

# III. ANALISIS ESTRATEGICO DEL SUBSECTOR OLIVARERO-OLEICOLA DE LA PROVINCIA DE HUELVA

**Alfonso Vargas Sánchez**

## 1.- INTRODUCCION

En el presente trabajo expondremos las principales conclusiones del estudio realizado sobre el subsector olivarero-oleícola onubense, en el cual, de acuerdo con el enfoque metodológico utilizado, conocido como dirección estratégica, llegamos a proponer un plan de actuación a partir del diagnóstico externo e interno del mismo.

Respecto de este último hemos de puntualizar que el análisis se ha centrado en las almazaras cooperativas<sup>1</sup>, al encontrarse la producción cooperativizada casi en su totalidad, y de ellas proceden directamente la mayor parte de los datos utilizados, lo que le confiere un marcado carácter empírico.

En esencia, la dirección estratégica persigue la adaptación de la empresa a su entorno, y el aspecto clave del mismo es, sin duda, el sector en el que compete<sup>2</sup>, cuya estructura hemos analizado siguiendo el esquema propuesto por Porter<sup>3</sup>, que abarca los siguientes aspectos:

En primer lugar la acción de los poderes públicos, con especial referencia a la Política Agrícola Comunitaria (PAC), en concreto a la Organización Común de Mercados (OCM) en el sector de las materias grasas. Su estudio es importante

<sup>1</sup> Veintitrés en total.

<sup>2</sup> Porter, M.E.: "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". CECOSA. México, 1987, pág. 23.

<sup>3</sup> Ob. cit. , capítulo 1.

Véase Vargas, A. : "Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis. Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba. (CAJASUR). Córdoba, 1993.

en la medida en que nos permite conocer el marco dentro del cual han de moverse los agentes intervinientes, dada la existencia de un sistema institucional de precios y un régimen de ayudas.

A continuación nos detendremos en las interrelaciones entre los agentes intervinientes, apoyándonos en las sucesivas etapas que integran la cadena agroalimentaria del aceite de oliva: productores agrícolas, almazaras, industrias refinadoras-ensadoras y empresas de distribución.

En tercer lugar nos ocuparemos de los productos sustitutivos, concretamente de los aceites de semillas, por la fuerte competencia en precios que ejercen.

Y finalmente reflexionaremos acerca de la competencia potencial, tanto en el mercado de la aceituna como en el del aceite de oliva.

El diagnóstico interno, por su parte, ha sido estructurado en dos grandes bloques:

- la fase agrícola o de producción olivarera; y
- la fase industrial o transformadora, que es la realizada por las almazaras cooperativas a partir de la materia prima suministrada por sus socios, dividida en tres apartados:

- actividad productiva;
- actividad comercial; y
- estructura empresarial.

## **2.-DIAGNOSTICO EXTERNO**

Las conclusiones más destacadas han sido las siguientes:

- La integración en la Comunidad Europea supuso para el aceite de oliva el inicio de un periodo transitorio en el que progresivamente se fueron aproximando los precios y ayudas en España a los vigentes en la OCM, que eran bastante más altos. Esto, unido a una evolución favorable en el tipo de cambio del Ecu verde, impulsada por las últimas devaluaciones de la peseta, han hecho que este cultivo se haya visto beneficiado en estos años por unos precios y ayudas en alza.

En adelante, sin embargo, estos factores coyunturales que han incidido muy positivamente en el sector dejarán de operar, tendiéndose hacia una mayor estabilidad de los ingresos por unidad de producto, aunque con distinta composición, al preverse una reducción del precio de intervención y un incremento de la ayuda a la producción, en detrimento, como comentaremos posteriormente, de la ayuda al consumo. Además, factores como las dificultades presupuestarias de la PAC, la posible generación de excedentes y la presión de los acuerdos del GATT avalan este planteamiento.

