



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 14, septiembre 1993, pp. 127-154

La integración del cooperativismo agrario: Justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense

Alfonso Vargas Sánchez

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

Prof. Titular del departamento de administración de Empresas y Marketing de la Univ.
de Sevilla. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Huelva

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1993 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

LA INTEGRACIÓN DEL COOPERATIVISMO AGRARIO: JUSTIFICACIÓN DE UNA NECESIDAD. ESPECIAL REFERENCIA AL SECTOR OLIVARERO-OLEÍCOLA ONUBENSE*

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
Profesor Titular del Departamento de Administración
de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla.
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Huelva.

(*) Ponencia del XVIII Congreso Internacional del CIRIEC
Grupo de trabajo internacional sobre la práctica de los prin-
cipios cooperativos: Evolución e implicaciones económicas.
Portoroz, Yugoslavia. 12 - 14 junio 90.

RESUMEN

En este trabajo, que sintetiza una parte importante de nuestra tesis doctoral, realizamos una reflexión de carácter general acerca de la necesidad de impulsar la integración como estrategia competitiva para el cooperativismo agrario, apoyándonos en los principios cooperativos, en el derecho positivo, en las características del sistema agroalimentario actual, como nuevo contexto de actuación de estas cooperativas, y en las distintas fórmulas de integración. Seguidamente, efectuamos una aplicación empírica de los fundamentos teóricos anteriores al sector olivarero-oleícola de la provincia de Huelva, en la que, a partir de un análisis estratégico del mismo, se explicitan las líneas maestras de un plan global de reestructuración basado en el desarrollo de una estrategia de integración cooperativa, tanto a nivel industrial como comercial.

RÉSUMÉ

Dans cette travail, qui synthétise une partie importante de notre thèse doctorale, nous réalisons une réflexion generale au sujet de la nécessité de pousser l'intégration comme stratégie compétitive pour le cooperativisme agraire, en se basant sur les principes cooperatifs, le droit positif, les caractéristiques du système agroalimentaire actuel comme nouveau contexte d'action de ces coopératives et les différentes formules d'intégration. Nous réalisons une application empirique des fondements théoriques précédents au secteur de l'olive de la province de Huelva, dans laquelle, à partir d'une analyse stratégique, en détaillant les lignes principales d'un plan global de restructuration basé sur le développement d'une stratégie d'intégration coopérative, an niveau indrustriel et commercial.

ABSTRACT

In this paper, which synthesizes an important part of our doctoral thesis, we reflect in a general way on the necessity of stimulating the integration as a competitive strategy for agrarian cooperativism, basing on the cooperative principles, the positive law, the characteristics of present agri-food system as a new context of action of these cooperatives and the different ways of integration. Later on, we make an empirical application of the previous theoretical basis on the province of Huelva's olive-oil producer sector, in which, starting from a strategical analysis of it, we detail the main lines of a restructuring global plan based on the development of a strategy of cooperative integration, at an industrial level as well as a commercial one.

1. PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y EL DERECHO POSITIVO

En materia de integración, el primer punto de referencia obligado es el principio de colaboración intercooperativa, incorporado por la ACI¹ tras su Congreso de Viena de 1966, si bien, más que un principio se trata de una recomendación en la línea de lograr la integración de estas sociedades en cooperativas de grado superior (u otras fórmulas integradoras, que más tarde comentaremos) con el fin de aumentar su potencial económico y situarlas en condiciones de competir con aquellas empresas no cooperativas que mediante fórmulas distintas están alcanzando altos niveles de desarrollo y dimensión.

¹Alianza Cooperativa Internacional. ²"Report of the ICA. Commission on Cooperative Principles". ICA. Twenty-third Congress Report. London, s.f., p. 182.

³Recordemos que los cinco restantes son: libre adhesión o puertas abiertas; administración democrática; remuneración fija o limitada al capital; reparto de los excedentes en proporción a la actividad realizada por cada socio; educación y formación cooperativa.

⁴La Ley General, sin embargo, no hace ninguna alusión específica a este principio. Únicamente lo cita al referirse a la reducción a dos del número mínimo de cooperativas para constituir las de segundo o ulterior grado, "ampliando las posibilidades de integración económica".

Se trataba, por una parte, de institucionalizar una práctica en uso desde el nacimiento del cooperativismo moderno, y, por otra, de advertir de la necesidad de nuevas estructuras para el futuro, ya que "la competencia que subsista no será la competencia de los grandes contra los pequeños, sino la de los grandes entre ellos"².

En su redacción, este principio, el sexto³, dice lo siguiente: "Las cooperativas para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional". De este texto se desprende, por tanto, la obligación que tienen estas entidades de colaborar entre sí "por todos los medios" y al nivel más amplio posible, lo que le confiere un sentido de exigencia y profundidad, aunque sin especificar los medios para ello.

En el ámbito normativo, este principio es recogido por las distintas leyes cooperativas. Así, por ejemplo, en la exposición de motivos de la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas puede leerse lo siguiente: "... la Ley responde a la necesidad de servir de cauce para que las cooperativas andaluzas, libres de las trabas de una legislación caduca, se configuren como unidades económicas rentables, generadoras de riqueza y de empleo, de acuerdo con los principios que inspiran el cooperativismo mundial y con especial atención a la asociación y colaboración intercooperativas"⁴.

2. EL SISTEMA AGROALIMENTARIO COMO NUEVO CONTEXTO DE ACTUACIÓN DEL COOPERATIVISMO AGRARIO

Sin duda, uno de los rasgos característicos de las economías desarrolladas es la elevada interrelación entre los distintos sectores que la integran. Esto ocurre, por ejemplo, con el sector agrario español, cuya transformación en las últimas décadas ha sido tal que hoy día es obligado abordar su estudio en un contexto más amplio que recoja las conexiones hacia atrás y hacia adelante de esta actividad.

Desde que se produjo la apertura de la economía española al exterior, la producción de alimentos en nuestro país se ha ido transformando progresivamente en dos aspectos fundamentales⁵:

- a) Ha aumentado, hasta ser dominante, el tratamiento industrial de los productos agrarios. Las causas principales han sido los cambios en los hábitos de consumo de una población cuyo componente urbano es creciente y la aparición y generalización de las nuevas tecnologías en la industria alimentaria.
- b) Las explotaciones agrícolas y ganaderas han utilizado, cada vez más ampliamente, los factores de producción de origen industrial. Esta evolución ha tenido un gran impacto en la transformación del sector agrario, puesto que los citados inputs (maquinaria agrícola, piensos compuestos, semillas selectas, productos fitosanitarios, etc.) se han convertido en los medios de producción y las primeras materias más importantes para el mismo, ya que a través de ellos se incorpora el progreso técnico y son la causa principal de las mejoras de productividad experimentadas, que ha hecho compatible el aumento del producto agrícola y el desarrollo de la ganadería con la contracción de la población activa del sector⁶.

