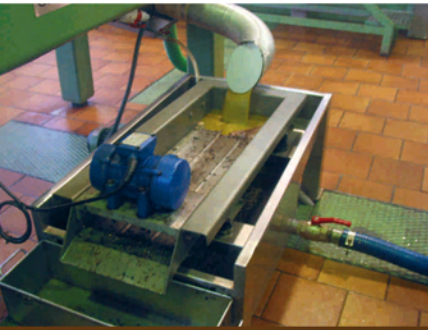


centrales de **ventas** en el **sector oleícola**



centrales de
en el
oleícola

centrales de
ventas en el
sector **oleícola**

e ventas

oleícola

EQUIPO TÉCNICO

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

Isabel Martínez López

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Responsable del grupo:

Manuel Parras Rosa

Integrantes del grupo:

Adoración Mozas Corral

Eva María Murgado Armenteros

Olga Senise Barrio

Francisco José Torres Ruiz

Ciriaco Castro Toro

Antonio Guzmán Vico

COORDINACIÓN

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

Manuel Vera Márquez

Antonia María Marfil Ureña

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Manuel Parras Rosa

Eva María Murgado Armenteros

EDICIÓN

Diputación Provincial de Jaén

Turismo y Desarrollo Local Sostenible

Proyecto Equal ADAPTI+D

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

[nm] creativos

IMPRESIÓN

Soproargra, s.a.

DEPÓSITO LEGAL:

Esta publicación ha sido realizada en el marco del proyecto adapti+d, acogido a la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciada por el fondo social europeo y la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

índice

Presentación	6
1. Antecedentes	9
2. Justificación y Objetivos	13
2.1. El dictamen sobre olivicultura y oleicultura: diagnóstico.....	14
2.2. ¿Por qué y para qué una central de ventas en el sector oleícola jiennense?.....	17
3. Plan metodológico	51
4. Modelos de funcionamiento de las empresas entrevistadas	57
4.1. Grupo AN.....	58
4.2. Actel	60
4.3. Anecoop.....	62
4.4. Udapa.....	63
4.5. Coren.....	66
4.6. Cobadú, Sociedad Cooperativa de Primer Grado.....	70
4.7. Acorex, Sociedad Cooperativa.....	71
5. Descripción de la Central de Ventas	75
5.1. Introducción.....	76
5.2. Descripción de la central de ventas: funciones y objetivos.....	77
5.3. Organización de la central de ventas.....	83
5.4. Personalidad jurídica.....	83
5.5. Áreas funcionales.....	84
6. Recomendaciones: factores clave del éxito	87
Bibliografía	97
Anexo	101

Índice de cuadros

Cuadro 1. Evolución de la producción mundial de aceites de oliva (en miles de tm.).....	19
Cuadro 2. Evolución de la producción de aceites de oliva en la UE (en miles de tm.).....	20
Cuadro 3. Evolución del consumo mundial de aceites de oliva (en miles de tm.).....	22
Cuadro 4. Evolución del consumo de aceites de oliva en la Unión Europea.....	23
Cuadro 5. Evolución del consumo interior de aceites vegetales (en millones de litros) MAPA.....	26
Cuadro 6. Cuota de mercado de los aceites vegetales comestibles por sectores, en el 2005 (en porcentaje).....	27
Cuadro 7. Principales envasadores de aceites de oliva en el mercado nacional (en miles de litros).....	28
Cuadro 8. Mercado de los aceites de oliva. Ventas y cuota de mercado por grupos y marcas en España en el 2004.....	30
Cuadro 9. Cuota de mercado de la distribución final de aceites en los hogares, en el 2005 (en porcentajes).....	31
Cuadro 10. Evolución del comercio exterior de aceites de oliva (en toneladas).....	34
Cuadro 11. Principales mercados exteriores de los aceites de oliva españoles.....	35
Cuadro 12. Las centrales de ventas en el marco del plan estratégico de la provincia de Jaén.....	46
Cuadro 13. Debilidades y amenazas relacionadas con la creación de centrales de ventas, contempladas en la matriz DAFO sobre Olivicultura y Oleicultura del Plan Estratégico de la provincia de Jaén.....	48
Cuadro 14. Perfil de los informantes clave.....	54
Cuadro 15. Principales Cooperativas de España.....	55

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la producción y del consumo de aceites de oliva en España.....	33
Figura 2. Comercio exterior español de aceites de oliva en el 2005. Mercado comunitario.....	36
Figura 3. Comercio exterior español de aceites de oliva en el 2005. Mercado extracomunitario.....	36
Figura 4. Evolución del comercio exterior de aceites de oliva envasados. Evolución de las exportaciones de aceites de oliva envasados.....	37
Figura 5. Cuota de mercado de los aceites españoles e italianos en mercados exteriores.....	38



Presentación

La Política Regional de la Unión Europea se articula a través de los Fondos Estructurales, como instrumentos de apoyo financiero a la cohesión social, y de las Iniciativas Comunitarias, como programas de ayudas ideados para apoyar líneas de actuación específicas para el conjunto de los Estados miembros. Es el Fondo Social Europeo, uno de estos Fondos Estructurales, el que contribuye con su financiación a la puesta en marcha de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, iniciativa de recursos humanos para el presente periodo.

Equal, que forma parte de una estrategia integrada para el empleo, tiene por objetivo la lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad que se producen en el mercado de trabajo, particularmente en aquellas basadas en el sexo, la raza, el origen étnico, las creencias o la edad. Sus actividades se estructuran sobre los cuatro pilares básicos: Capacidad de inserción profesional, Espíritu de empresa, Adaptabilidad e Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, siempre en relación al mercado de trabajo.

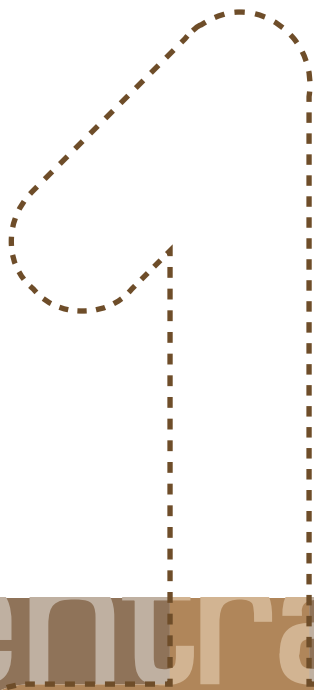
El proyecto ADAPTI+D del que Diputación Provincial de Jaén es socia, ha sido solicitado a la Unión Europea a través de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía. Este se desarrolla sobre el eje de Adaptabilidad de la Iniciativa Comunitaria Equal, siendo su área temática la adaptabilidad de las empresas y trabajadores /as a los cambios económicos estructurales y al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y sus sectores de intervención el oleícola y el comercial.

Presentación

Para el logro de esta adaptabilidad, se prevén un conjunto de actividades de distinta índole - de formación, de investigación, de cooperación, etc.-, entre las que tiene cabida la que nos ocupa, el “Estudio dirigido a la creación de una central de ventas para el sector oleícola de la provincia de Jaén”, estudio en consonancia con la política de desarrollo provincial del Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, proyecto número 62, y planteado como una herramienta a poner en manos del sector oleícola provincial, a fin de que pueda adelantarse y hacer frente a las amenazas que le acechan, para poder así captar valor añadido, aumentar la productividad y, en definitiva, su competitividad.

Ángeles Ferriz Gómez
Diputada Turismo y Desarrollo Local Sostenible

centrales de
ventas en el
sector oleícola



antecedentes

centrales de
ventas en el
sector oleícola
centrales de
ventas en el
sector oleícola



El informe se ha estructurado en 6 partes: tras los antecedentes, se ofrece una justificación de la idoneidad de realizar una o varias centrales de venta para el sector oleícola y se plantean los objetivos a alcanzar con las mismas. Posteriormente, se explica el método elegido para abordar el estudio y se detallan los modelos de funcionamiento de un grupo de empresas entrevistadas para conocer otros ejemplos de centrales de ventas a nivel nacional. Por último, realizamos una descripción del diseño de la central de ventas para el sector oleícola y proponemos una serie de recomendaciones clave para la puesta en marcha de dicha central.

1

1

centrales de
ventas en el
sector oleícola



justificación y objetivos

centrales de

ventas en el

sector oleícola

rales de

central

ntas en el

venta

or oleícola

sector



2. Justificación y Objetivos

En el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, figura, con el número 62 y con prioridad alta, el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Ventas de Aceite de Oliva”, una iniciativa que se propone, como el resto de los proyectos estratégicos, tras el diagnóstico efectuado sobre el sector oleícola provincial en el mencionado Plan.

En el contexto descrito, en este apartado justificaremos la necesidad de la creación de una o varias centrales de ventas en el sector oleícola de la provincia de Jaén y definiremos los objetivos que han de alcanzarse con la/s misma/s¹. Todo ello, en el marco del *Dictamen sobre Olivicultura y Oleicultura: Diagnóstico y Proyectos Estratégicos* contenido en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, al que nos referimos, seguidamente.

2.1. el dictamen sobre olivicultura y oleicultura: diagnóstico²

En el ámbito de la oleicultura -incorporamos bajo esta denominación, tanto a la olivicultura como a la oleicultura-, en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén se señala, tras efectuarse el diagnóstico del sector oleícola mediante el oportuno análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que el objetivo clave que se ha de perseguir con las estrategias y actuaciones recogidas en el mismo es “aumentar la competitividad del sector oleícola, a través de una mayor orientación al mercado y de la mejora de la productividad, en el marco del desarrollo sostenible”. Se trata, por lo tanto, de conseguir, por un lado, un cambio en la orientación de la oleicultura provincial, en el sentido de conseguir una mayor orientación al mercado, de tal forma que el sector tome consciencia de que el futuro está estrechamente relacionado con la forma en que los productores y las productoras sean capaces de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y consumidoras y, por otro lado, de aumentar la productividad del sector, en el marco del desarrollo sostenible, que ha de lograrse mediante una gestión más eficiente, tanto de las explotaciones olivereras, como de las industrias.

¹ En este apartado, nos limitaremos a esbozar los objetivos sobre los que profundizaremos, más adelante, y a desarrollar la descripción del modelo de central o centrales que proponemos.

² El contenido de este apartado es un resumen del documento *Dictamen sobre Olivicultura y Oleicultura: Diagnóstico y Proyectos Estratégicos*, contenido en el Plan Estratégico de la Provincia de Jaén (véase AAVV, 2000).

Este objetivo general puede lograrse a través de la consecución de cinco objetivos intermedios:

1. La mejora de la comercialización de los aceites de oliva, básicamente, mediante el desempeño de tareas que busquen conquistar mercados, de tal modo que el sector obtenga una participación importante del valor añadido que generan las actividades posteriores a la de transformación de la aceituna en aceite de oliva virgen. En definitiva, se trata de que el sector aborde las actividades de comercialización o marketing de forma eficiente, tanto en el mercado de graneles como en el de envasado.
2. Una mayor profesionalización del sector, que contribuya a lograr la competitividad del mismo y lo impregne de unos nuevos comportamientos, más adaptados a las nuevas exigencias de los mercados.
3. El aumento de la cooperación inter e intrasectorial. Se trata de inculcar en el sector la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.
4. El incremento de la productividad del sector, prestando una atención especial a la gestión racionalizada de los inputs y a la incorporación de los avances tecnológicos en la cadena producción-consumo.
5. El desarrollo de “cultura empresarial”, sobre todo, en las estructuras cooperativas, que impulse y dinamice la modernización del sector, por la vía de la orientación al mercado.

Los objetivos anteriores están estrechamente relacionados, de modo que es prácticamente imposible lograr el objetivo principal si no se consiguen los intermedios, conjuntamente.

Por otro lado, tal y como se recoge en el Plan Estratégico, los objetivos mencionados han de alcanzarse actuando alrededor de tres ejes u orientaciones clave:

EJE 1. *La mejora constante de la calidad de los aceites de oliva y el desarrollo de una comercialización eficiente, para lo que se proponen las siguientes líneas de actuación:*

- Desarrollar actividades de comercialización, al objeto de incrementar la demanda de los aceites de oliva vírgenes provinciales, posicionándolos como aceites de calidad, seguros y altamente saludables.



- Estimular la producción de aceites de calidad, en un contexto de seguridad alimentaria, satisfaciendo las nuevas demandas de la sociedad.
- Potenciar la presencia de los productores y las productoras jiennenses en los circuitos comerciales del aceite envasado y
- Fomentar y transformar la actitud comercial del sector para que pueda gestionar el cambio, impregnándolo de dinamismo y dotándolo de agilidad, flexibilidad y adaptabilidad.

EJE 2. *La gestión eficiente de las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la agricultura sostenible, para lo que se proponen las siguientes líneas prioritarias de actuación:*

- Dinamizar el sector hacia el logro de un desarrollo sostenible, reduciendo los impactos medioambientales.
- Transformar la cultura del sector, orientándolo hacia la gestión racional de los inputs.
- Considerar los subproductos y residuos del olivar como fuentes de valor añadido y
- Desarrollar el olivar en el marco de una política de desarrollo rural.

EJE 3. *El fomento de una cultura empresarial apoyada, fundamentalmente, en la inversión en intangibles, para lo que se proponen las siguientes líneas de actuación:*

- Aumentar el capital humano, a través de una formación de calidad que responda a las necesidades del sector y
- Potenciar el nivel científico–tecnológico, mediante la innovación y la investigación de alto nivel.

En el contexto descrito, el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Ventas de Aceite de Oliva” incide directamente en las tres líneas de actuación del Eje Estratégico 1 referidas al desarrollo de una comercialización eficiente, así como en las dos actuaciones contempladas en el Eje Estratégico 3. Finalmente, puede y debe contribuir al logro de la tercera línea de actuación recogida en el Eje Estratégico 2, si la central o centrales de ventas incorporan en sus actividades la comercialización de productos/servicios obtenidos a partir de los subproductos y residuos del olivar y de la obtención de aceites de oliva (véase cuadro 12).

En definitiva, el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Ventas de Aceite de Oliva” es de enorme importancia para el desarrollo y modernización del sector oleícola provincial, al ser de carácter horizontal y, en consecuencia, contribuir, desde los tres Ejes Estratégicos contemplados en el Plan Estratégico, al logro de cuatro de los cinco objetivos específicos enumerados anteriormente y que repetimos ahora:

1. La mejora de la comercialización de los aceites de oliva, básicamente, mediante el desempeño de tareas que busquen conquistar mercados, de tal modo que el sector obtenga una participación importante del valor añadido que generan las actividades posteriores a la de transformación de la aceituna en aceite de oliva virgen. En definitiva, se trata de que el sector aborde las actividades de comercialización o marketing de forma eficiente, tanto en el mercado de graneles como en el de envasado.
2. Una mayor profesionalización del sector, que contribuya a lograr la competitividad del mismo y lo impregne de unos nuevos comportamientos, más adaptados a las nuevas exigencias de los mercados.
3. El aumento de la cooperación inter e intrasectorial. Se trata de inculcar en el sector la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.
4. El desarrollo de “cultura empresarial”, sobre todo, en las estructuras cooperativas, que impulse y dinamice la modernización del sector, por la vía de la orientación al mercado.

2.2. ¿por qué y para qué una central de ventas en el sector oleícola jiennense?

En este apartado, trataremos de dar respuesta a la pregunta que hemos formulado, analizando, en primer lugar, la situación y evolución del mercado mundial y español de aceites de oliva, a través de un conjunto de indicadores de oferta, demanda, distribución y comercio exterior. En segundo lugar, expondremos los rasgos que, a nuestro juicio, conformarán el nuevo escenario competitivo para la oleicultura jiennense. A continuación, nos referiremos a las fortalezas y debilidades del sector oleícola provincial, en su conjunto. Conocido el nuevo escenario competitivo y la capacidad para hacer frente



al mismo por los oleicultores y oleicultoras jiennenses, expondremos, seguidamente, los ejes de desarrollo sobre los que poder vertebrar una comercialización más activa que la que vienen realizando hasta ahora. Finalmente, justificaremos la oportunidad y conveniencia de la creación de centrales de ventas o la integración de las actuales estructuras empresariales en centrales ya creadas, para que la oleicultura provincial pueda tener una presencia más activa en los mercados mediante el desarrollo de una comercialización más activa.

2.2.1. el mercado de los aceites de oliva en españa³

2.2.1.1. análisis de la oferta

En los cuadros 1 y 2, recogemos la evolución de la producción de aceites de oliva, tanto en el mundo como en la UE, en los últimos años. Como se observa, la producción ha seguido una tendencia alcista, como consecuencia de dos factores fundamentales: el incremento de la superficie de olivar y el aumento de la productividad debido a las mejoras tecnológicas incorporadas al cultivo, sobre todo, el regadío.

Considerando el peso de la producción de la UE sobre la mundial (75 por 100, aproximadamente), la evolución de la producción mundial y la de la UE poseen una fisonomía prácticamente idéntica, como consecuencia de que el crecimiento de la producción mundial se ha debido, fundamentalmente, al producido en España e Italia, sobre todo. Otros países con producciones importantes, además de Grecia, son Túnez, Siria, Turquía, Marruecos y, en menor medida, Argelia (cuadros 1 y 2).

³ El contenido de este apartado es un resumen del trabajo publicado en *el Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía*, 2005, editado por Analistas Económicos de Andalucía, con el título: "La oleicultura andaluza ante el cambio de escenario: un balance", del que es autor Manuel Parras Rosa (véase Parras, 2006).

CUADRO 1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ACEITES DE OLIVA (EN MILES DE TM.)

Países	Campañas					
	1990/91	1995/96	1996/97	2003/04	2004/05*	2005/06**
ARGELIA	6,00	51,50	50,50	69,50	33,50	47,50
ARGENTINA	8,00	11,00	11,50	13,50	10,00	25,00
AUSTRALIA	s.d.	s.d.	s.d.	2,50	4,50	5,00
CHIPRE	2,00	2,50	2,00	s.d.	s.d.	s.d.
CROACIA	s.d.	s.d.	s.d.	3,00	5,00	5,50
EGIPTO	0,50	2,50	0,50	2,00	2,50	2,50
EE.UU.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
IRÁN	0,50	3,00	1,50	2,50	4,00	4,00
ISRAEL	8,00	5,00	5,50	3,00	9,50	4,00
JORDANIA	8,00	14,00	23,00	25,00	29,00	20,00
LÍBANO	6,00	5,00	6,50	7,50	6,00	5,50
LIBIA	7,00	4,00	10,00	12,50	12,50	9,00
MARRUECOS	36,00	35,00	110,00	100,00	50,00	75,00
MÉXICO	2,50	2,00	2,50	2,50	2,50	2,50
PALESTINA	s.d.	12,00	12,00	5,00	20,00	10,00
SERBIA Y MONTENEGRO	3,50	1,50	0,50	0,50	0,50	0,50
SIRIA	83,00	76,00	125,00	110,00	175,00	100,00
TÚNEZ	175,00	60,00	270,00	280,00	130,00	200,00
TURQUÍA	80,00	40,00	200,00	79,00	145,00	112,00
UE	994,00	1.403,50	1.754,50	2.448,00	2.353,50	1.947,50
TOTAL	1.453,00	1.735,50	2.595,00	3.174,00	3.001,00	2.584,50

* Datos provisionales. ** Previsiones.

Fuente: COI (2006). Elaboración propia.

CUADRO 2. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE ACEITES DE OLIVA EN LA UE (EN MILES DE TM.)

Países	Campañas					
	1990/91	1995/96	1996/97	2003/04	2004/05*	2005/06**
CHIPRE	2,00	2,50	2,00	7,00	7,50	8,00
ESLOVENIA	s.d.	s.d.	s.d.	0,20	0,40	0,40
ESPAÑA	639,40	337,60	947,30	1.412,00	980,30	880,00
FRANCIA	1,00	2,30	2,50	4,60	4,70	5,00
GRECIA	170,00	400,00	390,00	308,00	435,00	424,00
ITALIA	163,30	620,00	370,00	685,00	879,00	600,00
PORTUGAL	20,00	43,70	44,80	31,20	46,40	30,00
UE	995,70	1.403,50	1.754,50	2.448,00	2.353,50	1.947,50
TOTAL	1.453,00	1.735,50	2.595,00	3.174,00	3.001,00	2.584,50

*Datos provisionales. ** Previsiones.

Fuente: COI (2006). Elaboración propia.

2.2.1.2. análisis de la demanda

El hecho más sobresaliente de la evolución del mercado oleícola en los últimos años ha sido el extraordinario incremento de la demanda. En efecto, tal y como se observa en el cuadro 3, en las dieciséis últimas campañas, el consumo de aceites de oliva en el mundo ha aumentado en más de 1.100.000 toneladas, lo que significa que, en la campaña 2005/2006, se prevé que se consuma un 66 por 100 más de aceites de oliva que en la campaña 1990/91. La clave de este espectacular crecimiento ha sido, de un lado, el comportamiento de la demanda en la UE, en su conjunto, región en la que el consumo ha aumentado en 768.000 toneladas (63 por 100) y, de otro lado, el de un conjunto de países en los que el crecimiento relativo del consumo ha sido incluso mayor que el experimentado en la UE. Nos referimos, fundamentalmente⁴, a Brasil, Australia,

⁴ Recogemos sólo los países en los que el consumo ronda las 25.000 toneladas.

Canadá, Japón, Siria y Estados Unidos, país este último que con un consumo cercano a las 220.000 toneladas ocupa el cuarto lugar, en términos absolutos, sólo superado por Italia, España y Grecia.