Por tanto, la ilusión monetaria de estos años no debe ocultar la necesidad de reducir costes, incrementar la productividad de las explotaciones, mejorar la calidad de la producción oleícola e incrementar el valor añadido de la actividad cooperativizada, ya que en el futuro inmediato las posibilidades de aumentar las rentas agrarias vendrán mucho más ligadas a estos factores que a subidas en los precios y ayudas institucionales. Es decir, hay que perseguir decididamente la competitividad, no el subsidio.

- Las interrelaciones entre los agentes intervinientes están en función de la distinta capacidad negociadora de cada uno de ellos. Ésta viene directamente determinada por su respectivo grado de concentración, encontrándose el subsector productor en clara desventaja por su elevada atomización, con almazaras cooperativas de pequeña dimensión y nula colaboración entre ellas.

- Desde el punto de vista de los productos sustitutivos, el comienzo de la segunda fase del periodo transitorio de integración constituye el punto de referencia fundamental. Con el inicio del año 1991 quedó liberalizado el comercio de semillas oleaginosas entre España y la Comunidad Europea, desapareciendo en nuestro país el régimen de control y tutela del mercado de grasas vegetales que existía hasta entonces, en virtud del cual los precios de los aceites competidores, en especial el de girasol, se mantenían a un nivel sensiblemente superior al comunitario y mundial en beneficio del aceite de oliva. La abolición de este sistema proteccionista supone, por tanto, la inevitable caída de los precios de estos productos sustitutivos, que ejercen desde ese momento una presión competitiva cada vez mayor, reforzada por el paulatino aumento de los precios del aceite de oliva en nuestro país como consecuencia del proceso de aproximación a los niveles de la Comunidad. Piénsese que mientras la relación de precios en España era de 2 a 1, la existente en la CEE, a la que progresivamente hemos ido equiparándonos, es el doble, de 4 a 1. Entendemos que la reducción del precio de intervención, sobre el que en definitiva gira el mercado, compensando al olivicultor con un incremento equivalente de la ayuda a la producción, debe estimular el consumo de aceite de oliva y reducir la amenaza de generación de excedentes estructurales.

- Por último, la aparición de nuevos competidores en el subsector almazarero provincial parece en este momento harto improbable dada la crisis por la que atraviesa, con reducción de la superficie de cultivo y del número de establecimientos. Sin embargo, las almazaras pueden ser consideradas por las industrias envasadoras como competidores potenciales, ante el cambio de rol que podrían desempeñar aquéllas si fuesen capaces de obtener una producción de calidad, concentrar la oferta y tener una presencia directa en el mercado, pasando de proveedores a competidores.

La ayuda al consumo, en vigor en España desde la campaña 90/91, ha sido, sin duda, un elemento que ha propiciado la integración vertical hacia adelante del

subsector productor a través del envasado del aceite virgen, posicionándose en un segmento del mercado tradicionalmente abandonado por las grandes industrias del sector, que se han visto obligadas a lanzar nuevos productos para cubrir esa brecha. Por esta razón, creemos que la reforma que se pretende llevar a cabo desde la Comisión Europea de suprimir la ayuda al consumo lesiona gravemente los intereses del sector productor en beneficio de las firmas envasadoras, en gran parte controladas por multinacionales extranjeras, quedando una vez más de manifiesto la escasa capacidad de influencia de las organizaciones agrarias representativas ante las instituciones comunitarias.

### **3.-DIAGNOSTICO INTERNO**

Comenzaremos por recordar que en la provincia de Huelva la actividad oleícola es desarrollada casi en su totalidad por empresas cooperativas, de ahí que nuestra atención se haya centrado prioritariamente en ellas.

Su distribución a lo largo de la geografía provincial se corresponde con la importancia de las distintas comarcas en la producción de aceituna de almazara, pudiendo diferenciarse dos zonas, que hemos denominado norte y sur. La primera se identifica con la comarca de la Sierra y en ella radican siete cooperativas olivareras; representan, por término medio, el 17'5% de la producción oleícola y agrupan al 15% de los socios. La segunda está integrada por la comarca del Condado, donde se localizan 13 de las 17 cooperativas de la zona, 12 en la campiña y 1 en el litoral, la Costa (2) y el Andévalo Occidental (1). En conjunto suponen el 82'5% de la producción y el 85% de los socios.