⁵Pes Guixa, A.: "Industria Agroalimentaria". *El Campo*, julio-septiembre 1984, nº 95, p. 167.

⁶En los últimos 50 años el sector agrario español ha pasado por tres grandes revoluciones: la mecánica (con la sustitución de la tracción animal por la mecánica), la química (con el empleo de fertilizantes, productos fitosanitarios, piensos compuestos, etc.) y la genética (mediante, por ejemplo, la selección de semillas y de razas animales). Incluso se habla ya de una cuarta: la de las biotecnologías.

La crisis de la agricultura tradicional se produce paralelamente a la irrupción de dos subsectores (sobre todo a partir de los años setenta): el que proporciona inputs al sector primario y el que industrializa y comercializa los productos agrarios, especialmente este último. Nos estamos refiriendo al cambio radical que supone pasar de

una agricultura autárquica y cerrada en si misma, donde la conexión con estos otros sectores es mínima, a un nuevo sistema de relaciones económicas abierto y dinámico con una actividad agraria cada vez más orientada al mercado y a la industria transformadora. De hecho, tales son, actualmente, las interrelaciones entre ellos que no se pueden entender independientemente unos de otros, debiendo enmarcarlos dentro de un macrosector, el agroindustrial, dentro del cual la actividad agraria tan sólo contribuye con un 20% del valor añadido, frente al 60% del sector industrializador y comercializador; el 20% restante constituye la aportación del sector productor de inputs agrarios⁷.

El término agribusiness (agroindustria) fue acuñado por Davis y Goldberg⁸ para referirse a una nueva forma integradora de concebir el conjunto formado por agricultura, industrias derivadas y comercio de productos alimentarios, que supuso un gran paso en el análisis de los problemas que atañen a todo lo relacionado con estas producciones.

En esta línea, definiremos la agroindustria como el conjunto formado "por las empresas dedicadas a la producción, comercialización e industrialización de los productos que procediendo de la agricultura, la ganadería y la silvicultura, van a parar a los mercados de gran consumo en forma de alimentos o como materias primas a las industrias que los utilizan... Dentro de este sistema las empresas que tienen una mayor influencia en la economía del país son las de alimentación, a las que muchas veces nos referimos como sector agroalimentario"⁹.

Por tanto, nos centraremos en adelante, dentro del llamado macrosector agroindustrial, en una parte del mismo, ciertamente la más importante: el sector o sistema agroalimentario, en el que se incluyen tanto las producciones agrarias orientadas al consumo final como las actividades transformadoras y comercializadoras de productos alimentarios.

Malassis, pionero en la investigación sobre estos temas en Europa, y por ello referencia obligada, distingue cuatro subsectores funcionales a partir del concepto de cadena agroalimentaria: producción agraria, transformación de ésta, distribución y consumo¹⁰.

Bajo este mismo prisma, Rodríguez y Soria definen el sistema agroalimentario "como un proceso sistemático que abarca desde la producción agropecuaria hasta la distribución de los alimentos al

⁷De la Jara Ayala, F.: "La comercialización agroalimentaria en España". MAPA. Madrid, 1988, p. 9.

⁸Davis, J.E. y Goldberg, R.A.: "A concept of agribusiness". Harvard University. Boston, 1967.

⁹Ferrán Nadal, J.: "Agroindustria: integración y coordinación". El Campo, julio-septiembre 1984, nº 95, p. 155.

¹⁰Malassis, L.: "Économie agro-alimentaire". Tome I, pp. 132 y ss. Cujas. Paris, 1979.

consumidor final"¹¹. Por su parte, Juan i Fenollar entiende por tal "el sistema de producción, transformación y distribución de productos alimentarios para satisfacer las necesidades de nutrición de una sociedad inserta en un proceso creciente de industrialización y urbanización capitalista que se caracteriza por una contribución cada vez menor de la agricultura en la formación del producto alimentario final"¹². Citaremos, por último, a Rodríguez, Rivera y Olmeda¹³, que conciben el sistema agroalimentario como un entramado de empresas interrelacionadas con el fin de atender la demanda de alimentos de los consumidores, cada vez más diversificada y sofisticada, integrado por empresas agrarias, agroindustrias de primera y ulterior transformación, y comercializadoras de alimentos, agrupadas bajo la denominación de empresas agroalimentarias.

Dado que esta actividad tiene un peso muy elevado en la economía general, "la sociedad y el mismo Estado intervienen continuamente en el sistema para que funcione ordenadamente, teniendo que considerar como parte decisiva del mismo, no sólo las empresas que lo componen, sino también las instituciones públicas y privadas que lo regulan y coordinan su funcionamiento"¹⁴. Se advierten, por tanto, dos partes bien diferenciadas: una interna formada por las empresas que, a diferentes niveles, intervienen directamente en la actividad productivo-comercial; y otra externa integrada por aquellas instituciones o asociaciones que regulan y coordinan su desenvolvimiento.

Queremos subrayar a este respecto el papel fundamental que desempeñan las instituciones públicas (autonómicas, nacionales y supranacionales) en el sistema agroalimentario, especialmente las comunitarias a través de la PAC, por cuanto establecen las normas que encauzan su funcionamiento y tienen en sus manos poderosos mecanismos de control, como las condiciones de importación y exportación, la regulación de las campañas agrícolas, la subvención de determinadas actividades, la ordenación de los mercados y la política a seguir con los excedentes, así como la concesión de financiación privilegiada¹⁵.

Este es, por consiguiente, el nuevo contexto de actuación del cooperativismo agrario, que puede caracterizarse, siguiendo al Prof. Carrasco¹⁶, por una serie de elementos que hemos agrupado en dos categorías: técnico-productivos y político-sociales.

¹¹Rodríguez Zúñiga, M. y Soria Gutiérrez, R.: "Lecturas sobre el sistema agroalimentario en España". MAPA. Madrid, 1986, p. 9.

¹²Juan i Fenollar, R.: "La formación de la agroindustria en España". MAPA. Madrid, 1978, p. 23.