Además de los países a los que acabamos de hacer referencia, otros con cifras de consumo importantes son: Argelia con un consumo cercano a las 50.000 toneladas, pero que, en el escenario de una tendencia creciente, muestra fuertes oscilaciones en sus cifras entre campañas; Marruecos, con un consumo también de 50.000 toneladas, en el marco de una ligera tendencia alcista y con una mayor estabilidad en las cifras entre campañas que Argelia; Túnez, con un consumo de 40.000 toneladas y una ligera tendencia decreciente; y Turquía, país en el que se consumen 60.000 toneladas, en un mercado relativamente estable. Además de estos países, todos ellos productores, hay otros en los que la evolución del consumo ha sido importante en términos relativos, pero en los que la demanda en valores absolutos es todavía baja, tales como, Israel, México y Suiza.

Por otro lado, del examen de la evolución que ha seguido el consumo de aceites de oliva en los países miembros de la UE, se deduce, obviamente, dada la participación que sobre el consumo mundial posee el de la UE, su simetría con la tendencia observada a escala mundial. Como revela el cuadro 4, el consumo de aceites de oliva en la UE de 15 ha aumentado significativamente en las dos últimas décadas, siendo el rasgo más sobresaliente que lo ha hecho en todos los países. El mismo comentario reclama el análisis de la evolución del consumo per cápita que ha aumentado en algo más de un kilogramo en los últimos veintitrés años, pasando de 3,95 kg., en la campaña 1982/83, hasta los 5,18 kg., en la campaña 2004/05. El consumo per cápita ha crecido considerablemente, sobre todo, en los países no productores. No obstante, en éstos las tasas de consumo son bajas aún, por lo que podemos suponer que la tendencia creciente se mantendrá en el futuro. Por otro lado, si exceptuamos a Grecia, donde el consumo per cápita es muy alto, el resto de los países productores poseen tasas de consumo de aceites de oliva que, en el mejor de los casos, representan entre el 50 y 60 por 100 del consumo total de aceites y grasas, por lo que también en estos países hay margen, a nuestro juicio, para una mayor expansión de la demanda de aceites de oliva.

Asimismo, hay que señalar que los diez nuevos países miembros de la UE muestran niveles de consumo de aceites de oliva muy bajos, tanto en términos absolutos como per cápita, a excepción de Chipre y, en mucha menor medida, Malta.

Una cuestión de interés que conviene resaltar es que, en un contexto de precios altos, las previsiones de descenso del consumo mundial son de algo más de 100.000 toneladas y las de la UE de 84.000 toneladas. Además, los mayores descensos se prevé que se produzcan en los países productores: España y Siria, 40.000 toneladas; Grecia, 28.000 toneladas, Turquía, 10.000 toneladas, Jordania, 7.000 toneladas; y Portugal, 6.000 toneladas (COI, 2006). Este comportamiento de la demanda es revelador del alto valor que los mercados internacionales, sobre todo, los segmentos de consumidores/as preocupados/as por la salud de los países no productores, otorgan a los aceites de oliva.

CUADRO 3. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO MUNDIAL DE ACEITES DE OLIVA (EN MILES DE TM.)

Países	Campañas					
	1990/91	1995/96	1996/97	2003/04	2004/05*	2005/06**
ARGELIA	7,00	36,00	50,00	60,00	35,00	44,00
AUSTRALIA	13,50	16,50	21,50	34,50	32,00	32,50
BRASIL	13,50	19,00	24,50	23,50	25,50	28,00
CANADÁ	10,00	14,00	19,00	26,00	26,00	26,00
CHIPRE	2,00	3,00	2,50	s.d.	s.d.	s.d.
EE.UU.	88,00	101,00	130,50	216,50	217,00	219,00
ISRAEL	6,00	7,50	7,50	13,50	17,00	16,50
JAPÓN	4,00	16,50	26,00	32,00	32,50	32,50
JORDANIA	9,50	16,00	22,00	24,00	25,00	18,00
MARRUECOS	37,00	25,00	50,00	70,00	50,00	60,00
MÉXICO	4,00	3,00	6,00	12,00	12,00	11,50
SIRIA	62,00	78,00	85,00	150,00	135,00	95,00
SUIZA	3,00	3,50	3,50	11,00	11,00	10,50
TÚNEZ	54,50	34,50	70,00	56,00	42,00	50,00
TURQUÍA	55,00	63,00	75,00	46,00	60,00	50,00
TOTAL UE	1.214,50	1.387,00	1.566,50	1.997,50	2.066,00	1.982,50
TOTAL	1.666,50	1888,50	2.241,50	2.888,50	2.885,50	2.769,00

* Datos provisionales. ** Previsiones.

Fuente: COI (2006). Elaboración propia.

CUADRO 4. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA EN LA UNIÓN EUROPEA

Países	Consumo Total (en miles de tm.)		Consumo per cápita (en kg./hab./año)	
	1982/83	2005/06**	1982/83	2004/05*
ALEMANIA	3,80	40,00	0,06	0,50
BÉLGICA Y LUXEMBURGO	1,10		0,11	
BÉLGICA		12,30		1,19
DINAMARCA	0,10	1,90	0,02	0,59
ESPAÑA	360,00	560,00	9,43	14,32
FRANCIA	26,90	98,50	0,49	1,75
GRECIA	205,00	255,00	20,81	24,08
HOLANDA	0,70	12,90	0,05	0,73
IRLANDA	0,10	2,20	0,03	0,54
ITALIA	626,00	837,10	11,01	14,00
LUXEMBURGO		0,80		1,53
PORTUGAL	39,90	63,00	3,99	6,16
REINO UNIDO	1,90		0,03	1,15
TOTAL UE (12)	1.265,50		3,95	5,47
AUSTRIA		5,90		0,67
FINLANDIA		1,20		0,25
SUECIA		5,30		0,59
TOTAL UE (15)		1.964,10		5,18
CHIPRE				6,31
ESLOVAQUIA				0,05
ESLOVENIA				0,66
ESTONIA				0,08
HUNGRÍA				0,09
LETONIA				0,31
LITUANIA				0,02
MALTA				1,04
POLONIA				0,07
REPÚBLICA CHECA				0,19
TOTAL UE (25)		1.982,50		4,37

*Datos provisionales. **Previsiones.

Fuente: Parras (2005) y COI (2006). Elaboración propia.



Por lo que a España, se refiere, según el Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), en el 2005, el consumo de aceites vegetales se situó en 917,09 millones de litros, un 2,41 por 100 más que en el 2004, de los que 552,98⁵ -60,29 por 100- lo fueron de aceites de oliva (cuadro 5). En términos per cápita, el consumo de aceites vegetales comestibles se situó, en el 2005, en 21,43 litros, distribuyéndose del siguiente modo: 3,60 vírgenes; 9,32 oliva; 7,33 girasol y 1,18 otros aceites.

Por otro lado, considerando lo acontecido desde mediados de la década de los años ochenta hasta la actualidad (véase el cuadro 5), cuatro hechos son destacables en la evolución de la demanda de los aceites vegetales en España: 1) los aceites de oliva –oliva, oliva virgen extra y oliva virgen- que venían manteniendo una cuota de mercado de alrededor del 55 por 100 durante todo el período, si exceptuamos lo acontecido en el año 1996, han crecido en los últimos años superando la participación del 60 por 100; 2) el notable crecimiento en los últimos años del consumo de aceites vírgenes, fundamentalmente virgen extra; 3) la estabilidad en el consumo del aceite de oliva; y 4) el estancamiento en el consumo del aceite de girasol, aunque con un repunte reciente, que, no obstante, mantiene una cuota de mercado de, alrededor, del 34 por 100.

Por productos, los dos aceites más consumidos en el mercado español son el de girasol y el “aceite de oliva”, con una participación conjunta de, aproximadamente, el 77,70 por 100. La cuota de mercado de los oliva vírgenes se sitúa alrededor del 16,80 por 100⁶. El resto de los aceites vegetales comercializados en España, esto es, soja, cacahuete, maíz, orujo de oliva, mezcla de semillas, etc., tiene una escasa presencia en el mercado interior.

Finalmente, conviene referirnos a la información contenida en el cuadro 6 en el que, como se aprecia, por sectores de consumo, en el año 2005, los aceites de oliva poseían la mayor cuota de mercado en los hogares (68,72 por 100, 69,82 por 100 en el año 2004), mientras que el aceite de girasol era el líder en el sector de la hostelería y restauración, con una cuota de mercado del 50,18 por 100 y en el sector institucional – centros sanitarios y de asistencia social, centros penitenciarios, establecimientos militares,

⁵ Repárese en la diferencia entre esta cifra y la que ofrecemos en el cuadro 4. Esta última es consumo aparente y la que ahora ofrecemos en el texto es consumo manifestado y registrado a través del Panel del MAPA. Además, el período temporal es distinto.

⁶ Más del 20 por 100, de acuerdo con nuestras propias estimaciones (véase Parras, 2001a).

centros de enseñanza, comedores de empresas y establecimientos de la Administración, etc.- con una cuota del 56,29 por 100.

En definitiva, en un escenario, como veremos más adelante, de espectacular incremento de los precios en origen, el consumo de aceites de oliva en España siguió creciendo en el 2005, aunque a un ritmo menor del que lo venía haciendo en años anteriores, con un ligero descenso en el consumo de hogares -2,9 por 100- y aumentos importantes, tanto en el sector HORECA -20,7 por 100- como en el institucional -38,30 por 100⁷. Los datos referidos a enero y febrero del 2006 (MAPA, 2006), siguen registrando un descenso del 1,7 por 100 del consumo de aceites de oliva en los hogares, mientras que el consumo de aceite de girasol ha crecido un 9 por 100. Este comportamiento del consumo a la baja de los aceites de oliva se muestra con mayor intensidad en las cifras que publica la AAO (Agencia para el Aceite de Oliva), según las cuales el consumo aparente de aceites de oliva ha descendido en un 23 por 100 desde noviembre del 2005 hasta abril del 2006, respecto del mismo período de la campaña 2004-2005 (AAO, 2006).

Mención aparte merece la evolución del consumo del oliva virgen que, en el contexto descrito, creció en el 2005⁸, tanto en el sector hogares -1,2 por 100-, como en el HORECA -20,70 por 100- e institucional -66,00 por 100.

⁷ Por su parte, la consultora IRI, que audita las ventas de establecimientos de más de 100 m² en formato de libreservicio, cifró el mercado de aceites de oliva en 314,07 millones de litros, en el período comprendido entre noviembre de 2004 y octubre de 2005, con un ligero descenso del 1,3 por 100 respecto al anterior período anual. Para este mismo período, ANIERAC, por su parte, registraba un descenso en el volumen de aceites de oliva envasados de un 4,7 por 100.

⁸ En este comportamiento de crecimiento notable de la demanda de los aceites de oliva vírgenes, sobre todo, del virgen extra coinciden todas las fuentes estadísticas. Así, la consultora IRI y ANIERAC, para el período al que nos hemos referido en la nota 4, cifran el aumento del volumen vendido y envasado en un 7 por 100 y en un 11 por 100, respectivamente.

CUADRO 5. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO INTERIOR DE ACEITES VEGETALES (EN MILLONES DE LITROS)
MAPA

Productos						
Años	Total Aceites de Oliva	Oliva Virgen	Oliva	Girasol	Otros Aceites*	Total
1987	543,05	97,07	445,98	407,38	83,92	1.034,34
1988	548,55	115,84	432,71	366,68	68,43	983,65
1989	524,75	96,19	428,56	350,87	66,06	941,78
1990	470,73	95,37	375,36	327,03	57,83	855,59
1991	448,85	68,30	380,55	354,81	55,29	858,95
1992	461,92	62,15	399,77	349,03	64,25	875,20
1993	508,22	s.d.	s.d.	351,66	72,02	931,90
1994	456,17	s.d.	s.d.	334,32	70,73	861,22
1995	402,08	s.d.	s.d.	342,98	58,66	803,72
1996	347,38	s.d.	s.d.	362,99	81,58	791,96
1997	484,21	s.d.	s.d.	340,80	46,45	871,46
1998	503,29	s.d.	s.d.	303,80	42,27	849,37
1999	490,46	99,68	390,78	303,32	45,07	838,85
2000	458,71	83,50	375,21	306,48	65,72	830,91
2001	491,14	113,00	378,14	284,00	60,48	835,62
2002	516,09	128,21	387,87	272,87	53,39	842,34
2003	522,20	127,07	395,13	282,05	48,83	835,08
2004	543,44	145,51	397,93	299,90	52,15	895,49
2005	552,98	154,08	398,90	313,66	50,45¹	917,09

*Aceite de maíz, aceite de mezcla de semillas, aceite de soja y otros.

¹ 23,50 millones de litros de aceite de orujo de oliva.

Fuente: Para el período 1987-2004, Parras (2005). Los datos del último año nos han sido facilitados por el MAPA. Elaboración propia.

CUADRO 6. CUOTA DE MERCADO DE LOS ACEITES VEGETALES COMESTIBLES POR SECTORES, EN EL 2005 (EN PORCENTAJE)

Sectores	Tipos de aceites					Total consumo (millones de litros)
	Aceites de oliva	Aceite de oliva virgen	Aceite de oliva	Aceite de girasol	Otros aceites	
Hogares	68,72	18,72	50,00	26,48	4,80	625,80
HORECA	42,34	12,70	29,64	50,18	7,48	260,64
Institucional	40,77	12,23	28,54	56,29	2,94	30,65

Fuente: Datos facilitados por el MAPA. Elaboración propia.

2.2.1.3. la distribución comercial de los aceites de oliva

En este apartado, nos planteamos dar respuesta a tres cuestiones: a) cuál es el volumen de negocio y la cuota de mercado de las principales empresas envasadoras que operan en España; b) cuál es la participación de las marcas de la distribución (MDD) en el mercado oleícola nacional; y c) cuál es el lugar de compra de los aceites vegetales comestibles en España.

En el cuadro 7 recogemos información, referida a los años 2004 y 2005, sobre el volumen de negocio y las marcas de las veinte primeras empresas envasadoras de aceites de oliva en el mercado nacional. De la información contenida en el mencionado cuadro, podemos concluir lo siguiente:

1. La mayoría de las empresas, once en concreto, poseen sus principales instalaciones e incluso su razón social en Andalucía.

2. Sólo tres empresas son sociedades cooperativas, una de ellas comercializa un volumen importante, el Grupo Hojiblanca, ocupando el quinto lugar del ranking y las otras dos, Olivar de Segura y Oleoestepa, ocupan los últimos lugares del ranking de las veinte empresas. Estos datos ponen de manifiesto el alejamiento del movimiento cooperativo del mercado final, un síntoma de su escasa orientación al mercado.

3. El auge de las marcas de la distribución, de tal forma que, cada vez, son más las compañías que envasan MDD e incluso que nacen sólo para envasar estas marcas.

Por otro lado, en el cuadro 8 recogemos las ventas y la cuota de mercado en España, por tipos de aceites de oliva y para el 2004, de las principales empresas comercializadoras. Tres hechos son destacables de la información contenida en el cuadro 8: a) el liderazgo de las marcas de la distribución, tanto en el segmento del aceite de oliva como en el de los vírgenes; b) en el contexto de este liderazgo, el menor peso de las marcas de la distribución en el mercado de los vírgenes, como consecuencia de que en este mercado el sector productor, básicamente cooperativo, tiene una cierta presencia, como lo demuestra la importante cuota de mercado que se registra en “Resto” y que recoge el esfuerzo comercializador de las cooperativas a las que antes nos hemos referido, tales como Olivar de Segura, Oleoestepa y otras muchas más, así como el de almazaras no cooperativas, para estar presentes en el mercado final. Además, las marcas de la distribución requieren de cuanta más estandarización mejor y en el mercado de los vírgenes cabe mucha diferenciación: ecológico, procedente de agricultura integrada, con DOPs, etc.; y c) el liderazgo del Grupo Hojiblanca en el mercado de los aceites vírgenes, demostrando que, desde el sector cooperativista, se puede liderar un mercado de envasado, en contra de quienes opinan que las cooperativas oleícolas no pueden operar en el mercado de los aceites envasados y que han de dedicarse sólo a transformar y vender graneles.

**CUADRO 7. PRINCIPALES ENVASADORES DE ACEITES DE OLIVA EN EL MERCADO NACIONAL
(EN MILES DE LITROS)**

Empresa	Marcas	2004	2005 (1)
SOS CUÉTARA, S.A.	Koipe, Carbonell, Salgado y Elosúa	120.000	118.500 (2)
SOVENA, S.A.	Marcas de la distribución (MDD)	51.000	56.000 (3)
ACEITES DEL SUR-COOSUR, S.A. (ACESUR)	Coosur, La Española	39.000	37.000 (3)
GRUPO YBARRA-MIGASA	La Masía, Ybarra, Mueloliva, Minerva, Rafael Salgado	29.200	33.100 (3)
GRUPO HOJIBLANCA	Hojiblanca, Cordoliva	25.000	22.500

OLEOMARTOS, S.A.	Oleo Martos, Candela	15.300	16.000
URZANTE, S.L.	Urzante, Palacio de Urzante, Marcas de la distribución (MDD)	11.400	14.000
ACEITES TOLEDO, S.A.	Dintel y Oliterra	13.000	13.000
BORGES FOOD, S.L.	Borges	12.000	11.400
IDEAL, S.L.	Abaco, Marcas de la distribución (MDD)	2.800	10.000
GRUPO EROSKI (OLILÁN)	Consumer, Olilán	11.500	9.896
AOP IBERIA, S.L.	Agroliva, Marcas de la distribución (MDD)	12.800	9.500 (3)
COREYSA, S.A.	Capicúa, Cortijo de Govantes	9.200	9.000 (4)
IND. DEL SUROESTE, S.A.	Júcaro, Duque de Ardilla	2.000	7.500
ACEITES MAEVA, S.L.	Maeva	4.821	5.000 (3)
OLEÍCOLA GRANADINA, S.A. (OLIGRA)	Algazara Real, Oligra	7.600	4.500
ACEITES ABRIL, S.L.	Abril	4.200	4.300 (3)
JOSÉ MORALES, S.L.	Moralva, Verge Nostre, Gimnastic	2.700	4.000
COOP. OLIVAR DE SEGURA	Olivar de Segura, Fuentebuena, Oro de Génave	3.000	3.300 (3)
COOP. OLEOESTEPA	Oleoestepa	2.500	3.200

- (1) Previsión a noviembre de 2005.
- (2) Incluye los datos de ACEICA REFINERÍA, S.L.
- (3) Estimaciones.
- (4) También envasó 2,2 millones de litros para LATINOLIVA INTERNACIONAL, S.L., que comercializa con MDD en el exterior.

Fuente: Alimarket (2006).

Por último, respecto del lugar de compra utilizado por los hogares para adquirir los aceites vegetales comestibles, en el cuadro 9 se observa que no existen diferencias en los formatos de compra utilizados, por tipo de aceite de oliva. Así, los establecimientos de libre servicio –autoservicios, supermercados e hipermercados- poseen una cuota de mercado para el aceite de oliva del 85,42 por 100 y para el oliva virgen del 85,36 por 100.

Esta situación contrasta con la existente en el año 1999, en la que alrededor del 50 por 100 del valor total de las compras de aceite de oliva virgen que efectuaron los hogares en ese año se canalizó fuera de los circuitos comerciales clásicos: “almazaras cooperativas” -26,70 por 100-, “compra directa al productora productora” -19,80 por 100- y “autoconsumo” -6,20 por 100. Estos datos nos impulsaron a escribir que existía un importante déficit en la comercialización de los aceites de oliva vírgenes, hasta el punto de que expusimos que la comercialización del aceite de oliva seguía un modelo “convencional” y la del oliva virgen un modelo “rural o agrario” (Parras, 2001b). Evidentemente, los datos del cuadro 9 no hacen más que revelar, en coherencia con los de la evolución del consumo de oliva virgen en España, que este producto está presente en los canales de distribución en los que la ciudadanía española adquirimos los alimentos, que es la mejor forma de que su demanda siga creciendo, una situación en la que mucho ha tenido que ver el esfuerzo del sector productor por estar presente en el mercado del aceite de oliva envasado, aunque, como hemos señalado, esta presencia es, aún, insuficiente.

CUADRO 8. MERCADO DE LOS ACEITES DE OLIVA. VENTAS Y CUOTA DE MERCADO POR GRUPOS Y MARCAS EN ESPAÑA EN EL 2004

Grupos	Aceite de oliva		Aceites de oliva vírgenes	
	Ventas (en miles de litros)	Cuota de mercado (%)	Ventas (en miles de litros)	Cuota de mercado (%)
Marcas de la distribución (MDD)	113.002	52,45	23.911	37,77
GRUPO SOS CUÉTARA	50.554	23,47	6.262	9,89
GRUPO YBARRA- MIGASA	16.586	7,72	339	0,55
GRUPO ACESUR	13.843	6,41	2.362	3,73
GRUPO HOJIBLANCA			11.971	18,90
RESTO	21.453	9,95	18.463	29,16
TOTAL	215.438	100,00	64.321	100,00

Fuente: A.C. NIELSEN (2005).

CUADRO 9. CUOTA DE MERCADO DE LA DISTRIBUCIÓN FINAL DE ACEITES EN LOS HOGARES, EN EL 2005 (EN PORCENTAJES)

Formatos	Tipos de aceites vegetales			Total aceites
	Aceite de oliva	Aceite de girasol	Aceite de oliva virgen	
TIENDAS TRADICIONALES	2,97	1,09	2,59	2,41
AUTOSERVICIOS Y SUPERMERCADOS	58,09	76,18	55,27	63,51
HIPERMERCADOS	27,33	20,94	30,09	25,45
ECONOMATOS Y COOPERATIVAS DE CONSUMO	3,85	0,50	5,42	2,79
VENTA DOMICILIARIA	0,55		0,36	0,40
MERCADILLOS Y VENTA CALLEJERA	0,03		0,01	0,02
AUTOCONSUMO/ AUTOSUMINISTRO	1,47		0,03	1,01
COMPRA DIRECTA AL PRODUCTOR	5,71	1,29	6,23	4,41
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Datos facilitados por el MAPA. Elaboración propia.

