fieles al competir por precio, mientras que las otras organizaciones cuentan con unos clientes que tradicionalmente van a buscar el aceite al molino. En los aspectos financieros también domina la empresa líder, aunque la estructura financiera es mala para todas las empresas. Las cooperativas cuentan con la ventaja que los proveedores sean los socios. En calidad también destacan las cooperativas. La empresa líder también cuenta con personal más preparado a nivel técnico y de dirección.

Como contrastación de los puntos anteriores, la encuesta postal anónima al sector productor y envasador proponía a los empresarios y expertos del sector oleícola que identificase, de entre 23 factores posibles, aquellos que consideraba importantes para el resultado de la empresa, votando con un punto a aquellos que se juzgasen muy poco importantes, con dos puntos a los poco importantes, con tres puntos a los bastante importante y con 4 puntos a los factores muy importantes. Se recogieron 16 cuestionarios válidos.

De los factores propuestos en la encuesta, los seis que han obtenido menor apoyo por parte de las empresas, con una puntuación media inferior a 2,5 (Figura 21.20) son:

- ⊖ La competencia internacional, con una media de 2,1 puntos. Aun cuando ha recibido todo tipo de votos, llegando a tener un 4 por parte de un experto, el valor más habitual ha sido el 1. Su desviación típica muestral es de 0,96 puntos. Realmente este factor sólo puede afectar a aquellas empresas que compiten en mercados internacionales.
- ⊖ La formación en marketing. Obtiene también una media de 2,1 puntos aunque el valor más votado ha sido el 3.
- ⊖ La promoción marquista. con una media de 2,2 puntos también ha obtenido preferentemente la calificación de 3. La desviación típica ha sido de 1,08 puntos. La opinión que defendemos en esta tesis es que ya existen demasiadas marcas y lo más adecuado es reducir su número, para no confundir al consumidor y para no dilapidar inversiones en promoción.
- ⊖ Los sistemas de información con que cuenta la empresa. Obteniendo un valor modal de 3, la media queda en 2,3 puntos. Cuanto más quiera competir la empresa, más información necesita.
- ⊖ La legislación medioambiental. Consigue una media de 2,4 puntos y un valor modal de 3. Esta legislación, más que fomentar la competitividad, la dificulta al poner exigencias a los molinos que han tenido que adecuar su maquinaria, realizando inversiones, y ver como gestionan sus residuos (alpechín y orujo)
- ⊖ La legislación técnico-sanitaria. El valor más habitual es de 2 puntos aunque la media llega a 2,4 puntos. Esta legislación es una garantía para el consumidor y debe ser cumplida pero difícilmente sea estratégica para la empresa puesto que todas están sometidas a las mismas normas.



Figura 21.20. Puntuaciones medias (en verde) obtenidas por los factores clave que han alcanzado una valoración media inferior a 2,5 puntos en la encuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de las almazaras que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

Otros seis factores obtienen puntuaciones medias entre 2,5 y 3 puntos por lo que ya se pueden clasificar de relevantes (Figura 21.21):

- ☉ La formación directiva. Aunque el valor más habitual es de 3 puntos, la media queda en 2,5, que hemos marcado como valor pórtrico a los factores importantes. Ha llegado a tener un valor nulo por parte de un experto en el terreno agronómico pero, desde un punto de vista empresarial, para llevar cualquier negocio se precisan cada vez más habilidades directivas y conocimientos de organización y administración de empresas. Así lo reconocen los directivos de las empresas que cuentan con titulación superior.
- ☉ El canal de distribución. El canal de distribución condiciona fuertemente los precios: no es lo mismo vender a granel que vender al detalle. También afecta a la forma de cobrar: en la agrotienda se vende al contado mientras que en la gran superficie se debe esperar a que se venda el aceite para cobrar. Obtiene un valor medio de 2,7.
- ☉ La formación técnica. si la formación directiva es importante, también lo es la formación técnica para conocer como se debe llevar la almazara moderna, automatizada y computerizada y a la vez poder asesorar a los agricultores sobre sus cultivos, ofreciendo a los agricultores un valor añadido, que si bien es inexcusable en las cooperativas, sería deseable su introducción en la almazara privada, para irse acercando a lo que en la industria se llama cofabricación, que permite una fidelización de proveedores y clientes, una innovación y mejora continuada, con un aumento de calidad y una reducción de costes. Este factor ha sido votado por todos entre 2 y 4 puntos, con una media de 2,8
- ☉ Las fuentes de aprovisionamiento. El valor más frecuente ha sido de 4 puntos puesto que sin un correcto aprovisionamiento no puede haber calidad de producto. Para las empresas cooperativas, el aprovisionamiento está garantizado al ser los proveedores los socios de la cooperativa. La media se sitúa en 2,8 puntos

- ☉ Las fluctuaciones de la oferta. Las variaciones climatológicas de un año respecto de otro junto con la tradicional vecería del olivo hacen variar la producción de aceitunas y de aceite. En los mercados internacionales de aceite a granel, para una demanda dada, la existencia de mucha oferta lleva a una subasta a la baja de precios. Las ayudas comunitarias a la producción, pensadas para unos volúmenes determinados, también se resienten de los excesos de producción. Por el lado contrario, una cosecha corta se traduce en presiones alcistas sobre los precios que se trasladan al consumidor que puede, además de no comprender las causas, optar por aceites más baratos. La puntuación media es de 2,9 que coincide con el valor modal de 3 puntos.
- ☉ Las campañas de información. En todas las entrevistas se ha señalado que el consumidor, excepto en las zonas tradicionalmente productoras, no distingue entre uno y otro tipo de aceite. Las campañas de información cumplen con esta finalidad de dar a conocer los distintos tipos de aceite, en beneficio de los productores de aceite virgen (especialmente si es de calidad extra). El valor medio de 2,9 puntos coincide con el valor modal de 3 puntos.



Figura 21.21. Puntuaciones medias (en verde) obtenidas por los factores clave que han alcanzado una valoración media entre 2,5 y 3 puntos en la encuesta
 Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de las almazaras que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

Por último, seis factores obtienen puntuaciones medias superiores a 3 puntos, luego se trata de factores donde la mayoría de los encuestados ha optado por marcar las opciones de bastante o muy importante.

- ★ Las técnicas de cultivo inciden sobre la calidad del fruto pero también sobre la productividad del mismo: mecanización, riego, labores del suelo, nuevas formas de cultivo, etc. van a repercutir en una mayor productividad de la mano de obra agrícola y un mayor margen para el agricultor, que ve mejorar su renta y su calidad de vida, o la posibilidad de reducir precios para acercarse al precio de otros aceites y competir con ellos en el lineal del supermercado. Aunque en esta tesis se defiende la idea de la diferenciación, no la de la competencia en precio, para los aceites vírgenes que no alcancen la calidad extra es una opción importante. En al encuesta, este factor obtiene un valor medio de 3, y votos entre 2 y 4, siendo también 3 el valor modal

- ★ El coste empresarial. El coste de la obtención del aceite es elevado. No ya en la almazara, donde la mecanización ha permitido reducir los costes de personal pero sí en el campo, donde, como se ha comentado en el apartado dedicado al cultivo, siguen siendo muy elevados los costes de la mano de obra, especialmente en la recolección. Recordemos que el coste de la materia prima acaba sumando más del 80% del coste del aceite. La mayoría de los encuestados asigna un valor 4 a este factor pero la media resulta ser 3,1.
- ★ La reforma en la legislación comunitaria de la OCM del aceite. La mayoría de los encuestados asignan a este factor un peso de 4 puntos. La media resulta de 3,2 puntos. Aunque este factor sea muy importante, no debe ser un factor esencial, pues ante una eventual desaparición de las ayudas comunitarias el sector debe sobrevivir. Como ha indicado algún entrevistado, el agricultor y el molinero deben emplear las ayudas en mejorar sus cultivos y sus instalaciones pues si dedican el dinero al consumo, tarde o temprano, al desaparecer las ayudas, van a perder su competitividad.
- ★ La tecnología e innovación en la empresa. Con valores entre 2 y 4, el valor medio resulta de 3,3 puntos y el valor más votado es de 3 puntos. Se refiere a la capacidad de innovar de la empresa y a la tecnología que usa, vinculada a la calidad y a la productividad.
- ★ El precio del aceite. Este factor obtiene una puntuación media de 3,5, siendo 4 puntos el valor más frecuente. Como se ha comentado, el precio del aceite de oliva es más elevado que el de otros aceites por el mayor coste que supone su obtención, lo cual dificulta la competencia en precio con dichos aceites. Para bajar precios se requiere un menor coste en la fase agronómica del proceso, no en la industrial. Probablemente, el consumidor estaría dispuesto a pagar más por el aceite de oliva si estuviese mejor informado de sus diferencias respecto a otros aceites. Por otro lado, se ha comentado que las variaciones en la oferta afectan a los precios.
- ★ La calidad del aceite. Sólo ha recibido votos por valor de 3 o 4 puntos, principalmente 4, por lo que la media resulta de 3,9 puntos. Sin duda es la base del negocio pero no es suficiente. Durante muchos años, el excelente aceite catalán se ha tenido que conformar con ser exportado a granel a Italia para que los italianos pudiesen venderlo al resto del mundo, luego deben ser otros los factores que configuren la estrategia de la empresa.

La Figura 21.22 presenta, de modo gráfico, las puntuaciones medias escogidas por los 6 factores que han obtenido mayor puntuación en la encuesta.

Los 18 aspectos propuestos en la encuesta se obtuvieron como consecuencia de todas las investigaciones efectuadas anteriormente, por lo que se consideró lógica su inclusión en la lista de los factores clave del sector. Cabe observar que ninguno de ellos ha recibido puntuaciones medias inferiores a 2 puntos, por lo que mientras que un encuestado le otorgaba una puntuación baja otro lo consideraba un factor importante.

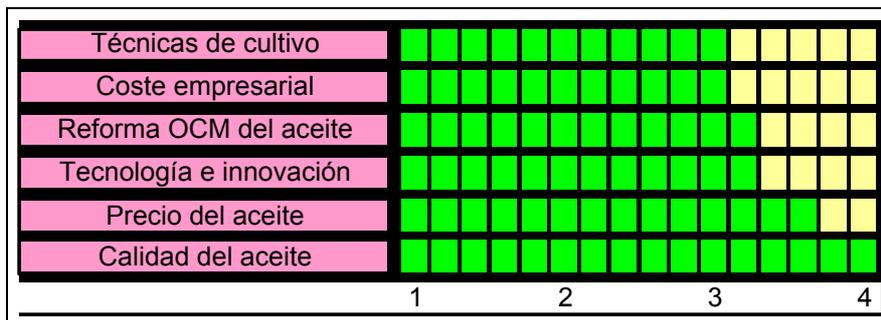


Figura 21.22. Puntuaciones medias (en verde) obtenidas por los factores clave que han alcanzado una valoración media superior a 3 puntos en la encuesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de las almazaras que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

La Figura 21.23 muestra los valores medios de cada uno de ellos con inclusión de los valores máximo, mínimo y modal que se registraron en la encuesta, sobre 16 cuestionarios válidos. Guiándonos por los valores medios o modales, obtenemos un perfil ideal de los factores de competitividad del sector.

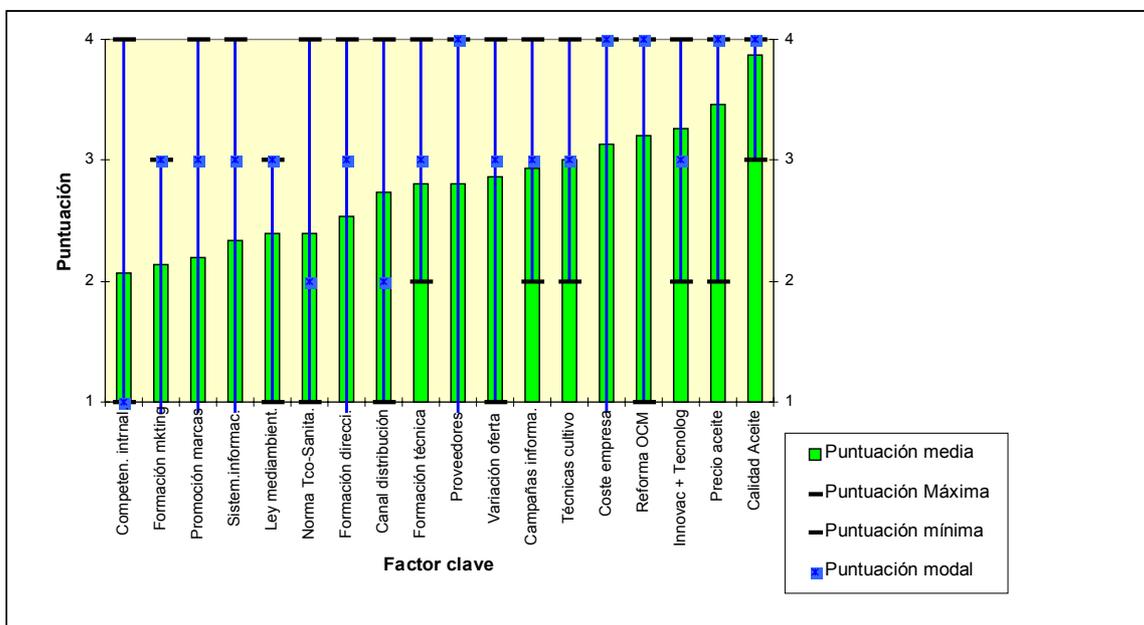


Figura 21.23. Factores clave de competitividad.