Las conclusiones más relevantes se recogen en los epígrafes siguientes.

#### **3.1.- FASE AGRICOLA O DE PRODUCCION OLIVARERA**

Comenzaremos haciendo una referencia a la estructura de las explotaciones, caracterizada por su minifundismo, que se ha visto incluso agudizado en los últimos años, como demuestran los datos comparativos de los censos agrarios de 1982 y 1989, que denotan una reducción de la superficie media cercana al 13%. Las estadísticas más recientes sitúan dicha media en 2'4 has., la más baja de las provincias andaluzas, con la única excepción de Almería. Además, salvo en la Costa, la dimensión media de las parcelas es inferior a una hectárea.

Las características del terreno son muy diferentes en las dos zonas productoras anteriormente identificadas. Mientras el Condado posee los mejores suelos de la provincia, en la Sierra el rasgo predominante es su marginalidad, que junto a una topografía accidentada hace que las explotaciones no sean mecanizables o lo sean con dificultad. Esta circunstancia, sin embargo, no ocurre en el sur, donde el terreno llano permite una fácil mecanización de las tareas agrícolas.

En cuanto a la estructura varietal, las variedades más representativas en el conjunto de la provincia son las conocidas como Verdial de Huévar (predominante en el Condado y la Costa) y Manzanilla de Dos Hermanas (mayoritaria en la Sierra). De la primera de ellas, que representa el 58% del olivar onubense, destacamos, dentro de sus atributos agronómicos, su carácter poco productivo y vecero, entendiéndose por esta última característica la alternancia de las cosechas, según la cual una campaña con elevado rendimiento por unidad de superficie es sucedida por otra con muy baja productividad, y viceversa. Además, presenta una elevada resistencia al desprendimiento, lo que encarece la recolección, si bien tiene un buen rendimiento en aceite.

Otro aspecto destacable del olivar onubense es su medio ambiente influenciado por el Atlántico, en el que los árboles envejecen relativamente pronto, lo que unido a la ausencia casi total de replantaciones, nos ha llevado a una situación dominada por el envejecimiento de las explotaciones, que propicia una menor productividad. Además, existen problemas específicos de plagas y enfermedades, que perjudican la calidad del fruto si no son adecuadamente tratadas, así como importantes carencias desde el punto de vista de las prácticas de cultivo, que contribuyen a agravar su marginalidad.

En definitiva, esta fase agrícola o de producción olivarera se caracteriza por su escasa eficiencia, tanto técnica como económica, si bien esta última es, en buena medida, consecuencia de la primera. Piénsese que la productividad media de una hectárea de olivar de secano, que podríamos considerar como una medida de la eficiencia técnica de una explotación, es en la provincia de Huelva, tomando como referencia el periodo 84-89, el 38% de la media andaluza y el 51% de la media española. Ello trae consigo niveles de rentabilidad muy exigüos, por supuesto muy inferiores a los de otras zonas productoras, y, como consecuencia de esta ineficiencia económica, el arranque de olivos y la reducción de la superficie dedicada a este cultivo, cifrada en un 27% durante las dos últimas décadas (1970-1990)<sup>4</sup>.

## **3.2.- FASE INDUSTRIAL O TRANSFORMADORA**

Trataremos en este epígrafe los tres apartados siguientes: actividad productiva, actividad comercial y estructura empresarial.