¹³Rodríguez-Barrio, J.E.; Rivera, L.M. y Olmeda, M.: "Gestión comercial de la empresa agroalimentaria". Mundi-Prensa. Madrid, 1990, pp. 13 y 14.

¹⁴Ferrán Nadal, J.: "Agroindustria: integración y coordinación". El Campo, julio-septiembre 1984, nº 96, pp. 155 y 156.

¹⁵Ferrán Nadal, J.: "Agroindustria y Mercado Común". IESE. Barcelona, 1990, p. 13.

¹⁶Carrasco, M.: "La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias". Premio Arco Iris 1991. En prensa.

2.1. Características técnico-productivas

Son tres:

- 1) La incorporación de la tecnología y la investigación a la actividad agroalimentaria ha elevado los requisitos de capital necesarios tanto para la producción agraria como para la transformación de estos productos. La realización de las inversiones necesarias requiere una dimensión y una capacidad financiera que en la generalidad de los casos está fuera del alcance de las cooperativas individualmente consideradas. Pese al crecimiento en número de socios que se está produciendo en los últimos años, "resulta evidente que la gran mayoría de nuestras cooperativas difícilmente van a reunir de forma individual la dimensión adecuada para poder abordar eficazmente desde un punto de vista económico actividades que les permitan acceder de forma competitiva al mercado de productos agroalimentarios"¹⁷. Por tanto, sólo podrán conseguirse las potencialidades suficientes para superar esta barrera al ingreso¹⁸ si se ponen en marcha procesos de integración empresarial que permitan afrontar estas inversiones con garantías de rentabilidad y eficiencia técnica y económica.

Por supuesto, incluimos también dentro de este apartado la necesidad de aplicar en las cooperativas agrarias las modernas técnicas gerenciales y administrativas, aspecto en el que las carencias son aún muy importantes.

- 2) La modificación profunda de los mercados, que queda reflejada en la diferencia cada vez más acusada entre producto agrario y producto alimentario. Este puede coincidir con aquél (cuando se consume en su estado natural) o ser el resultante de su transformación, predominando cada vez más este último caso.

La urbanización de nuestra sociedad y la mejora en el nivel de vida, unido a otras causas secundarias, han modificado los hábitos de consumo alimentario "en el sentido de demandar productos más elaborados que requieran un proceso de preparación corto por parte de los consumidores"¹⁹, cambio que ha venido acompañado de un desarrollo tecnológico que

¹⁷Matoses, V.: "Asociacionismo agrario y su problemática financiera". Ponencia presentada a las Jornadas sobre las Instituciones Financieras y la Economía Social celebradas en Córdoba el 6 de noviembre de 1992, organizadas por CIRIEC-España.

¹⁸Para mayor detalle sobre los requisitos de capital como barrera al ingreso puede consultarse la obra de M.E. Porter: "Estrategia competitiva". CECSA. México, 1985, p. 29.

¹⁹Vallés Ferrer, J. en Peinado Gracia, M.L.: "El consumo y la industria alimentaria en España". MAPA. Madrid, 1985. Prólogo, p. 12.

lo ha hecho posible. Existe, pues, una creciente presión de la demanda hacia productos que exigen una transformación industrial, de tal forma que "en Europa se calcula que los alimentos elaborados industrialmente suponen en torno a un 70% del total consumido y en EE.UU. alcanzan cerca del 90%"²⁰.

- 3) La participación de grandes empresas multinacionales y el elevado grado de concentración de la industria y la distribución alimentaria representa una seria amenaza para el subsector cooperativo si no es capaz de afrontar este reto. En este contexto, la única respuesta viable es la integración, con la doble finalidad de concentrar la oferta para comercializar en común y asumir nuevas fases de la cadena agroalimentaria, tanto hacia adelante como hacia atrás.

2.2. Características político-sociales

Los rasgos político-sociales del nuevo entorno agroalimentario podemos resumirlos en dos:

- 1) Si admitimos que la equiparación de las rentas agrarias a las de otros sectores económicos ha de ser el fin último del cooperativismo, para conseguirlo se requiere, por una parte, incrementar la calidad y la competitividad de las producciones, tecnificando las explotaciones y haciéndolas más rentables como resultado de una mayor productividad y costes más bajos, así como, por otra, aumentar el valor añadido de la actividad cooperativizada. Para ello, y dado que las mayores plusvalías se obtienen al margen de la producción agraria, el socio necesita participar en las restantes fases de la cadena agroalimentaria para satisfacer esa misión o finalidad. "Los agricultores deben, por tanto, convertirse en transformadores y distribuidores de sus productos, lo que en una estructura de empresas agrarias predominantemente de tipo familiar hace necesario el uso de fórmulas asociativas que permitan el acceso a los procesos de las industrias agroalimentarias y de distribución, manifestándose la sociedad cooperativa como la fórmula más idónea"²¹.

²⁰Peinado Gracia, M.L.: "El consumo y la industria alimentaria en España". MAPA. Madrid, 1985, p. 28.

²¹Libro Blanco de la Economía Social en España. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1992, p. 146.

- 2) Por último, es obligada una referencia a la Política Agraria Comunitaria (PAC). Su reciente reforma y la orientación de las negociaciones que vienen manteniéndose en la Ronda Uruguay del GATT, apuntan en el sentido de una política menos proteccionista para el sector, que deberá prepararse para afrontar las nuevas exigencias de mercados más abiertos y competitivos. En esta línea, los responsables de la PAC han puesto en marcha una serie de actuaciones para incentivar la mejora de las estructuras productivas, transformadoras y comercializadoras, revelándose las cooperativas como las unidades económicas más idóneas para recibir las ayudas financieras procedentes del Feoga-Orientación, que deberán servir para acometer las inversiones que permitan al pequeño productor participar y beneficiarse de las plusvalías que generan los procesos de transformación y comercialización.

2.3. Cambios en el modelo de organización cooperativa

Así pues, por todas estas razones, la integración se nos presenta como la única estrategia competitiva válida para afrontar los retos que el nuevo contexto del sistema agroalimentario plantea al movimiento cooperativo, que ha de cambiar el tradicional concepto de cooperativismo agrario hacia el más actual y acorde con las circunstancias del momento de cooperativismo agroalimentario.