2.2.2. el comercio exterior de los aceites de oliva⁹

Aunque, como hemos adelantado, el mercado español ofrece oportunidades para incrementar el consumo de aceites de oliva, no parece probable que este aumento sea de una magnitud tal que permita absorber una producción nacional que ha crecido de forma sobresaliente en los últimos quince años. En este contexto, los mercados exteriores, como ya es tradicional, se configuran como la salida natural a una buena

⁹ El contenido de este apartado es un resumen del trabajo publicado en el *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía*, 2005, editado por Analistas Económicos de Andalucía, con el título: "Los mercados exteriores de los aceites de oliva: reposicionamiento y estrategias", del que son autores Manuel Parras Rosa, Olga Senise Barrio, Eva María Murgado Armenteros, Francisco José Torres Ruiz y Manuela Vega Zamora.



parte de la producción española y jiennense, de tal forma que España es el principal país abastecedor del mercado mundial con una cantidad anual que ronda, como promedio, las 560.000 toneladas.

Sin embargo, pese a liderar el mercado mundial por volumen, los aceites españoles no ocupan lugares destacados, salvo contadas excepciones, en los lineales de los establecimientos detallistas de los nuevos países consumidores y, en la mayoría de los casos, los aceites españoles carecen de una imagen de calidad. Son los aceites italianos los que gozan de mayor prestigio y de un mejor posicionamiento en estos mercados. Esta situación es lógica, considerando que, hasta el momento, las ventas españolas han sido, fundamentalmente, a granel e Italia ha sido y sigue siendo nuestro principal cliente. De hecho, del volumen total que se destina desde España a los mercados exteriores, sólo 100.000 toneladas salen fuera de las fronteras de la Unión Europea. En suma, el modelo exportador español de aceites de oliva reproduce la debilidad del modelo nacional, esto es, la comercialización a granel, un comportamiento que además de limitar la consecución de mayor valor añadido, no permite aprovechar adecuadamente los beneficios derivados de una participación más activa en el proceso de internacionalización, entre ellos, la mayor profesionalización del sector, la mejor asignación de los recursos al disminuir los costes medios y contribuir a la especialización y la generación de imagen de “marca país” en el exterior, donde, en general, como hemos señalado, los aceites de oliva de marca italiana gozan de una imagen mucho mejor, hasta el punto de que hay países donde los aceites de oliva se asocian sólo a Italia¹⁰ y no al principal país productor y exportador.

Cuanto acabamos de señalar nos hace proponer trabajar en una doble dirección. Por un lado, se debe actuar en el mercado interior, con la finalidad de incrementar la demanda de aceites de oliva, sobre todo, de vírgenes de calidad. Por otro lado, hay que operar en mercados exteriores, para lo que es imprescindible evaluar las posibilidades de incremento de la demanda de aceites de oliva en los mismos y las estrategias para lograrlo, en el contexto de la orientación al mercado. En este sentido, en el subepígrafe siguiente mostraremos y analizaremos la situación y evolución del comercio exterior español de aceites de oliva, en el contexto internacional.

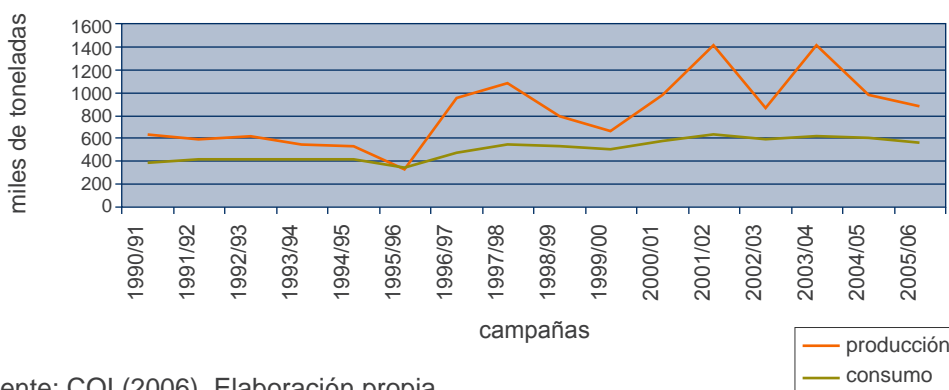
¹⁰ Resulta clarificadora, en este sentido, la estrategia que están siguiendo las empresas españolas para penetrar en algunos mercados exteriores, sobre todo, en Estados Unidos, consistente en la adquisición de empresas italianas y, con ello, de marcas italianas. Así, por ejemplo, el Grupo SOS-Cuétara ha adquirido recientemente a Minerva Oil y a Carapelli Firenze poseedoras de las marcas Sasso y Carapelli, respectivamente, y el Grupo Hojiblanca está negociando la compra de otra empresa italiana.

2.2.2.1. el comercio exterior español de aceites de oliva

En la figura 1, recogemos la evolución, tanto de la producción como del consumo de aceites de oliva en España, desde el inicio de los años noventa hasta la actualidad. Como se observa, y tal y como hemos visto con anterioridad, la producción ha crecido de forma sobresaliente, sobre todo a partir de mediados de la década de los años noventa, hasta situar la producción media de las últimas diez campañas en 1.000.000 de toneladas. Por su parte, el consumo interior de aceites de oliva también ha crecido, aunque a un ritmo mucho menor, hasta situarse en el entorno de las 563.000 toneladas como promedio, en las diez últimas campañas. Es evidente que España es un país fuertemente excedentario de aceites de oliva, una situación que probablemente se acreciente en el futuro, como consecuencia del incremento de la superficie de olivar y de las mejoras técnicas que se vienen incorporando al cultivo y, de manera muy especial, el regadío. Incluso en el hipotético caso de que todo el aceite vegetal consumido en España fuese de oliva la producción sería superior a la demanda.

En el contexto descrito, y considerando el aumento de la demanda mundial de aceites de oliva ya comentada, la internacionalización “con calidad”¹¹ de las empresas oleícolas españolas, en general, y jiennenses, en particular, no sólo es una necesidad sino una enorme oportunidad.

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA EN ESPAÑA.



Fuente: COI (2006). Elaboración propia.

¹¹ Nos referimos a que las empresas españolas se internacionalicen con profesionalidad, analizando los mercados y satisfaciéndolos de acuerdo con las necesidades y oportunidades detectadas en los mismos. Obviamente, aunque hay empresas especializadas en vender al exterior graneles de calidad, nosotros apostamos por el mercado de envasado.



En el cuadro 10, recogemos la evolución del comercio exterior español de aceites de oliva en los últimos cuatro años, distinguiendo entre los aceites de oliva vírgenes (código TARIC 150910) y los no vírgenes (código TARIC 150990). Como se observa, casi la mitad de la producción española se dirige al exterior, mientras que las importaciones son poco significativas. La mayoría del aceite de oliva que se exporta desde España¹² es virgen –virgen extra, virgen o lampante–, siendo la exportación del refinado o de oliva mucho menor.

CUADRO 10. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE ACEITES DE OLIVA (EN TONELADAS)

Mercado exterior	Años			
	2003	2004	2005	2006*
Exportaciones	532.911,10	642.681,76	514.067,28	116.885,50
150910	432.915,73	524.280,23	419.867,19	87.148,57
150990	99.995,37	118.401,33	94.200,09	29.736,43
Importaciones	36.651,06	69.077,67	86.741,92	34.122,75
150910	26.981,51	66.879,50	79.843,88	32.084,69
150990	9.669,56	2.198,17	6.898,04	2.038,06

* Enero a abril.

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Secretaría General de Comercio Exterior (2006). Elaboración propia.

Por otro lado, casi el 50 por 100 del volumen total de aceites de oliva españoles que se envía a mercados exteriores tiene por destino Italia, seguida de Francia, Portugal, Estados Unidos y Reino Unido (véase cuadro 11), de tal modo que casi el 78 por 100 de las ventas exteriores de aceites de oliva se dirige a países miembros de la UE. En este sentido, en las figuras 2 y 3 recogemos el peso de los distintos mercados exteriores, tanto de la UE, como de países terceros, en el comercio exterior español de aceites de oliva, referido al 2005.

¹² Incluimos también el que destinamos a países terceros.

Por otra parte, considerando los dos códigos TARIC a los que antes hemos hecho referencia, la mayoría de los países receptores de aceites de oliva españoles importan o adquieren, fundamentalmente, aceites vírgenes: Francia -99 por 100 del total de aceites de oliva adquiridos-, Italia -92 por 100-, Corea del Sur -88 por 100-, Bélgica -84 por 100-, Alemania -81 por 100-, México -69 por 100-, Estados Unidos -68 por 100-, Portugal -67 por 100-, Países Bajos -65 por 100-, Reino Unido -62 por 100- y Japón -54 por 100. En el resto de los países las importaciones que predominan son las de aceites no vírgenes: Brasil -49 por 100-, Rusia -40,7 por 100- y Australia -23 por 100.

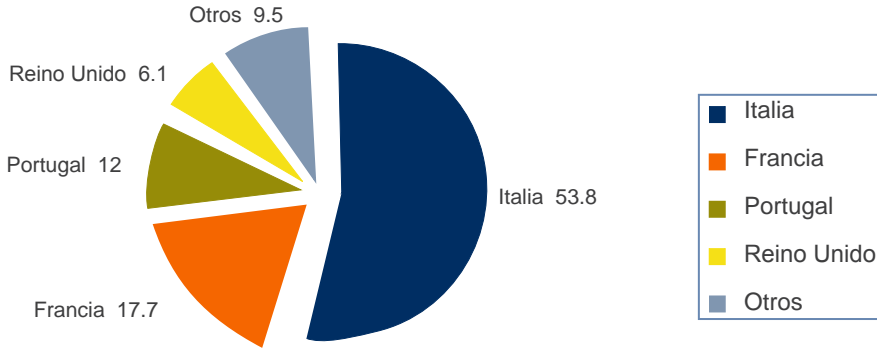
CUADRO 11. PRINCIPALES MERCADOS EXTERIORES DE LOS ACEITES DE OLIVA ESPAÑOLES

Países	Toneladas (promedio 2003-2005)	%
ITALIA	272.230,57	48,33
FRANCIA	74.903,87	13,30
PORTUGAL	57.679,32	10,24
ESTADOS UNIDOS	28.721,08	5,10
REINO UNIDO	22.634,73	4,02
AUSTRALIA	13.767,27	2,44
JAPÓN	11.771,98	2,09
COREA DEL SUR	9.845,00	1,75
MÉXICO	7.357,06	1,31
BÉLGICA	6.310,46	1,12
ALEMANIA	5.284,87	0,94
BRASIL	5.163,14	0,92
PAÍSES BAJOS	4.837,31	0,86
RUSIA	4.104,43	0,73
RESTO	38.580,57	6,85
TOTAL	563.220,05	100,00

Fuente: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Secretaría General de Comercio Exterior (2006). Elaboración propia.

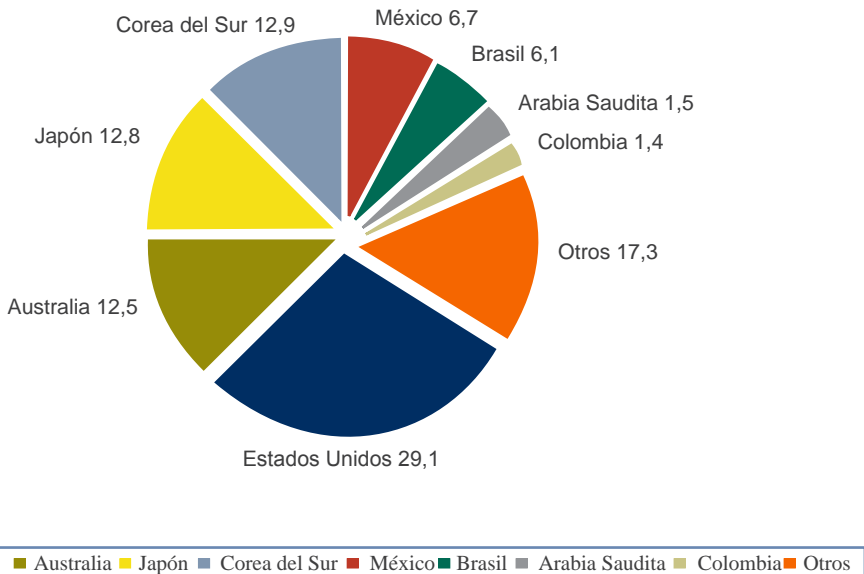


FIGURA 2. COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL DE ACEITES DE OLIVA EN EL 2005. MERCADO COMUNITARIO



Fuente: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Secretaría General de Comercio Exterior (2006). Elaboración propia.

FIGURA 3. COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL DE ACEITES DE OLIVA EN EL 2005. MERCADO EXTRACOMUNITARIO.



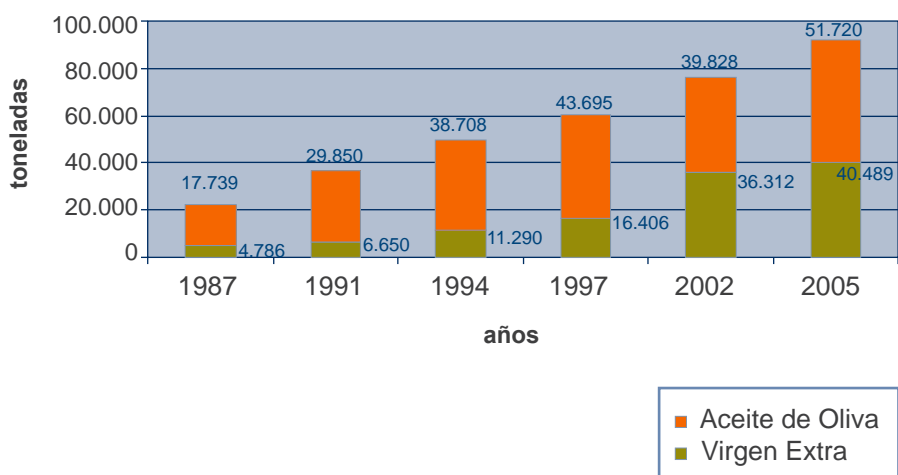
Fuente: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Secretaría General de Comercio Exterior (2006). Elaboración propia.

Una cuestión de interés es conocer la situación y evolución del comercio exterior de aceites de oliva envasados. En la figura 4 aparece información, al respecto, de acuerdo con las estadísticas de ASOLIVA¹³. Como se aprecia, el crecimiento de las ventas de aceites de oliva vírgenes envasados ha sido muy superior al registrado por las del aceite de oliva que, no obstante, aún lidera las ventas de envasado. En cualquier caso, lo que ponen de manifiesto las cifras de la figura 4 es el escaso volumen de aceites de oliva envasados que comercializamos en los mercados exteriores. Así, si consideramos que las empresas asociadas a ASOLIVA representan el 85 por 100 de la exportación total de envasado, nos iríamos a un volumen de ventas totales de envasado de 105.000 toneladas, esto es, el 20 por 100 del total de aceites de oliva que comercializamos en el exterior.

Por último, en la figura 5 exponemos la cuota de mercado de los aceites de oliva españoles e italianos en algunos de los principales mercados exteriores. Como se aprecia somos líderes en Francia, Australia y Brasil, mientras que Italia lo es en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón y Canadá.

FIGURA 4. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE ACEITES DE OLIVA ENVASADOS.

evolución de las exportaciones de aceite de oliva envasados

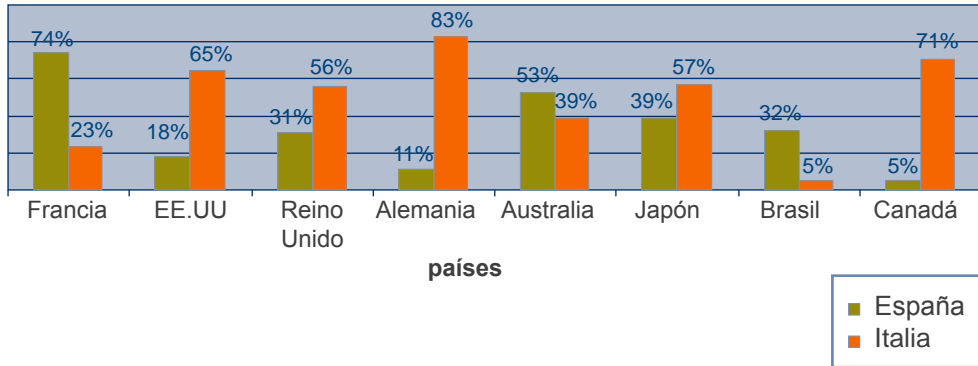


Fuente: Gómez (2006).

¹³ Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva.

FIGURA 5. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE ACEITES DE OLIVA ENVASADOS

cuota de mercado de los aceites españoles e italianos en mercados exteriores



Fuente: Gómez (2006).

2.2.3. el nuevo escenario para la oleicultura provincial

A nuestro entender, de acuerdo con el análisis del mercado mundial y español que acabamos de hacer, así como de otras informaciones relativas a la orientación de la PAC (Política Agraria Común) y a las estrategias empresariales, el entorno en el que operará el sector oleícola en los próximos años se caracterizará por los siguientes rasgos:

1. El incremento de la producción de aceites de oliva en el mundo y en España, como consecuencia de: a) el aumento de la superficie de olivar, fundamentalmente en forma de plantaciones intensivas y superintensivas; b) la mejora de la productividad, debido a la extensión del regadío y a la aplicación de las mejoras tecnológicas en el campo y en las industrias de primera transformación; y c) las señales que emiten al mercado los atractivos precios de los aceites de oliva y la tendencia creciente de la demanda que provocarán la entrada de nuevos competidores en el sector.
2. El incremento del consumo mundial de aceites de oliva, como consecuencia de la difusión de sus efectos positivos para la salud. Sigue aumentando el número de investigaciones que demuestran las bondades para la salud de los aceites de oliva, hasta el punto que la Food and Drug Administration (FDA)

estadounidense ha autorizado que en las etiquetas de aceites de oliva y en las de productos obtenidos a partir de los mismos, se pueda indicar que el consumo de aceites de oliva reduce el riesgo de padecer enfermedades coronarias o que, en la misma línea, la revista *Health Magazine* haya calificado al aceite de oliva como uno de los cinco productos más saludables del mundo.

3. El aumento del consumo de aceites vírgenes de calidad, tanto en el mundo como en España.
4. La reducción o eliminación de las ayudas comunitarias, en el marco de una mayor liberalización del comercio mundial. En efecto, la liberalización de la agricultura y su necesaria mayor orientación al mercado son dos de los principios claves sobre los que pivota la nueva PAC y cuyos efectos más inmediatos, que ya estamos notando, son la reducción de las ayudas¹⁴ al sector e incluso la desaparición de las actuales¹⁵ y la eliminación de la protección en frontera, provocando, por un lado, una reducción de la rentabilidad de las explotaciones, si no se toman medidas compensatorias, y, de otro lado, una mayor intensidad competitiva en el mercado.
5. El aumento, aún mayor, de la concentración en el sector de la distribución comercial y la proliferación de las marcas del distribuidor.
6. El aumento de la internacionalización de las empresas oleícolas, al objeto de aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores. Como hemos adelantado, los movimientos de las empresas para conquistar los mercados ocupan un lugar central en sus estrategias en estos momentos. Así, el Grupo SOS Cuétara adquirió las empresas italianas Minerva Oil y Carapelli Firenze y, con ello, las marcas Carapelli y Sasso, reforzando así su liderazgo a escala mundial y su presencia en el mercado estadounidense; el Grupo Hojiblanca negocia la compra de una empresa italiana para vender aceite en Estados Unidos; Borges ha creado una joint venture en Estados Unidos para reforzar su posición en este país; etc.

¹⁴ Hay que señalar que si bien es cierto que el montante global de las ayudas se mantiene año tras año, no lo es menos que al no aumentar, en un contexto inflacionista, las ayudas en términos reales están disminuyendo.

¹⁵ Se prevé que las actuales ayudas comunitarias de apoyo al sector oleícola desaparezcan en el año 2013.



2.2.4. el sector oleícola jiennense: diagnóstico

Una vez conocidas y analizadas la situación y evolución del mercado oleícola internacional y nacional, así como los rasgos que están definiendo ya y lo harán más en el futuro el entorno de marketing o comercialización del sector oleícola provincial a modo de oportunidades y amenazas¹⁶, nos proponemos recoger, ahora, las fortalezas y debilidades de la oleicultura jiennense en el contexto descrito. En este sentido, hay que decir que es cierto que el sector oleícola provincial se enfrenta a serias amenazas, pero también a grandes oportunidades. Si actúa aprovechando estas últimas y frenando o amortiguando el impacto de las primeras, se transformará en un sector competitivo y en un verdadero motor para el desarrollo provincial. En la medida en que esto no lo consiga, la socioeconomía de Jaén se resentirá seriamente.

Por lo que a las fortalezas se refiere, éstas serían, a nuestro juicio:

1. Las excepcionales características de los aceites de oliva, cuando se obtienen de forma correcta.
2. Un sector tecnológicamente muy avanzado, tanto en la olivicultura como en la elaiotecnía.