### **3.2.1.- ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

En primer lugar, hemos de señalar la coexistencia de dos procedimientos

<sup>4</sup> El Anuario de Estadísticas Agrarias y Pesqueras de Andalucía correspondiente a 1991 refleja que en dicho año se arrancaron en Huelva 563 has. de olivar de aceituna de almazara, sin que se produjera ninguna plantación nueva, siendo la única provincia andaluza en la que ha tenido lugar este doble fenómeno.

distintos para la extracción del aceite: el tradicional de prensado y el conocido como sistema continuo, más evolucionado tecnológicamente y con reconocidas ventajas frente al primero, tanto en costes como en calidad del producto final. Pese a ello, sólo 5 de las 23 cooperativas olivareras provinciales cuentan con dicho sistema\*, 3 de las cuales lo han incorporado muy recientemente, en la campaña 91/92, lo que supone un notable retraso tecnológico respecto a otras zonas productoras. Téngase en cuenta, además, la elevada obsolescencia de las instalaciones de prensado, con una antigüedad media superior a los 30 años y una renovación en general bastante escasa desde su puesta en marcha, la mayor parte de ellas en la década de los 60. Por otra parte, en casi todos los casos el proceso es incompleto.

La capacidad de molturación de estas almazaras excede claramente las necesidades actuales, sobre todo en la Sierra. Asimismo, sus respectivas capacidades de almacenamiento superan también, en general, los niveles de producción máximos, si bien desde un punto de vista cualitativo las características de los depósitos no son las más idóneas para preservar las propiedades organolépticas del aceite.

Por término medio, las almazaras de la zona sur obtienen rendimientos en aceite significativamente superiores a los de la Sierra, casi tres puntos por encima, seguramente motivado por la distinta estructura varietal de las mismas. No obstante, el rendimiento medio en la provincia de Huelva es muy similar al del conjunto de las zonas productoras andaluzas y españolas, no apreciándose diferencias ostensibles en este aspecto cuantitativo.

Sin embargo, sí que existen desde el punto de vista cualitativo. En la mayor parte de las almazaras onubenses la calidad de la producción oleícola es bastante deficiente, con altos niveles de acidez, habiéndose revelado como principales factores desencadenantes de esta situación las enfermedades de la aceituna y el atrojado de la misma, es decir, el proceso de fermentación que sufre ésta como consecuencia de un prolongado periodo de almacenamiento previo a su procesado. Aunque en otras zonas productoras este problema tiene su origen fundamental en la insuficiente capacidad de molturación de las almazaras, en nuestro caso es más bien debido a una falta de planificación de la cosecha y de las entregas de los socios.

### **3.2.2.- ACTIVIDAD COMERCIAL**

Pasando a la actividad comercial de estas cooperativas, las conclusiones más relevantes respecto a cada una de las variables clásicas son las siguientes:

\* Dato correspondiente a la campaña 91/92.

Nos encontramos con un único producto, no diferenciado y de mala calidad: aceite de oliva virgen.

Para su distribución se utilizan, en general, dos canales: el autoconsumo de los propios socios y la venta al por mayor. El autoconsumo en estas cooperativas alcanza niveles importantes, en una cantidad estimada que se sitúa en torno a las 1.000 tms. anuales, lo que supone aproximadamente el 42% de su producción media. El resto se comercializa a granel a las industrias de envasado y refino, con la intermediación de un corredor que percibe una comisión sobre el importe total de la compra-venta. En ocasiones, esa misma producción es comprada por la cooperativa una vez envasada, percibiendo la parte de la ayuda al consumo que resta tras deducir la empresa envasadora el escandallo establecido. La única experiencia innovadora a este nivel es la que ha comenzado a llevar a cabo la Cooperativa Santa María Salomé de Bonares, con un contrato en exclusiva con un hipermercado de la ciudad de Huelva para distribuir su producción de aceite virgen bajo la marca «Salomé», en envases de 2 y 5 litros.

En cuanto al precio de venta, en sintonía con los canales de distribución empleados, cabe distinguir dos tipos: el precio de venta al socio y el precio de venta a granel, siendo el primero sensiblemente superior al segundo. Además, hemos podido constatar que los precios alcanzados por el aceite virgen producido en la provincia de Huelva están por debajo de los de otras zonas. En gran parte, este es el coste de la no calidad, si bien los aceites de la zona sur tienen, por lo general, una cotización ligeramente superior a los de la Sierra. Asimismo, las cooperativas dotadas con sistema continuo obtienen precios más altos que el resto.