Ahora bien, para que esa transformación pueda efectivamente operarse, es necesario un cambio en los dos polos de la organización cooperativa: los socios y la empresa. A los socios hemos de exigirles un cambio de mentalidad, pasar de mero agricultor a empresario agrícola, con todas las connotaciones que ello supone. Y a la empresa cooperativa modificar su orientación, superando el tradicional aislamiento del mundo agrario para abrirse a otras actividades de un proceso que comienza en el suministro de inputs y termina en la comercialización de productos transformados. En este sentido, y en palabras del Prof. Carrasco, "el cooperativismo agrario ... va a encontrar en la estrategia integradora y asociativa la fórmula más adecuada para cumplir su finalidad fundamental como empresa de economía social; el incremento de las rentas de sus socios"²².

²²Carrasco, M.: "La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias". Ob. cit.

En definitiva, ante una situación económica caracterizada por la apertura de los grandes espacios económicos, el uso de una tecnología avanzada y la concentración empresarial, la cooperativa ha de reaccionar, como fenómeno inevitable, a través de la integración.

3. FORMULAS DE INTEGRACIÓN

Una vez constatada la necesidad de un mayor grado de integración en el cooperativismo agrario español, nos ocuparemos muy brevemente de las distintas fórmulas para que ésta pueda llevarse a efecto, algunas de las cuales son comunes a las empleadas por las empresas capitalistas y otras, sin embargo, específicas para este tipo de sociedades²³.

La menor participación en los mercados de las cooperativas agrarias españolas frente a sus homólogas europeas, fruto de su tamaño empresarial más reducido, hace indispensable el fomento de procesos de concentración que permitan alcanzar las economías de escala y la capacidad de actuación necesaria para garantizar su supervivencia, evitando con ello, en el mejor de los casos, la subordinación permanente a la gran empresa o incluso su desaparición. Además, como afirma José Pablo Cambiasso, "la competencia entre cooperativas resulta a la postre un despilfarro de esfuerzos y de oportunidades, frustrando el logro de objetivos y debilitando la acción del movimiento frente a la competencia de las sociedades lucrativas"²⁴. Por otro lado, la simple observación de los movimientos de los grandes grupos empresariales que actúan en el sector agroalimentario, pone de manifiesto la práctica de estrategias de concentración y de diversificación para aumentar su competitividad, mediante OPAs, compras y fusiones con otras empresas, etc. El cooperativismo tiene ante sí un desafío al que necesariamente ha de dar respuesta: en la medida en que las cooperativas concurren a los mercados junto al resto de empresas, sino es capaz de adaptarse a la dinámica de las demás queda amenazada su supervivencia y el cumplimiento de sus fines.

En definitiva, y por todo ello, el logro de un mayor tamaño empresarial se ha convertido en un objetivo básico del cooperativismo agrario, para lo cual se contemplan una serie de figuras en la

²³A este respecto puede consultarse el trabajo de Carrasco, M. y Garrido Sánchez, J. "Integración y asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario". Revista de Economía y Empresa, Vol. XI, nº 29/30, enero-agosto 1991, p. 69 y ss.

²⁴Citado por Martínez Charterina, A.: "Análisis de la integración cooperativa". Deusto. Bilbao, 1990, p. 34.

legislación: la constitución de secciones dentro de una misma cooperativa, con mención especial a las secciones de crédito; las fusiones, ya sean por absorción o mediante la creación de una nueva sociedad; las cooperativas de segundo o ulterior grado; y por último los conciertos intercooperativos y los vínculos societarios con otras personas físicas o jurídicas, que dan pie a la creación de grupos cooperativos²⁵. En este trabajo sólo efectuaremos algunos comentarios acerca de las fusiones y las cooperativas de segundo grado, por ser las fórmulas integradoras que juegan un papel más destacado en el plan estratégico para el sector olivarero-oleícola onubense que detallaremos en el epígrafe siguiente.

En general, la integración puede ser de dos tipos: horizontal (diversificando la gama de productos o servicios) y/o vertical (incorporando nuevas fases de la cadena agroalimentaria, ya sea hacia adelante o hacia atrás), que a su vez puede responder a una estrategia de crecimiento interno o externo.

Es precisamente dentro de esta última, la estrategia de crecimiento externo, donde encajan las fusiones, muy al uso en los últimos años en distintos sectores económicos. Sin embargo, en el cooperativismo agrario la integración por esta vía ha sido muy pequeña, si bien, como señala el Prof. García-Gutiérrez, "la concentración económico-empresarial no tiene por que ser más difícil en este tipo de empresas, sino más bien al contrario"²⁶, siempre que, nos permitimos añadir, los criterios empresariales prevalezcan sobre trasnochados localismos que a menudo entorpecen e incluso cercenan acciones colectivas de esta naturaleza.

El cooperativismo de segundo grado, que supone la aplicación más fiel y extensiva del principio de intercooperación, ha sido, junto con los conciertos (éstos en menor medida), la fórmula de integración puesta en práctica de manera casi exclusiva en nuestro país. Sin embargo, este fenómeno está aún en sus inicios, ya que la mayoría de estas cooperativas se han constituido en los últimos años y su tamaño empresarial es todavía bastante reducido, en comparación con sus homólogas europeas.

Como se indica en el Libro Blanco de la Economía Social en España²⁷, las estructuras de segundo grado, desde una perspectiva empresarial, han permitido el desarrollo cooperativo con una mayor eficacia dadas las economías de escala que se derivan de dicho

²⁵Los respectivos artículos de la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas donde puede encontrarse una referencia explícita a estas figuras son los siguientes: 6, 68, 100 y 101.

²⁶García-Gutiérrez, C.: "La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas". 19 Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia, junio 1992, p. 7.

²⁷Ob. cit., p. 191.

proceso asociativo, a través de la concentración de la oferta, la diversificación de productos y calendario, la apertura de mercados, la contratación de servicios de forma asociada, la concentración de la demanda de factores, la realización de nuevos procesos de industrialización y el fomento de las realidades intercooperativas.

Por último, haremos mención a una figura específica de este sector: las Agrupaciones de Productores Agrarios (APAs), creadas con el objetivo de corregir las deficiencias estructurales a nivel de oferta de estos productos. Son entidades formadas por agricultores individuales o por organizaciones que agrupan únicamente productores agrarios, constituidas con el objeto de adaptar en común la producción y la oferta a las exigencias del mercado. Fundamentalmente, se trata de cooperativas que han solicitado y obtenido esta calificación, previo cumplimiento de una serie de condiciones.