Valores medios, máximo, mínimo y modal que se registraron en la encuesta, sobre 16 cuestionarios válidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de las almazaras que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

Debido a la baja participación en la encuesta, no ha sido posible realizar estudios por zonas geográficas o tipos distintos de empresas. La única comparación posible es entre las cooperativas de Lleida y las de Tarragona. Se ha realizado un test de comparación de medias con desviaciones estimadas y tamaños de muestra distintos, test t de Student ensayando la prueba de Aspin-Welch (Comajuncosa, 1986), resultando las diferencias no significativas por lo que no puede decirse que existan diferencias entre las opiniones de unas u otras cooperativas.

21.9. Perfil del sector

La encuesta presenta al lector 23 afirmaciones, unas formuladas en modo positivo “*El público conoce bien las variedades y propiedades del aceite de oliva*” y otras en modo negativo “*El sector no tiene conflictividad laboral*”, independientemente de cual sea la opinión del ponente de la Tesis, referidas a aspectos del entorno externo genérico, externo específico e interno que han surgido a lo largo del proceso de recopilación de la información sobre el sector.

El empresario o experto consultado decide si está muy en desacuerdo (1 punto), más bien en desacuerdo (2 puntos), más bien de acuerdo (3 puntos) o muy de acuerdo (4 puntos) con la afirmación propuesta. Con el tratamiento cuantitativo de los datos se

- ☑ *El sector oleícola está demasiado fragmentado para poder competir en el mercado.* El valor medio alcanzado es de 2,7 y el más votado (moda) es 3. No están de acuerdo con esta opción los votantes de empresas individuales. Podemos considerar que el sector está fragmentado y atomizado, debiendo competir las empresas en mercados locales.
- ☑ *El poder de negociación de la empresa sobre los proveedores es alto.* Esta opción obtiene una media de 2,1 puntos (moda, 2 puntos). Se oponen a ella principalmente los representantes de las cooperativas leridanas. Se concluye que el poder sobre proveedores no es alto.
- ☑ *El poder de negociación de la empresa sobre los clientes es alto.* Esta opción queda también rechazada al obtener un promedio de 1,9 puntos, siendo el valor modal 2 puntos.
- ☑ *El público conoce bien el aceite de oliva (variedades, propiedades).* La valoración media es de 1,7 puntos, siendo la gran mayoría de los votos 1 o 2. Se concluye que el público no conoce el aceite.
- ☑ *En los próximos años, aumentará la demanda de aceite de oliva virgen.* Valorado entre 2 i 4 puntos, la moda y la media coinciden en 3. Concluimos que la demanda tiene una tendencia ascendente o, como decía uno de los encuestados: *al menos así lo esperamos.*

☑ *Para las cooperativas, es imprescindible vender aceite envasado.* Se obtiene una media de 3,4 y el valor más votado es el 4. Incluso las empresas individuales, que ven el envasado de las cooperativas con recelo, se manifiestan a favor de dicho término. Un aceite de calidad virgen extra con denominación de origen, en un envase de plástico de 5 litros resulta a 625 Pta el litro para el consumidor. El mismo aceite, en botella de cristal de 0,75 l, resulta a 780 Pta. Si restamos el envase de plástico por 25 Pta y restamos la botella por 80, el importe que percibe el envasador por 5 litros de aceite, incluyendo impuestos, es 3100 Pta para el aceite en plástico y 4667 Pta para el aceite en cristal, un 51% más (Figura 21.24). El estudio de Ernst & Young (1992a) destaca la necesidad de desarrollar marcas propias o contramarcas de calidad, pudiendo potenciar el producto destacando sus características (natural, dietético) en el etiquetado y con una presentación atractiva (por ejemplo, la botella de cristal).

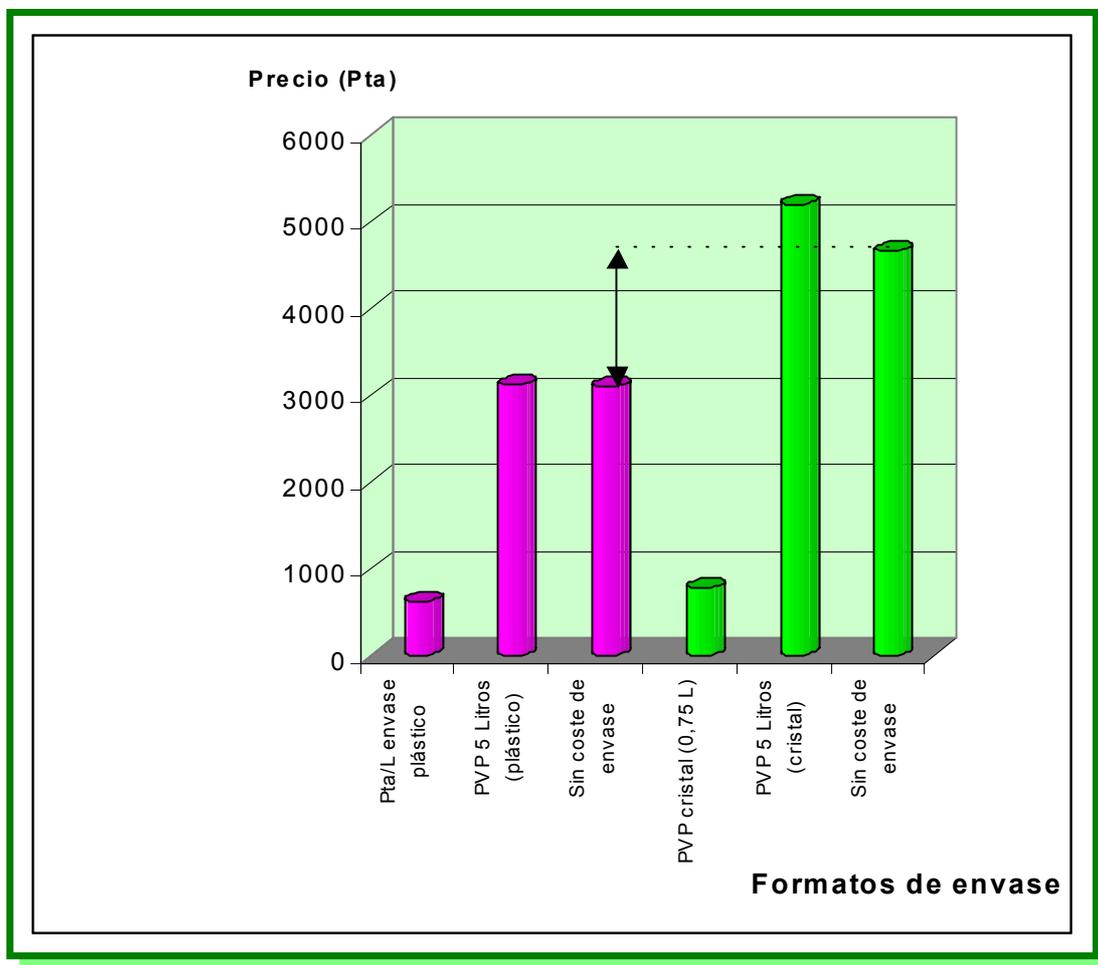


Figura 21.24

según el tipo de presentación.

hipermercados

- ☑ *Es imprescindible agrupar las empresas del sector para tener fuerza en el mercado.* Sólo una empresa individual está en contra de esta idea, que obtiene valoraciones 3 o 4 por el resto de encuestados. La media es 3,2. En la concentración se obtiene reducción de empresas en competencia, economías de escala, ahorro de costes por sinergías y concentración de la oferta, con lo que se gana en poder de negociación.
- ☑ *Pienso que es viable la concentración de cooperativas para producir/vender.* Para una empresa individual, pequeña, la unión con otra depende exclusivamente de la voluntad de los propietarios que pueden temer perder su derecho de mando con la fusión. Para las cooperativas, existen fórmulas como la cooperativa de segundo grado donde cada cooperativa conserva su independencia. Obtiene valoraciones entre 2 y 4. Las empresas individuales optan por no votar o votan en contra.
- ☑ *Para el sector, es viable la exportación de aceite envasado a a Estados Unidos u otros países.* El valor más votado es 4 pero la media queda en 3,3. Las empresas consideran esta posibilidad como factible, aún cuando no exporten.
- ☑ *Pienso que los costes laborales son muy altos para la empresa.* Se recogen todo tipo de opiniones quedando la media en 2,5 puntos, que podría considerarse ni a favor ni en contra. La desviación típica muestral es de 0,74 puntos. Se ha comentado que los
- ☑ *Pienso que los costes energéticos son muy altos.* Esta afirmación, muy generalizada durante la década de los 90 en empresas industriales de otros sectores, parece pasar desapercibida ante los responsables del sector oleícola que le otorgan una media neutra de 2,6 puntos.
- ☑ *Pienso que la financiación de las inversiones es muy costoso para las empresa.* Esta afirmación recibe una puntuación media de 2,6, que se podría considerar neutra. No obstante, el valor más votado es 3.
- ☑ *Para transportar el aceite, las comunicaciones (carreteras) de la zona son buenas.* Entre los factores que se consideran a la hora de ubicar una empresa, uno es la existencia de buenas comunicaciones para facilitar los procesos logísticos. En el caso de las almazaras, prima la proximidad a la materia prima. No obstante, dichas almazaras reciben la visita de camiones que transportan el aceite a granel en cubas de 25.000 litros, generalmente, hacia Italia. En el caso de empresas industriales, situadas normalmente más próximas a los puntos de consumo, la existencia de buenas comunicaciones adquiere todavía mayor importancia. Las empresas que participaron en la encuesta respondieron mayoritariamente de forma afirmativa, con una media de 2,9 puntos y una moda de 3 puntos.
- ☑ *Las fuentes de información de que dispongo sobre el sector son buenas.* En esta pregunta, hay respuestas de todo tipo: desde quien considera que posee información insuficiente hasta quien está muy satisfecho. El valor más votado es 3 puntos. Se obtiene una media de 2,7 puntos.

- ☑ *Pienso que el sector no sobrevivirá sin ayudas económicas comunitarias.* Los encuestados han considerado de nuevo la gran importancia que poseen las ayudas
- ☑ *Las empresas del sector no tienen preparación suficiente en dirección o marketing.* Los encuestados coinciden con esta propuesta, votando mayoritariamente 3 o 4 puntos. La media resulta de 3,2 puntos. Este es uno de los factores identificados como clave por el estudio de Ernst & Young (1992a): la necesidad de profesionalizar las plantillas y adquirir formación en temas de gestión, marketing e idiomas.
- ☑ *Pienso que el sector no tiene conflictividad laboral.* Efectivamente, esto es un punto fuerte del sector, producido seguramente por el pequeño tamaño de las empresas. Sólo una empresa individual -que no indicó a cuantas personas emplea- se ha manifestado en contra de esta propuesta. Obtiene una valoración media de 3,3 puntos.
- ☑ *Pienso que el sector tiene mucho interés por la calidad.* Con una media de 3,5 puntos es la propuesta más aceptada, tanto por empresarios individuales como cooperativos o expertos del sector.
- ☑ *El futuro del olivo está en las plantaciones intensivas y/o la mecanización.* Esta afirmación, ligada a los procesos agronómicos que hacen que la materia prima en la fabricación de aceite sea cara por el alto coste de mano de obra que implica, recibe valoraciones de todo tipo, aunque predominan las valoraciones ligeramente a favor (33%) y las valoraciones ligeramente en contra (33%). Se obtiene una media de 2,4 puntos, con lo que no podemos extraer ninguna conclusión, excepto que el sector no está decidido.
- ☑ *En general, la estrategia de la empresa es reducir costes.* Aunque se alza alguna voz en contra, los votos son casi todos favorables, con una media de 3 puntos. Después de analizar los cuestionarios y repasar los contenidos de las entrevistas, sabemos que realmente no se trata de una estrategia encaminada a conseguir el liderazgo en costes y poder ofrecer el producto a precios más bajos que los competidores (esta estrategia la encontramos en España en una empresa como Agribética, que ha conseguido penetrar en el sector por esta vía). Lo que sucede en las empresas es que se aplican los principios básicos de productividad, economicidad y rentabilidad: dado un precio de mercado, prácticamente de competencia perfecta, la empresa que puede trabajar con menores costes obtiene márgenes mayores y es más competitiva.
- ☑ *En general, la estrategia de la empresa es la diferenciación del producto.* Las empresas defienden esta propuesta con una media de 3,3 puntos. El respaldo de la Denominación de Origen, de una marca tradicional con prestigio en su zona o una presentación lujosa en cristal son formas de diferenciar el producto respecto a la competencia. La presencia en ferias y la realización de publicidad u otras formas de mercadotecnia contribuyen a la diferenciación del producto por parte del consumidor y al posicionamiento del fabricante en su mente.

La estrategia de diferenciación es, por lo general, incompatible con la de reducción de costes, pues la diferenciación busca obtener un precio superior por el producto a cambio de un producto que ha precisado de inversiones técnicas y de marketing para conseguir calidad y posicionamiento.

En esta línea, algunas empresas que se orientaban a la estrategia de coste rechazan ahora la de diferenciación y también a la inversa (véase Figura 21.25). Otras empresas respaldan ambos planteamientos debido a que, como se ha explicado, más que una estrategia de costes reducidos, aplican una política de economicidad.