Por último, no se realiza ningún tipo de acción promocional ni publicitaria. No existe, pues, una política de comunicación externa en este sector.

En definitiva, puede afirmarse que no existe como tal una política comercial en estas empresas, ya que no se actúa sobre ninguna de las variables del marketing-mix. Ello es fruto de la atomización de la oferta y de la carencia de una estructura empresarial que la haga posible, quedando completamente a merced de sus principales clientes: las industrias envasadoras.

### **3.2.3.- ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

La estructura empresarial de estas almazaras viene condicionada en gran medida por su forma societaria. Así, en las relaciones entre el cuerpo social y la empresa cooperativa, el procedimiento utilizado por ésta para liquidar a sus socios las cosechas que le son confiadas tiene singular importancia. El sistema universalmente empleado es el de «márgenes brutos», entendiéndose por tal la diferencia entre los ingresos por ventas y los gastos del ejercicio imputables a la actividad transformadora y comercializadora. En base a ella se calcula un precio

único de liquidación dividiéndola entre la cantidad total de aceituna molturada, sin tener en cuenta ningún factor cualitativo que introduzca primas o penalizaciones en función de la calidad del fruto aportado. No es éste, por tanto, un sistema que motive a la obtención de un producto de calidad; todo lo más, se ha llegado a establecer por parte de alguna cooperativa una diferenciación de precios según la variedad, dada la disparidad de sus rendimientos.

No vamos a entrar aquí en una exposición detallada de las ventajas e inconvenientes de este sistema de liquidación, pero sí apuntar que en el mismo subyace una política de beneficio cero favorecedora de la máxima liquidez del socio en perjuicio de la autofinanciación de la cooperativa, ya que los beneficios se reparten vía precios y la consiguiente dotación a reservas es nula o muy reducida.

Esto queda claramente reflejado en su estructura de costes, en la que destaca sobre manera el alto porcentaje del producto de la explotación dedicado a retribuir la materia prima entregada por los socios y la mínima expresión del excedente empresarial. A su vez, dentro del valor añadido por estas empresas el componente más importante es la mano de obra, si bien el peso de los gastos de personal difiere ostensiblemente según la almazara emplee el sistema continuo o el de prensado, siendo éste más intensivo en mano de obra y aquél en capital.

Por otra parte, este sistema de liquidación no desglosa las retribuciones correspondientes a los diferentes subprocesos en los que interviene el socio, bien individualmente (subproceso de producción agrícola) o colectivamente (subproceso transformador y comercializador).

No obstante, a partir de los precios de mercado hemos podido conocer qué parte del valor añadido generado por estas empresas se dedica a retribuir los factores productivos y qué otra parte se traslada al socio vía precios de liquidación. Este fenómeno es más acusado en las almazaras de la zona sur, donde casi la cuarta parte del valor de la producción cooperativizada, lo que sería el teórico beneficio de la explotación, se traslada al socio. De esta forma, más del 90% de dicho valor tiene como destino el cuerpo social de estas cooperativas. En la zona norte dicho porcentaje sólo llega al 85%.

En general, no puede afirmarse que la escasa rentabilidad de este cultivo se deba a que nuestros productores perciben por su aceituna una retribución inferior a la media andaluza. No obstante, los olivicultores serranos reciben una contraprestación inferior a los del Condado y la Costa. Así, tomando como referencia la campaña 89/90, el valor de la producción por hectárea de cultivo en la zona sur fue un 90% superior que en la zona norte.

También hemos detectado que las cooperativas con sistema continuo liquidan las cosechas de sus socios a precios superiores, en consonancia con unos precios medios de venta del aceite más altos y unos costes de transformación más bajos.

Cabe reseñar, finalmente, que las almazaras cooperativas onubenses muestran, salvo algunas excepciones, una estructura económico-financiera equilibrada, con altos niveles de solvencia y muy reducido endeudamiento. Por otro lado, la figura del gerente no existe en la mayor parte de estas organizaciones, siendo en general muy precaria la infraestructura administrativa con que cuentan, carencias que se ven favorecidas por su reducido tamaño.