En lo que afecta al aceite de oliva, las Agrupaciones de Productores y sus Uniones se encuentran reguladas por el Real Decreto 280/1988 de 18 de marzo, que establece las normas para su reconocimiento conforme al Reglamento CEE nº 1360/1978 de 19 de junio. En este caso concreto, los requisitos de representatividad que deben satisfacerse, contenidos en el Reglamento CEE nº 559/1988 de 29 de febrero, son dos: un volumen de producción de al menos 2.000 tms. de aceite virgen y agrupar como mínimo a 100 olivicultores.

4. EL SECTOR OLIVARERO-OLEÍCOLA ONUBENSE. NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO GLOBAL

Puesto que todo plan ha de estar fundamentado en un profundo conocimiento de la situación actual y orientado a la consecución de unos objetivos, comenzaremos por detenernos en ambos aspectos, mostrando, por una parte, la problemática que justifica la necesidad de determinados cambios, y, por otra, a dónde queremos llegar. La manera de conseguirlo forma parte de la estrategia que será diseñada en el plan que propondremos.

De forma sintética, la realidad actual del sector podemos concretarla en los siguientes puntos: bajos rendimientos del olivar, infraestructura almazarera muy precaria en la mayor parte de las cooperativas, aceite de mala calidad, inexistencia de una organización comercial y

regresión de la superficie de cultivo como consecuencia de la baja rentabilidad inducida por los factores anteriores.

En estas condiciones, como acabamos de indicar, el olivar no es un cultivo rentable. Su baja productividad por unidad de superficie, la deficiente calidad del aceite obtenido y los elevados costes de producción por kg. de aceituna (consecuencia del escaso rendimiento de las explotaciones) son las principales causas. Esto ha provocado el progresivo arranque de olivos y que sólo a nivel de explotación familiar pueda mantener cierta viabilidad.

En cuanto a los objetivos, dada la situación expuesta, el fin último de las actuaciones que vamos a proponer no puede ser otro que rentabilizar este cultivo, si bien para ello es imprescindible optimizar la calidad de la producción de aceite virgen e incrementar el valor añadido de la actividad cooperativizada²⁸.

Pero para conseguirlo, es imprescindible dotar al sector de una estructura empresarial capaz de afrontar con garantías de éxito los problemas productivos, comerciales y de gestión que tiene planteados. A nuestro juicio, esta es la principal carencia que hoy por hoy hipoteca el futuro de esta actividad en la provincia, que exige para ser superada la implementación de una estrategia de integración cooperativa en los términos que más adelante detallaremos. Una vez solucionado este auténtico problema de fondo, podrán acometerse las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y de esta forma incrementar la renta de los productores.

Cierto es que el olivo es en la actualidad un cultivo con reducido peso económico en la producción final agrícola de la provincia²⁹, y sufre por ello una situación de olvido y abandono. Sin embargo, su carácter social³⁰ y su presencia aún importante en determinadas zonas, algunas carentes de alternativas productivas y con un gran potencial invertido en él (no sólo en tierras, sino también en instalaciones y recursos humanos), exige de las partes implicadas la elaboración de un proyecto viable que haga frente a la crisis actual.

Si tratásemos de construir lo que en terminología de análisis prospectivo se denomina el escenario tendencial, es decir, aquel que describiría el futuro que previsiblemente nos espera a partir de una determinada situación actual y suponiendo la permanencia y el predominio de las tendencias que han venido operando en el pasado, sin intervención alguna que las haga cambiar, la regresión del olivar

²⁸Hemos de aclarar que en la provincia de Huelva la producción oleícola se encuentra cooperativizada casi en su totalidad, pudiendo diferenciarse dos zonas, norte y sur, en las que se localizan, respectivamente, 7 y 16 almazaras cooperativas.

²⁹El subsector "aceite de oliva y subproductos" representa entre el 3 y el 4 por 100 de una producción final agrícola en la que las hortalizas suponen más de la mitad.

³⁰Más de 9.000 agricultores de la provincia tienen olivos, sin contar los jornales empleados sobre todo en las tareas de recolección.

seguiría agudizándose, desplazado por otros cultivos de mayor rentabilidad en aquellas tierras aptas para ello y, por tanto, reducido a la marginalidad en zonas carentes de alternativas productivas. No hablaríamos entonces de un cultivo orientado al mercado si no de una producción limitada al autoconsumo de aquellos que, quizás por romanticismo y en homenaje a uno de los tres pilares de la tradicional agricultura mediterránea, conserven en sus parcelas este bíblico árbol.

El propósito de nuestro plan no es mantener un olivar de autoconsumo, sino lograr un cultivo rentable, y para ello es preciso cambiar unas estructuras productivas y comerciales caducas. Hemos optado, utilizando la terminología acuñada por Glueck³¹, por una estrategia de "reflotamiento" frente a la posibilidad del "atrincheramiento", es decir, por una actitud activa correctora de la insatisfactoria situación actual frente a una táctica defensiva sin más horizonte que la supervivencia frente a un entorno hostil.

Ahora bien, y aunque parezca paradójico, quizás el principal problema para poner en marcha la estrategia integradora que propugnamos venga del lado de los más interesados en el proyecto: los propios socios. Como señala Martínez Charterina³², entre las dificultades de la integración, tal vez una sea la clave de muchas otras: el mismo socio cooperativista. Falta formación, espíritu, solidaridad; las concepciones ideológicas, políticas y económicas son diversas entre los integrantes del cuerpo social; resistencias a modificar situaciones, a ceder parcelas de poder, a perder protagonismo, desconfianza ante lo nuevo. Por eso, insistimos en que tan sólo desde el convencimiento y el esfuerzo de los dirigentes de las cooperativas apoyando la concentración de las inversiones, la unificación de criterios técnicos en el desarrollo del proceso productivo y la cesión del aceite a organizaciones comerciales de rango superior, permitirán labrar un futuro con ciertas posibilidades para los olivicultores onubenses.

En general, como subraya el Prof. García-Gutiérrez³³, los dos retos fundamentales para las sociedades cooperativas en el corto plazo son la dirección empresarial y los procesos de concentración entre ellas, diagnóstico que es perfectamente trasladable al caso que nos ocupa. En efecto, entendemos que la supervivencia de la actividad olivarero-oleícola provincial pasa ineludiblemente por un esfuerzo colectivo de integración cooperativa que permita mejorar la producción y

³¹Glueck, W.F.: "Strategic Management and Business Policy". McGraw-Hill Book Co. New York, 1980, p. 203.

³²Ob. cit., p. 61.