¹⁶Otras amenazas tienen su origen en el incremento de la producción de aceites de oliva y en la competencia de otros productos. Así, aunque es cierto que la demanda mundial ha crecido notablemente en los últimos quince años, a medio y largo plazo se prevé una oferta superior a la demanda y, consecuentemente, un descenso en los precios, perjudicando esta situación a los olivares menos productivos que también los tenemos en nuestra provincia. Todo ello, en un escenario sin ayudas, tal y como hemos adelantado.

Por lo que respecta a la competencia vía productos, la existencia de productos sustitutivos de menor calidad, pero de un precio más reducido, hacia los que puede desplazarse la demanda si los precios de los aceites de oliva se elevan por encima de un precio umbral; la aparición y desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a los aceites de oliva, pero más baratos; y la posibilidad de comercializar productos obtenidos mediante mezclas de aceites de oliva con aceites de semillas, son factores que pueden frenar el desarrollo del mercado de los aceites de oliva.

En el apartado de las oportunidades, además del aumento de la demanda de aceites de oliva, basada, fundamentalmente, en sus conocidos efectos positivos para la salud, destacamos las siguientes: 1. La tendencia hacia el incremento del consumo de productos saludables, seguros y de calidad, a medida que el consumidor es más consciente de la estrecha relación existente entre dieta y salud; 2. La consideración del olivar como vertebrador del territorio y potenciador del desarrollo rural; y 3. La aparición de nuevas industrias derivadas, fundamentalmente, del aprovechamiento de los subproductos del olivar y de la producción de aceites de oliva, así como de la incorporación de los aceites de oliva en los procesos productivos de industrias de alimentación y cosmética.

3. Estructuras productivas suficientemente preparadas, a excepción de para la trazabilidad, para obtener una calidad muy superior a la que se obtiene hasta el momento.

4. El liderazgo provincial en la producción de aceites de oliva. Los productores y las productoras de la provincia concentran una buena parte del aceite de oliva virgen producido en el mundo, mientras que las grandes empresas compradoras están desvinculadas de los primeros eslabones de la cadena agroalimentaria. Este liderazgo no se traduce, actualmente, en un dominio de los mercados, pero evidentemente, es incuestionable que un cambio en la actitud del sector apoyado en las ventajas del “liderazgo potencial” sería altamente beneficioso.

En lo referente a las debilidades del sector oleícola provincial, y en función del objetivo de este trabajo, éstas se articulan en torno a cuatro núcleos centrales: la atomización del sector o la insuficiente cooperación inter e intrasectorial, la débil cultura empresarial, la escasa profesionalización del sector y sus rasgos estructurales:

a) La atomización del sector o la insuficiente cooperación inter e intrasectorial.

Un rasgo fundamental en el sector oleícola provincial es el insuficiente nivel de concentración de la oferta, limitándose, de este modo, la posibilidad de un mayor poder de negociación en el mercado y de acceder a determinados clientes que demandan volumen y servicios añadidos. Es cierto que existen algunas cooperativas de segundo grado que están abordando con relativo éxito el mercado de envasado nacional e internacional, con productos más o menos diferenciados, pero es preciso un mayor nivel de concentración para poder hacer frente con éxito al nuevo mercado que está configurando la gran distribución. Otra cosa distinta es la comercialización a pequeña escala con productos singulares que están desarrollando algunas empresas provinciales cooperativas y no cooperativas. Se requieren, en definitiva, organizaciones con mayores dimensiones.

b) La débil cultura empresarial.

En este apartado, estrechamente relacionado con lo mencionado anteriormente, nos referimos al predominio, en la oleicultura provincial, de un cooperativismo que domina la producción provincial y, por lo tanto, la mundial y que, sin embargo, no funciona empresarialmente, como consecuencia de que el socio o la socia percibe la cooperativa como una institución ajena que le resuelve el problema de la venta y los problemas



administrativos. En definitiva, ésta persona cree que la cooperativa es “el mercado final”, por lo que cuando entrega la aceituna en la almazara cooperativa supone que su tarea ha finalizado. Resulta sorprendente, en este aspecto, cómo aquellos socios y socias de las cooperativas almazaras que son excelentes empresarios/as en otras actividades, no se comportan de igual forma cuando actúan como socios/as, llegando a inhibirse del proceso de toma de decisiones en la institución cooperativa. Incluso el cooperativismo de segundo o ulterior grado ha resuelto poco, hasta el momento, debido a que la integración asociativa es más formal que real, no consiguiéndose los efectos comerciales para los que, supuestamente, fueron creadas. No obstante, es cierto que los pocos avances en materia de comercialización y los escasos aceites cooperativos que se introducen en los canales comerciales convencionales para ponerlos a disposición del consumidor final proceden, fundamentalmente, de cooperativas integradas.

En suma, ausencia de orientación hacia al mercado en el sector, cuando precisamente, desde Bruselas, tal y como hemos adelantado, se persigue la mayor orientación al mercado en la agricultura.

c) La escasa profesionalización del sector, entendida como la ausencia de profesionales en los distintos agentes que conforman la cadena agroalimentaria, fruto del poco valor que el sector otorga a los intangibles.

La escasa profesionalización del sector es, sin duda, su gran debilidad. Es una cuestión de tanta importancia que condiciona el desarrollo sectorial, frenándolo en exceso y no dotándolo del dinamismo que los nuevos tiempos demandan. Esta escasa profesionalización provoca una débil o nula orientación al mercado y una ausencia de gestión empresarial, que se materializa en una ineficiente gestión comercial y en una marcada debilidad organizativa en las actividades de marketing, lo que impide el conocimiento de los mercados y, por consiguiente, su conquista.

d) Los rasgos estructurales.

De todas las características estructurales que posee la oleicultura provincial y que actúan como elementos de freno para el desarrollo del sector¹⁷, es, sin duda, la consideración, por una buena parte de los oleicultores y oleicultoras jiennenses, del

¹⁷ Nos referimos, por ejemplo, a la pequeña dimensión de las explotaciones olivereras que dificulta las economías de escala y al escaso asociacionismo oliverero.

olivar como fuente de renta complementaria, la que más contribuye al alejamiento de los mismos de los mecanismos de mercado y de la gestión empresarial.

En el cuadro 13, recogemos los aspectos contemplados como amenazas y debilidades en la “Matriz DAFO sobre Olivicultura y Oleicultura” del Plan Estratégico de la Provincia de Jaén, relacionados con el Proyecto Estratégico “Creación de Centrales de Ventas de Aceite de Oliva”.

2.2.5. los retos para el presente y el futuro y la oportunidad y conveniencia de las centrales de ventas

Los cambios reseñados están configurando un entorno en la oleicultura mucho más competitivo que el actual, de tal modo que los productores y las productoras jiennenses que quieran tener una mayor implicación en las actividades de comercialización, en el sentido de llevar a cabo una “comercialización activa”, frente a lo que podemos denominar una “comercialización pasiva”, caracterizada no por un acercamiento del sector productor a los mercados, sino por un acercamiento de los mercados al sector, deberán: a) orientarse más al mercado, lo que implica que han de convencerse de que el futuro de su negocio no está en Bruselas sino en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y de las consumidoras mejor que los competidores/as; y b) aumentar la cooperación inter e intrasectorial.

La mayor orientación al mercado exige conocer el comportamiento del mercado, tanto de graneles como, sobre todo, de envasado. Cooperar más exige crear estructuras de más volumen que integren procesos, bien hacia el destino (en forma de centrales de ventas), bien hacia el origen (a modo de centrales de compras y servicios) o en ambas direcciones, o bien incorporarse como socios en estructuras de este tipo ya creadas. En este sentido, el objetivo final que se persigue con la creación de las centrales de ventas es contribuir a que el sector productor provincial lidere el mercado mundial de aceites de oliva de calidad. Es obvio que el mayor poder de negociación en el mercado y/o la mayor participación en el mismo, por el conjunto del sector productor, están notablemente influidos por el grado de concentración que el conjunto de entidades actuales sean capaces de generar, ya que para poder emprender acciones comerciales y de otro tipo de cierta envergadura, la concentración de oferta y las economías de escala y alcance que de ella se derivan son requisitos necesarios.



En definitiva, la mayor presencia de los productores y de las productoras provinciales en los mercados nacionales e internacionales es mucho más viable mediante la creación de centrales de ventas que integren la venta en común de aceite envasado y a granel. Además de esta función de ventas conjuntas, las centrales de ventas tienen que erigirse en auténticos laboratorios de marketing, llevando a cabo los estudios y análisis necesarios para diseñar las estrategias comerciales, esto es, como mínimo tendrán que integrar las actividades de análisis de mercados, creación o diseño de la red de ventas, fijación de políticas de precios, diseño de marcas y estudios de imagen, lanzamiento de nuevos productos, etc. Se trata, en suma, de conseguir comercializar eficientemente los aceites de oliva producidos en la provincia de Jaén, analizando los mercados, en primer lugar, y diseñando y ejecutando las estrategias comerciales pertinentes para conquistarlos.

Es evidente que el buen funcionamiento de estas organizaciones estará condicionado por el volumen de producción que concentren, por el grado de profesionalización de las mismas, que ha de ser muy alto, y por el poder que las organizaciones que las integren les otorguen, que también ha de ser el máximo.

Asimismo, tendrán que ocuparse, también, de comercializar nuevos productos derivados del olivar y aceite de oliva, en la medida que éstos vayan generándose.

En definitiva, los objetivos a conseguir por la central de ventas¹⁸ son:

- Empezar campañas de comunicación/promoción de cierta envergadura. En este sentido, las centrales de ventas deberán liderar, en colaboración con otros agentes, las acciones tendentes a incrementar el consumo de aceites de oliva vírgenes en el mercado interior y en los mercados exteriores.
- Ganar poder de negociación frente a terceros. Este objetivo es clave para el desarrollo de las estrategias de distribución, debido a que la alta concentración en el sector de la distribución comercial hace necesario un nivel de concentración semejante en el escalón productivo, para poder negociar en igualdad de condiciones.

¹⁸ Profundizaremos sobre estos objetivos al describir, más adelante, la composición y funcionamiento de la central de ventas.

- Tener acceso a determinados servicios, clientela y proveedores o proveedoras. La concentración de la oferta es absolutamente necesaria para poder vender a ciertos clientes que exigen un volumen de oferta que pocas empresas están en condiciones de abastecer independientemente. Por otro lado, la concentración hace factible tener acceso a determinados proveedores o proveedoras y a ciertos servicios.
- Desarrollar acciones de cooperación con otras empresas e instituciones, tanto de tipo horizontal como vertical. En este sentido, los acuerdos de cooperación que puedan llevar a cabo las centrales de ventas con otras empresas son sumamente importantes y pueden ser: entre empresas oleícolas para llevar a cabo un proyecto común, como por ejemplo exportar; entre empresas oleícolas y otras del sector de alimentación para tratar de buscar un socio que posea una estructura o red de distribución y al que se le ofrece incorporar en su cartera de productos aceites de oliva; acuerdos entre empresas oleícolas y empresas de distribución, mediante los cuales unas entregan los productos y otras los distribuyen en sus establecimientos comerciales; acuerdos a tres bandas entre empresas oleícolas, distribuidoras e instituciones financieras; etc.
- Comercializar los productos surgidos de los residuos y subproductos del olivar y de la producción de aceites de oliva.
- Desarrollar más intensamente la distribución de los aceites vírgenes por los canales de distribución convencionales: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, etc., además de por los que ya se viene haciendo: tiendas tradicionales, tiendas especializadas, almazaras, etc. Asimismo, se ha de operar con otros canales de marketing directo, entre los que destaca el comercio electrónico.



CUADRO 12. LAS CENTRALES DE VENTAS EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE JAÉN

Objetivo: Aumentar la competitividad del sector, a través de una mayor orientación al mercado y de la mejora de la productividad, en el marco del desarrollo sostenible	EJES ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS
	<p>EJE 1. la mejora constante de la calidad de los aceites y el desarrollo de una comercialización eficiente</p>	<p>1.1. Desarrollar las actividades de comercialización, al objeto de incrementar la demanda de los aceites de oliva vírgenes provinciales, posicionándolos como aceites de calidad y altamente saludables.</p> <p>1.3. Potenciar la presencia de los productores jiennenses en los circuitos comerciales del aceite envasado.</p>	<p>1. Realizar campañas de comunicación sobre los aceites provinciales destinadas a consumidores finales.</p> <p>2. Realizar campañas de comunicación sobre los aceites provinciales destinadas a prescriptores.</p> <p>3. Realizar campañas de comunicación sobre las denominaciones de origen provinciales.</p> <p>4. Desarrollar la marca "Picual Jaén".</p> <p>5. Creación del Fondo para la Promoción del Aceite de Oliva Provincial.</p> <p>6. Creación de centrales de ventas.</p>
		<p>1.4. Fomentar y transformar la actitud comercial del sector para que pueda gestionar el cambio, impregnándolo de dinamismo y dotándolo de agilidad, flexibilidad y adaptabilidad.</p>	<p>1. Creación de centrales de ventas.</p> <p>2. Programa de fomento de proyectos de comercialización.</p>
			<p>1. Creación del Fondo para la Promoción del Aceite de Oliva Provincial.</p> <p>2. Creación de centrales de ventas.</p> <p>3. Programa de fomento de proyectos de comercialización.</p> <p>4. Creación de centrales de compras y de servicios.</p> <p>5. Programa de fomento de la creación de empresas especializadas de servicios olivares y oleícolas.</p> <p>6. Programa de fomento e implantación de sistemas de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en la olivicultura y elatotecnia.</p>

<p>EJE 2. gestión eficiente de las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la agricultura sostenible</p>	<p>2.3. Considerar los subproductos y residuos del olivar como fuentes de valor añadido.</p>	<p>1. Creación de centrales de ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de centrales de compras y de servicios. 2. Programa de fomento de la creación de empresas especializadas de servicios olivares y oleícolas. 4. Programa de fomento e implantación de sistemas de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en la olivicultura y elaiotecnía.
<p>EJE 3. el fomento de una cultura empresarial apoyada, fundamentalmente, en la consciencia colectiva de la necesidad de invertir en intangibles</p>	<p>3.1. Aumentar el capital humano, a través de una formación de calidad que responda a las necesidades del sector.</p> <p>3.2. Potenciar el nivel científico–tecnológico, mediante la innovación y la investigación de alto nivel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un manual de puestos de trabajo de la cadena producción-consumo de aceites de oliva. 2. Licenciatura en Olivicultura y Elaiotecnía. 3. Ciclos formativos en Olivicultura y Elaiotecnía. 4. Programa de incorporación de titulados universitarios. 5. Programa de formación continua. 6. Creación del Comité de Coordinación de Actividades del Olivar. <p>7. Creación de centrales de ventas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciatura en Olivicultura y Elaiotecnía. 2. Creación del Comité de Coordinación de Actividades del Olivar. 3. Creación del Centro de Investigación y Desarrollo sobre el Olivar <p>4. Creación de centrales de ventas.</p>

Fuente: AA.VV. (2000)



CUADRO 13. DEBILIDADES Y AMENAZAS RELACIONADAS CON LA CREACIÓN DE CENTRALES DE VENTAS, CONTEMPLADAS EN LA MATRIZ DAFO SOBRE OLIVICULTURA Y OLEICULTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE JAÉN

DEBILIDADES

- D.1. Insuficiente concentración de la oferta.
- D.2. Sector adverso a asumir riesgos y con gran desconocimiento de los mecanismos de mercado.
- D.3. La consideración del olivar como generador de rentas complementarias.
- D.4. Escasa consciencia del sector de sus propias carencias.
- D.5. Predominio de un cooperativismo oleícola con escasa cultura empresarial.
- D.6. Escasa profesionalización del sector.
- D.7. Denominaciones confusas de los aceites de oliva.
- D.8. Escasa visión empresarial de la actividad oleícola por los productores.
- D.9. Escasa implicación del sector productor en los mercados finales.
- D.10. Desconexión entre productores y envasadores.
- D.11. Escasas acciones promocionales.
- D.12. Consideración del olivar como fuente de renta complementaria.

AMENAZAS

- A.1. Incremento “no controlado” de la oferta.
- A.2. Existencia de productos sustitutivos de menor calidad, pero de un precio más reducido.
- A.3. Aparición y desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a los aceites de oliva, pero más baratos.
- A.4. Posibilidad de comercializar aceites obtenidos mediante mezcla de aceites de oliva con aceites de semillas.
- A.5. Liberalización de la agricultura que afecta al nivel de ayudas.
- A.6. Tendencia a un mayor dominio de las grandes cadenas de distribución sobre la industria oleícola.
- A.7. Barreras de entrada, fundamentadas en la costumbre y tradición que dificulta la expansión del mercado, fuera del área mediterránea.
- A.8. Mantenimiento del desconocimiento del aceite de oliva virgen y de sus características.

Fuente: AA.VV. (2000)

2

2

centrales de
ventas en el
sector oleícola



**plan
metodológico**

centrales de

ventas en el

sector oleícola

rales de

central

ntas en el

venta

or oleícola

sector



3. Plan metodológico

En este epígrafe, explicamos el método de investigación empleado para dar respuesta al objetivo inicial centrado en definir los rasgos básicos de una central de ventas para el sector oleícola provincial.

El desarrollo de este estudio requería un tipo de información precisa, oportuna y lo más exhaustiva posible. Para ello se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se han generado a partir de una metodología interpretativa, basada en información cualitativa, obtenida a través de la técnica de investigación de la entrevista. Se ha optado por una estrategia de entrevista abierta, semidirectiva y focalizada al tema objeto de estudio. La información secundaria se ha obtenido mediante la recopilación de la bibliografía existente sobre la evolución y situación del sector oleícola, tanto nacional como internacional, las centrales de ventas, la estrategia de cooperación entre empresas y la orientación al mercado.

La metodología cualitativa trata de comprender e interpretar los fenómenos sociales tal como se perciben por los actores que viven y se relacionan en un determinado medio social. Estos rasgos justifican la idoneidad del método para dar respuesta a los objetivos de este trabajo. En este sentido, pretendemos conocer las opiniones y valoraciones que los informantes clave tienen sobre cómo organizar una central de ventas, qué aspectos consideran importantes y cuáles no, por qué han establecido unas formas de funcionamiento u otras, con qué problemas se han encontrado a lo largo del proceso y cómo los han resuelto, etcétera.

Para ello recurrimos a la entrevista, que es tanto como decir a la comunicación y a la palabra. A través de la palabra y mediante el contacto directo con la persona entrevistada podemos conocer sus puntos de vista, su forma de pensar; haciendo que emerjan los pensamientos y sentimientos más profundos, aquellos que se encuentran latentes, y que han sido elaborados desde una comunicación intersubjetiva, entre los que comparten una misma realidad social. Es así como podemos acceder hasta cierto punto a comprenderles, siempre de un modo contextualizado: en su entorno, en su situación, en su escenario natural; bajo esta comprensión cabe decir que puede ser analizada una determinada realidad.

Bajo esta perspectiva, la entrevista abierta focalizada es la técnica adecuada para conocer las opiniones, impresiones y experiencias de los informantes clave respecto a cómo organizar y gestionar una central de compras y de servicios. Se trata de una técnica abierta, flexible y dinámica, que permite una gran interacción entre la persona que investiga y la entrevistada creando una situación auténtica de comunicación y de libre expresión. Estas características la configuran como un instrumento ideal para dar respuesta al objetivo planteado en este estudio.

Centrándonos en la fase de diseño de la investigación, las decisiones se han articulado en torno a los siguientes aspectos: la construcción del guión, la identificación y selección de las personas a entrevistar y la recogida de información.

Atendiendo al primer punto, se ha diseñado un guión¹⁹ flexible, para utilizarlo a modo de guía con el fin de desarrollar la conversación de manera ordenada y sistemática.

De acuerdo con lo señalado, el guión se ha estructurado teniendo en cuenta dos dimensiones básicas:

1. El paso del tiempo: las centrales pasan por distintas etapas (proyecto inicial, primeros años...) con problemas, objetivos, prioridades, funciones, etc., necesariamente distintas. Además, hay que considerar que cada etapa ocasiona cierta inercia estructural que condiciona la siguiente. En suma, para comprender bien a la organización se precisa de un análisis de su historia, considerando que cualquier organización no es más que una sucesión de etapas estrechamente relacionadas.
2. Los elementos a explorar: toda organización existe porque hay un conjunto de problemas (oportunidades) que preocupan a un grupo de personas, que se plantean unos objetivos en referencia a ellos, reúnen recursos y desarrollan actividades para intentar conseguirlos, considerando, asimismo, que este proceso es dinámico, esto es, continuamente surgen nuevos problemas, se obtienen-pierden nuevos recursos, se desarrollan nuevos objetivos, actividades, etc.

Bajo estas consideraciones, hemos focalizado los objetivos de captación de información en torno a dos núcleos: **descripción de las organizaciones** (qué hace,

¹⁹ Véase el Anexo II de este documento.

busca, tiene) y **comprensión** (por qué). De forma más desglosada ello nos supondría buscar, a grandes rasgos: sectores en los que trabaja, objetivos de la organización (explícitos o implícitos), actividades y/o funciones a desarrollar (por qué éstas y no otras), problemas de puesta en marcha, recursos comprometidos, problemas con los recursos y la organización, problemas con las personas, estrategia comercial desarrollada, etcétera.

En suma, para ser operativos y homogeneizar la búsqueda de información de los distintos equipos hemos descrito, en cada etapa o fase temporal, a la organización -personas, recursos, mercados y funciones- y hemos intentado comprender porqué es así.