Todas estas consideraciones, en definitiva, nos llevan a la conclusión final de la inexistencia de una estructura empresarial capaz de afrontar con garantías de éxito los problemas productivos, comerciales y de gestión que hemos venido comentando, y que ponen en peligro la supervivencia de estas organizaciones.

A modo de síntesis, puede decirse que el sector se encuentra inmerso en un círculo vicioso cuya explicación podría ser ésta: como el cultivo no es rentable, no es posible cuidar el olivar ni renovar las instalaciones de las almazaras, lo que determina bajos rendimientos y mala calidad del fruto y del aceite, factores que, a su vez, hacen inviable la rentabilidad de las explotaciones, cerrándose así el círculo. Pues bien, sólo con una estrategia colectiva, global para todo el sector y concebida desde la coherencia interna y externa, podrán superarse las carencias que dan origen a este estado de deterioro, que se va autoalimentando con el paso del tiempo y al que hay que poner freno lo antes posible.

#### **4.- EL PROBLEMA ESTRATEGICO**

El resultado de la fase inicial de diagnóstico se concreta en la definición del problema estratégico.

Para ello nos hemos apoyado en la denominada matriz TOWS<sup>5</sup>, en la que, a partir de los factores analizados, tanto externos como internos, se explicitan las principales oportunidades y amenazas del entorno, así como los puntos fuertes y débiles de estas empresas, todo lo cual determina una serie de retos para las mismas.

Las oportunidades se concretan en los siguientes puntos:

- La aplicación en España de la ayuda al consumo, de la que hasta ahora el olivicultor onubense no ha podido beneficiarse más que en una pequeña parte, al no envasar su producción o hacerlo a través de terceros. No obstante, nos hacemos eco nuevamente del proyecto de la Comisión Europea de suprimir esta ayuda a partir de la campaña 94/95, pese a la oposición de las organizaciones representativas de las cooperativas agrarias, que en último caso proponen que

<sup>5</sup> Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fuerzas). Véase: Serrano, F. y Márquez, C.: "Un nuevo instrumento de formulación estratégica: la matriz TOWS". En: "Tendencias actuales en Administración de Empresas". Universidad de Sevilla. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. 1992. Capítulo XII.

esta supresión se haga de modo progresivo, para no provocar distorsiones en el sector y graves perjuicios a aquellas almazaras que instalaron sus propias envasadoras para el autoconsumo y que no podrían amortizarlas si se aprobase esta medida.

- Desde el punto de vista de la segmentación por productos, el aceite de oliva virgen es un «nicho» con claras potencialidades, como lo demuestra la política de nuevos productos de las industrias del sector. Andalucía es la región donde su consumo per cápita es más elevado, especialmente en las poblaciones rurales, con gran diferencia sobre el resto de zonas geográficas. Todo ello viene a refrendar el posicionamiento de estas empresas en dicho segmento del mercado, si bien puede chocar inicialmente con los gustos del consumidor, sobre todo el urbano, in habituado al sabor de los aceites vírgenes, y su falta de información acerca de las distintas calidades, que le impide diferenciarlas y valorarlas. La educación del consumidor es un factor fundamental para poder pasar de un mercado homogéneo en el que el precio es el factor determinante en la decisión de compra, a un mercado diferenciado en el que el consumidor conoce y valora las distintas calidades.

Y, finalmente,

- La integración vertical hacia adelante asumiendo nuevas fases de la cadena agroalimentaria, en concreto el envasado y la venta directa del producto. Ello supondría pasar de meros proveedores de la industria envasadora a competidores de ésta en el nicho competitivo natural de las almazaras: el aceite de oliva virgen de calidad.

En cuanto a las amenazas del entorno, destacamos principalmente tres:

- La creciente competencia de los aceites de semillas tras la liberalización del mercado español, una vez concluida la primera fase del periodo transitorio.