- ☑ *En el sector, existe mucha rivalidad entre empresas.* El valor más votado es 4. La media obtenida es 3,3. Los expertos del sector están de acuerdo con esta afirmación.

- ☑ *La actitud del socio, en las cooperativas, perjudica a la empresa.* En las cooperativas, el socio tiene la doble condición de socio y de empresario. Si actúa con mentalidad de proveedor, buscará cobrar lo antes posible y lo máximo por sus aceitunas y por el aceite, dificultando la financiación de la empresa e impidiendo que ésta desarrolle una estrategia a medio y largo plazo. Si el agricultor cooperativista actúa con mentalidad de empresario, procurará que su empresa no tenga problemas financieros, por lo que esperará a cobrar a que se haya realizado la venta del aceite, utilizará la sección de crédito como instrumento de autofinanciación y permitirá que la empresa desarrolle una estrategia a medio o largo plazo, respaldada en inversiones en inmovilizado o en investigación y desarrollo. El valor más votado es 2 puntos, siendo la media 2,1.

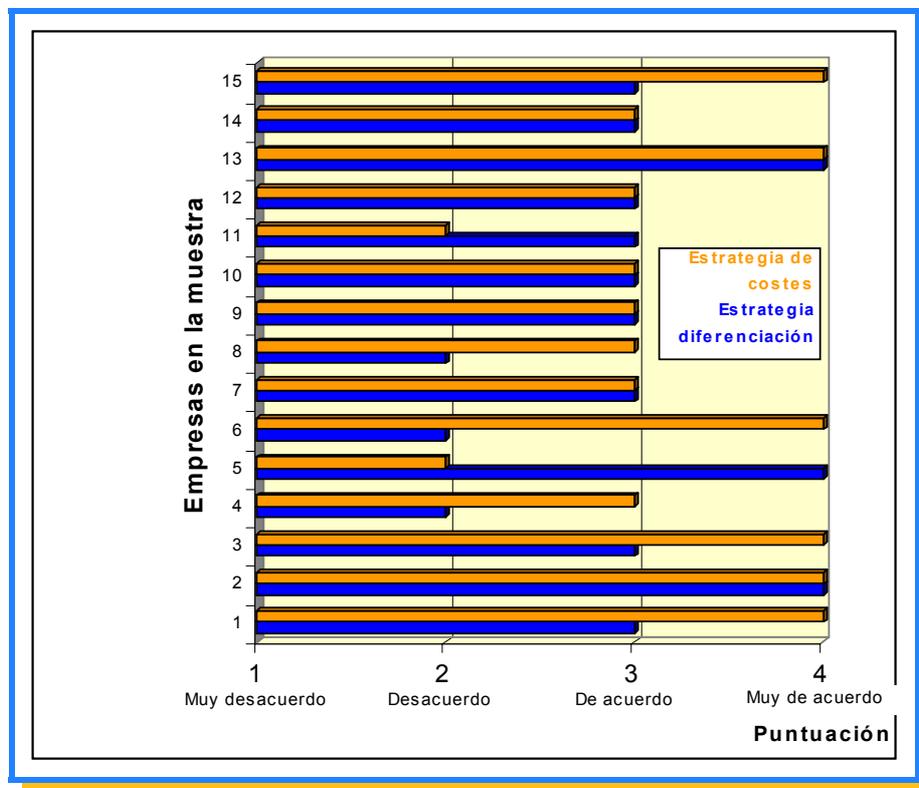


Figura 21.25. Preferencia por las estrategias de liderazgo en costes y de liderazgo en diferenciación.

que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

Una vez analizadas las respuestas, puede elaborarse gráficamente un perfil del sector (Figura 21.26) con los aspectos más importantes del mismo, tanto si influyen negativamente como positivamente.

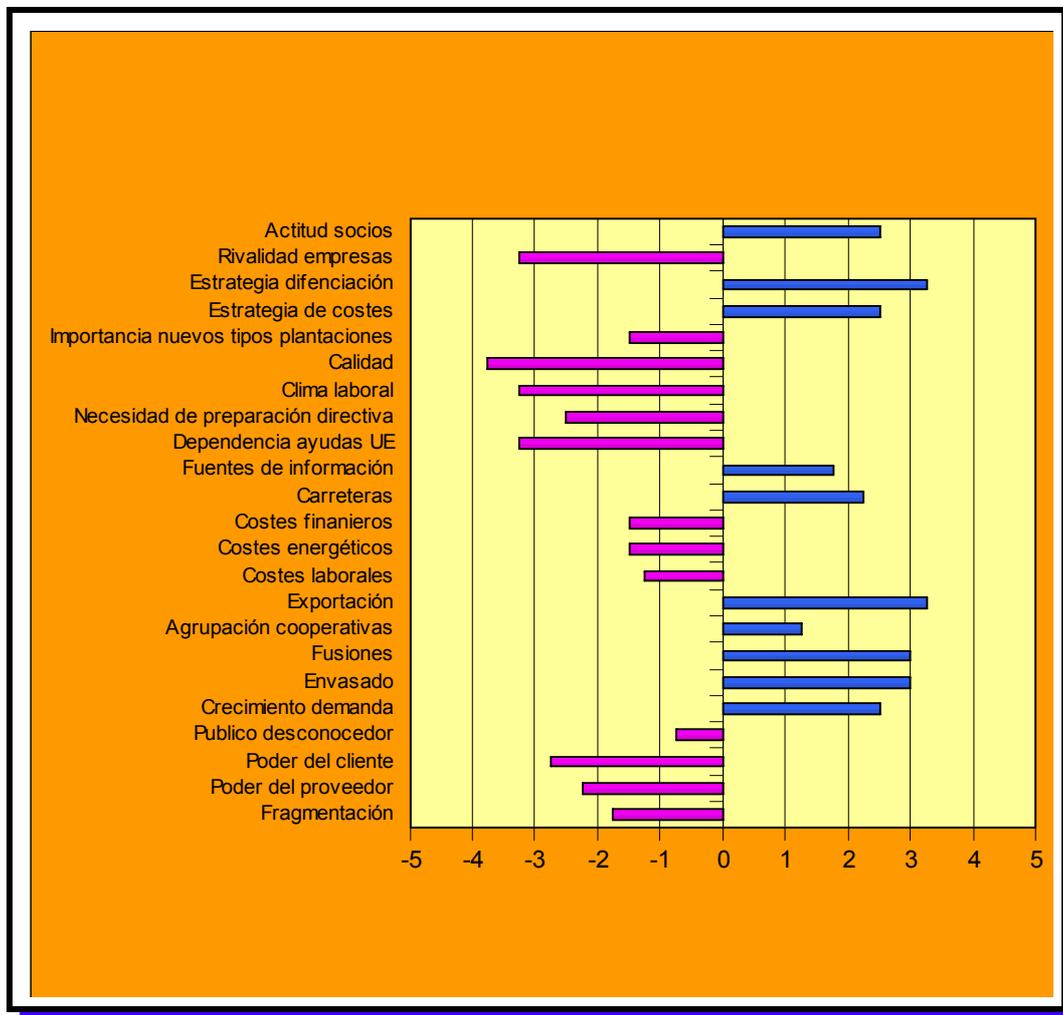


Figura 21.26. Perfil del sector oleícola catalán
 Fuente: Elaboración propia a partir de las opiniones de las almazaras que respondieron a la encuesta postal sobre el sector.

21.10 La matriz de cartera del Boston Consulting Group

Otra herramienta para representar la situación del sector oleícola es la confección de una matriz de cartera. Para su elaboración, se han tomado los datos de ventas de las principales empresas del sector oleícola catalán correspondientes a los ejercicios fiscales de 1996 y 1997. En abscisas, se colocan de forma logarítmica e invertida las cuotas de mercado de cada firma respecto a una hipotética empresa que vendiese por valor de mil millones de pesetas (valor tomado para que la imagen obtenida quede más o menos simétrica, diferenciando a las principales empresas de las secundarias). En ordenadas, se sitúa la tasa de crecimiento de las ventas respecto al ejercicio anterior. Los círculos son proporcionales (en área, no en radio, puesto que la figura quedaría muy distorsionada) a la dimensión de la empresa, expresada como sus ventas.

En Cataluña, la empresa líder es el grupo Borges (Aceites Borges Pont SA de Tárrega). Esto obliga a las restantes empresas a situarse hacia los dos cuadrantes a la derecha de la matriz. Paradójicamente, el año que se tomó para realizar el estudio la firma presenta un crecimiento nulo debido a las fuertes variaciones de los precios del aceite. Sólo considerando el año anterior su crecimiento habría sido del 20%. Unió Agrària se situa en la parte alta por su alta tasa de crecimiento.

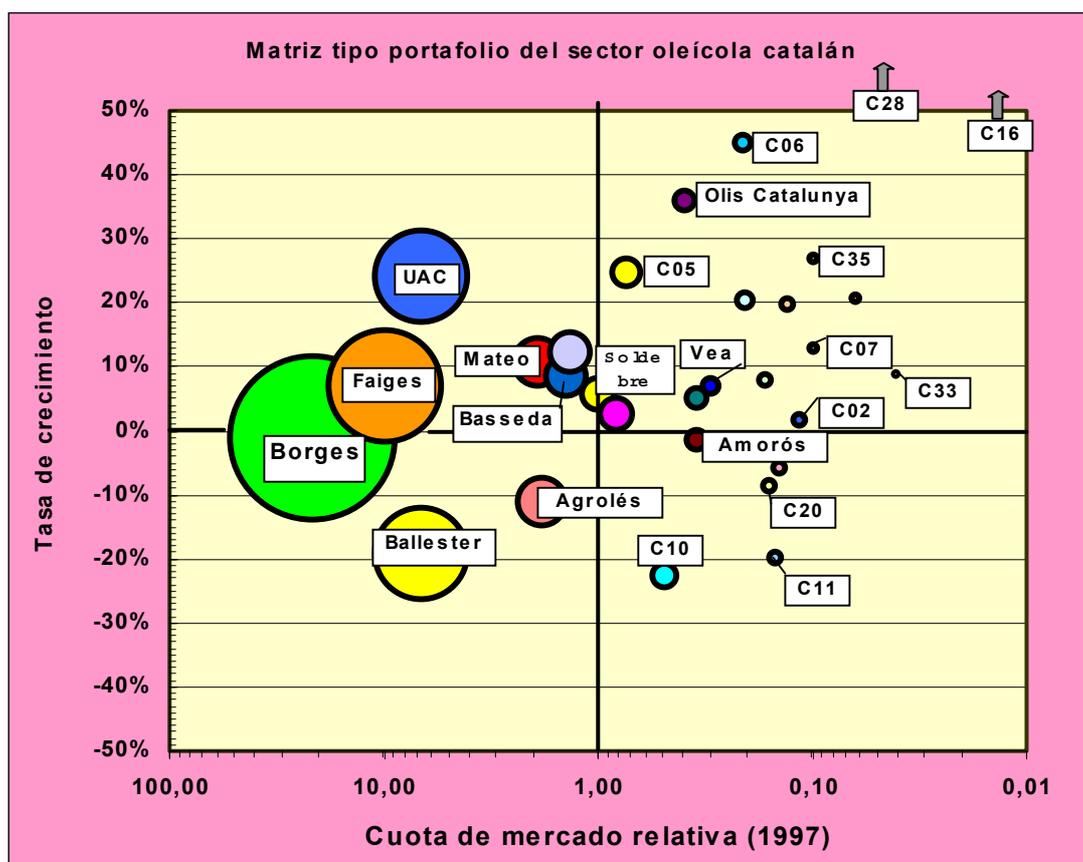


Figura 21.27. Matriz estratégica del sector oleícola catalán, tipo Boston Consulting Group

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuente, especialmente Fomento de la Producción (1998).

La Figura 21.27 muestra la matriz de cartera del sector oleícola catalán. Como es imposible identificar todas las empresas sobre la Figura, se ha optado por incluir los datos en la Tabla 21.VI. Las empresas identificadas con la letra C y un número (por ejemplo C07) son las cooperativas leridanas cuyos datos se han empleado para realizar análisis de balances.

Empresa	Ventas 1997 Pta	Tasa de Crecimiento	Cuota de Mercado
Borges	21.760.000.000	-1,09%	21,76
Faiges	9.902.000.000	7,16%	9,90
Juan Ballester	6.658.000.000	-19,04%	6,66
UAC	6.658.000.000	24,05%	6,66
Mateo	1.900.000.000	10,72%	1,90
Agrolés	1.825.000.000	-10,98%	1,83
Bassedà	1.410.000.000	8,46%	1,41
Felix Gasull	1.346.000.000	12,17%	1,35
Soldebre	1.000.000.000	5,82%	1,00
SAT Montsià	820.000.000	2,50%	0,82
C05	732.626.951	24,80%	0,73
C10	493.354.910	-22,66%	0,49
Olis de Catalunya	396.000.000	36,08%	0,40
Jaime Amorós	350.000.000	-1,41%	0,35
C21	346.814.451	5,21%	0,35
Veà	300.000.000	7,14%	0,30
C06	209.488.359	44,99%	0,21
C12	205.874.273	20,43%	0,21
C31	167.234.495	7,94%	0,17
C20	159.096.767	-8,71%	0,16
C11	149.254.954	-19,91%	0,15
C22	142.866.943	-5,73%	0,14
C03	135.523.184	86,48%	0,14
C15	131.685.101	19,75%	0,13
C02	114.393.908	1,67%	0,11
C07	98.711.263	13,02%	0,10
C35	98.239.579	26,81%	0,10
C28	74.992.696	184,07%	0,07
C30	63.403.360	20,69%	0,06
C33	40.640.326	9,02%	0,04
C16	9.731.855	118,82%	0,01

Tabla 21.VI. Datos para realizar la matriz estratégica.