Otro aspecto importante es la selección de las personas a entrevistar. En este sentido, los y las informantes clave han sido los responsables y las responsables de las principales empresas españolas, con base cooperativa del sector agroalimentario, que disponen de centrales de ventas. Se han realizado 7 entrevistas personales, de manera que el perfil de la empresa entrevistada se recoge en el cuadro 14:

CUADRO 14. PERFIL DE LOS INFORMANTES CLAVE

Número	Provincia	Institución	Rol del Entrevistado	Sector de Actividad
1	Pamplona	Grupo AN	Director de Comunicación	Multisectorial
2	Lérida	Actel	Director General	Multisectorial
3	Valencia	Anecoop	Gerente	Multisectorial
4	Vitoria	Udapa	Gerente	Patatas
5	Orense	Coren	Director de Aprovevisionamientos	Multisectorial
6	Zamora	Cobadu	Gerente	Multisectorial
7	Mérida	Acorex	Gerente	Multisectorial

La mayoría de estas empresas figuran entre las principales Cooperativas españolas, como se indica en el cuadro 15:

CUADRO 15. PRINCIPALES COOPERATIVAS DE ESPAÑA

Nombre de la Cooperativa	Sector/Actividad	Facturación (miles de millones €)
Coren	Huevos y aves, piensos	0,765
Anecoop	Frutas y hortalizas	0,402
Coop. AN	Frutas y hortalizas	0,260
Coop. A.C.O.R.	Azúcar	0,194
Coop Covap	Carnes, lácteos y piensos	0,192
Coop Acorex	Piensos, frutas	0,154
Coop. Hojiblanca	Aceite de oliva	0,153
CASI	Fruta	0,139
Coop. Agropecuaria de Guissona	Piensos	0,133
Coop. D'artese de Segre	Piensos	0,125
Central Lechera Asturiana	Prod. lácteos	0,115
Coop. Copaga	Carnes, piensos	0,112
Coop. Copaga	Carnes, lácteos y piensos	0,103
Coop. Feiraco	Piensos	0,102
Coop. del Campo D'Ivars D'Urgell	Fruta	0,085
SAT Costa de Almería	Carnes, piensos	0,084
SAT Arco Iris	Piensos	0,083
Cobadu	Aceite de oliva, hortalizas	0,082
Coop. Agro Sevilla Aceitunas	Cereales	0,080
Alto Ebro S. Coop.	Leche y lácteos	0,078
Gurelesa	Fruta	0,078
Coop. Actel	Fruta	0,074
SAT Agroiris	Fruta	0,072
Coop. Vicasol	Aceite de oliva	0,071
Jaencoop	Aceite de oliva	0,069
Coop. Oleoestepa	Piensos	0,067
Coop. Copiso Soria	Fruta	0,064
Coop. Carchuna la Palma	Piensos	0,062
Coop. Avigase	Fruta	0,060
Coop. Surinver	Fruta	0,059
Coop. Acopaex		

Fuente: COGECA (2005).

El trabajo de campo se realizó entre diciembre de 2005 y mayo de 2006. Las entrevistas se concertaron mediante llamada telefónica en la que se explicaba el objetivo de la investigación. Para la realización de las entrevistas, los investigadores y las investigadoras de este proyecto se desplazaron hasta las respectivas sedes de cada una de las empresas analizadas. Tras la recogida de información se procedió a la transcripción literal de las entrevistas y al análisis de los datos, tras la lectura reiterada de dichas entrevistas.

centrales de
ventas en el
sector oleícola

modelos

de funcionamiento

de las **empresas**

entrevistadas

centrales de

ventas en el

sector oleícola

centrales de

central

ventas en el

venta

sector oleícola

sector



4. Modelos de funcionamiento de las empresas entrevistadas

4.1. grupo AN

AN es una cooperativa agropecuaria de ulterior grado que asocia a 148 cooperativas de primer y segundo grado (avícolas, ganaderas, de cereales y hortícolas), aglutinando a unos 23.000 agricultores/as y ganaderos/as. La mayor parte de sus socias se localizan en Navarra y, en estos últimos años, se han integrado otras cooperativas de grandes dimensiones procedentes de las zonas del País Vasco, Treviño, Castilla León, Aragón y La Rioja, atraídas por la forma de trabajo de este grupo, y por la seguridad y garantía comercial que ofrece.

Las relaciones entre AN y sus socias se establecen de forma contractual y se renuevan anualmente, de manera que en las cooperativas avícolas y ganaderas, trabajan directamente con el socio o la socia, mientras que en las cooperativas de cereales y hortícolas, la relación es con la cooperativa –se trata de evitar la duplicidad de estructuras en los casos en los que esto no tiene sentido. Así, para el periodo de un año, cada socia comunica a la cooperativa en qué secciones quiere trabajar comprometiéndose a comprar inputs y a entregar toda su producción en las secciones para las que ha firmado el acuerdo. Respecto a esto último, cada año las cooperativas pueden decidir si participan o no en la central de ventas, pero en caso de participar, la participación debe ser obligatoriamente con el 100 por 100 del producto con el que trabaja la sección en cuestión. Esta forma de actuar busca una comercialización constante durante todo el año en términos tanto de precios como de abastecimiento.

AN surge en los años 80 y, desde entonces, su proyección ha sido creciente obteniendo un volumen de facturación, en el período 2004-2005, de 270,4 millones de euros. Tiene organizada su actividad en centrales de ventas y de compras y servicios. Las primeras, que constituyen el objeto de este trabajo, se estructuran en 4 unidades de negocio: cereales (720.000 Tm.), frutas y verduras (150.00 Tm.), avícola (300.000 pollos/semana) y porcino (3.500 cerdos cebados/ semana). Las segundas, se organizan en 3 unidades de negocio: suministros agrarios, suministros ganaderos y otros productos y servicios. Cada unidad de negocio se descompone en secciones que son gestionadas de forma independiente, de modo que cada sección soporta sus gastos e ingresos. A

diferencia de la central de ventas en la que la empresa persigue un beneficio cero, con las compras la cooperativa se plantea obtener un margen comercial.

Como acabamos de apuntar, procuran que las comisiones de las centrales de ventas cubran estrictamente los costes de esa sección. Más detalladamente, en la sección de cereales tienen una comisión del 0,4 por 100, con la que aseguran la venta, se encargan del papeleo y gestión de cobro y aseguran el cobro. En la sección de frutas y verduras existen comisiones separadas, de forma que en la parte que va a la industria, que supone un trabajo más fácil, la comisión es del 1 por 100, mientras que en la parte de producto en fresco la comisión es del 4 por 100. En las secciones ganaderas la comisión es del 1 por 100. Si en un momento dado, los precios caen y se desajustan, lo que se hace es subir la comisión, con el fin último siempre de que la parte cooperativizada quede a cero²⁰. A cambio de los porcentajes cobrados en las distintas secciones, los socios obtienen la seguridad de venta y cobro, autoseguros y seguros, igual precio para igual calidad y precios medios en casi todas las secciones.

Cada sección tiene una Comisión cuya función es la actividad comercial del día a día, vigilarla y compartir la toma de decisiones para consolidarlas y que sean más acordes a lo que piensa la gente. En estas comisiones participan técnicos y su función es primordial debido a que están más cerca del mercado.

Todas las secciones, además de este trabajo cooperativizado, tienen orden del Consejo Rector de operar fuera de las cooperativas, como un operador más del mercado normal. Así, desde un principio las centrales de ventas operan con terceros, comprando productos fuera de sus asociadas/os y vendiéndolos en el mercado para conseguir mejorar su posicionamiento y su competitividad, buscando siempre el mejor beneficio para el socio o la socia.

Los beneficios procedentes de la actividad con terceros se destinan a dos conceptos: por un lado, al pago de los gastos de estructura que tiene el grupo AN (gastos generales, de asamblea, informática, tesorería, contabilidad, etc.) y, por otro lado, se revierten a las socias y socios en concepto de “beneficio de la actividad no

²⁰ En este sentido, es importante destacar que la cooperativa paga a los socios los esfuerzos que, en ciertos momentos, el mercado no paga. Así, si el pollo se vende a un precio en el mercado inferior a su coste de producción, la cooperativa liquida al ganadero por el precio que cuesta producirlo y al final de año comprueban si está cambiando el mercado y la situación se equilibra.

cooperativizada". Este reparto se otorga sólo a las cooperativas que participan en todas las secciones en las que podrían estar como consecuencia del desarrollo de su actividad. Consiste en un título de capital cuya cuantía estará en función del porcentaje de actividad de la cooperativa con AN y que se capitalizará durante 10 años, de modo que la cooperativa obtendrá los intereses más el capital resultante.

En los últimos años se han planteado la necesidad de diversificar su actividad. Así, en algunas ocasiones se han decidido por actividades relacionadas con energías alternativas, aunque finalmente fueron actividades que abandonaron, bajo la idea de desarrollar inversiones relacionadas con su actividad. Después de esta decisión se produjeron las inversiones en la incubadora, granjas, fábricas de piensos, mataderos, etc., tratando de reproducir en su totalidad las cadenas agroalimentarias de los productos que comercializan, además de ser vital para el tema de la trazabilidad y seguridad alimentaria.

Otro aspecto comercial que están empezando a analizar para llevar a cabo su desarrollo es la creación de una red de tiendas propias, para poder captar el margen que consigue la gran distribución. Si bien, consideran que debido a que lo complicado son los inicios, tratarán de abordar esta actividad sin que sea muy visible el nombre de su grupo, por ejemplo, asociándose con marcas externas, hasta que consigan el posicionamiento deseado y, entonces, se haría más visible su nombre²¹.

4.2. ACTEL

ACTEL (Agrupación de Cooperativas Agrícolas de les Terres de Lleida) es una cooperativa de segundo grado constituida en 1980 y que actualmente agrupa a 32 cooperativas fruteras. Su estructura interna de funcionamiento se divide en dos grandes secciones: la primera sección se dedica a la comercialización de fruta y la segunda se dedica, de un lado, a la comercialización de cereal y, de otro, a la adquisición de suministros tales como fertilizantes, fitosanitarios, semillas, gasóleos, etc. De acuerdo con esto, la sección de frutas y la parte de cereales actúan como centrales de ventas mientras que la parte relativa a suministros se comporta como sección de compras y servicios.

²¹ El tema de la visibilidad de la marca hace referencia a la necesidad de no crear grandes hostilidades por parte de sus distribuidores que pasarían a convertirse en competidores. En este sentido, nuestro entrevistado apunta "Muchos directores de secciones nos dicen, vamos a crear tiendas y qué hacemos, vamos a comenzar a vender 50.000 pollos semanales y ¿qué hacemos con los otros 400.000?".

Con un volumen de 125.000 toneladas de fruta, este grupo se ha convertido en la mayor cooperativa productora de pera y manzana, además de contar con una extensa gama de frutas (melocotones, nectarinas, ciruelas, cerezas, albaricoques...). España, la Unión Europea, los países del Este y Próximo Oriente son los principales clientes del grupo que comercializa su fruta con las marcas Actel, Newton, Mama Fruta y Capfrut.

Para formar parte de esta estructura, las cooperativas deben incluir en sus Estatutos una cláusula en la que se indique que entran en la Organización de Productores de Frutas y Hortalizas de Actel y esto les obliga durante un periodo mínimo de tres años. Entre los aspectos de gestión cotidiana, cabe destacar que en la central de ventas de fruta el socio está obligado a entregar toda su fruta y que desde el momento en que entra en las cámaras, los socios pierden el poder de gestión sobre sus productos. Las estrategias y demás decisiones sobre ventas se toman por parte del Consejo de la sección que se compone de 10 personas y constituyen una parte del Consejo Rector de la cooperativa de segundo grado y que realizan reuniones mensuales –no obstante, al principio, la periodicidad requerida para estas reuniones era semanal.

La retribución a las socias se hace en función de un escandallo que se realiza de manera centralizada. No garantizan ningún precio a las socias porque consideran que el mercado tampoco te da ninguna garantía, aunque lo que sí hacen es adelantar una parte importante del precio de la fruta para que los socios puedan pagar los costes de recolección. Desde hace un par de años, Actel ha comenzado a abordar la preparación de productos de cuarta gama (fruta fresca pelada y cortada) en la fábrica de su Centro Logístico²². Se trata, por tanto, de un producto innovador que, por su comodidad, facilidad y máxima calidad da respuesta a las necesidades actuales de los consumidores.

Como factor clave para el correcto funcionamiento de una estructura de este tipo, consideran imprescindible la presencia de un o una líder que reúna una serie de requisitos: es importante que proceda del mundo cooperativo, que goce de reconocido prestigio, que sea una persona con capacidad de aguante y, al mismo tiempo, recto, y debe ser una persona honrada para conseguir la confianza del resto. Del mismo modo, y en el sentido opuesto, consideran que el principal hecho que actúa en contra de estas estructuras es

²² El Centro Logístico frutero constituye una estructura pionera que concentra la confección de la producción de las 32 cooperativas de la Sección de Fruta. Sobre una planta de 23.000 m² construidos, el Centro dispone de una sala de confección climatizada de 10.000 m² y equipada con 8 líneas automatizadas y todo tipo de maquinaria para pre-packing (embolsadoras, enmalladoras, encestadoras, trenes de retráctilado,...).

disponer de un Consejo Rector que no esté formado en el tema empresarial. “A mí me gustaría tener consejeros y no hace falta que hayan ido a la Universidad ni mucho menos, pero sí que tuviesen empresas, que entonces ellos sí saben y tienen esa visión. Pero no hay manera, no quieren, quizás alguno joven, pero no quieren cursos de formación a ese nivel”.

4.3. ANECOOP

ANECOOP (Asociación Nacional de Exportación de Cooperativas Citrícolas) se crea en 1975 con un grupo de 31 cooperativas citrícolas, cuyo objetivo común era el de poner sus productos en los países del Este. Posteriormente, este grupo ha ido evolucionando, se ha consolidado como una cooperativa de segundo grado y se han incorporado otras frutas, hortalizas y el vino, logrando así un calendario más amplio en su oferta de productos, una gama de productos más completa y mayores cantidades de productos. En la actualidad, el grupo Anecoop está formado por 98 cooperativas de primer grado cuyo principal objetivo es la concentración de la producción, para hacer frente a la concentración de la distribución. Desde hace unos años, Anecoop se ha convertido en la primera empresa de comercialización de productos agrícolas frescos y una de las primeras de la Unión Europea, llegando a unas 400.000 Tm. de producto comercializado.

Como central de ventas, operan a partir de un convenio o acuerdo por el que las socias están obligadas a entregar a Anecoop, como mínimo, un porcentaje de su producción para ser comercializado por el grupo. Este porcentaje ha ido evolucionando desde un 10 por 100, un 15 por 100, hasta un 25 por 100 y en este momento está en el 30 por 100²³. A cambio, el grupo cobra una comisión del 2 por 100 a sus socias, para pagar los gastos estructurales, por la gestión de venta realizada. Aunque este grupo directamente no realiza actividades de central de compras, se produce una coordinación en la compra de materiales para confección, con el objetivo de homogeneizar el producto final y su imagen ante los distribuidores o distribuidoras y los consumidores y consumidoras finales.

²³Consideran que este porcentaje debe ser la cantidad que la empresa sea capaz de gestionar adecuadamente, y que es bueno no empezar con la totalidad de la producción, debido a que es difícil que una empresa nueva sin actividad previa en el mercado sea capaz de dar salida correctamente al 100 por 100 de la producción, aunque evidentemente, con el tiempo éste será un porcentaje que vaya creciendo.

Consideran como factor clave en su éxito el liderazgo de una persona a la hora de crear esta organización de manera pionera. Otros factores muy importantes son el establecimiento claro y desde el principio de compromisos y responsabilidades, así como de las posibles sanciones, los controles de calidad, la formación y gestión profesionalizada, y la mentalidad empresarial en el desarrollo de las actividades. Asimismo, creen que las alternativas de futuro pasan necesariamente por el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas extranjeras.

4.4. UDAPA

UDAPA es una cooperativa de segundo grado dedicada a la comercialización de patatas y creada en 1993. Está constituida por tres cooperativas muy diferentes: una cooperativa de productores y productoras, una cooperativa de trabajo asociado y una cooperativa de crédito. Ante lo inusual de su estructura, a la hora de ser registrada en 1993, se amparó en una figura que aparecía en la Ley de Cooperativas del País Vasco, la cooperativa mixta. Este grupo comercializa anualmente unas 24 ó 25.000 toneladas de patatas, suponiendo una facturación de unos 8 ó 9 millones de euros al año.

Consideran que una de sus fortalezas es no constituirse en un proyecto participado exclusivamente por productores/as, actuando bajo la perspectiva de que las empresas las hacen los empresarios y las empresarias y es imprescindible que exista mentalidad empresarial, por lo que su estructura se rige por un sistema de funcionamiento mucho más complicado. La cooperativa de productores y productoras está compuesta por unos 28 agricultores y agricultoras que no tienen ninguna obligación como proveedores/as, salvo lo que ellos y ellas anualmente quieran comprometer, y sólo tienen las obligaciones típicas de los socios/as (aportaciones a capital, asistencia a asambleas y aceptación de cargos). El agricultor o la agricultora que quiera convertirse en proveedor o proveedora firma un contrato donde se recogen las condiciones, variedad (pueden contratar una o varias variedades, pero el total de producción de cada variedad que cultiven), precio –cerrado o relacionado-, que le garantiza una rentabilidad mínima y están obligados/as a estar bajo la supervisión de una persona Licenciada en Tecnología de los Alimentos que controla la calidad del producto. Cuando este producto se entrega a la cooperativa (siempre bajo el principio de libertad comercial), es ya la cooperativa de trabajo asociado la que desarrolla las funciones de comercialización, gestión, etc. Esta cooperativa de trabajo asociado está compuesta por 7 socios y unos 20 trabajadores en régimen de autónomos, que reciben una remuneración básica y otra complementaria en función de



los resultados obtenidos por Udapa. Su vinculación con Udapa es un contrato mercantil de prestación de servicios donde se especifican las funciones anteriormente mencionadas.

El reparto de votos es el siguiente: 40 por 100 la cooperativa de productores y productoras, 40 por 100 la cooperativa de trabajo asociado y 20 por 100 la cooperativa de crédito. Con la entidad financiera se garantiza que la gestión sea profesional y es la parte imparcial. El cierre de ejercicio se hace después de pagar a los productores/as el precio estipulado en contrato, después de pagar a la cooperativa de trabajo asociado y entonces se hace el cierre previo, con el que se perfilan unos resultados. Después a la cooperativa de trabajo asociado se le hace la retribución variable en función de resultados y ya se hace el cierre definitivo. A partir de aquí el 43 por 100 se destina a Fondo de Reserva Obligatorio de carácter irreplicable, el 10 por 100 al Fondo de Educación Social y el otro 47 por 100 a un Fondo de Reserva Voluntario repartible. Este fondo repartible va 50 por 100 a los productores y 50 por 100 a la cooperativa de trabajo asociado, aunque sólo el reconocimiento del derecho, que será repartido cuando el socio cause baja, a modo de fondo de pensiones.

El desarrollo de Udapa como central de ventas se produjo “al detectar en un momento desastroso de mercado que se trataba de un sector totalmente desestructurado, atomizado, en el que la comercialización se realizaba a través de pequeños corredores-comisionistas, cazarrecompensas y estaba bastante desarticulado. En este momento, y con el apoyo de la Administración Vasca se propuso la necesidad de ir estructurando el sector, para que los productores y productoras se fueran incorporando a estructuras en las que participen y, además, esas estructuras que vayan cuajando en proyectos de comercialización e incluso de industrialización y transformación, para fidelizar la producción, para estabilizar esa producción y para regular los precios de esa producción del mercado, y de alguna forma planificar, para evitar sorpresas desagradables por estar totalmente desarticulados”. “En una primera instancia, lógicamente, viniendo de donde veníamos, de una situación desastrosa, se incorporó mucha gente, cuando luego hubo que disciplinar aquello, poner ciertos elementos de comportamiento, comprometerse, hacer una apuesta por el proyecto y aportar dinero al capital, se produjo una desbandada total”.

Su actividad actualmente se define como compra y venta de patatas, pero vendiéndolas directamente a la distribución alimentaria y siendo su buque insignia el Label Vasco de Calidad, para su producción autóctona. Udapa opera en dos mercados

claramente diferenciados: el primero, es el mercado del fresco, donde su actividad consiste en la venta a la gran distribución del producto ya manipulado que el consumidor o la consumidora va a adquirir en el lineal y en el que se encuentran bien ubicados y, el segundo, es el mercado industrial, que se encuentran en proceso de desarrollo de productos de cuarta gama para el sector HORECA y también para el consumo doméstico, debido a que el consumidor/a cada vez demanda productos rápidos y de fácil elaboración. Esta forma de actuar les ha supuesto una diferenciación importante respecto a otras cooperativas cuya gestión comercial es menos elaborada, ya que actúan como almacenes de origen, centrándose en tareas de identificación y organización básica de la trayectoria comercial del producto. En cambio, la actuación de Udapa se asimila a los denominados almacenes de destino y sus clientes son directamente la distribución alimentaria, mostrando, por tanto, una mayor orientación al mercado. Ellos establecen que lo que hacen es “partir del mercado y hacia atrás, desde el mercado, explorando nichos del mercado, y provocando, de alguna forma, productos para el mercado, que el mercado acepta bien, de ahí vamos a la confianza y ahora existe esta oportunidad, porque el proyecto surge para provocar una oportunidad de mercado”.