- La previsible estabilización, en términos globales, de los precios y ayudas institucionales a percibir por el productor, quebrando la evolución alcista de la que ha venido beneficiándose el sector desde la integración de España en la Comunidad Europea.

- La concentración progresiva de la industria envasadora, con lo que ello lleva consigo de menoscabo en la capacidad negociadora de un sector productor mucho más disperso.

Pasando al análisis interno, los principales puntos fuertes que hemos observado son éstos:

- El arraigo de esta actividad en las zonas tradicionalmente productoras, donde forma parte de su cultura y existe un importante capital invertido en ella, tanto material como humano.

- La posibilidad de aprovechar las renovadas instalaciones de algunas almazaras técnicamente bien dotadas y con notable capacidad ociosa, que provoca mayores costes operacionales.

- Y un mercado potencial en el medio rural y urbano más próximo.

Finalmente, en cuanto a puntos débiles, es preciso tener en cuenta:

- En primer lugar, la actual estructura varietal, por los problemas que plantea la variedad predominante, así como la baja productividad de las explotaciones olivareras.

- En segundo lugar, la deficiente calidad de la producción oleícola, tanto debido a factores vinculados a la fase de producción agrícola como a elementos relacionados con la actividad transformadora.

- Y por último, la inexistencia de una auténtica estructura empresarial, fruto del elevado número de almazaras con volúmenes de producción muy reducidos y de la nula colaboración intercooperativa.

- El tradicional espíritu localista debe dar paso a un cambio de mentalidad en los dirigentes y en la base social de las cooperativas implicadas que posibilite la puesta en práctica de una estrategia y de un plan de actuación global\*.

Por todo ello, los principales retos que tiene ante si el sector son, a nuestro juicio, los siguientes:

- Reducir costes e incrementar la productividad de la actividad olivarera;
- Mejorar la calidad y la comercialización de la producción oleícola.

Y sobre todo,

- Crear una estructura empresarial capaz de llevar a cabo las actuaciones necesarias a nivel productivo, comercial y de gestión.

## **5.- DETERMINACION DE OBJETIVOS**

Para llegar a la formulación de estrategias debemos esclarecer previamente los objetivos que se persiguen. En esta materia hemos optado por establecer una jerarquía, en la que el fin último de las actuaciones que vamos a proponer se sitúa en la cúspide y en la base nos encontramos con metas más inmediatas. En concreto, y dada la situación expuesta, creemos que el fin último de las actuaciones que vamos a proponer no puede ser otro que incrementar la renta de los productores rentabilizando el cultivo del olivar, aunque para ello haya que plantear como objetivos instrumentales los siguientes:

\* Es lo que Porter denomina "Valores personales de los ejecutivos claves" al referirse a los límites internos de la estrategia empresarial.

- Por una parte, optimizar la calidad de la producción oleícola, lo cual exige un enfoque global que abarque todas las fases de la cadena agroalimentaria. Así, los principales problemas detectados en esta materia constituyen objetivos concretos de nuestro plan, que contempla actuaciones específicas para superarlos. Éstos son: la lucha contra las enfermedades de la aceituna, evitar el atrojado de la misma y la adecuación de las instalaciones productivas y de almacenamiento de las almazaras. Además, habría que considerar el cambio de la actual estructura varietal en la zona sur de la provincia, por su envejecimiento y, sobre todo por el elevado contenido en eritrodiool que origina la variedad Verdial, que imposibilita la venta directa al consumidor de estos aceites vírgenes<sup>8</sup>. Lógicamente, la resolución de este problema, muy importante para el futuro del sector, requiere una acción progresiva y a más largo plazo.

- Pero pensamos que junto al objetivo ineludible de la calidad, es preciso también, para hacer más rentable este cultivo, incrementar el valor añadido de la actividad cooperativizada, para lo cual ha de impulsarse la concentración de la oferta y la integración vertical, tanto hacia adelante (el envasado y la comercialización del producto final) como hacia atrás (a manera de central de compras de inputs agrarios o de prestación de servicios).