³³Ob. cit., p. 3.

comercialización del aceite de oliva, a través de una adecuada estructura y gestión empresarial.

A nuestro juicio, los términos concretos de este proceso habrán de ser desarrollados en un plan de actuación que necesariamente ha de tener un carácter global, ya que sólo desde una perspectiva de conjunto que abarque todas las fases de la cadena agroalimentaria pueden aportarse soluciones viables. Se configura, por tanto, como un conjunto articulado de planes parciales, con una coherencia externa e interna, que son los siguientes:

- * plan de acción en la fase olivarera, que deliberadamente será tratado en último lugar;
- * plan de acción en la industria de primera transformación; y
- * plan de acción comercial.

4.1. Plan de acción en la industria de primera fase de transformación. Base para su reestructuración

La mayor parte de las industrias de extracción de aceite de oliva se encuentra afectada por una profunda crisis inducida por la falta de adaptación a los cambios tecnológicos que ha experimentado esta actividad. Así, muchas de las almazaras provinciales siguen molturando igual que hace 30 o 40 años cuando se constituyeron, sin evolucionar, sin renovar unos equipos totalmente obsoletos, tanto técnica como tecnológicamente.

Desde un punto de vista productivo, la mejora de las almazaras debe pasar por la extensión del sistema continuo, aún poco introducido, frente al tradicional de prensado. Por otra parte, en relación con la mala calidad de la producción oleícola, las enfermedades y el atrojado de la aceituna se han revelado como los principales problemas, debiendo centrarse los esfuerzos en estos dos caballos de batalla. Respecto al atrojado, queremos aclarar que su origen, más que en una insuficiente capacidad de molturación, como ocurre en otras zonas productoras, se debe a un escaso aprovechamiento de ésta y a la inexistencia de una planificación de la cosecha y de las entregas de los socios.

Para justificar la necesidad de un plan de reestructuración en este sector industrial bastan un par de argumentos:

- a) Según nuestros datos, la capacidad de molturación en el conjunto de la provincia es 2'6 veces superior a las necesidades reales, considerando las producciones máximas alcanzadas en el cuatrienio 87/91 y una duración de campaña de 75 días en jornadas de 24 horas. Lógicamente, esta infrautilización de las instalaciones trae consigo un aumento de los costes unitarios, lo que induce a pensar en la conveniencia de concentrar las producciones en unidades de orden superior, eliminando o al menos disminuyendo la capacidad ociosa.
- b) Como sabemos, las condiciones técnicas y sanitarias de las almazaras son clave para que el aceite obtenido responda a unas características organolépticas adecuadas, ya que si aquéllas no son las correctas adquiere sabores y olores no deseados, mermando su calidad. En nuestro caso, muchas de las instalaciones muestran un elevado grado de obsolescencia y su estado deja mucho que desear de acuerdo con el Reglamento Técnico Sanitario sobre Grasas Vegetales Comestibles.

³⁴Véanse:

Rodríguez Mulero, F.: "La reestructuración del Alto Palancia-Sierra Espadán". Agricultura y Cooperación, noviembre 1989, nº 74, p. 25.

Villaldo Bellón, O. y Verches Garrigós, R.: "Estudio previo para la reestructuración del sector oleícola en la comarca del Palancia-Sierra Espadán". Trabajo no publicado.

³⁵"Análisis del sector industrial almazara en la zona Montaña de Alicante". Trabajo no publicado.

Por todo ello, consideramos imprescindible acometer una reestructuración del sector partiendo de las necesidades reales de molturación, concentrando la producción en un reducido número de instalaciones técnicamente bien dotadas y de una dimensión tal que no perjudique sus costos operacionales.

Ahora bien, la situación de la provincia de Huelva no es única en el conjunto de las zonas productoras de nuestro país. A este respecto, existen experiencias, muy positivas por cierto, de gran interés para nosotros por la semejanza de los problemas abordados, como los casos de la comarca del Alto Palancia-Sierra Espadán en Castellón³⁴ y la zona de la Montaña de Alicante³⁵.

Apoyándonos en estas experiencias, el proceso de reestructuración podría canalizarse mediante la firma de un Convenio entre la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía y todas las cooperativas del sector con el fin de promover, en base a los estudios

previos pertinentes, un plan que pueda salvaguardar la supervivencia de estas empresas de acuerdo con los objetivos anteriormente expresados.

En el marco de este Convenio, proponemos la creación de dos Comisiones Mixtas, una para la zona norte de la provincia (comarca de la Sierra) y otra para la zona sur (fundamentalmente el Condado), integradas por los presidentes de las entidades asociativas de las respectivas zonas y una representación de la Administración Autonómica.

En una primera fase, su trabajo consistiría en estudiar la reestructuración de las instalaciones con los criterios básicos de concentración y orientación hacia la calidad. Es decir, se trataría de llegar a un acuerdo para concentrar la producción en aquellas almazaras que, en su estado actual, puedan garantizar una producción de calidad con la menor inversión posible³⁶. El resto se agruparían mediante procesos de fusión en torno a estas cabeceras, teniendo en cuenta la capacidad de molturación de cada una de ellas y su proximidad geográfica. Esto exige, como ya indicamos anteriormente, olvidar desfasados localismos y afrontar el proceso sin prejuicios que impidan llegar a la mejor de las soluciones, perjudicando el futuro del sector.

4.2. Plan de acción comercial.

Criterios generales

Una vez reestructurado el aparato productivo y puestas las bases para la obtención de un aceite virgen de calidad, esto es, de categoría extra o fino, el siguiente paso es la comercialización del producto.

Las empresas agrarias, como en cualquier otra actividad orientada al mercado, no pueden limitarse a producir; tan importante o más es saber vender su producción, y a esta tarea el agricultor no le ha prestado la importancia que realmente tiene, o no ha sabido desarrollarla suficientemente.

Siendo ésta la norma general en la mayoría de los cultivos, el olivar y sus productos no son una excepción. El olivicultor hace lo más difícil y costoso, que es cultivar, recolectar y molturar, para a continuación almacenar el aceite y esperar en su cooperativa a que vengan las industrias refinadoras y envasadoras a través de sus intermediarios a comprar el aceite al precio y en las condiciones que

³⁶ Como es bien sabido, las cooperativas gozan de importantes ayudas y financiación privilegiada para este tipo de inversiones, tanto procedentes de la Comunidad Autónoma como del MAPA o de la Comunidad Europea a través del FEOGA-Orientación.

ellos fijan, en una situación de absoluta debilidad negociadora y dejando escapar un valor añadido del que el productor no participa³⁷.