El hecho de querer desarrollar una gestión comercial orientada al mercado y centrarse en la satisfacción de las necesidades de su clientela y, al mismo tiempo, trabajar con un producto estacional y perecedero como la patata, les obliga a trabajar con productores y productoras de muy diferentes zonas que les permitan abastecer al mercado final durante todo el año, porque la producción de sus socias está limitada temporalmente. Así, la compra se hace a los socios y las socias de la cooperativa de productores/as pero en una proporción que suele ser del 25 al 75 por 100, es decir, el 75 por 100 se adquiere a agricultores o agricultoras no socios/as, porque han de comprar en diferentes países para conseguir abastecer al mercado en todo momento. Además, apunta que realizan las operaciones de compra-venta con un cierto elemento de espontaneidad, en el sentido de comprar cuando lo necesitan y en las mejores condiciones de venta y del mismo modo, vender cuando lo necesitan y buscando las mejores oportunidades de venta –“la compra-venta no está definida por los Estatutos sino por el mercado”.

Su estrategia comercial se centra en la diferenciación del producto a través del desarrollo de una marca reconocida, bajo el convencimiento de que cualquier empresa que no tenga marca es prescindible, pero sabiendo que este producto tiene un contenido de marca muy bajo, y en una apuesta firme por la calidad del producto. Se trata de conseguir que la gestión comercial vaya siempre por delante de la gestión productora, de

manera que no haya tantas socias que provoque colapso de producto, sino que domines el producto para poder venderlo y no tener necesidad de “quitártelo de encima”.

Otro punto importante en la actividad comercial de Udapa es el pleno conocimiento del producto –grandezas y debilidades- y del mercado en el que operan. En el análisis del sector de la patata consideran que se enfrentan a ciertas oportunidades, como es el hecho de disponer de más mercado que producto o formar parte de lo que se considera una alimentación sana y equilibrada, al incorporar frutas y hortalizas en la dieta, pero también a importantes debilidades, como es el hecho de ser un producto básico, y las posibilidades de incorporar marketing son muy limitadas; es un producto de corto recorrido, en el que el transporte es una imputación de costes determinante; y, por último, es un producto perecedero.

En cuanto a su competencia, Udapa tenía que empezar a comprar y vender en el mercado como cualquier mayorista, ya que sabían que difícilmente participarían los productores y las productoras en el proyecto si no veían que iba camino del éxito. En la actualidad, reconocen que la relación con la gran distribución se establece en términos de jerarquía, pero aunque imponen muchas condiciones, tú eres necesario como proveedor o proveedora y que aunque esté la competencia, si tú sabes dónde estás y sabes que eres competitivo o competitiva, lo que tú no puedas hacer, sabes que tu competencia tampoco va a poder. A este respecto, consideran fundamental entender la filosofía de trabajo de la gran distribución y no solamente entenderla, sino asumirla y hacerla tuya. Apuntan también que el análisis no puede hacerse para cada una de las ventas, sino en el contexto de una relación comercial duradera, por lo que unas operaciones generarán mejores márgenes que otras.

4.5. COREN

COREN es una cooperativa de segundo grado situada en Galicia y que actúa como central de ventas, pertenece a una central de compras y además ofrecen muchos servicios a las socias. Son más de 6.000 las familias cooperativistas, como las definen. En concreto, son más de 6.500 personas entre cooperativistas y trabajadores/as. Concretamente tienen a 3.450 trabajadores y trabajadoras en todas las plantas de la empresa.

Coren nace en 1959. D. Eulogio Gómez Franqueira es nombrado gerente de la entonces denominada Uteco provincial. El nuevo gerente comenzó a viajar para obtener

mejores precios comprando en origen los productos que suministraba a las cooperativas e inició el saneamiento de la Uteco. En 1961 se constituye la Caja Rural de Orense ante las necesidades de financiación de las cooperativas. A partir de ahí Coren comienza a crecer, a abrir plantas de piensos, mataderos, etc. Además Coren en los últimos años se internacionaliza. Por ejemplo, en 1995 se constituye Coren Argentina, en 1998 adquiere una planta en Rumanía y se siguen haciendo inversiones para tener presencia en otros países.

Esta cooperativa es una cooperativa multisectorial. Aunque es conocida por la cría de pollos, también tienen huevos, granjas de porcino de ciclo cerrado (cría, engorde y reproducción) granjas de engorde, vacuno de carne (ternera gallega), vacuno de leche, etc. Por todo lo anterior la gama de productos es muy grande: en el apartado de avícola de carne se encuentran productos de pollo, pavo y pato; en avícola de puesta encontramos los huevos; en porcino una amplia gama de productos de porcino tanto blanco como ibérico; ternera gallega; jamones; embutidos; quesos; leche; conejos; platos cocinados; productos cocidos; y productos de alimentación animal. En el año 2003 facturó 765 millones de euros.

En Coren han realizado una clasificación de actividades que son cooperativizadas y otras actividades que se podrían clasificar de libres. En las actividades cooperativizadas las socias tienen que trabajar con la cooperativa al 100%, si no cumplen con esta obligación se considera falta muy grave y es causa de expulsión. Desde el punto de vista de la central de ventas, Coren tiene la obligación de comprar todos los productos de sus cooperativas socias y los socios y socias de entregarlos.

El proceso productivo de Coren en todas las ramas de actividad en las que está presente, vacuno, porcino y avicultura, se inicia con la selección genética de las razas, con lo que el proceso de trazabilidad está garantizado por Coren de principio a fin. Así, el Grupo participa en sociedades de genética a nivel internacional: HYPOR, Sociedad participada al 10% por Coren; Genética holandesa EURIBRID; NUCLEUS, participada al 5% por Coren, con genética procedente de Francia y CZV, productos veterinarios.

Como avanzábamos, Coren comercializa todos los productos de las cooperativas de segundo grado, pero han creado empresas con fórmulas jurídicas diferentes para ello.



GALLEGA DE ALIMENTACIÓN, S. A. (GALSA): En 1984 se creó esta sociedad comercial para hacer llegar los productos Coren a todo el ámbito nacional. Hoy, a través de Galsa, de sus sociedades y distribuidores, el Grupo Coren está presente en todos los mercados nacionales e internacionales. Tiene delegaciones propias en Ourense, La Coruña, Santiago de Compostela, Vigo y Madrid.

ESPINOSA COREN: La sociedad Espinosa Coren nace en el año 95 para dar respuesta rápida y ágil a las demandas del mercado andaluz. Desde unas completas instalaciones en MercaSevilla, se plantean un futuro en constante expansión. Está operativa en MercaSevilla y comercializa los productos del Grupo Coren en toda Andalucía, salvo en Almería, cuyo mercado se atiende desde Galsa Madrid. Sus instalaciones en MercaSevilla cuentan con salas de despiece de aves, carne y elaborados precocinados; almacén frigorífico distribuidor de ave, carnes, caza y sala de ventas al detal.

COREN IBEROCATALANA: Esta sociedad tiene su sede en San Pere de Molanta, desde donde llevan a cabo la comercialización de todos los productos de Coren que están presentes en las grandes cadenas de alimentación de toda Cataluña.

COREN ARGENTINA: En el mes de septiembre de 1995 inició sus actividades Coren Argentina, estableciendo su sede en la zona industrial de Mataderos, próxima a la capital argentina. Las primeras operaciones comerciales tuvieron al jamón serrano como gran estrella, teniendo que pasar poco tiempo para que fuera el más demandado en aquel mercado.

COREN GRILL: Desde su creación en 1991, Coren Grill ha ido evolucionando, adaptándose a las actuales necesidades del mercado e introduciendo nuevos productos y secciones, definiéndose claramente tres tipos de tiendas:

- GRILL: Establecimiento donde se venden, exclusivamente, asados, comidas preparadas, pan y complementos.

- TIENDA & GRILL: Locales en donde se unen a las secciones del GRILL, una charcutería.

- JAMONERÍA & GRILL: Además de los servicios anteriores ofrece la posibilidad de degustar menús, tablas de embutidos y bocadillos.

Coren Grill dispone de 44 establecimientos, de los que 14 son propios y 30 franquiciados.

LOURINHO PORTUGAL: En 1990 se constituye Lourinho Conservas de Carne Ltda., empresa con la que Coren inicia su desembarco en Portugal, con instalaciones en Vila do

Conde, localidad del área metropolitana de Oporto. En 1997 Lourinho abre una segunda delegación, en Lisboa. Con estas delegaciones, Coren atiende el Norte de Portugal desde Vila do Conde y la Gran Lisboa y la región del Algarve (sur de Portugal) desde la capital portuguesa. En el año 2002, Coren ha puesto en marcha en la capital lusa una nueva planta de 2.000 metros cuadrados con sala de despiece, vacuno y aves, para tener una mayor y más rápida capacidad de respuesta para la creciente demanda del mercado portugués.

Por otra parte, Coren tiene fábricas propias para atender las necesidades de sus socios.

INDUSTRIAS FRIGORÍFICAS DEL LOURO, S.A. Coren controla el 100% de Frigolouro (matadero y sala de despiece de porcino) a través de sus dos cooperativas de porcino: la Cooperativa Provincial de Criadores de Ganado Porcino y la Sociedad Cooperativa Limitada de Ganaderos de Porcino de Orense.

NOVAFRIGSA, S.A. Desde 1996, Coren está desarrollando un plan de expansión en vacuno, a través de la filial NOVAFRIGSA, S.A., que ese año adquirió el matadero en crisis de SAPROCARNE, S.A.

COREN AGROINDUSTRIAL, S.A. En enero de 1999 los activos de la Cooperativa Agropecuaria de Lugo, que Coren gestiona desde 1995, fueron traspasados a la nueva COREN AGROINDUSTRIAL, S.A., que en el 2001 ha puesto en marcha la nueva Fábrica de Piensos de Outeiro de Rei (Lugo). Además posee la Planta de Procesado y la Avícola de Santa Cruz.

Como factores clave para el correcto funcionamiento de una estructura de este tipo apuntan: a) la importancia de las personas y, en particular, la existencia de un líder que mezcle muchas características: mano izquierda, disciplina, elegancia, buen tono, etc.; b) la similitud entre las empresas que deciden emprender la actividad en común; c) la disciplina de los socios a la hora de tomar decisiones y de respetar las normas, que deben estar muy claras; y d) contar con profesionales preparados que te den la certeza de que consiguen la mejor negociación que se puede hacer.

Como consejo para la puesta en marcha de una estructura de centralización de compras o de ventas, considera que es mejor que participen pocos en el proyecto pero que crean en él, y estar siempre con las puertas abiertas. Por último, apunta que hay veces en que las mejores épocas para estos procesos son las épocas de crisis.

4.6. COBADU, sociedad cooperativa de primer grado

Desde su fundación en 1982, la Cooperativa Bajo Duero, COBADU, ha experimentado uno de los procesos de crecimiento más importantes del cooperativismo español. En un periodo muy corto de tiempo ha pasado de tener 300 socios y socias a tener más de 8.500, de una facturación de 1,8 millones de euros a 93 millones en el año 2004, de depender, en gran medida, de créditos bancarios a autofinanciar todas sus inversiones, de unas pequeñas instalaciones a un impresionante complejo perfectamente adaptado a las necesidades de los socios. Algunas cifras que avalan este crecimiento y su posición actual son:

- Durante el año 2004 se vendieron 243 millones de kilos de piensos y forrajes y en la actualidad sigue creciendo.
- Se comercializan productos zoosanitarios con una cuota de mercado superior al 60%.
- Se comercializan más de 500.000 lechones anuales.
- Se integran y comercializan anualmente 110.000 cerdos gordos.
- Además se comercializan forrajes, instrumental ganadero, comercialización de vacuno, ovino, leche, etc.

COBADU es una cooperativa de primer grado que pertenece a su vez a cooperativas de segundo grado y otras empresas que aparecen a continuación. Como cooperativa de primer grado acumula la venta de la producción de los socios y las socias, siempre bajo el principio de flexibilidad, de manera que no es obligatoria la entrega por parte de los y las cooperativistas de su cosecha a la cooperativa de primer grado, y las cooperativas de segundo grado a las que pertenecen, hacen las veces de centrales de ventas. Desde su punto de vista las centrales de ventas deben reunir unas cualidades, como son: flexibilidad, transparencia, formación, buen servicio, puertas abiertas y búsqueda constante de nuevas vías de negocio.

1. Cooperativas de segundo grado a las que está asociada:
 - COTECNICA
 - GESTECCOR (Tera-Esla-Orbigio + Coreccal Valladolid + COBADU Moraleja Del Vino (Zamora))
 - DUERO - VALVERDE
 - DUERO - CAMPOS
 - DUERO - ANILLAS

2. Sociedades a las que pertenece:

- FERTIBLEND
- ZASEPORC
- CÁRNICAS COTÉCNICA
- GENE + IBÉRICA

Como cooperativa de primer grado y debido a la gran cantidad de personas asociadas (casi 9.000), funcionan por secciones. Cada sección hace su junta preparatoria, que viene a ser como la asamblea de socios y socias en la cooperativa, y se toman en ella todos los acuerdos pertinentes. De esa forma evitan el caos en lo que sería una asamblea con 8.500 personas asociadas. La toma de decisiones es la habitual en las cooperativas 1 socio/a 1 voto.

Su filosofía es dejar flexibilidad al cooperativista en el uso de los servicios de la cooperativa, transparencia, y buen servicio. Pero tienen mecanismos para favorecer al que más aporta a la cooperativa y que más uso hace de los servicios de la misma, asimismo también se favorece al cooperativista que más se preocupa por la calidad, de forma que se paga menos precio al socio o socia que aporta el maíz con más humedad, ya que esto empeora la calidad y el proceso de tratamiento es más caro.

4.7. ACOREX, sociedad cooperativa

ACOREX son las siglas de la Agrupación de Cooperativas de Regadío de Extremadura S.C.L., e inició su andadura como proyecto cooperativo en 1985, siendo promotoras 5 cooperativas de las Vegas del Guadiana. En su 2º año ACOREX contaba ya con 25 cooperativas asociadas y ha pasado a ser en la actualidad la 1ª empresa extremeña del campo, integrando el trabajo de 40 cooperativas y habiendo desarrollado una importante diversificación secuencial. Éstas agrupan 7.600 socios y socias que cultivan en torno al 50% de la superficie cultivable extremeña.

ACOREX ha comercializado, en el 2004, 430 millones de kilos de tomate, 175 millones de kilos de cereal, 30 millones de kilos de arroz, 3 millones de kilos de tabaco, 14 millones de kilos de frutas y verduras, 40.000 cochinitos vivos, 15.500 sacrificados, 20.000 lechones, 10.500 terneros vivos, 95 toneladas de abonos sólidos, 30 toneladas de abonos líquidos, 185.000 toneladas de pienso comestible, embutidos, aceite, aceitunas,

jamones, semillas, gasóleo, etc. La facturación del último año ha sido de 158.253.026'00 euros.

ACOREX como cooperativa de segundo grado y debido a las múltiples actividades y productos que vende está constituida por secciones y éstas son lideradas por un conjunto de órganos directivos profesionales y, por supuesto, por el consejo rector.

Las secciones de ACOREX son: comercialización de porcino; comercialización de vacuno; comercialización de materias primas; comercialización de cereales; comercialización de piensos; comercialización de arroz; comercialización de tomate; comercialización de oleaginosas; comercialización de frutas y hortalizas; fábrica de piensos; señorío de Mayorga; finca de ensayo; fitosanitarios; gasóleos; semillas; fertilizantes sólidos; logística; tiendas Acorex; ingeniería; riego; informática y administración.

Sí advirtieron que cometieron el error de crear empresas en las que eran los únicos accionistas. Finalmente, las han convertido en secciones de la cooperativa para acelerar los procesos de gestión. Lo que hacen es realizar juntas preparatorias en las diversas secciones y después se realiza la asamblea con representantes de esas secciones.

ACOREX ha apostado por la integración vertical en varios de los segmentos de mercado en los que opera. Muestra de esta filosofía empresarial son los diversos proyectos en los que la sociedad se ha embarcado, en ocasiones en asociación con otros grupos cooperativos, en los últimos años: Tomalia, S.C.; Tomix, S.C.; Extremeña de Arroces, S.C.; Acenorca; Extremeña de Abonos Líquidos, S.L.; Ibertabaco S.C.; Agrofitt S.C.; Cidae, S.C.; Centro tecnológico CTAEX; Acosierra S.A.; Gesagri, S.L.; CEPA, S.A.; Ibergenética S.A.; Comercial Ovinos S.C.; CEINPA S.A.; Troil Vegas Altas S.C.; ANECOOP S.C.; NUTACOREX S.A.; y ERUSRail S.L.

Se han basado en el cooperativismo como fórmula empresarial para articular su actividad pero, además, participan en otras entidades cooperativas y no cooperativas. Sus principios básicos de funcionamiento son: integración, disciplina, formación, información, profesionalidad e independencia, para conseguir, entre otros fines, la concentración de la oferta, capturar el valor añadido y diversificar:

- Concentración de la oferta: funcionan como APA y OPFH, consiguen reducir la competencia y los intermediarios, incrementar cuota de mercado, disminuir el número de Protagonistas, incrementar la posibilidad de acometer

inversiones, aumentar la posibilidad de capturar valor añadido, mejorar la programación comercial, conseguir un mejor acceso a fuentes financieras, mejorar la posibilidad de diversificación, reducir costes estructurales y aumentar los servicios a las personas asociadas y clientela.

- Captación del valor añadido: consiguen aumentar la rentabilidad del socio/a por precio de venta de los productos, un acercamiento a la realidad del consumo alimentario, posibilidad de acometer más inversiones en la cadena producción-consumo, mejorar la posibilidad de acuerdos intercooperativos, mejorar el posicionamiento ante la concentración de demanda de las grandes superficies y mejorar la competitividad ante los grandes grupos multinacionales.
- Diversificación: incrementa las alternativas en todos los sectores (productivo, transformador, comercial y distribuidor) y reduce los riesgos.

centrales de
ventas en el
sector oleícola

descripción

de la **central**

de **ventas**

centrales de

ventas en el

sector oleícola

rales de

central

ntas en el

venta

or oleícola

sector

5. Descripción de la central de ventas

5.1. introducción

Considerando el objetivo fundamental de este proyecto estratégico, esto es, la mejora global de la comercialización de los aceites de oliva por parte del sector productor de aceites de oliva vírgenes, el núcleo sobre el que debe girar este objetivo fundamental es la constitución de una central de ventas para el sector productor, al menos, de ámbito provincial. No obstante, con independencia del ámbito geográfico, la naturaleza jurídica de la central o la dimensión de la misma (aunque es muy importante el tamaño, en aras a establecer actividades de escala y procesos de negociación con terceros eficaces), lo verdaderamente importante son las actividades o funciones que debe desarrollar la central y que ya hemos anticipado en un epígrafe anterior. Esta cuestión es importante matizarla, considerando algunos fracasos habidos en la provincia y que podrían servir como argumento o excusa para los posibles detractores de la misma. En otras palabras, no se puede decir “no, porque ya lo intentamos y no funcionó” sencillamente, porque los sonados fracasos no eran centrales de ventas. Como ya hemos puesto de manifiesto, existen un buen número de centrales de venta que funcionan en nuestro país y que no sólo están desarrollando una magnífica labor, sino que se han erigido como necesarias para preservar las rentas de los agricultores.

En este sentido, la función básica de una central de ventas, independientemente del ámbito en que opere **es asumir todos los problemas y desarrollar todas las actividades de marketing de sus integrantes**. Se trata de que los/as socios/as o los agricultores y agricultoras puedan centrarse en la productividad de sus explotaciones, cediendo las funciones en que son más débiles o tienen menos preparación, las comerciales, a un órgano superior que aglutina la oferta de un elevado número de agricultores y agricultoras. Esta concentración permite múltiples mejoras respecto a la atomización que, en definitiva, se sustentan en cuatro pilares fundamentales:

- **Escala.** La concentración de recursos permite desarrollar actividades y funciones fuera del alcance de las entidades individualmente consideradas, bien por financiación compartida (por ejemplo, campañas de comunicación, contratación de directivas/os, etc.), bien porque el volumen ya permite el

desarrollo de nuevas actividades (capacidad de suministro a grandes superficies, por ejemplo).

- **Coordinación** (no competición). Las personas o entidades integrantes dejan de ser competidoras y se erigen en socias, esto es, integrantes con objetivos e intereses comunes que desarrollan actividades que les favorecen a todas. En este sentido, la coordinación permite recanalizar recursos antes centrados en competir hacia el desarrollo de nuevas actividades y/o funciones, evitando despilfarros derivados de la realización de la misma actividad de forma repetida y simultánea. Además, se tiene acceso a nuevas actividades que la empresa aisladamente no podría desarrollar. Asimismo, la disminución de la actividad competitiva entre iguales posibilita evitar las guerras de precios que, dada la ausencia de diferenciación en el sector, sólo benefician a la clientela.
- **Mejora del poder de negociación.** Como consecuencia de las anteriores, la disminución de competidores/as (ahora unidos/as) y la consecuente disminución de otras fuentes alternativas de suministro²⁴ para la clientela incrementa la dependencia de ésta hacia la central, lo que se traduce en una manifiesta mejora del poder de negociación, tanto en el mercado del aceite a granel como en el mercado del aceite envasado²⁵.
- **Desarrollo de nuevos negocios.** Nos referimos a la posibilidad de comercializar los productos surgidos de los residuos y subproductos del cultivo del olivar y de la producción de los aceites de oliva.

5.2. descripción de la central de ventas: funciones y objetivos

En esencia, las actividades básicas de la central de ventas son bastante simples y se podrían agrupar en torno a los dos mercados en que opera la misma, a granel y envasado²⁶.