Las empresas identificadas con C y un número son cooperativas leridanas que aportaron datos para un análisis de balances.

Fuente: Elaboración propia.

21.11. La técnica de los escenarios como base para la adecuación estratégica a las tendencias futuras

Una vez realizado el análisis del sector, se pueden estudiar los nuevos escenarios competitivos.

Un escenario está formado por la descripción de una situación futura y la secuencia hipotética de acontecimientos que pueden llevar hasta allí. Antes de elaborar el escenario hay que construir una base:

- ☑ Identificar las variables relevantes (del entorno y de la empresa)
- ☑ Realizar el análisis estructural de la situación actual (como se relacionan las o esenciales)
- ☑ Análisis del juego de actores (motivaciones, objetivos, medios de acción y relación entre clientes, proveedores, competidores, administraciones, otras entidades...)
- ☑ Análisis de las cuestiones clave de futuro (qué aspectos del presente pueden generar el cambio hacia el futuro a partir de análisis de tendencias, análisis DAFO, etc.)

El escenario denominado referencial es el que incluye las hipótesis más verosímiles y suele ser el empleado por las empresas para la planificación táctica anual (Grau y Colom, 1994). Los escenarios menos probables pero posibles deben contemplarse en la planificación estratégica al igual que el análisis DAFO o el perfil estratégico.

La gran reforma de la PAC en 1992 y las reformas pendientes que han tenido lugar en 1998 entre las que está al OCM del olivo conducen a los agricultores a orientarse hacia la gestión económica y la orientación al mercado. Especialmente, las explotaciones familiares deberán reorientar sus estrategias:

- ⇒ Seleccionando los productos (escogiendo productos no excedentarios, con futuro en el mercado, no por el volumen de la subvención)
- ⇒ Reduciendo los costes (de explotación agraria y buscando economías de escala en la transformación y comercialización)
- ⇒ Actuando en base a la diferenciación y la calidad de los productos (calidad *percibida* por el mercado), investigando los deseos de los mercados meta y extendiendo sus actividades a la transformación, la comercialización y la prestación de servicios al cliente para obtener el mayor valor añadido posible

El contexto en el que van a competir se caracterizará por (Descheemaekere, 1994):

- * Falta de subvenciones a las cantidades producidas
- * Falta de soporte a los precios (intervención)
- * Existencia de excedentes en el mercado mundial
- * Entorno muy competitivo, con entrada de producción de otros países
- * Fluctuaciones de precios y tendencia a la baja

En este contexto, muchas explotaciones no van a poder vivir de los ingresos de su actividad con lo que se van a perder o van a tener que buscar combinaciones de productos o convirtiendo la agricultura en una actividad a tiempo parcial.

Descheemaekere (1994) plantea un análisis estratégico basado en dos ejes: El primero depende de los costes como factor de competitividad y el segundo como posibilidad de diferenciación perceptible por el cliente. Los escenarios resultantes quedan presentados en la Figura 21.28.

Para las grandes explotaciones, el factor clave es el precio y su estrategia es el volumen y la productividad, no la diferenciación. Para las explotaciones familiares, la estrategia es la diferenciación del producto, la adaptación a una demanda específica y la diversificación en las actividades: transformación, comercialización y servicio. En función del desarrollo de las distintas estrategias, las zonas rurales pueden convertirse en zonas de gran producción, en zonas de producción especializada, en zonas de despoblamiento.

Producto diferenciable	Si	Diversificación	Diferenciación
	No	Abandono	Intensificación
		No	Si
El coste como factor esencial de competitividad			

Figura 21.28. Análisis estratégico de los escenarios para la agricultura. Marcamos la estrategia de diversificación por ser la que creemos que mejor se adapta a las características del sector catalán del aceite de oliva virgen extra.
Fuente: Descheemaekere (1994)

Ernst & Young (1992b) plantean, para el sector productor-ensavador, un escenario basado en cambios en las estructuras del sector, la normativa comunitaria y el consumo entre otros:

- ⊗ La globalización del mercado. El aceite catalán se puede exportar a todos los países de la Unión Europea sin trabas aduaneras -y sin trabas monetarias tras la entrada en vigencia del Euro-. Igualmente, la globalización de mercados favorece las exportaciones a todos los rincones del planeta. Las posibilidades de exportación han de favorecer la concentración empresarial y las economías de escala. Unas pocas empresas, probablemente multinacionales de la alimentación, han de dominar el sector como un interés estratégico -aunque por ejemplo, Unilever manifiesta que no cree que sea rentable llevar el aceite más allá del Mediterráneo-. Las empresas que no puedan competir a escala global deberán buscar nichos de mercado de escala nacional o local por medio de la especialización.
Observando la situación actual, entendemos que la penetración comercial del aceite de oliva envasado en el extranjero es un objetivo buscado por todas las empresas

pero solo unas pocas están consiguiéndolo mientras que muchas se limitan a realizar unos envíos determinados. El escenario referencial debe mantener pues la tendencia actual. Un escenario poco probable contendría la exportación a través de una única entidad que aglutine a las cooperativas. Podría tratarse de la ya existente Olis de Catalunya o buscar nuevas fórmulas como agrupaciones de interés económico, sociedad cooperativa de segundo o tercer grado o sociedad mercantil (anónima, limitada,...).

- ⊗ La concentración empresarial. Como se comentaba, el intento de conquistar mercados internacionales ha de propiciar una mayor concentración empresarial en el sector para contar con empresas de mayor tamaño que puedan acceder a un mercado global y diversificar sus intereses. Probablemente, continúe la actividad de las empresas tal y como se realiza ahora: las compras se efectúan a granel en los grandes focos productores a nivel mundial y se realiza el envasado en el lugar de destino o adaptando el producto -y su presentación- al uso en el lugar de destino en lugar de realizar exportaciones de producto envasado correspondiente a otro país o con un envase multilingüe de finalidad global puesto que cada mercado posee unas características distintas.
- ⊗ El crecimiento del consumo. El consumo parece estancado en España pero puede disminuir si el precio del aceite de oliva crece demasiado. Existe una tendencia creciente a consumir aceite virgen que posee gran potencial por las nuevas modas de consumir productos más sanos, naturales, ecológicos y de más calidad. El sector debe encontrar el camino para distribuir sus productos de alta calidad a través de las grandes superficies -con gran poder de presión sobre los sectores productores- o a través de detallistas específicos. El sector debe realizar todo tipo de actividades de marketing y de innovación, lo que requiere grandes inversiones.
- ⊗ La presión legal. Por un lado, están las leyes medioambientales que han obligado a asegurar el control de los alpechines por parte de las almazaras -muchas han optado por pasar de tres a dos fases- aparecerán igualmente presiones referidas al aceite usado o a los envases. Por otro, las normas técnico-sanitarias, más estrictas que en Europa, y el control del fraude -por medio de mecanismos de análisis. La normativa comunitaria sobre el sector también tendrá un peso importantísimo, pues al suprimir las ayudas al envasado, las almazaras cooperativas pueden dejar de envasar, perder sus ansias exportadoras y seguir exportando a granel -perdiendo el margen correspondiente y dependiendo siempre de las necesidades de Italia- y también vendiendo a granel a particulares, impidiendo el seguimiento del sector. Si en el futuro se introducen las ayudas al árbol en lugar de a la producción, es posible que se abandone el cultivo, se favorezca la especulación- tenencia de árboles improductivos- y se perjudique la calidad del aceite. Igualmente, la desaparición de ayudas desincentivaría el cultivo y se abandonaría el sector o se dispararían los precios del aceite que no podría competir con otros aceites más baratos. Tanto la tecnología en el proceso productivo como la metodología de análisis ofrecen también un potencial de crecimiento importante y según su evolución el sector puede verse favorecido o no.

Mili y Rodríguez-Zúñiga (1999) también han intentado vislumbrar las líneas maestras del escenario competitivo para el sector oleícola en el nuevo milenio, especialmente por lo que se refiere al comercio internacional, desde una perspectiva española. El estudio que llevaron a cabo, mediante encuestas y entrevistas, solicitaba opinión respecto a las causas de la poca presencia del aceite español en el mercado mundial, las previsiones sobre oferta y demanda (causas, puntos geográficos), las previsiones sobre el entorno económico e institucional, las fortalezas y debilidades de las empresas exportadoras españolas, las variables de marketing-mix (producto, precio, distribución, comunicación).

En esta encuesta participaron, bajo la coordinación del Dr. Antonio Colom de la Universitat de Lleida, catorce almazaras cooperativas leridanas.

El análisis de las respuestas reveló las siguientes conclusiones:

- ⇒ Las causas de la dificultad para comercializar el aceite son el escaso conocimiento del producto en los países no productores, la falta de promoción y su carácter disperso, los precios elevados, la falta de organizaciones para la comercialización en los mercados de destino, la falta de interés por mercados poco conocidos, la falta de interés de las multinacionales, los aranceles elevados, la existencia de comercio de estado en muchos países y la inestabilidad de la oferta (Figura 21.29).

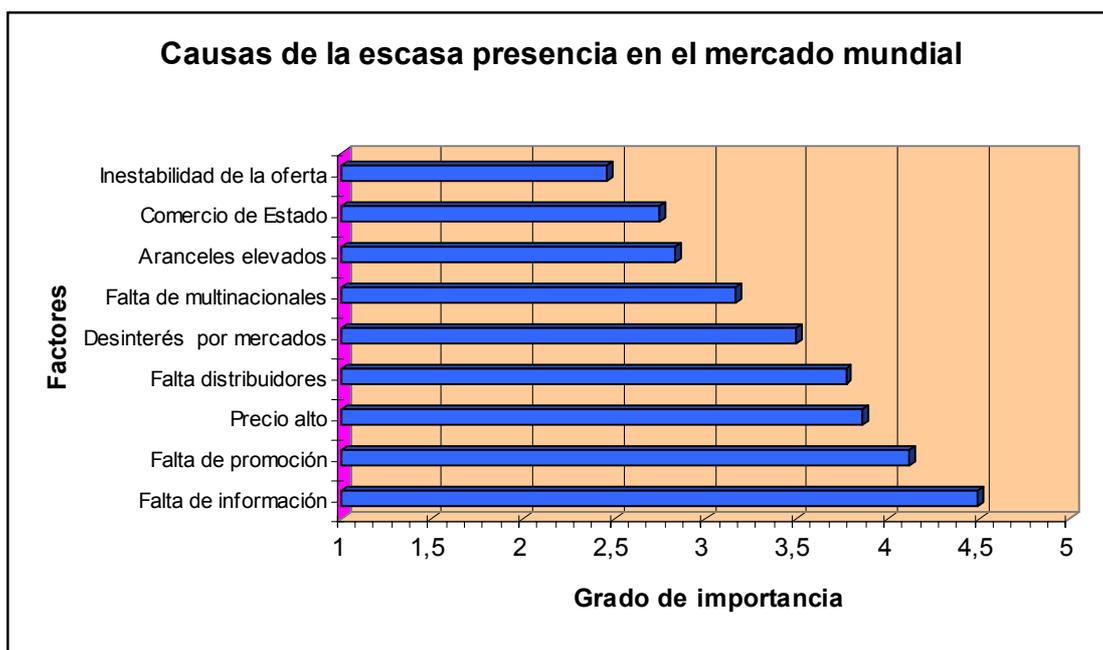


Figura 21.29. Factores de la escasa presencia, en el mercado internacional, del aceite de oliva.

El grado de importancia se expresa en una escala tipo Likert de 5 puntos.

1= Nada importante; 5= Muy importante.

Fuente: Elaboración propia en base a Mili y Rodríguez-Zúñiga (1999)

⇒ Las empresas exportadoras poseen puntos fuertes como la calidad, la capacidad industrial suficiente, el soporte institucional, la tradición exportadora y la elevada concentración empresarial, pero también deben considera debilidades como la baja imagen del país en los mercados importadores, la dificultad de crear canales de comercialización, la falta de promoción (genérica y marquista), la elevada exportación a granel, los precios elevados frente a exportadores no comunitarios y al reglamentación del sector que distorsiona la competencia (Figura 21.30)

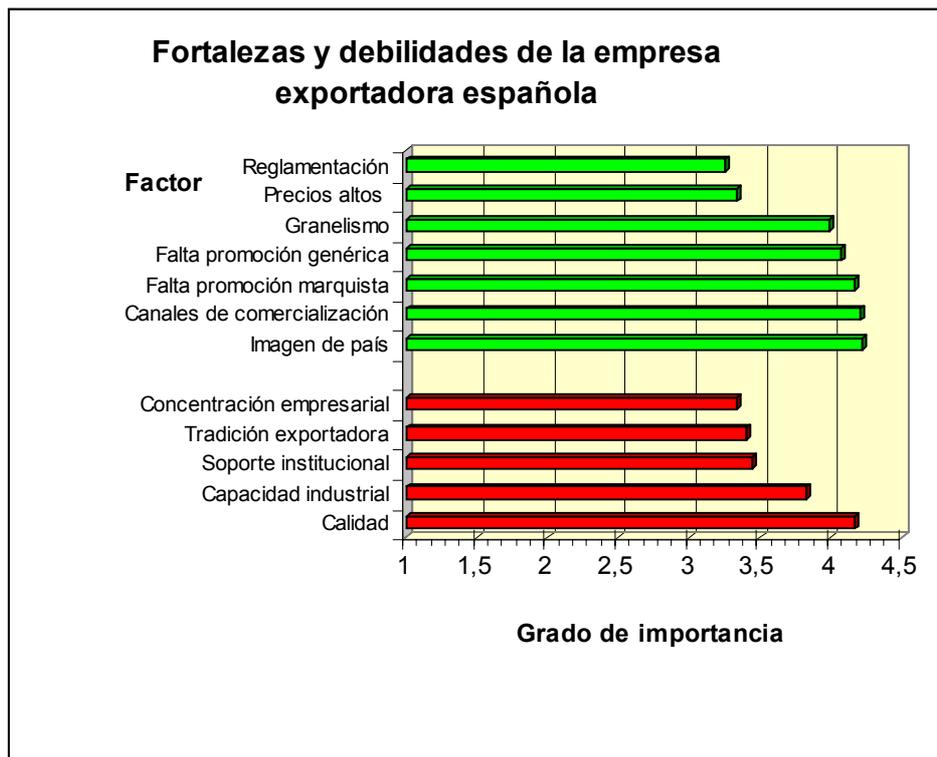


Figura 21.30. Fortalezas y debilidades de la empresa española exportadora de aceite de oliva.