Esto plantea, en consecuencia, un nuevo reto al sector transformador cooperativo: el de su integración para afrontar en común la comercialización del producto. Sin embargo, han de darse previamente dos premisas fundamentales para empezar a dar los primeros pasos: calidad y cantidad.

La primera de ellas es clave para el mantenimiento y desarrollo de esta actividad; en palabras de Arturo Iñiguez, "la calidad es la más posible de las soluciones ante la crisis del sector olivarero"³⁸. Es, con toda seguridad, un factor prioritario, pues "un producto sólo tiene valor si se vende, y el consumidor cada día exige más calidad en los productos que compra"³⁹. No es posible continuar produciendo aceites corrientes y lampantes; las almazaras cooperativas onubenses han de dar el salto que les permita ofrecer en los mercados aceites extras y finos, para lo cual, insistimos, se requiere un enfoque global que contemple tanto la fase agrícola como el proceso de extracción y posterior almacenamiento del aceite virgen. De lo contrario los propios mecanismos del mercado acabarán expulsándolas.

La segunda, la cantidad, nos determina la importancia de tomar medidas urgentes que creen las expectativas necesarias para detener el arranque de olivos; la situación del sector no permite más dilaciones, es preciso tomar medidas rápidamente, antes de que sea demasiado tarde.

El agricultor debe concienciarse, por tanto, de la necesidad de intervenir más activamente en la comercialización de su aceite, pero ello no será posible con la acción individual de cada cooperativa. En esta materia, la concentración de la oferta resulta esencial para lograr una posición negociadora que les permita defender mejor los intereses de sus socios frente al oligopolio de la demanda, dentro de la modestia relativa de los volúmenes de producción provinciales.

Pues bien, para crear esa estructura empresarial de la que ahora se carece a nivel comercial, proponemos la constitución de dos cooperativas de segundo grado, una para cada zona productora (norte y sur), que agrupen las entidades de primer grado resultantes del proceso de reestructuración anterior⁴⁰. Estas asumirían la comercialización en común del aceite producido en sus respectivas zonas, bien a granel o envasado⁴¹, y de subproductos como el orujo,

³⁷La totalidad de las almazaras cooperativas de la provincia de Huelva se limitan a molturar las aceitunas de sus socios y a vender el aceite a granel, de forma individual cada una de ellas.

³⁸"Panorámica del olivo y del aceite en la Comunidad Valenciana. Reestructuración del sector". II Jornadas Oleícolas de la Comunidad Valenciana. Concentaina (Alicante), noviembre 1989. Trabajo no publicado.

³⁹Iñiguez Monterde, A.: "La problemática del olivar en la Comunidad Valenciana". Agricultura y Cooperación, nº 74, noviembre 1989, p. 22.

⁴⁰En una fase posterior podría contemplarse la creación de una única entidad que aglutinase toda la producción oleícola provincial.

⁴¹Bien con marcas propias o de distribuidor.

aunque sin excluir otras funciones, como la adquisición conjunta de los inputs que las cooperativas facilitan a sus socios (abonos, semillas, productos fitosanitarios, etc.).

La ventaja del envasado radica en la posibilidad de percibir la ayuda al consumo, si se cumplen los requisitos que para ello establece la normativa comunitaria.

A nuestro juicio, la primera cuestión a dilucidar es quién realizará el envasado, si las cooperativas de primer grado individualmente o las cooperativas de segundo grado. Esto tiene importancia a efectos de la ayuda al consumo, que es percibida por la empresa envasadora.

A la vista de los volúmenes de producción manejados, si son las entidades de primer grado las que asumen el papel de empresas envasadoras, algunas de ellas no cumplirían con el requisito de envasar como mínimo 60 tms. en las campañas de baja producción, salvo que se comprara fuera de la cooperativa la aceituna o el aceite virgen necesario hasta completar la cantidad exigida, si bien estas operaciones con terceros, al estar limitadas por ley⁴², no resolverían el problema.

Esta situación no ocurriría si la empresa envasadora fuese la cooperativa de grado superior, aprovechándose así íntegramente la ayuda comunitaria. Como contrapartida, en la constitución de la misma, las entidades de base habrían de aportar sus instalaciones de almacenamiento y envasado, sin olvidar la complejidad añadida que supone llevar la contabilidad de existencias que la normativa exige, ya de por sí bastante prolija⁴³, en una empresa que va a tener repartida su actividad en varias plantas y que se propone vender directamente al público a través de numerosos puntos de venta propios⁴⁴.

En la campaña 90/91, la primera de aplicación en España, la ayuda a percibir por el envasador, una vez efectuadas las deducciones pertinentes⁴⁵, ascendió a 61'74 ptas./kg., cantidad que se ha visto elevada hasta las 66'79 en la 91/92. Esto significa que las cooperativas onubenses han dejado de ingresar más de 51 millones de pesetas en la primera de las campañas citadas y aproximadamente 223 en la segunda, o sea, en torno a 275 millones en dos años. Cabe pensar, por tanto, en aprovechar esta ayuda, para lo cual debemos definir una política comercial que explicita el contenido de las variables del marketing-mix.

Pero antes, quisiéramos abordar un aspecto muy importante en el

⁴²Véase el artículo 94 de la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

⁴³Véase la Resolución de 29 de noviembre de 1990 de la Agencia para el Aceite de Oliva (BOE de 30 de noviembre).

⁴⁴Localizados en las instalaciones de las actuales cooperativas oliveras. Más adelante, al explicar el plan comercial, en concreto los canales de distribución, volveremos a referirnos a ellos.

⁴⁵Para la promoción del consumo y para las organizaciones profesionales.

funcionamiento de las cooperativas de segundo grado: la participación de las entidades que la integran a través del voto en la Asamblea General. A este respecto, la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas en su artículo 31 abre una puerta al sistema de voto plural, en función del número de socios de cada cooperativa o, excepcionalmente, según la participación de cada una de ellas en las actividades de la de grado superior, debiendo establecer los Estatutos las reglas para medir tal participación. No obstante, ninguna cooperativa podrá ostentar más de un tercio de la totalidad de los votos, excepto en las de menos de cuatro socios, en las que dicho límite se establece en la mitad de los mismos. Esta restricción, obviamente, persigue proteger a las cooperativas más pequeñas.