²⁴ Nos basamos en los conocidos postulados de Emerson (1962) sobre la naturaleza del poder-dependencia, que han tenido importante repercusión sobre la literatura del poder en los canales de distribución. Para una discusión sobre la naturaleza y bases del poder en el sector del aceite de oliva (véase Torres, 1998).

²⁵ Realizamos esta distinción porque, aunque desde un punto de vista físico-químico el producto es el mismo (aceite de oliva virgen) desde un punto de vista de marketing son mercados claramente diferentes, con distintos clientes (de distintas motivaciones, comportamientos), distinta actividad comercial (venta pasiva-marketing estratégico y operativo), distintos atributos del producto (envase, marca, etc.), distintos competidores (productores, grandes empresas, etc.).

²⁶ Aunque no hacemos referencia explícita a lo que hemos denominado "desarrollo de nuevos negocios", es evidente



5.2.1. mercado de aceite a granel²⁷:

Objetivos:

- Incremento del poder de negociación en origen. Disminución de la competencia entre productores/as. Disminución de intermediarios/as y costes de transacción. Disminución del riesgo.
- Reducción de los costes de marketing. Acceso y consecución de servicios de alto coste (información, mercados exteriores, etc.).
- Disminución de la vulnerabilidad-dependencia del entorno, diversificando su actividad.
- Reducción de las fluctuaciones de precios en el mercado, reducción de la diferencia de precios entre los productores y productoras, incremento general de precios de venta y plusvalías para el sector productor, sin que ello signifique un incremento de precios para el consumidor/a. Disminución de la incertidumbre. Mayor control sobre los precios del sector.
- Liquidación paulatina y secuencial de los ingresos por venta. Homogeneización de la forma de venta.
- Mejora del acceso a fuentes de financiación: costes de capital más bajos.
- Incorporación de profesionales cualificados/as al sector.
- Mayor profesionalización en la venta -se eluden los problemas potenciales, liberando recursos en los/as socios/as base para ser aprovechados o destinados a otras funciones “micro” donde la dimensión no es un factor determinante de éxito.
- Disminución de la opacidad del mercado, incremento de la transparencia para el sector con relación a la información relacionada con la actividad comercial. Mayor transparencia y ajuste entre precios en el mercado de origen y en el mercado final. Reducción del desfase temporal.

que, a medida que la central de ventas se vaya consolidando, ha de asumir la responsabilidad de comercializar los residuos y subproductos. En este caso, además de estructurarse en torno al mercado de origen y al mercado de envasado, debería incorporar una nueva Unidad Estratégica de Negocio, en el ámbito de la gestión de subproductos.

²⁷ Realizamos una síntesis de las actividades ya propuestas en la literatura que consideramos imprescindibles o básicas para conseguir que esta central de ventas pueda tener unas mínimas garantías de éxito, con base en la propuesta de Torres (1998).

Actividades:

Considerando la capacidad de retener los aceites en los depósitos del sector productor, y que la cosecha se moltura al inicio de la campaña –esto es, las almazaras son, durante un corto período de tiempo fábricas y el resto del año, almacenes-, la actividad de la central en este mercado puede contemplarse como una sucesión de actividades con el marco de referencia temporal de la campaña. En este sentido:

- Las almazaras molturan su aceite y comunican a la central la cantidad y calidad de los aceites obtenidos –se precisa de un sistema de inteligencia que permita conocer en tiempo real las disponibilidades de aceite de cada almazara, tanto en cantidad como en variedad, calidad, carácter ecológico, etc. Asimismo, es importante el desarrollo de un sistema de muestras de aceite de todos los depósitos para ponerlos a disposición de los clientes interesados.
- Con base en esta información, la central va vendiendo el aceite a los distintos clientes y clientas. Es importante remarcar que la actividad de ventas está centralizada en la central y que las almazaras, individualmente consideradas, no pueden vender el aceite de forma independiente, pues se erigirían en competidoras de la central. Para que esta actividad pueda desarrollarse con eficacia, aparte de la absoluta fidelidad o exclusividad de las y los socios, es imprescindible contar con un sistema de inteligencia de operaciones de aceite a granel que permita conocer los precios de venta, las disponibilidades de aceite, los precios y disponibilidades en otros mercados, previsiones de cosecha, demanda por parte de grupos industriales, consumo²⁸, etc.
- Durante el proceso de venta en la campaña las almazaras sólo operan como almacenes de aceite. Así, en las operaciones comerciales, se les comunica que “determinada o determinado cliente va a retirar determinado aceite en una fecha concreta”.
- Para evitar presiones de venta es importante asumir que ese aceite no pertenece a la almazara, sino a la central y la almazara sólo es el proveedora de la misma, a la que le “vende” su aceite en exclusiva al inicio de la campaña.
- Al final de la campaña se calculan los precios de liquidación del aceite en función de los precios medios obtenidos para cada calidad, variedad, carácter ecológico,

²⁸El sistema POOLred desarrollado por la Fundación para la Promoción y el Desarrollo del Olivar y del Aceite de Oliva puede ser un instrumento de base.



etc. Si sobra aceite en alguna almazara, éste pertenece a la central, o lo que es lo mismo, a todos y a todas sus integrantes.

- La central se financia con un pequeño porcentaje de los ingresos totales de la venta de aceite a granel. En este sentido, no se precisa una inversión importante, pues lo único que se precisa es personal, equipos informáticos y un local.
- En función de las ventas que vaya realizando, la central puede ir liquidando a las personas asociadas parte de los ingresos por ventas efectuadas, a través del cálculo de un precio “de campaña” fijo, estimado a priori en función de las perspectivas de mercado. Posteriormente, cuando finaliza la campaña o se ha vendido todo el aceite, este precio se ajusta con otras liquidaciones complementarias.

Para tener éxito, algunos aspectos deben considerarse como los pilares de la central de ventas. Éstos son:

- 1. Exclusividad en la venta.** El éxito de la central estriba en que sólo la central puede vender aceite. Una forma de conseguir esto es que prácticamente todo el aceite producido –salvo una pequeña cantidad para el autoconsumo- se venda, en el momento en que se obtiene, a la central, con lo que se transfiere la propiedad del bien y se impide su comercialización directa. El fracaso de ciertas iniciativas estriba, entre otros motivos, en que las “comercializadoras” nunca tuvieron la exclusividad en la venta.
- 2. Apuesta por la calidad y seguridad alimentarias.** Las liquidaciones deben premiar la calidad obtenida, estableciendo un sistema que, aunque solidario, incentive a agricultores, agricultoras y almazaras en la búsqueda de la calidad. En este sentido, es importante que la central establezca distintos niveles de calidad –no tienen que ser iguales a los oficiales- y liquide el aceite de las y los socios en función de ellos.
- 3. Financiación del aceite envasado.** La obtención de recursos de la venta de aceite a granel debe contribuir a financiar la comercialización del aceite envasado, sobre todo en intangibles y campañas promocionales de cierta escala.

5.2.2. mercado de aceite envasado

La comercialización del aceite de oliva virgen envasado de forma eficiente constituye el auténtico reto del sector productor, sobre todo del provincial. Asimismo, al contrario que ocurre con el aceite a granel, la comercialización del aceite envasado encierra una mayor complejidad e incertidumbre, y puede desarrollarse por múltiples caminos o vías. En consecuencia, los objetivos que proponemos son, necesariamente genéricos, pues corresponde a los responsables de la central de ventas concretarlos en función de la actividad que desarrollen en la, probablemente, principal carencia del sector en materia comercial –que debe suplir la central- esto es, una planificación estratégica que muestre ordenadamente, los objetivos, los medios o estrategias y los recursos comprometidos, para un horizonte temporal suficientemente amplio. No obstante, sean cuales fueren los objetivos que se estipulen, deben perseguir, en última instancia los objetivos genéricos que proponemos, a continuación.

Objetivos:

- **Diversificación de riesgos:** a medida que se incrementa la proporción de aceite vendido envasado disminuye la dependencia del mercado de origen –su coyuntura y fluctuación de precios- en los ingresos que perciben las productoras y los productores.
- **Mejorar el poder de negociación en origen:** la disminución de la oferta de graneles –ahora se venderían envasados- incrementaría la posición negociadora de los productores en el mercado de origen. En otras palabras: avanzar en el mercado de envasado supone mejorar en el mercado de origen.
- **Consecución de volumen envasado:** posibilidad de obtener escala suficiente para poder negociar y conseguir contratos de abastecimiento con grandes cadenas de distribución, puerta de entrada para que pequeños productores accedan al mercado final. Asimismo, ello permitiría la posibilidad de desarrollar una comercialización intensiva: permanecer de forma continua en los lineales de los establecimientos minoristas en un amplio marco geográfico, atacando importantes segmentos de mercado.
- **Reducción de los costes de marketing:** compartir costes de personal cualificado, promociones de marcas, investigación de mercados, I+D+i...
- **Acceso a nuevas actividades** que, por razones de escala, financiación o cualificación estaban vetadas al grueso de productoras y productores –



contratación de equipos directivos, campañas de promoción en medios masivos, acceso a mercados exteriores, etc.

Dentro de las actividades anteriores cobra especial relevancia la **promoción**, para lograr el conocimiento y la valoración, de los aceites de oliva vírgenes provinciales. En este contexto la central de ventas debe ejercer como **interlocutora del sector** con la Administración o cualquier estamento oficial en cualquier aspecto que afecte o pueda afectar a la promoción o comercialización de los aceites de oliva.

- Y, sobre todo, **la coordinación del sector productor**, lo que permitirá desarrollar un marketing estratégico efectivo que posibilitaría un crecimiento armónico planificado basado en evitar la duplicidad de actividades y costes, la búsqueda de la productividad y de sinergias en todos los ámbitos.

Actividades:

- Desarrollo de un sistema de inteligencia de marketing, centrado en captar, procesar y difundir toda la información relevante en materia comercial, bajo el principio de dotar al sector de la mayor transparencia posible -desde estudios médicos sobre aceite de oliva-salud hasta tendencias en el consumo. Este sistema debe ser el encargado de estudiar la pertinencia de desarrollar estudios de mercado ad hoc para proporcionar información específica para proyectos especiales.
- Actividades de marketing estratégico: análisis del mercado, selección de mercados meta, estrategias de posicionamiento...., que, básicamente, constituyen la principal carencia del sector. La elaboración de un plan comercial viable es, probablemente, el principal reto del sector, considerando la complejidad inherente a integrar las distintas, dispersas y débiles ofertas comerciales existentes en el sector en un único proyecto, atractivo para el conjunto de los potenciales socios y socias. Probablemente, en la actividad de envasado, la central tenga que simultanear su actividad con las y los socios integrantes que, en principio, pueden ser reacias/os a compartir sus contactos y cartera de clientes.
- Gestión, coordinación y desarrollo de toda la actividad comercial relacionada con el aceite envasado: cartera de productos, fijación de precios, decisiones de envase y marca, diseño y desarrollo de los canales de distribución, políticas de promoción, etc.

En suma, es la propia central quien debe determinar qué objetivos y actividades merecen ser desarrolladas. Nosotros, hemos esbozado algunas de las posibles.

5.3. organización de la central de ventas

La central de ventas y servicios relacionados puede optar por desarrollar internamente algunas de sus actividades o funciones o bien por externalizarlas. Así, por ejemplo, puede realizar actividades relacionadas con la distribución física de los aceites envasados o contratar los servicios de algún o algunos operadores logísticos especializados, del mismo modo que puede crear empresas de determinados servicios o contratarlas, o desarrollar actividades propias de I+D o subcontratarlas²⁹, etc. Lo importante es que dé respuesta de “ventanilla única” a las necesidades de las socias o los socios y/o las y los clientes –terceros, de tal modo que toda la actividad relacionada con el marketing de los aceites de oliva, desde la obtención de información hasta el servicio post-venta, estén centralizados en esta entidad.

Asimismo, otro aspecto clave es la necesidad de abordar procesos no llevados a cabo con anterioridad; esto es, no caer en los errores del pasado. En este sentido, merece la pena tener en cuenta que la eficacia de la central depende en buena medida de la dimensión inicial (una entidad con amplitud) y del conjunto de actividades que sea capaz de internalizar (una entidad con profundidad). Sólo de esta forma se pueden abordar funciones y/o actividades claves no desarrolladas hasta ahora por el sector. Todo ello se resume en una frase: **es preciso delegar en la central toda la actividad de marketing del sector productor.**

5.4. personalidad jurídica

Uno de los aspectos que debe concretarse es el relativo a la personalidad jurídica de la central de ventas, considerando dos opciones fundamentales: por un lado, crear una sociedad mercantil (sociedad anónima, sociedad limitada, etc.) que es una figura jurídica que no plantea limitaciones para la entrada de socios con personalidades jurídicas diferentes a la cooperativa y, por otro lado, constituir una sociedad cooperativa de integración.

²⁹ A nuestro juicio, las actividades de I+D deberían subcontratarse, como consecuencia de que la diversidad de problemas de investigación que se pueden plantear es tan amplia que es inviable contar con investigadores cualificados en todas las disciplinas.

Nosotros, nos inclinamos más por una sociedad mercantil, por cinco razones fundamentales: a) la que ya se ha adelantado, en el sentido de dar cabida a instituciones no cooperativas y de ámbitos geográficos distintos al regional; b) la mayor agilidad en la toma de decisiones de las sociedades mercantiles; c) el poco éxito en proyectos empresariales jiennenses basados en cooperativas de segundo o ulterior grado, que puede erigirse en un freno al desarrollo del proyecto; d) la escasa orientación al mercado de las entidades cooperativas jiennenses y la conveniencia de cooperar con otras entidades no cooperativas más orientadas al mercado. Finalmente, e) la compatibilidad jurídica con una central de compras podría posibilitar la integración de ambas en una única entidad, con lo que se obtendrían claras economías de recursos, de información y de coordinación.

5.5. áreas funcionales

Por esta lógica subyacente proponemos las áreas funcionales que ya se expusieron en el proyecto que anteriormente desarrollamos sobre una central de compras, a saber: una dirección general, otra comercial, otra financiera y otra de recursos humanos. Una breve descripción de las actividades-funciones de las mismas podría ser la siguiente:

- **Dirección General.** Se encargaría de fijar la misión de la organización, diseñar el plan estratégico corporativo, decidir las unidades estratégicas de negocios en las que operar y fijar los objetivos, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control. Comprende, tanto aspectos administrativos como organizativos de la actividad económica. Entre las principales actividades podemos enumerar: planificar, organizar, crear equipo, decidir, coordinar, informar y presupuestar. Asimismo, la dirección general asumiría las funciones de relaciones institucionales y comunicación corporativa.
- **Dirección Financiera.** Se encargaría de obtener recursos financieros para que la organización pudiera desarrollar su actividad, captándolos al menor coste posible y adoptando las decisiones que llevaran a una asignación racional de los mismos. Asimismo, otra función sumamente importante sería la de la gestión y reparto de los ingresos y cobros obtenidos mediante la venta del aceite. Asimismo, bajo su responsabilidad estaría la presupuestación y control, la contabilidad, fiscalidad, etc.

- **Dirección Comercial.** Esta área se encargaría de desarrollar las actividades que conforman el marketing estratégico (investigación de mercados, planificación comercial, análisis del entorno, comportamiento del sector consumidor, segmentación de mercados, selección de mercados meta y posicionamiento) y el operativo (diseñar productos y/o servicios, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de las socias y los socios y/o clientela actuales o potenciales). Sus objetivos fundamentales son incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la cifra de ventas. En coherencia con lo ya expuesto, podría estructurarse en torno a dos secciones: graneles y envasado.
- **Dirección de Recursos Humanos.** Es el área encargada de formular una política de personal que permita llevar a cabo la gestión de los recursos humanos con el fin de analizar, desarrollar y potenciar las actitudes, aptitudes y habilidades de las personas que constituyen el sistema humano. En definitiva, tendrá que resolver los problemas de los cuatro aspectos fundamentales: conducta, motivación, comunicación y liderazgo. Incorporaría las actividades de informática, seguridad laboral y asesoría jurídica, entre otras.

Finalmente, entendemos que una ubicación óptima para la sede de la central podría ser GEOLIT.

centrales de
ventas en el
sector oleícola

recomendaciones:

**factores claves
del éxito**

centrales de

ventas en el

sector oleícola

centrales de

ventas en el

sector oleícola

6. Recomendaciones: factores clave del éxito

De la revisión de los modelos de funcionamiento de todas las centrales de ventas entrevistadas, hemos creído conveniente incorporar un apartado donde se resuman los factores que han propiciado el éxito de estas empresas. Estos factores de éxito, aunque diferentes en función de las sociedades entrevistadas, se pueden tomar como recomendaciones ante la creación de la futura central de ventas en el sector del olivar.

La identificación de estos rasgos son fruto de las experiencias relatadas por los responsables de centrales de ventas consolidadas en el sector agroalimentario. Así, los rasgos fundamentales que debe tener una central de ventas en el sector oleícola son:

1. Necesidad de una relación contractual y con renovación periódica. Los informantes clave manifiestan la importancia de firmar un contrato en el que se recojan las condiciones del acuerdo llevado a cabo entre las partes. En ese documento debe reflejarse la necesidad de entregar un porcentaje mínimo de lo producido en la sección en la que se ha comprometido el socio durante el período del acuerdo. En el contrato se establecen las sanciones económicas en caso de incumplimiento.

“Nosotros actuamos de la siguiente forma: Existe un convenio o un acuerdo de un porcentaje de producto que sus socios entregan a esta empresa para ser comercializado por ésta; ése es el mínimo que tienen que aportar. En caso de que no aporte nada, esa parte... a esa cooperativa se le multa o se le invita a salir de la empresa. Tiene que aportar, en este momento, un 25%. Ha ido evolucionando desde un 10, un 15, hasta un 25 y en este momento está en el 30%. Pero ha ido modificándose por las necesidades del mercado. Para mí, el inicio tiene que ser 25, 50... lo que la empresa sea capaz, en ese primer momento, de manejar. Porque si asumes un compromiso del 100%, igual en ese primer año, tú no eres capaz de sacar ese 100%” (Entrevistado 3).

“Aquí para ser socio no hay que poner capital social. Aquí viene una cooperativa y nos dice que quiere ser socio, presenta una solicitud, paga 500 euros (eso es todo lo que paga) y a partir de ahí comienza a trabajar. El trabajo lo hará en las secciones que esa cooperativa quiera. Entonces, nosotros le decimos puedes trabajar en cereales, puedes trabajar en fertilizantes, o puedes trabajar en

cereales y no trabajar en fertilizantes, o sea a la carta, lo que cada cooperativa, cada año, nos diga. Pero tiene que ser un acuerdo escrito, tiene que ser un acuerdo de la cooperativa diciendo yo quiero trabajar con ustedes en cereales, o en frutas y verduras, o en agricultura, o porcino, en lo que quiera. A partir de ahí nosotros le decimos, de acuerdo, vas a trabajar en fertilizantes, o en frutas....., y lo que hacemos son unas reglas del juego muy claras y muy rígidas. No admitimos medias tintas. Si es cereales, el 100 por 100 del cereal de esa cooperativa se lo comercializamos nosotros. O sea puede estar o no estar, pero una vez que está es al 100 por 100. Si es fruta y verduras, lo mismo. ¿Qué buscamos con esto? (el acuerdo es para un año), que ese año sea un año sólido, es decir, que no las buenas manzanas o los buenos espárragos los venda al restaurante del pueblo porque le van a comprar y pagar bien, y los malos nos los carga a la cooperativa y luego nos pida democracia. Entonces nosotros queremos llegar al 100 por 100, y una vez que llegamos al 100 por 100, nosotros les damos garantía de venta (de comercialización), de precio y de pago” (Entrevistado 2).

“Nosotros tenemos un sistema liberal de funcionamiento. Aquí ningún socio tiene obligación de nada, todo el mundo se puede comprometer a lo que quiera, pero si no quieres obligarte, no te comprometas” (Entrevistado 4).

Esta relación contractual, es más o menos estricta en función de la cooperativa entrevistada. Así en algunos casos, las sanciones económicas ante el incumplimiento se fijan en contrato, pero son aceptadas en forma de letra bancaria por el socio o la socia, como elemento disuasorio.

“Para que el socio cumpla con los compromisos se le hace firmar unas letras por un valor acordado en contrato muy alto. Si incumple la exclusividad o lo que diga el contrato se sacarían esas letras y se pasarían por el banco. Esto es un elemento que los hace reflexionar si surgen ofertas de empresas externas” (Entrevistado 7).

Lo importante en todo ello, es que el modelo de funcionamiento que se establezca sea conocido y aceptado por ambas partes.

“El socio está obligado a entregar toda su fruta y desde el momento en que entra en las cámaras pierden el poder de gestión sobre la fruta. Lo que sí que se hacía,



en los primeros años, eran reuniones semanales, que venían un representante o dos, si querían, de cada cooperativa –de las 32- y se hacía la estrategia de funcionamiento. Pero ya tenemos un funcionamiento continuado que han visto cómo funciona, y estas reuniones ya se han dejado una vez al mes. Entonces tenemos un consejo de la sección frutera que son de 10 personas, que serían la parte del Consejo Rector –en total somos 22- y no nos importa tener un Consejo grande, porque al revés, es más transparente y es mejor explicarle a alguien las cosas. Creo que tiene un mínimo de tres años de permanencia mínima para la venta, después se podría marchar, alguna se ha ido, otras han entrado, es decir, esto es libre. Pero cuando se mete, se mete,... en la fruta está muy claro, nadie vende un kilo de fruta fuera de la organización” (Entrevistado 2).