El grado de importancia se expresa en una escala tipo Likert de 5 puntos. 1= Nada importante; 5= Muy importante. Fortalezas: En verde; Debilidades: En rojo.
 Fuente: Elaboración propia en base a Mili y Rodríguez-Zúñiga (1999)

- ⇒ La oferta mundial tiende a incrementarse en base a nuevas plantaciones, especialmente en los países tradicionales, y a mejoras en las prácticas agrícolas y, en menor grado, en tecnología de extracción. La oferta superará a la demanda y España corre el riesgo de tener excedentes. Para conseguir que aumente la demanda de forma paralela a la oferta se precisa un incremento de las actividades de promoción.
- ⇒ Las demanda aumentará si es incentivada por las actividades de promoción (genérica y marquista) del sector -bien coordinado- Los principales aumentos de la demanda se esperan en Japón, Estados Unidos, Australia, Canadá, Francia, Países de la Unión Europea no productores, Sudeste asiático, Argentina y Brasil. La ampliación de la Unión Europea también aumentará las posibilidades de expansión del comercio. Las exportaciones para satisfacer esta demanda deben basarse en la calidad, la imagen y con unos precios razonables.
- ⇒ Las empresas exportadoras van a aplicar las técnicas de marketing-mix (decisiones sobre producto, precio, distribución y comunicación). Los aceites serán suaves o con sabor según el país de destino. Va a ser necesario mejorar la imagen de España en algunos países.
- ⇒ Para exportar, se firmarán acuerdos entre empresas productoras y comercializadoras, se comprarán empresas y se crearán canales propios.

Probablemente aquí se sugiere una de las mejores estrategias posibles. A lo largo de la Tesis se ha defendido la necesidad de una mayor implicación del sector productor en la comercialización del aceite de oliva virgen pero también se han comentado las dificultades que ello conlleva: inversiones en publicidad, falta de experiencia en marketing, en gestión, en trato con las empresas de distribución, falta de capacidad financiera, etc. Además, las empresas envasadoras ya existentes -cuando menos, las principales- reaccionarían *violentamente*, con más medios que sus nuevas competidoras. Aunque su defensa también les costaría cara: inversiones en publicidad, realización de promociones, mejoras en sus servicios, etc. El refranero castellano ya lo dice, *si no puedes vencerlos, únete a ellos*. Sería muy acertado que las almazaras catalanas realizasen acuerdos con las envasadoras catalanas (Borges, Faiges, Sagarra Bascompte, Veá, etc) para dar salida a sus mejores aceites, con una marca conocida y aprovechando la experiencia de dichas firmas en el trato con la distribución y en la exportación, a la vez que ennoblecen sus gamas de productos con uno de los mejores aceites del mundo.

- ⇒ Las negociaciones de la OMC desembocan en más liberalización lo que favorece a los países más competitivos como España. Igualmente, al tener muchos excedentes, España puede ser el país más beneficiado de las políticas que faciliten el comercio internacional.
- ⇒ El consumo aumentará en los países oleícolas tradicionales (europeos) gracias al segmento de población preocupado por la calidad de vida (ligado al poder adquisitivo). La misma tendencia se dará en los países no productores (especialmente la población joven y urbana). No se prevén cambios en los países tradicionales de otros continentes.

- ⇒ La ampliación de la Unión Europea hacia los países del Este (PECO) no producirá un gran aumento en la demanda de aceite al tratarse de países no consumidores, pero progresivamente aumentarán las posibilidades de exportación. Por otro lado, la Unión Europea tendrá menos recursos para dedicar al sector oleícola. La

- ⇒ En el supuesto de la creación de una zona de libre cambio con los países del Sur del Mediterráneo, España tendría que potenciar su política de marcas y de calidad en el extranjero. Operadores comunitarios se pueden instalar en países norteafricanos pero no es de prever que dichos países aumenten su consumo de manera que se producirían repercusiones en los mercados europeos.



Ilustración 103. ¿Qué sentido tomarán nuestra olivicultura y nuestra oleicultura?.
Uso decorativo de los olivos en una rotonda en Mollerussa (Lleida)

Capítulo 22. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

22.1. Conclusiones

El primer objetivo de la Tesis era *realizar una descripción del sector oleícola en la vertiente histórica y motivando la importancia socioeconómica dentro del conjunto de países del Mediterráneo, dando lugar a una descripción global.*

En Oriente Medio, se empezó a cultivar el olivo hace 5000 o 6000 años. Desde entonces, la olivicultura y el aceite de oliva impregnan la cultura, la religión (El monte de los olivos o Getsemaní), el arte (*los olivos* de Vahn Gogh), la gastronomía (*pa amb oli*), el hogar (un *llum d'oli*), los nombres propios y la vida de los pueblos ribereños del mediterráneo, entre los cuales está Cataluña. Históricamente, no sabemos cuando se introdujo el cultivo del olivo en Cataluña pero se conoce perfectamente que se exportaba aceite catalán a Roma. Los textos consultados en la revisión bibliográfica efectuada para documentar esta Tesis así lo atestiguan.

Quedan vestigios arqueológicos de antiguas almazaras correspondientes a distintos momentos de los últimos 20 siglos, como se ha podido comprobar al visitar las comarcas oleícolas de Cataluña. En Masia Salat (Borges Blanques) se conserva una enorme prensa del S. XVII. A lo largo del Siglo XX, y especialmente en sus dos últimas décadas, muchas almazaras han modernizado su tecnología, pero también muchas han cerrado sus puertas por falta de competitividad o de relevo generacional. Por medio de las entrevistas efectuadas a todo tipo de personas relacionadas con el aceite, desde agricultores hasta empresarios industriales aceiteros, se ha observado que todavía existe la pasión por el aceite.

Con estos aspectos, desarrollados especialmente en los Capítulos 12 y 14, se puede dar apoyo a la Hipótesis 1.1: *El aceite de oliva es un producto relacionado a nuestra cultura desde hace miles de años*

Sin embargo, los estudios sobre el consumo demuestran que, por motivos políticos y económicos, hasta fechas muy recientes, en España, el aceite virgen era sólo conocido en las zonas productoras, siendo principalmente adquirido directamente en las cooperativa o almazaras productoras, en los meses de invierno, durante o después de la cosecha. En su lugar, se ha venido consumiendo la mezcla denominada *aceite de oliva*, formada principalmente por aceite rectificado en un proceso denominado *refinado*. El gran público, incluso con cultura universitaria como se ha comprobado en la práctica, ignora la existencia de distintos tipos de aceite. La terminología empleada: *aceite puro*, *aceite refinado*, *aceite de oliva* no contribuye a que el consumidor comprenda lo que consume. Ante tanta desinformación, el consumo del aceite de girasol es tan importante como el de oliva, especialmente considerando la diferencia de precios existente.

Los trabajos de investigación sobre consumo realizados por la Administración y por otras organizaciones públicos y privados, junto con la investigación original realizada por el autor de esta Tesis, descritos en los Capítulos 12, 13, 14, 15, 16 y 17 así lo evidencian.

Las entrevistas realizadas a expertos del sector arrojan puntos de vista distintos sobre muchos aspectos de la realidad del sector pero existe coincidencia en un punto: todos los encuestados opinan que el público urbano ha perdido la cultura del aceite (algunas regiones de España nunca la han tenido porque no han sido productoras ni consumidoras hasta que les llegó la ración de aceite después de la Guerra Civil).

Estos puntos dan soporte a la Hipótesis 1.2: *El consumidor de hoy en día, asentado en las grandes ciudades, no conoce los distintos tipos de aceite ni comercialmente ni por sus distintas propiedades. A pesar de buscar alimentos cada vez más saludables, sigue comprando el aceite por precio en los hipermercados.*

En el Capítulo 12 se ha analizado la producción de aceite de oliva en el mundo, completando el estudio con el Capítulo 13 referido a España y el Capítulo 14 referido a Cataluña, observando que la producción queda concentrada en la cuenca mediterránea. Aunque hay regiones donde existe un olivar muy productivo, regado y mecanizado, la mayoría de zonas olivareras son deprimidas y cuentan con suelos poco fértiles y climas agrestes, de modo que no existen cultivos alternativos. En todo el mundo se dedican al olivo casi diez millones de hectáreas con más de 800 millones de árboles de los que se obtienen más de 2 millones de toneladas de aceite. (Lapatas, 1988 y Civantos, 1992). A España corresponden 215 millones de olivos en 2,2 millones de hectáreas que producen desde 500 millones hasta 1000 millones de kilos de aceite, en función de la campaña (Maté *et Al.*, 1995a). De todo este aceite, sólo 20 millones de kilos corresponden a Cataluña, pero la mitad de ellos son de excelente calidad. Este aceite se obtiene en Cataluña en tres grandes zonas olivareras que cuentan con más de 250 almazaras, constituyendo un sector básico.

Con estas cifras, se puede dar apoyo a la Hipótesis 1.3: *El sector oleícola sigue siendo muy importante en Cataluña tanto en número de personas que se dedican a él como por su función social y ecológica. Tanta o más importancia tiene en el resto de países productores.*

En el Capítulo 14, se analiza la situación de la olivicultura en Cataluña. Se concluye, por revisión de la bibliografía existente (por ejemplo, García Guillaument (1995)) y por visita a las comarcas olivareras que se trata de plantaciones pequeñas, envejecidas, y en terrenos de secano, de manera que se obtienen bajas producciones. La recolección de las aceitunas se realiza por ordeño con lo cual no se perjudica la calidad del aceite ni la salud del árbol, pero el coste de la mano de obra resulta muy elevado. La estructura de las plantaciones dificulta su mecanización, pero la recolección con vibradores es realidad en muchas fincas. Igualmente, se han empezado a realizar plantaciones superintensivas donde las aceitunas se recogen con vendimiadoras (los aspectos fitotécnicos se analizan en el Capítulo 11 y los costes en el Capítulo 16).

Con esta información, se acepta la Hipótesis 1.4: *La estructura de las plantaciones, la climatología, las prácticas agronómicas y la recolección son factores decisivos para el sector, pues configuran la variabilidad de la oferta y determinan el coste de la materia prima. En función de esta estructura puede distinguirse entre plantaciones orientadas a la producción, rentables, y plantaciones marginales o de subsistencia, no rentables.*

El Capítulo 14 analiza la situación comarcal del olivar en Cataluña, reducido hasta desaparecer de algunas comarcas, hace 40 años por heladas y, posteriormente, en los años 70, por políticas gubernamentales de arranque. En los años 90, la existencia de ayudas comunitarias y los precios altos conseguidos por el aceite han animado a la realización de nuevas plantaciones. Se revisa también la situación empresarial en Cataluña: cooperativas, almazaras privadas, cooperativas oleícolas, Denominaciones de Origen, Industrias, etc.

Al concluir el análisis, el Capítulo 17 ofrece un mapa de Cataluña con las zonas de producción de aceite, las almazaras, las cooperativas, así como las organizaciones conexas y de soporte (centros de análisis, investigación, formación, dependencias de la Administración -DARP-, etc.). Con ello se alcanza el objetivo o Hipótesis 1.5: *Realizar un mapa de la situación actual del sector oleícola catalán que es un reflejo de la evolución histórica del sector, de la cultura de sus empresas y de las estrategias que se han venido aplicando. A su vez, permite realizar un diagnóstico del sector y formular recomendaciones para el futuro.* La conclusión que se deriva del mismo es la existencia de un *microcluster* del aceite, lo cual es beneficioso para las empresas.

El segundo objetivo de la Tesis era *realizar un análisis externo, planteando la serie de variables demográficas, tecnológicas, normativas/administrativas, socioculturales y económicas que conforman el suprasistema ambiental entorno al sistema empresarial del sector oleícola.*

A este objetivo se han dedicado los Capítulos 15 (estudio de los factores macroambientales), 16 (estudio de la estructura del sector según el modelo de las 5 fuerzas de Porter) y 17 (estudio de la ventaja competitiva nacional del *microcluster* oleícola por medio del modelo del diamante de Porter).