## **6.- PLAN ESTRATEGICO**

La culminación de todo este proceso se materializa en un plan estratégico global para el sector. Insistimos en el rasgo de la globalidad, por cuanto estamos persuadidos de que no es posible aportar soluciones viables si no es desde una perspectiva integradora que incluya la fase de producción olivarera, la fase industrial o transformadora y la fase comercial. Se configura, por tanto, como un conjunto articulado de planes parciales con una coherencia interna y externa, que necesita de una estructura empresarial capaz de implementarlo. Es por ello que dicho plan gira en torno a una estrategia de integración cooperativa, que descansa sobre dos pilares básicos:

En primer lugar, el importante exceso de capacidad y la obsolescencia de la mayor parte de las instalaciones exige, a nuestro juicio, una reestructuración del sector almazarero en la que, partiendo de las necesidades reales de molturación, no sólo presentes sino también futuras, la producción quede concentrada en un reducido número de instalaciones técnicamente bien dotadas y dimensionadas, de acuerdo con el principio de orientación hacia la calidad.

Por tanto, el primer paso habrá de ser la determinación de las cabeceras en las que se va a concentrar la actividad transformadora, para lo cual se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

<sup>8</sup> En la campaña 93/94, sin embargo, el porcentaje de este elemento se ha situado por abajo del límite del 4,5% exigido por la normativa comunitaria.

- Aprovechar en la mayor medida posible las instalaciones de aquellas almazaras mejor equipadas, en la línea de lograr la máxima economía de recursos.

- El resto se agruparán en torno a dichas cabeceras, teniendo en cuenta sus respectivos volúmenes y proximidad geográfica.

Este sistema permitiría reestructurar la producción oleícola provincial con criterios de concentración y orientación a la calidad y sin necesidad de realizar inversiones desproporcionadas.

En cuanto a la fórmula de integración a implementar nos inclinamos por las fusiones entre cooperativas, ya sea propia o por absorción, pues favorece la extensión de la actividad cooperativa más que otras opciones, dando lugar a organizaciones polivalentes.

Y en segundo lugar, como siguiente paso en el desarrollo de nuestra estrategia integradora, proponemos la puesta en marcha de sendas cooperativas de segundo grado en las dos zonas productoras de la provincia, norte y sur, con la posibilidad, en este último caso, de su reconocimiento como Agrupación de Productores Agrarios conforme al Reglamento CEE nº 1360/78. Ello supondría un acicate más por las ayudas a la constitución y funcionamiento administrativo a las que tendría acceso. Incluso en una segunda fase podría contemplarse la creación de una única cooperativa de segundo grado que aglutinase toda la producción oleícola provincial.

Las funciones de estas cooperativas de grado superior serían las siguientes:

- Aprovechamiento de inputs y prestación de servicios.

- Envasado del aceite, lo que les permitiría beneficiarse de las ayudas comunitarias al consumo, que únicamente se conceden a las empresas envasadoras. No atribuimos esta función a las cooperativas de primer grado ya que algunas de ellas no alcanzarían el volumen mínimo exigido por campaña.

- Comercialización en común de la totalidad de la producción oleícola, ya sea a granel o envasada, y de los subproductos.

Cierto es que el olivar es un cultivo con reducido peso económico en la producción final agrícola de la provincia, y padece por ello una situación de olvido y abandono. Sin embargo, su carácter social y su presencia aún importante en determinadas zonas, algunas carentes de alternativas productivas, exige de las partes interesadas (olivicultores, almazaras y administración pública) la elaboración de un proyecto viable que abra nuevos horizontes.

Estamos convencidos de que este subsector de la agricultura tradicional onubense puede tener futuro si logramos superar el reto de la calidad y de la organización empresarial. Con este trabajo de investigación hemos tratado de participar e impulsar este empeño colectivo, lo que ocurre, como dijo Ramón y Cajal, es que «las ideas no duran mucho. Hay que hacer algo con ellas».