“En nuestro caso ser socio cuesta mucho dinero, cualquier ganadero tendría que pagar una cantidad muy alta. Si es ganadero de cerdo además de la inversión hay que pagar el capital que ya han aportado los demás según la sección en la que se incorporen; lo mismo tienen que pagar 25 millones de pesetas o más. Y cuando un socio tiene invertido en una empresa esa suma no juega con otras empresas: es socio, dueño, proveedor y cliente.... Lo importante es la disciplina del socio a la hora de tomar decisiones y respetar las que reciben. Las normas deben estar claras. No permitimos que los socios sean infieles a la cooperativa porque si lo consentimos vendrán otros detrás y pueden hacer que caiga la cooperativa” (Entrevistado 5).

2. Exclusividad versus flexibilidad en la entrega del producto. En este aspecto no existe unanimidad entre las personas y entidades entrevistadas. Así, algunas sociedades exigen el 100 por 100 de lo producido argumentando que es la única forma de planificar la comercialización constante del producto, durante todo el año, y por supuesto, poder tener un mayor poder de negociación como consecuencia del mayor volumen. Sin embargo, otras centrales de ventas dan al socio/a la libertad para entregar o no la totalidad de lo producido. Así, consideran que ejercer presión en este aspecto podría generar resistencia por parte del socio o la socia a trabajar con la central y, para ellos, esto se traduciría en una pérdida de credibilidad.

“Aquí se han dado el caso en el que un socio ha traído la cosecha y luego se la ha vuelto a llevar para venderla fuera. Lo que no permitimos es que nos traigan siempre lo que no pueden vender fuera (lo peor” (Entrevistado 2).

La exclusividad en la venta debe ser un punto clave en el diseño de la central de ventas para el sector oleícola. En nuestra opinión, el éxito de la central depende en gran medida de esta característica, sobre todo, si tenemos en cuenta que uno de los motivos por los que fracasaron las iniciativas anteriores fue porque no cumplieron con esta premisa de exclusividad.

3. Fidelización de los integrantes mediante un sistema de recompensas o gratificaciones en función de su participación en la central. Las personas entrevistadas manifiestan la existencia de este tipo de sistemas con el fin de beneficiar a los y las que más trabajan con la central. Así, uno de los informantes clave comenta que, por cada kilo que entrega el socio a la central, le reconocen unos céntimos en concepto de capital social. Al cabo del tiempo, el socio puede optar por hacer líquido ese dinero.

“... eso sí, el socio debe mantener un capital social mínimo en la empresa que se calcula en función de la actividad cooperativizada que mantiene con la sociedad,... Con el resto del dinero que va consiguiendo por este sistema puede capitalizarlo en el momento que quiera” (Entrevistado 6).

Otra fórmula que hemos encontrado para fidelizar y recompensar al socio o a la socia es establecer una segunda vuelta de reparto de beneficios.

“Una vez que pagamos los gastos generales, sobraba dinero, y hará 12 años aproximadamente, el Consejo Rector dijo: ese dinero que ya tenéis capitalización suficiente y estáis pagando todos los gastos, que revierta también al socio. Al final ésta es una empresa que está al servicio de los socios o de las cooperativas socias. Y ahí, se entabló una discusión interesante de decir quién es socio o propietario a efectos del reparto de los beneficios que no salen de las cooperativas, que salen de la actividad del grupo general (con las ventas a terceros, las SA, o con nuestros negocios). La discusión se resolvió, al final, en la Asamblea, en la que se dijo: es socio propietario de esta empresa a efectos de llevarse ese segundo reparto de beneficios que no sale de sus espaldas, aquella cooperativa que está en todas las secciones en las que pueda estar, es decir, tú cada año me dices a mí si participas en cereales, frutas, avícola, fertilizante,....., pero como te dejes alguna en las que operas, ya no eres propietario a efectos de este beneficio..... Nosotros a través de este segundo retorno venimos a repartir cada año unos 120 millones de pesetas, después de pagar todo, entonces hay



cooperativas que les pueden tocar 8 ó 9 millones. Dices, igual no estoy muy bien posicionado en fertilizantes o seguros pero ¿me juego 8 millones? Porque ése es un dinero que les va a cambio de nada, por ser socios” (Entrevistado 1).

4. Diferenciación de los roles de las socias y los socios. Se les reconoce como propietarias o propietarios y decisoras o decisores. Son quienes tienen el poder, “pero en ciertos momentos de la gestión societaria”.

“No existe nadie gestionando cada cooperativa ya que todas tienen a los mismos. Hay un director financiero para todas ellas, un director gerente que es el de todas, etc., conjunto para todos. Y estos señores una o dos veces a año se juntan. Nosotros les damos cuenta de la actividad. ¡Ojo! que los socios son los que tienen el poder, pero en las reuniones que tienen una o dos veces al año. Pueden despedirnos a todos si quieren, tienen poder uno o dos días al año cuando hay asambleas, pero el resto del año son proveedores. Como cooperativa de segundo grado tiene un organigrama como cualquier empresa, por encima de los puestos profesionalizados están los consejos rectores y las asambleas, pero una vez tomadas las decisiones en las asambleas, la estructura profesionalizada tiene poder ejecutivo” (Entrevistado 5).

5. Gestión de las secciones de la central de ventas de forma independiente. La central de ventas debe estructurarse y gestionarse en función de los diferentes productos (cereal, leche, vacuno, frutas, etc.), y mercados a los que se dirigen.

6. Establecimiento de unos precios mínimos en contrato con el fin de anticipar los ingresos por ventas a los integrantes de la central. De este modo, se podría ir liquidando a las socias y socios una parte de sus ingresos por ventas, desde el momento en el que ceden la propiedad del producto a la central.

“A los socios se les reconoce en el momento de la entrega de sus productos a la cooperativa unas cantidades por kilo que oscilan según el producto que sea, pollo, fruta, etc. De esa forma el socio puede pagar los gastos de recolección o de engorde, etc., sin pedir préstamos o pasar por apuros económicos. Esta práctica además ofrece confianza. Al final del año, se regulariza al socio, en función del precio medio alcanzado en el mercado” (Entrevistado 5).

“.....nosotros adelantamos mucho, es decir, bastante. En el caso del cereal adelantamos, por ejemplo, en un producto que va a unas 22 pesetas pues adelantamos 20, en el momento de la recogida, y en el caso de la fruta adelantamos entre 10 y 15 pesetas por kilo en el momento de la recolección. Es decir, todo el producto que haya entrado durante el mes de julio, más o menos, el 15 de agosto les pagamos entre 10 y 15 pesetas por kilo para pagar los costes de recolección” (Entrevistado 2).

7. Realización de operaciones con terceros no socios. La mayoría de los informantes clave reconocen la necesidad de realizar operaciones con agentes externos a la central. Las razones esgrimidas se sintetizan en cuatro puntos: en primer lugar, para obtener mayores economías de escala en la gestión; en segundo lugar, tener poder para abastecer a su clientela en cualquier época del año; en tercer lugar, para poder ejercer su liderazgo en sus relaciones con otras empresas, y, finalmente, porque según las propias declaraciones de directores y gerentes, a esos productos les puedes sacar más rentabilidad, lo que posibilita la mejor consolidación económico-financiera de la sociedad. En algunas empresas este beneficio se revierte a las socias y los socios en forma de títulos de capital bajo ciertas condiciones y en otras, simplemente, se produce un reparto de beneficios.

“Nosotros por ejemplo, nuestra base cooperativizada es la mayor parte de estas 720.000 toneladas, pero ahora estamos trayendo cereales de Alemania, Inglaterra, y tal a puerto, para venderlo a harineras. Si eso se ha estado haciendo desde el principio, ya es una ventaja con la que se encuentran los socios... el mercado es el que te va a poner en tu sitio. Es decir, si tú para estar mejor posicionado en el mercado tienes que traer productos de otros lugares porque cojas competitividad, al final será beneficio para el socio, no vas a ir en contra del socio, porque al final todo nuestro activo e interés es el socio. Nosotros entendemos que por ser empresa cooperativa no debemos perder posición ni competitividad en el mercado, tenemos que usar todos los instrumentos y herramientas que estén a nuestro alcance” (Entrevistado 2).

“compra a los socios de la cooperativa de productores pero en una proporción que suele ser del 25 al 75 por 100, es decir, el 75 por 100 se adquiere a agricultores no socios, porque han de comprar en diferentes países para conseguir abastecer al mercado en todo momento” (Entrevistado 4).

“Tú no puedes llegar a un acuerdo con el Corte Inglés y decirle que desapareces durante 3 meses, que se busque otro proveedor para ese período. Entonces en Valencia contaban que los socios se escandalizaron cuando ellos empezaron a contratar producciones en Almería, Latinoamérica,... porque al final sus operadores lo que quieren es naranja todo el año. Entonces, los meses que ellos no tienen, tienen que comprarla fuera. Claro, y se han dado cuenta de que si compran mucho más barato que en su propia región, el negocio es mucho mayor” (Entrevistado 3).

“Tenemos la base sólida cooperativizada que nos permite estar en el mercado con solidez, y luego procuramos el 30 por 100, aproximadamente, hacerlo por fuera, y ahí es donde sacamos dinero” (Entrevistado 4).

8. Conveniencia de disponer de una red de distribución propia. Parte de las personas entrevistadas manifiestan la importancia de crear una red de distribución para comercializar sus productos. En algunas centrales de ventas lo han dispuesto en forma de tiendas dirigidas directamente al sector consumidor dependientes de la propia cooperativa de segundo grado, y otras, han creado empresas mercantiles para la realización de estas actividades, que pueden ser de actividad mayorista o minorista, incluso en algunos casos nos hemos encontrado que han creado franquicias. La finalidad es conseguir un mayor margen comercial de sus productos al eliminar los intermediarios o intermediarias.

“Nosotros sacamos desde el centro de Tudela, en frutas y hortalizas, ya normalizadas las bandejas para dejarlas en el lineal de Eroski, o El Corte Inglés, o la gran superficie que toque y los estudios que nos están haciendo nos hablaban que, habitualmente, desde que nosotros dejábamos en su plataforma el producto hasta que lo cogía el consumidor podía haber márgenes del 200, 300, 400, 500 por 100. Entonces, claro, cómo le explicas a un agricultor que un melocotón que te lo está dando él a 40 céntimos lo está viendo en Eroski a 2 euros. Casi estamos obligados a intentar abordar algo de esto y luego la experiencia de otras cooperativas (como nosotros) que han hecho algo de esto es buena” (Entrevistado 1).

9. Apuesta por la calidad. De las entrevistas se desprende la idea de que éste es un factor importantísimo a la hora de llegar a la clientela y, por tanto, se insta a las y los socios a realizar esfuerzos para conseguirla, pero se paga un sobreprecio por esa mayor calidad. Las centrales de ventas necesitan comercializar con la máxima calidad

posible. También diferencian el pago a las personas asociadas en función de la calidad que reciben en sus instalaciones. La diferenciación también se realiza por supuesto, en los géneros que se producen en plantaciones ecológicas o de producción integrada.

“La central de ventas coge el cereal de todas, lo tiene todo analizado en campaña para ver la calidad que tiene. Intentamos separarlo lo más posible para hacer partidas y aprovechar los mejores precios de los cereales de calidad y luego vamos sacando y comercializando todo” (Entrevistado 2).

“Luego hay un pliego de condiciones de la calidad, se tiene que cumplir el protocolo de calidad, claro, todo esto es para una calidad, porque puede haber descalificaciones” (Entrevistado 4).

“El escándalo (tomar una muestra y determinar la calidad del producto que entrega) se hace aquí y en función de lo que salga aquí, se liquida. Esto es lo más factible y lo más justo para todos” (Entrevistado 2).

10. Gestión profesionalizada. Se plantea como una necesidad disponer de un equipo de trabajo con el suficiente nivel de formación y profesionalidad para gestionar eficientemente la central. Asimismo, se considera clave para el buen funcionamiento de la central que el director, la directora, o la persona responsable de la misma tenga capacidad de liderazgo y ética, capaz de motivar a todas y a todos los integrantes, a lo largo del proyecto empresarial.

“Exactamente,..... fue el liderazgo de esta persona lo que llevó a la creación de esta empresa. De hecho, fue esta persona la que digamos, vio la necesidad de crear esta organización, porque la vio él como gerente de su propia cooperativa” (Entrevistado 7).

“La clave, lo que yo estoy viendo es estar convencido del proyecto que tienes, de la masa social que tienes, disciplina, la clave está en la organización interna y a partir de ahí se va estudiando cada cosa.... y transparencia absoluta con los socios” (Entrevistado 7).

11. Cooperación con otras empresas, con el fin de integrarse en estructuras más grandes que permitan obtener una mayor dimensión en el mercado y mejorar la posición competitiva.

centrales de
ventas en el
sector oleícola

centrales de
ventas en el
sector oleícola

biografía

centrales de
ventas en el
sector oleícola

central
venta
sector



Bibliografía

A.A. V.V. (2000): *Plan Estratégico de la Provincia de Jaén*, Fundación Estrategias para el Desarrollo Económico y Social de la Provincia de Jaén, Jaén.

A. C. NIELSEN (2005): *Mercado del aceite de oliva (ventas por marcas)*. Tomado de *Oleo*, nº 106, mayo-junio, 2005.

AGENCIA PARA EL ACEITE DE OLIVA –AAO- (2006): *El olivar español*. En <http://aao.mapa.es>.

ALIMARKET (2006): <http://www.alimarket.es/cgi-bin/Consu.es>.

CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL –COI- (2006): *World Olive Oil Figures*. En <http://internationaloliveoil.org>.

EMERSON (1962): “Power-dependence relations”, *American Sociological Review*, nº 27, February, pp. 31-41.

GÓMEZ MOYA, J. V. (2006): *El comercio exterior de aceites de oliva y ASOLIVA*. Conferencia pronunciada en el Curso “El comercio exterior en el sector de los aceites de oliva”, UNIA, Baeza.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN –MAPA- (2006): *La alimentación mes a mes, febrero 2006. Avance de datos provisionales*. En <http://www.mapa.es/es/alimentación/>.

PARRAS ROSA, M. (2001a): “El comportamiento del consumidor y la demanda de aceites vegetales en España: oliva virgen versus oliva/girasol”, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 192, pp. 161-193.

- **(2001b):** “Distribución comercial de los aceites vegetales en España: oliva virgen versus oliva/girasol”, *Distribución y Consumo*, Año, 11, nº 60, noviembre/diciembre, pp. 51-62.

- **(2005):** “La demanda de aceites de oliva: situación actual y evolución reciente”, *La Tierra del Agricultor y Ganadero. Cuadernos*, nº 5, septiembre, pp. 24-29.

bibliografía

- (2006): “La oleicultura andaluza ante el cambio de escenario: un balance”, en *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía, 2005*, Analistas Económicos de Andalucía, pendiente de publicación.

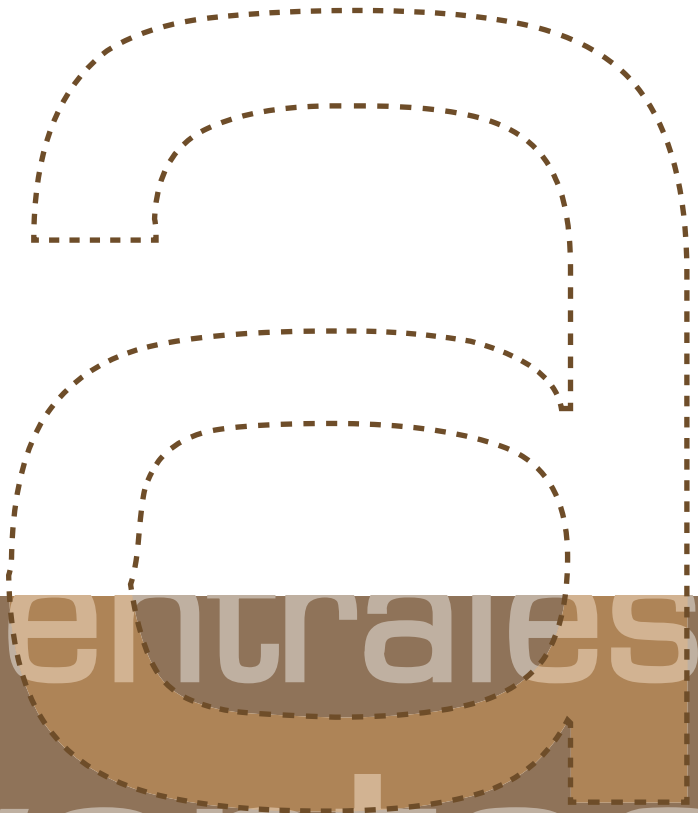
PARRAS ROSA, M.; SENISE BARRIO, O.; MURGADO ARMENTEROS, E. M.; TORRES RUIZ, F. J. y VEGA ZAMORA, M. (2006): “Los mercados exteriores de los aceites de oliva: reposicionamiento y estrategias”, en *Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía, 2005*, Analistas Económicos de Andalucía, pendiente de publicación.

SECRETARÍA DE ESTADO DE TURISMO Y COMERCIO. SECRETARÍA GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR (2006): *DataComex. Estadísticas del comercio exterior de España*. En: <http://datacomex.mcs.es/comercio2/principal.aspx>.

TORRES (1998): *Las cooperativas jiennenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica*, Instituto de Estudios Giennenses, Jaén.

centrales de
ventas en el
sector oleícola

anexo



centrales de
ventas en el
sector oleícola
centrales de
ventas en el
sector oleícola



anexo

guión de las entrevistas a responsables de centrales de ventas

Datos de caracterización

Nombre de la central de ventas.....
Localidad..... Fecha de constitución
Volumen producción comercializado último año..... volumen medio
tres últimos años.....
Número de empresas que la integran ¿qué fórmula jurídica tienen?

Orígenes del acuerdo

- ¿Qué situación/problemas se encontraron las empresas individuales para decidir crear una entidad de este tipo?
- ¿Cómo se pensó abordar esta situación? ¿Cuál fue el objetivo fundamental planteado? ¿Con qué productos se pensó trabajar? ¿Qué funciones se querían desarrollar?
- ¿Cómo se abordó el proceso de ruptura con los intermediarios que cada empresa tenía?
- ¿De quién surge la idea? ¿Existe apoyo por parte de la Administración Pública?
¿De qué tipo?
- ¿Se produjeron desconfianzas o reticencias iniciales por parte de los posibles socios? ¿Cuál fue su actitud ante la posibilidad de la pérdida de autonomía e independencia? ¿Cuáles fueron los principales problemas de la puesta en marcha?
¿Se produjeron problemas de delegación de funciones y de autoridad?
- ¿Cómo resolvieron los problemas surgidos?
- De entre los potenciales socios ¿se llevó a cabo algún tipo de selección o se filtró la posibilidad de formar parte de la central de ventas? ¿Cómo se eligieron

anexo

- los socios? ¿se buscaron sinergias? ¿se comprobó la existencia de valores, creencias y prácticas similares? (compatibilidad cultural y estratégica)
- ¿Cómo se llevó a cabo el diseño del contrato o acuerdo inicial de constitución? Especificar cuestiones acerca del grado de formalidad, grado de detalle de las posibles contingencias y sus soluciones, especificación clara de los objetivos, delimitación de las responsabilidades y tareas de cada uno de los socios, sistema de reparto de los beneficios, sistema de sanciones y recompensas en función del comportamiento de los socios, etc. En caso de que el contrato inicial no recoja todo lo anterior ¿existen otros documentos que lo completen? ¿qué se hace si algo no aparece especificado por escrito? ¿por qué? (la respuesta dependerá de la mayor o menor confianza entre los socios, el mayor o menor conocimiento de las partes y la carencia o no de experiencia en procesos de cooperación)
 - ¿Cómo plantearía ahora un proyecto de este tipo? Si alguien pensara realizar una central de ventas, en esta etapa, qué consejos le daría.

Desarrollo de la relación

- ¿Cómo se ha ido desarrollando la relación? ¿Cómo se llevan a cabo las funciones clave relativas a la toma de decisiones, a compartir información, generar confianza y compromiso con el proyecto común, etc.? ¿Qué problemas se han ido planteando y cuáles han sido las posibles soluciones? ¿Cuáles considera como las principales equivocaciones cometidas?
- ¿Qué beneficios o ventajas se han conseguido para los socios después de la creación de la central de ventas? ¿Qué perjuicios se han generado a los trabajadores (posibles pérdidas de empleo) o a los socios (pérdida de autonomía)?
- ¿Cómo desarrollan las actividades de comercialización? ¿qué cambios se han producido respecto a la comercialización realizada por los socios individuales? Concretar cuestiones sobre la centralización de las decisiones, los mercados que se abastecen, las marcas con las que venden en cada mercado, las características de los clientes y los distribuidores a los que venden su producto, certificaciones de calidad que poseen, si disponen o no de contratos de abastecimiento con la gran distribución, exportación (a qué países, con qué marcas, etc.), cómo fijan el presupuesto de comunicación, qué actividades de comunicación realizan



(publicidad, venta a través de internet,...), realización de investigaciones de mercado, recopilación de información de clientes en bases de datos, para qué usan esta información, acciones realizadas para mejorar su producto, acciones realizadas para fomentar el uso y consumo de su producto, ventaja que poseen respecto a la competencia, periodicidad de contacto con los distribuidores, actividades para mejorar la relación con los distribuidores.

- ¿Cómo se desarrolla la coordinación entre todos los miembros de la central de ventas?

Futuro / perspectivas

- ¿Cuáles son los principales objetivos, problemas y oportunidades que se plantean en el futuro?
- Consejos para el desarrollo de una central de ventas en otro sector.



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO



ce
ventas
secto