En el Capítulo 15, se han analizado los factores demográficos, los estilos de vida (que incluyen nuevas formas de consumo, nuevos hábitos de compra y un mayor interés por la salud y por lo natural), los factores económicos y financieros que afectan cíclicamente a la competitividad de las empresas, y los factores de tipo político y legal, especialmente las normas medioambientales, de prevención de riesgos laborales y de tipo técnico-alimentario, haciendo énfasis en la normativa comunitaria que debe cumplir el sector oleícola -Organización común del Mercado- y que hasta la actualidad le ha reportado beneficios en forma de ayudas a la producción y al envasado. La desaparición de la ayuda al consumo y las modificaciones en las ayudas a la producción reducen la competitividad del sector. Los Capítulos 12 y 13, donde se describe la producción y el consumo a nivel mundial, europeo y español también contribuyen a determinar las características del macroentorno del sector, que puede clasificarse como turbulento por la rapidez con que aparecen cambios que le afectan, distintos a los experimentados anteriormente.

Se da soporte a la Hipótesis 2.1: *El entorno empresarial está caracterizado por variables como la demografía, los ciclos económicos, aspectos culturales y sociales, el marco legal, etc. que configuran oportunidades y amenazas para el sector oleícola catalán.*

Los estudios sobre el consumo descritos en los capítulos Capítulos 13, 14, 15, 16 y 17 evidencian el bajo consumo de aceite virgen en España, pero con una tendencia creciente que algunos envasadores estiman que puede llegar a ser un 20% del aceite de oliva en 2002. Los grandes envasadores han ampliado su gama de aceites con el aceite de oliva virgen extra.

La difusión de las ventajas para la salud que conlleva la dieta mediterránea (explicada en el Capítulo 11), destacando las acciones de promoción por parte del Consejo Oleícola Internacional (COI) y otras acciones de marketing (Capítulo 17 y Capítulo 20) pueden hacer que aumenten las ventas de aceite, tendencia que recogen los estudios del COI (Capítulo 12) aunque otros aceites como la soja, la palma, el girasol alto oleico o el orujo reciben también el apoyo de sus productores e incluso de los gobiernos de los países donde se obtienen, por lo que su consumo puede aumentar en detrimento del aceite de oliva (Capítulo 16).

De este modo, damos apoyo parcial a la Hipótesis 2.2: *El aceite de oliva virgen extra va a tener cada vez mayor aceptación en España y en los mercados internacionales por difusión del modelo de dieta mediterránea, por los esfuerzos de las empresas y de organizaciones como el Consejo Oleícola Internacional (COI)*

El tercer objetivo de la Tesis era *realizar un análisis interno sectorial y de las empresas para estudiar el sistema tecnológico y la cadena de valorización, desde sus proveedores, pasando por el sistema productivo hasta el sistema de distribución y hasta el consumo.*

Para realizar este análisis del sector, se ha empleado el modelo Porter de las cinco fuerzas descrito en el Capítulo 8. Su realización empírica se ha desarrollado en el Capítulo 16, tomando la descripción del sector en Cataluña efectuada en el Capítulo 14. Se complementa el estudio en el Capítulo 17 con la aplicación del modelo diamante de Porter.

Se observa que en Cataluña existen más de 250 almazaras lo cual, para el volumen de aceite que se obtiene, es desproporcionado, incluso si se compara con el resto de España, lo que origina un gran número de marcas distintas, con bajo volumen de producción. Se trata, según la bibliografía consultada, las visitas a empresas y las de molinos privados o de almazaras cooperativas que venden sus productos a los socios (autoconsumo), operan a maquila (entregando el aceite al proveedor de aceitunas) o venden su aceite a granel a operadores que lo venderán a los envasadores nacionales o extranjeros.

Se han dado pasos por unir cooperativas a través de fusiones (Soldebre) o cooperativas de segundo grado (Agrolés, Unió, ACOMONT, CEOLPE, Falset-Marçà), Sociedades de transformación (SAT Montsià) o entidades comercializadoras (Olis de Catalunya SA) pero se ha podido observar también la gran rivalidad y desconfianza existente en el sector, que dificulta el buen funcionamiento de estos proyectos.

Se ha observado que las empresas se han centrado principalmente en la producción, malvendiendo el aceite a granel, en el caso de las cooperativas, y centrándose en mercados locales, en el caso de los molinos particulares, sin interesarse por actividades de marketing. Las almazaras e incluso algunas envasadoras son microempresas y la dirección no tiene tiempo para estrategias, y a veces, no tiene la formación suficiente.

Se han analizado también la fortaleza de los proveedores y de los clientes, que es especialmente importante cuando éstos son el sector de la distribución alimentaria (hipermercados).

Se han analizado las barreras de entrada al sector, que son bajas. Se han obtenido empíricamente las curvas de experiencia de dos almazaras tradicionales para comprobar su existencia aunque ya no tenga interés puesto que las modernas almazaras se equipan con sistemas continuos. Se han estudiado también las barreras a la movilidad, trazando los grupos estratégicos sobre una matriz producto-proceso, complementado por un dendograma que muestra que la diferencia entre un grupo almazarero y un grupo industrial está en la facturación pero no en los ratios de liquidez, solvencia o rentabilidad, pues todas las empresas del sector oleícola comparten una baja rentabilidad. Por este motivo hay pocas entradas de empresas nuevas en el sector.

Con este análisis y de acuerdo con todos los expertos consultados, se da soporte a la Hipótesis 3.1: El sector productor de aceite está excesivamente fragmentado y existe falta de comunicación y de confianza entre los productores. Estas empresas se han centrado en la producción y han reducido las actividades comerciales a la venta a granel o la venta en mercados locales. Por su desunión carecen de puntos fuertes para acceder al mundo de la comercialización: personal preparado, estructura financiera, volumen de producto, marca conocida, etc.

Entre tantas almazaras y envasadoras, existen unas pocas empresas refinadoras-ensadoras que concentran las ventas en España (Capítulo 13): El grupo Koipe (en manos de multinacionales hasta 2001) con una cuota de mercado superior al 30%, Aceites la Masía (en manos de Unilever hasta 2001), Coosur (empresa surgida de cooperativas y ahora en manos del Estado), Agribética (hasta 1999, en manos del grupo Frint), el Grupo Borges, Toledo, Aceites del Sur, etc. Estas son las firmas que más fácilmente encontramos en las tiendas y son las que más se anuncian en los medios de comunicación, mientras que el resto de marcas nos es desconocido excepto en mercados locales.

Queda justificado el dar soporte a la Hipótesis 3.2: Sólo unas cuantas empresas, de capital internacional, poseen la estructura necesaria para controlar la distribución de aceites, acercándolos al mundo de las cadenas de distribución y anunciándolos en los medios de comunicación de masas.

Después de realizar las investigaciones correspondientes a los Capítulos 11 (aspectos agronómicos, tecnológicos, de calidad del aceite), 12-13-14 (producción y consumo en el mundo-España-Cataluña), 15-16-17 (entorno de las empresas a nivel genérico, sectorial y de *microcluster*) y 20 (marketing), ya existe una idea sobre los puntos que influyen en el éxito de las empresas de un sector dato. No obstante, en el Capítulo 21 se optó por pedir a las empresas una valoración sobre los aspectos intuidos por el autor.

La Figura 22.1 muestra los aspectos considerados y la valoración media que obtuvieron.

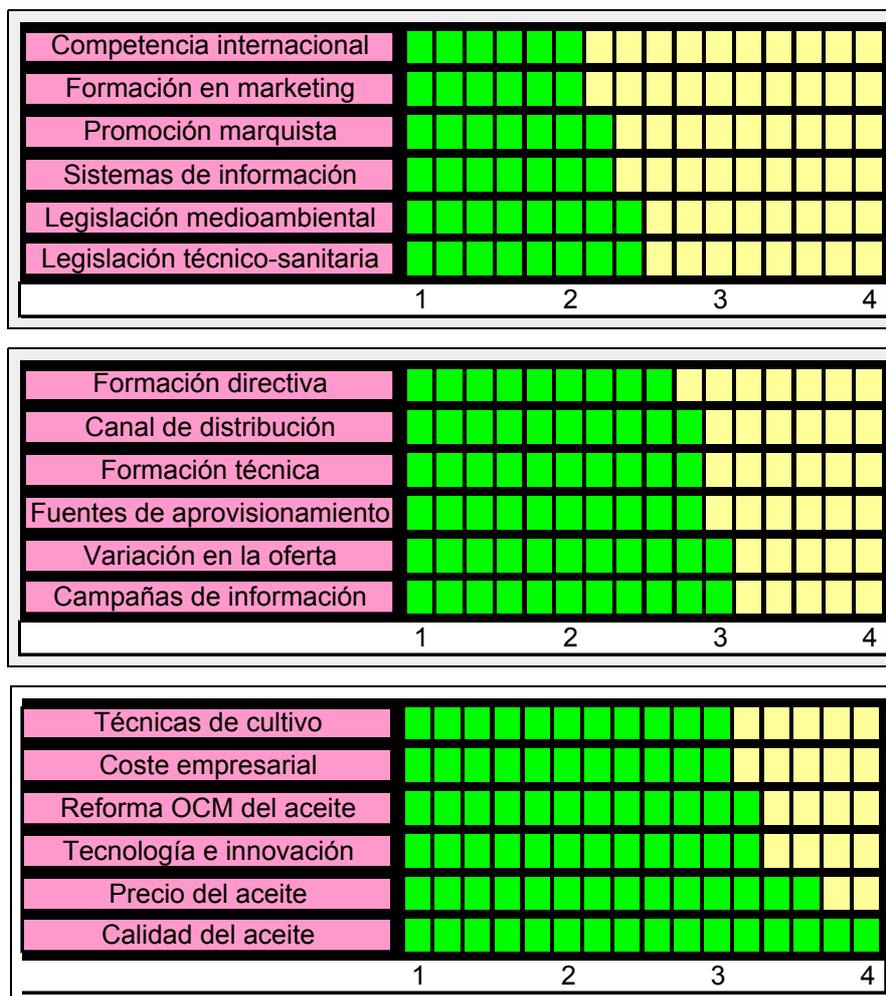


Figura 22.1. Puntuaciones medias (en verde) obtenidas por cada factor clave.

Fuente: Elaboración propia a partir de las votaciones de las empresas que participaron en la encuesta postal.

Des este modo, la Hipótesis 3.3: *Los principales aspectos que influyen en el éxito de las empresas del sector oleícola catalán, como oportunidades o amenazas o como puntos fuertes o debilidades de las firmas, son los indicados en la Tabla 22.I obtiene soporte parcialmente según indica la Tabla 22.I.*

Calidad del producto	SI	Precio del producto	SI	Fluctuación de la oferta	SI
Formación directiva	SI	Formación en marketing	NO	Formación técnica	SI
Técnicas de cultivo	SI	Legislación medioambiental	NO	Legislación	
Campañas informativas	SI	Promoción marquista	NO	técnico-sanitaria	NO
Reforma OCM	SI	Competencia internacional	NO		
Tecnología e innovación	SI	Sistemas de información	NO		

Tabla 22.I. Principales factores que afectan (SI) o no (NO) al resultado empresarial en el sector oleícola.

Fuente: Elaboración propia a partir de las votaciones de las empresas que participaron en la encuesta postal.

En el Capítulo 11 se ha revisado la tecnología de almazara disponible, clasificándola en sistemas tradicionales e prensas y sistemas continuos a dos o tres fases. En el Capítulo 17, para aplicar el modelo del diamante, hay que considerar los sectores conexos como es el proveedor de maquinaria. Para elaborar la Tesis se han visitado molinos equipados con los distintos sistemas, en distintas capacidades y construidos por distintos fabricantes, pero debe concluirse que siempre se trata de fabricantes con capital extranjero, aunque tengan sucursal en España. Es el caso de Pieralisi, Alfa laval, Westfalia, Rapanelli, etc.

Es curioso que siendo España el primer productor de aceite del mundo no exista tecnología española, especialmente observando que el segundo productor, Italia, cuenta con distintas marcas de maquinaria bien conocidas. Puede que se deba a la falta de investigación existente en España. Por este motivo, en el Capítulo 18 se ha insistido en los aspectos relacionados con la innovación y el conocimiento, detallando las ayudas gubernamentales existentes.

Con esto, se da soporte a la Hipótesis 3.4: *La tecnología de almazara ha evolucionado mucho en la última década, pero no existe tecnología española debido a la poca investigación que existe en el país y al poco interés que suscita el sector oleícola.*

El análisis interno de cada firma (según la metodología del Capítulo 9) permitiría determinar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, que pueden ser diferentes de los del competidor más próximo. No obstante, como la Tesis debe estar al servicio de la sociedad y no de una empresa en concreto, se ha preferido analizar la función de marketing pues se ha observado, y así se ha compartido con los expertos, que la gran dificultad de las firmas del sector está en poder vender su aceite en formato envasado. Se detecta este problema cuando al aumentar la producción de un año al siguiente (puede llegar a triplicarse), las ventas de aceite envasado no aumentan sino que quedan estancadas y el resto de la producción tiene que venderse a granel a precios especialmente bajos.

En el Capítulo 20 se analizan los factores principales del marketing: el producto y su presentación, el precio, la distribución y las acciones de promoción. El coste de material, debido al coste de recogida de la aceituna, encarece el aceite pero esto no es problemático pues el aceite de calidad no ha de competir en precio con los aceites refinados, sino que debe distinguirse de ellos. Lo grave es la variabilidad anual de precios. Internet ofrece un nuevo canal de comunicación y de comercio, pero las empresas oleícolas catalanas no lo aprovechan a juzgar por las pocas páginas web existentes, lo complicado que resulta descubrirlas y lo poco elaborado de su presentación. Del estudio empírico efectuado en otoño de 2001 se deduce que Internet no es, para la gran mayoría de empresas del sector, un componente estratégico.

En el Capítulo 21, también se pregunta a las empresas por los elementos del marketing y se obtiene que las empresas no cuentan con personas preparadas en marketing, que no realizan actividades de promoción ni asisten a ferias por ser demasiado costoso. Algunas firmas sí asisten a ferias internacionales y exportan una parte importante de su producción (Borges, Ballester Rosés, Grupo IDEAL) aunque en un porcentaje elevado se trata de exportaciones a granel.

Desgraciadamente, no se puede refutar la Hipótesis 3.5: *El punto débil del sector no está en la falta de tecnología, aunque sea de importación, ni en los elevados costes de producción, condicionados en más de un 80% por la materia prima, sino en la falta de actividades de marketing o en su incorrección.*

Una vez analizados los Capítulos 15, 16 y 17, dedicados al entorno de las empresas a nivel genérico, sectorial y de *microcluster* y el Capítulo 20, dedicado al marketing y tomando algunos elementos sobre el consumo que han aparecido en los Capítulos 12, 13 y 14 pueden surgir algunas opciones estratégicas como posibles. Por este motivo, en el Capítulo 21 se optó por pedir opinión a los responsables de las empresas en forma de valoración numérica. Con la media de sus respuestas, puede elaborarse la Figura 22.2

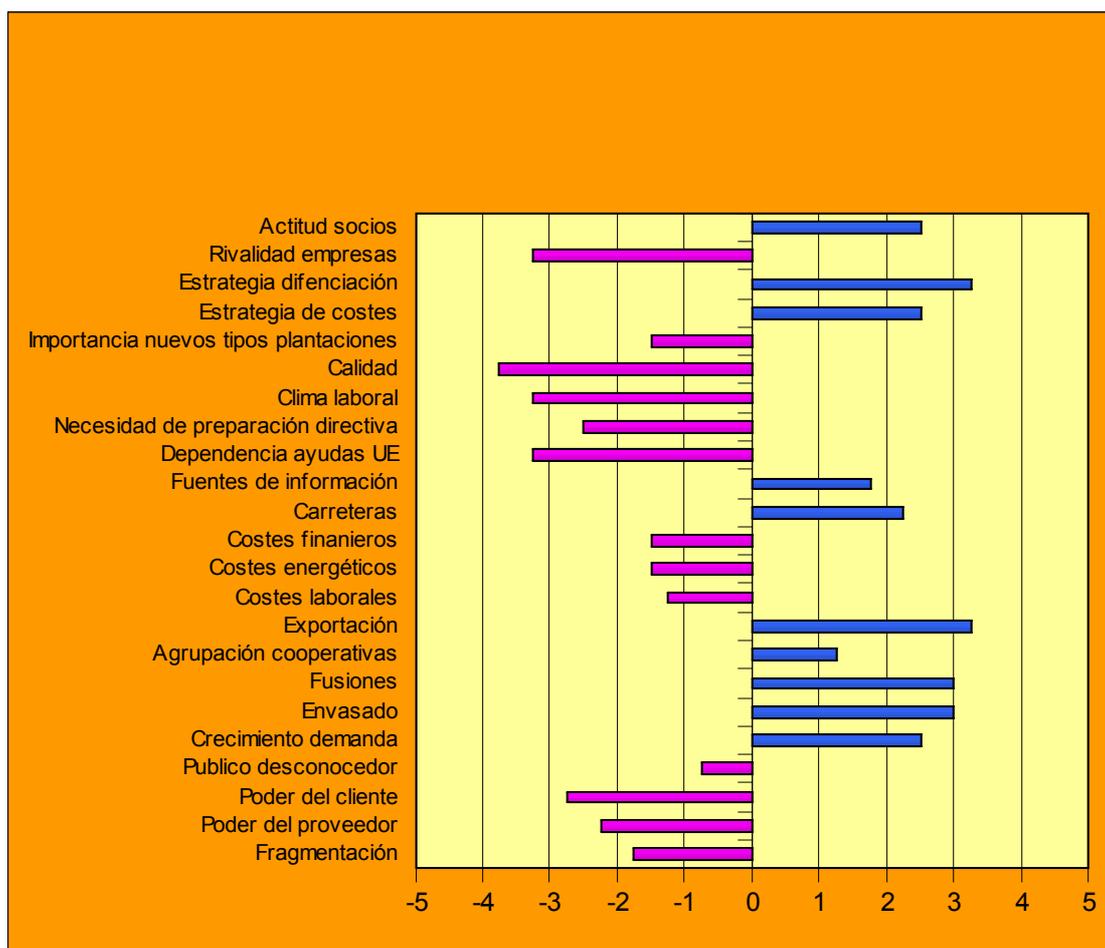


Figura 22.2. Factores del entorno que más afectan (positivamente o negativamente) a la estrategia empresarial en el sector oleícola.

Fuente: Elaboración propia a partir de las votaciones de las empresas que participaron en la encuesta postal.

En conclusión, se da soporte parcial a la Hipótesis 3.6: *Ante el análisis del comportamiento de las empresas en cuanto a dimensión, estructura, resultados; la estructura del sector y los aspectos que parecen ser más influyentes del entorno, se proponen las afirmaciones de la Tabla 22.II.* (Son los aspectos considerados en la Figura 22.2. Se da soporte a aquellos factores que hayan obtenido mínimo 2,5 puntos).

Las empresas no tienen preparación en gestión o marketing	Las fuentes de información sobre el sector son buenas
El poder de negociación sobre proveedores es alto	El sector no sobrevivirá sin ayudas comunitarias
El poder de negociación sobre clientes es alto	El sector no tiene conflictividad laboral
El público conoce bien el aceite de oliva	El sector está demasiado fragmentado para competir
En los próximos años aumentará la demanda de aceite de oliva virgen	El financiamiento de las inversiones es muy alto para las empresas
Para las cooperativas es necesario el envasado	El sector tiene mucho interés por la calidad
La estrategia de la empresa es diferenciar el producto	El futuro del olivo son las plantaciones intensivas o la mecanización
Es viable la concentración de cooperativas	La estrategia de la empresa es reducir costes
Es viable exportar aceite envasado a USA, etc.	Hay mucha rivalidad entre empresas
Los costes laborales son muy altos en la empresa	Es imprescindible agrupar las empresas del sector
Los costes energéticos son muy altos	La actitud del socio perjudica al sector
Las comunicaciones de la zona son buenas	

Tabla 22.II. Factores que presuntamente afectan la estrategia empresarial en el sector oleícola.

El cuarto objetivo de la Tesis era *proponer un modelo metodológico para analizar el posicionamiento operativo y la eficiencia productiva de las empresas para su diagnóstico y para llegar a proponer las recomendaciones estratégicas y medidas oportunas.*

En el Capítulo 16 se ha elaborado el análisis de los factores estructurales que contribuyen a definir la baja competitividad del sector. El Capítulo 17 ha complementado las conclusiones con la tesis de la existencia de un *microcluster* oleícola catalán. El Capítulo 18 realiza un análisis interno centrado en la estructura económico-financiera de las empresas pues es la rentabilidad de un sector lo que le confiere atractividad y es su autonomía financiera lo que le da la posibilidad de emprender nuevos proyectos de inversión. La conclusión es que la mayoría o la unanimidad de empresas presenta una rentabilidad muy baja (aunque en el caso de las cooperativas, los beneficios desaparecen como pago a proveedores). Los otros ratios son variables pero evidencian dificultades financieras que ya se han materializado en empresas como Agrolés o Veá durante el período de realización de esta Tesis.

En el Capítulo 21 una vez finalizados los análisis del entorno externo e interno, se han aplicado distintas herramientas para alcanzar un diagnóstico del sector. Estas herramientas han sido la matriz DAFO, la matriz de cartera y el perfil estratégico. Igualmente, una encuesta anónima a las empresas del sector sirve de fuente de contrastación de los planteamientos que se habían realizado previamente, concluyendo que existe proximidad de pareceres entre las distintas fuentes consultadas.

De esta manera, cada empresa puede detectar si posee los factores clave de competitividad en las áreas de marketing, operaciones y administración y si su situación en el sector le permite desarrollar alguna acción ofensiva para ganar mercado.

Con todo, se puede dar soporte a la Hipótesis 4.1: *Las herramientas de la dirección estratégica como los modelos de análisis sectorial de las cinco fuerzas o del diamante, ambos de Porter, las matrices de cartera, el análisis DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) el modelo de las 7 S de McKinsey, la curva de la experiencia, el análisis del grado de concentración del sector, el análisis de balances etc. permiten analizar el sector oleícola catalán y sus empresas, tanto almazaras (cooperativas o no) como industriales (envasadoras) pues de su aplicación se derivan conclusiones que guían la acción de los directivos.*

Durante la construcción de una base de datos de empresas del sector oleícola para poder realizar un acercamiento al sector, se ha comprobado que el sector del aceite es dual: Existen empresas que se dedican sólo a producir aceite, pero no saben comercializarlo y deben vender una parte importante a granel y existen firmas que no elaboran aceite sino que lo compran y lo envasan. Como realmente existen dos sectores de actividad, separados, que constituyen incluso dos grupos estratégicos distintos, la comprensión de la problemática del aceite en Cataluña no se alcanzaría si no se realizase un estudio conjunto en lo que denominamos la *filière*.

Vista la conveniencia de realizar este estudio más amplio, se da validez a la Hipótesis 4.2: *El análisis debe realizarse considerando el concepto de filière, considerando la cadena de valor del proceso de obtención del aceite, más adecuado que el de sector que se toma de forma transversal a dicha cadena. Dentro de esta cadena, existen distintos grupos estratégicos.*

El sector oleícola está establecido en unas determinadas zonas de Cataluña, que coinciden con las zonas productoras de aceitunas: Les Garrigues y otras comarcas de Lleida, El Camp de Tarragona, Baix Ebre, Montsià y Terra Alta. En estas zonas, ricas en materia prima, y con gente conocedora del sector, se han establecido también otras empresas e instituciones auxiliares y conexas que dotan a a las firmas de mayor ventaja competitiva. Es lo que Porter denomina un *microcluster*.

Con esta comprobación, efectuada en el Capítulo 17, se da soporte a la Hipótesis 4.3: *El sector oleícola forma un pequeño cluster, pues a su alrededor existen empresas e instituciones relacionadas, constituyentes del denominado sistema agroalimentario.*

Los estados contables de las empresas analizados en el Capítulo 18 muestran unas empresas con problemas de tesorería y con una muy baja o nula rentabilidad. Los valores de los ratios obtenidos están alejados de los propuestos por Amat y Fiesta (2000).

El análisis de los balances de las cooperativas puede llevara a engaños pues la ausencia de beneficios se debe, no a la mala gestión, sino al sistema de pago a resultas a los proveedores/socios. Se ha considerado muy oportuno aplicar el modelo EVA a las empresas cooperativas para hacer relucir esos beneficios ocultos para poder realizar una valoración más justa de la gestión de la cooperativa.

En este sentido, se realiza una propuesta para su aplicación, consistente en la consideración como beneficio del sobreprecio que percibe el socio por sus aceitunas o su aceite respecto a lo que percibiría en una almazara mercantil.

De esta manera, se ha encontrado soporte para la Hipótesis 4.4: *El análisis de balances muestra la fortaleza o debilidad de la estructura económico-financiera de la empresa. El modelo EVA (Economic Value Added) puede explicar la bondad de la estrategia o de la actuación de la dirección de la empresa, incluso en empresas de economía social.*

Era objetivo de la Tesis comprobar que las empresas que aplican la Dirección Estratégica alcanzan una posición de liderazgo frente a sus competidores en términos de beneficio, rentabilidad, EVA, cuota de mercado, número de mercados, etc. al poder desarrollar planes estratégicos para aprovechar sus capacidades competitivas frente a las

No ha sido posible demostrar tal punto ni empleando datos contables o de producción ni aplicando las funciones frontera ni viendo si unas empresas tenían opiniones distintas a las otras (Capítulo 21). Es posible que las empresas no apliquen bien el modelo o que no existan ventajas competitivas en el sector.

En consecuencia, no se puede dar apoyo a la Hipótesis 4.5: *Las empresas que aplican los modelos aquí propuestos obtendrán mayores rendimientos que sus competidores, en términos de beneficio, rentabilidad, EVA, cuota de mercado, número de mercados, etc.*

A pesar de no haber obtenido apoyo para la hipótesis anterior, al ver que algunas empresas triunfan en el mercado (sería el caso de Borges en Cataluña) aplicando la Dirección Estratégica, permite concluir que la hipótesis 4.6 es posible: *Si las empresas con un funcionamiento tradicional aplican la filosofía de la dirección estratégica, y sus herramientas, van a mejorar en sus resultados.*

En el Capítulo 21, al presentar las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles, que no son más que el fruto de la investigación desarrollada en los capítulos precedentes, y en el Capítulo 20 dedicado al marketing, se constata que la Hipótesis 4.7 es cierta, aunque algún gerente de cooperativa tampoco crea en ella: *Es posible un giro radical a la situación de fragmentación del sector, de manera que las empresas productoras se unan formando grupos de comercialización, con personas con la debida experiencia y formación al frente, de manera que puedan concentrar la oferta y obtener unos precios más favorables en la comercialización a granel, que puedan alcanzar economías de escala y reducción de costes, que puedan negociar con las cadenas de distribución e incluso con los organismos de la administración, con capacidad para financiar campañas de marketing donde se informe al consumidor de las ventajas del aceite de oliva virgen extra y se promocionen unas pocas marcas que el consumidor pueda recordar y puedan aparecer constantemente en los lineales del comercio detallista.*

No obstante, existe en el sector una rivalidad entre personas y empresas, con afán de protagonismo, que dificulta los procesos de concentración de la oferta. En estas circunstancias, sólo las empresas con mayor vocación exportadora y con personal preparado en marketing pueden sobrevivir.

Una vez la empresa ha determinado sus ventajas competitivas, si es que tiene, debe emplearlas en alcanzar el liderazgo por medio de una diferenciación en precio una diferenciación en calidad. Debido a que los costes del aceite son altos, en gran parte debidos a los costes de recolección manual de la aceituna, no es posible competir contra aceites más baratos a no ser que se generalice la recogida con vibradores o vendimiadoras. Aunque, quizá el aceite de oliva no debe competir en precio con otros aceites por ser de una naturaleza completamente distinta. Siendo la mitad de la producción de Cataluña de excelente calidad, es conveniente promocionar el aceite para poderlo vender como un producto de lujo, como un buen vino.

En los puntos donde, sistemáticamente, el aceite consiga menor calidad, es necesario realizar una intervención para luchar contra las plagas, perfeccionar las técnicas de recolección y promocionar las buenas prácticas en la almazara.

Finalmente, no sólo hay que disponer de aceite de buena calidad, sino que hay que venderlo. Para ello, se precisan acciones de marketing en todos los sentidos: publicidad privada e institucional, precios psicológicos, productos con envases elegantes y con información nutricional, aprovechamiento de nuevos canales de comunicación y comercio a través de Internet (*Ecommerce* y *Eprocurement*) que todavía están muy poco explotados según demuestra una investigación de campo realizada para detectar las páginas web de las empresas del sector.

En consecuencia, se apoya la Hipótesis 4.8: *Debido a los altos costes del producto y a su excelente calidad, las empresas pueden abordar una estrategia de liderazgo en calidad (estrategia de diferenciación), debiendo abordar las actividades para la promoción de sus productos. Las empresas que no puedan, ni agrupándose con otras, realizar esta promoción a gran escala, deberán conformarse con un mercado local donde tienen también un liderazgo por diferenciación, pero que deberán esforzarse en mantener y ahondar.*

El quinto objetivo de la Tesis consistía en *escoger y aplicar un modelo matemático para determinar el posicionamiento tecnológico (eficiencia productiva), el proceso tecnológico y el cambio tecnológico de las distintas empresas dentro del sector por medio del estudio de sus balances.*

Para ello, en el Capítulo 19, se han ensayado distintas expresiones de la función frontera de producción sobre los datos recogidos de la encuesta postal al sector almazarero (en total, 18 observaciones han resultado válidas).

Bajo la forma linealizada de una ecuación tipo Cobb-Douglas (Ecuación 19.1) se han encontrado la función media de Marschak-Andrews (Ecuación 19.1 y 19.3), mediante regresión lineal, con un coeficiente de determinación superior a 0,90 y superando las pruebas de significación y análisis de la varianza correspondientes (Véase la Figura 19.4). El paso siguiente fue estimar la función frontera de Greene (Ecuación 19.5) añadiendo el mayor residuo positivo a la Ecuación 19.3. Disponer de esta frontera permite elaborar un *ranking* de empresas por su proximidad a esta cúpula que determina cuales son más eficientes en la aplicación y transformación de recursos.

Por medio de la programación lineal, se ha podido determinar la función frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer (Ecuación 19.7), lo que también ha permitido elaborar un *ranking* de eficiencia que coincide, aproximadamente, con el obtenido a partir de la función de Greene.

También se ha estimado la función frontera probabilística de Timmer, eliminando las observaciones más destacadas (máxima amplitud estudentizada), de forma progresiva, hasta que el modelo se estabilice (Ecuación 19.9). En todos los casos, se han calculado el coeficiente de determinación y los valores de los estadísticos F (análisis de la varianza) y t (prueba de significación) para garantizar la conveniencia del modelo.

La frontera probabilística también se ha determinado a partir de la programación lineal (Ecuación 19.10).

En conclusión, se aceptan la Hipótesis 5.1: *Se puede plantear una función de producción que tenga por variables independientes el capital fijo (valoración de la maquinaria), el capital flujo (gastos en materia prima y otros recursos) y los recursos humanos, teniendo por variable dependiente la producción de aceite de oliva.*

Al elaborar los ratios de ineficiencia técnica de Timmer bajo las distintas expresiones de la función frontera calculadas, para ofrecer un *ranking* de empresas por orden de eficiencia, especialmente al aplicar las medidas de ineficiencia técnica (Ecuación 19.13), económica (Ecuación 19.14) y global de Farrell, se acepta también la hipótesis 5.2: *Esta función permite evaluar la eficiencia de las empresas, pudiéndolas ordenar en forma de ranking según diversos parámetros de eficiencia.* Se presenta la conclusión de modo gráfico en la Figura 22.3

Para las empresas menos eficientes, la vía de expansión permite saber en qué dirección debe optimizarse el uso de recursos para aumentar la producción a coste mínimo, suponiendo que primero a aprendido a ser eficiente. Permite también evaluar el potencial de crecimiento de cada empresa (se ha representado en la Tabla 19.XIII). Aunque se han realizado los cálculos correspondientes, no se ha podido observar su aplicación en la realidad por lo que daremos, a falta de contrastación empírica, soporte parcial a la Hipótesis 5.3: *Es posible determinar en que dirección deben variarse los valores de estas variables para mejorar en la eficiencia.*

Hasta aquí, un resumen de las conclusiones que se han alcanzado en los 21 capítulos anteriores con respecto a los objetivos e hipótesis planteados, aunque el gran objetivo de la Tesis era *definir un marco metodológico que permita analizar los distintos subsectores que conforman el sistema agroalimentario, realizando una aplicación de dicha metodología al subsector oleícola catalán para establecer los fundamentos sobre los que diseñar las actuaciones que van a permitir a las empresas del sector el desarrollo de sus capacidades competitivas para obtener ventajas competitivas que les permitan obtener beneficios sostenidos en el tiempo, asegurando así su competitividad en el mercado mundial.* Se ha cubierto el objetivo de ofrecer una metodología válida al haberla podido aplicar al sector oleícola. Ahora corresponde a los directivos de las empresas (y también a los responsables de la Administración), aplicarla a los distintos subsectores en su planificación estratégica y en su gestión diaria.

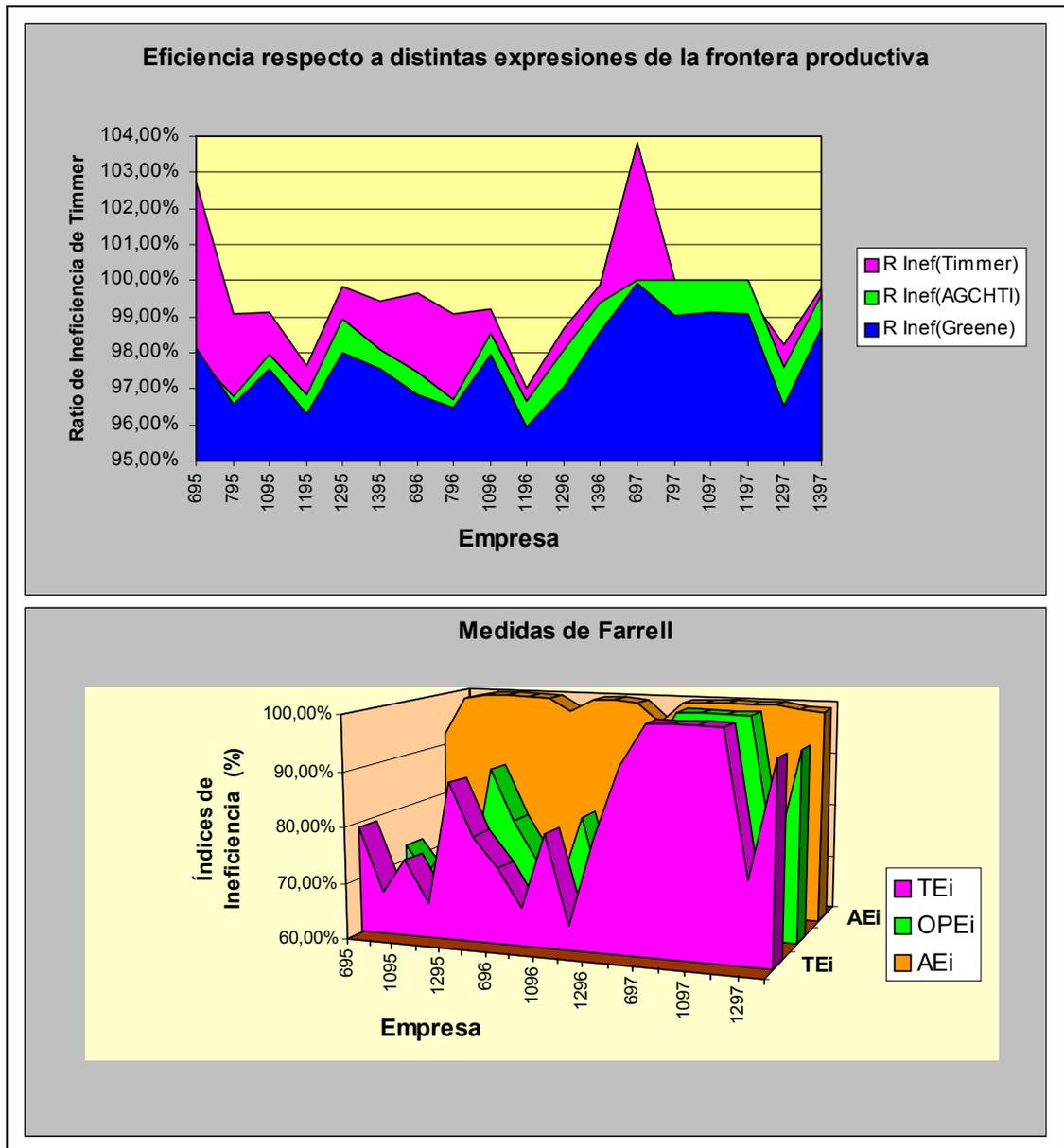


Figura 22.3. Ratio de ineficiencia técnica de Timmer en las empresas de la muestra, (Greene, Aigner-Chu y Timmer, Probabilística de Timmer al 89%) y medidas de ineficiencia de Farrell (TEi: Ineficiencia técnica; AEi: Ineficiencia Económica; OPEi: Eficiencia global productiva) para cada una de las empresas que participaron en la encuesta postal. Fuente: Elaboración propia a partir del tratamiento de los datos de las empresas que participaron en la encuesta postal.

22.2. Recomendaciones estratégicas

El objetivo final de la dirección estratégica es conseguir la competitividad global de la empresa, colocándola en una posición competitiva fuerte ante sus competidores. Para conseguirlo, cada unidad estratégica debe aprovechar al máximo sus ventajas competitivas que se consiguen por la vía de los costes o por la vía de la diferenciación (o por una combinación de ambas). En la empresa, hay que distinguir las unidades estratégicas de negocios existentes para las cuales se pueda derivar una estrategia diferenciada, aunque aquí deba hacerse a partir de las informaciones generales que las empresas han facilitado para este estudio.

En el mundo cooperativo, base del sector oleícola, hay que fijar el objetivo de la empresa en la elaboración y comercialización de la totalidad del aceite procedente de las aportaciones de los socios, de forma que éstos puedan obtener el mayor precio unitario posible.

El aceite es un producto diferenciable por lo que se puede pensar en la vía de la diferenciación. Las empresas cooperativas con integración vertical tienen aquí una ventaja estratégica: ofrecen al consumidor un producto natural, propio, de alta calidad, controlado por la empresa en todos sus estadios (toda la cadena de valor). Esta ventaja se basa en ofrecer un producto propio y esto limita la posibilidad de operar con terceros.

Se formula también la cuestión de cómo conseguir que el consumidor maximice la utilidad de esta ventaja competitiva basada en la diferenciación. La respuesta está en la información al consumidor en la etiqueta, la contraetiqueta, folletos adicionales, en caja, etc. La empresa debe hacer una publicidad y los organismos públicos deben hacer promoción del aceite (por ejemplo, las campañas de la Unión Europea)

Las distintas estrategias para la empresa deben incidir también en aspectos técnicos, organizacionales y de marketing. Estas recomendaciones que permiten reforzar la posición competitiva se basan en las previsiones sobre el futuro del sector y en el posicionamiento de las empresas a partir de los factores claves de competencia.

Concretamos los siguientes aspectos:

- ☺ Optimización de los procesos agronómicos: sistema de explotación, recolección (mecanización), riego, etc. para minimizar costes, aumentando así los márgenes para el oleicultor.
- ☺ Fomento de la calidad en todas las etapas agronómicas (tratamientos fitosanitarios, recolección, transporte, distinción de calidades) y de producción (almacenamiento, lavado, temperaturas, almacenamiento, entorno de la almazara etc.)
- ☺ Separación económica entre secciones distintas en las cooperativas para que cada una se responsabilice de sus beneficios
- ☺ Esfuerzo en aplicar la dirección estratégica y esfuerzo en aplicar el marketing estratégico para provechar al máximo las ventajas competitivas de las empresas.