Parece razonable que en nuestro caso se opte por un sistema de voto plural, inclinándonos por el criterio de la producción que cada cooperativa aporte a la entidad de grado superior, por considerarlo más representativo que el número de socios del grado en que cada una de ellas contribuye a la realización del objeto social de la cooperativa de segundo grado y, por tanto, de su peso relativo dentro de ella.

La base de toda acción comercial está en definir la combinación producto-mercado, es decir, qué producto vamos a ofrecer y en qué mercado; es lo que en terminología de análisis estratégico se conoce como nicho competitivo.

En nuestro caso el producto ha sido ya definido, al menos en parte: se trata de un aceite de oliva virgen preferentemente de calidad extra, presentado en envase de plástico de 5 litros (el mayor que permite la normativa comunitaria sobre ayuda al consumo) y etiquetado con marcas propias. Creemos que las posibilidades de éxito pasan por potenciar la venta de aceites vírgenes, ya que la competencia con las grandes empresas del sector en la comercialización de aceites "puros" sería mucho más difícil. Además, "actualmente el consumo de aceite virgen en el mercado español resulta insignificante en comparación con el mercado europeo, y se tendrá que fomentar dicho consumo, ya que es la forma como mejor se pueden apreciar sus cualidades organolépticas"⁴⁶. De hecho, muchos expertos coinciden en augurar buenas perspectivas a este sector siempre que seamos capaces de producir un aceite virgen de calidad y la política comercial acompañe.

En cuanto a la segunda variable, se tratará, prioritariamente, de penetrar en el mercado rural más próximo más allá del autoconsumo

⁴⁶Junta de Andalucía: "Estudio del olivar". Consejería de Agricultura y Pesca. Mayo de 1991. Trabajo no publicado.

de los propios socios, aprovechando que en este entorno existe un fuerte arraigo de los aceites locales y más costumbre de consumir aceite virgen.

Además, los modestos volúmenes de producción actuales y, sobre todo, la acusada vecería, hacen especialmente difícil el acceso a un mercado de otro tipo⁴⁷, que podría no admitir ser atendido alternativamente un año sí y otro no. Esta circunstancia, sin embargo, no es tan decisiva en el medio que acabamos de proponer, quizás por estar habituados a este fenómeno. En todo caso, como ya se indicó al comienzo de este epígrafe, a la hora de comercializar no sólo es importante la calidad, sino también la cantidad.

El precio, otra de las variables comerciales, podrá ser competitivo y remunerador a la vez gracias a la percepción de la ayuda al consumo y a la eliminación de intermediarios. A este respecto, queremos hacer hincapié en las sensibles diferencias que hemos detectado entre el precio de venta a las industrias envasadoras y el aplicado a la venta directa en la almazara (autoconsumo), de ahí la trascendencia de retener ese valor añadido para incrementar la rentabilidad del cultivo.

La distribución podría efectuarse a través de dos canales complementarios:

- * los puntos de venta que se establezcan en cada una de las veintitrés almazaras implicadas en el plan; y
- * las cooperativas de consumo de la provincia.

Consideramos, en general, que éste debiera ser el canal de distribución natural de los productos elaborados por cooperativas, cerrándose de esta forma el ciclo producción agrícola-transformación-comercialización.

Finalmente, el capítulo de publicidad y promoción no requerirá, pensamos, esfuerzos inasumibles, dadas las características del mercado objetivo. No se trata de introducir el producto en mercados remotos donde nuestra marca es totalmente desconocida ni de competir frontal

⁴⁷Es en este caso donde cabe plantear la posibilidad de penetrar a través de marcas blancas o de distribuidor.

y masivamente con las grandes firmas que dominan el sector. En las zonas con tradición olivarera es costumbre acudir a la almazara más próxima a comprar el aceite; para penetrar en este mercado la relación calidad-precio del producto y la publicidad boca-oído es la

mejor receta. En las cooperativas de consumo u otros puntos de venta, sin embargo, donde tendrá que competir en los estantes con otros aceites, sería conveniente realizar algún tipo de acción promocional en el que la marca sin duda desempeñará un importante papel por la capacidad de atracción que puede ejercer sobre el comprador. En este sentido, entendemos que debe ser una marca que evoque el origen del producto y provoque el sentimiento de defensa de los productos locales.

No queremos terminar este apartado sin dejar constancia del reducido coste que entrañaría la puesta en marcha de una cooperativa de segundo grado en los términos propuestos. No sería preciso crear una nueva infraestructura para la misma, pues perfectamente podría radicar su sede social alguna de las cooperativas de primer grado, dados los reducidos medios materiales y humanos que requeriría. Además, si obtuviera la calificación de APA (Agrupación de Productores Agrarios) podría beneficiarse de las ayudas que para su constitución y puesta en marcha están establecidas para este tipo de organizaciones, por un importe máximo durante los cinco primeros años del 5%, 5%, 4%, 3% y 2%, respectivamente, del valor de la producción comercializada, no pudiendo superar los gastos reales de constitución y funcionamiento administrativo. Incluso en lo que respecta a la mejora de las instalaciones de transformación y comercialización, estas entidades gozan de preferencia en la concesión de las ayudas oficiales, además de posibilitar la celebración de contratos de almacenamiento con el organismo de intervención, percibiendo las ayudas correspondientes⁴⁸.

El reconocimiento de denominaciones de origen o de otro tipo tendría, sin duda, un gran valor desde el punto de vista comercial, por lo que supone de protección de la calidad y de elemento diferenciador en los mercados. No obstante, junto a la dificultad intrínseca de argumentar las notas distintivas que justificarían la protección de estos aceites bajo una determinada denominación de calidad, en la provincia de Huelva, dada su situación actual, es esta una posibilidad que necesariamente ha de contemplarse a largo plazo, ya que son muchos los pasos previos que deben darse. No obstante, la agrupación del sector en una APA facilitaría su materialización.

⁴⁸Véase Reglamento CEE nº 46/1992 de 9 de enero.

4.2.1. El eritrodiol: gran problema de la zona sur

En la zona sur, toda esta planificación para la venta de aceite envasado choca frontalmente con una reciente normativa de la CEE sobre las características de los aceites de oliva. Nos estamos refiriendo al Reglamento nº 2568/91, que establece para cada tipo de aceite definido en el anexo del Reglamento nº 136/66/CEE⁴⁹, el conjunto de atributos de calidad y de pureza que debe reunir, con objeto, se dice, de permitir una clasificación más correcta y precisa de los aceites que asegure una protección más eficaz contra las adulteraciones⁵⁰.

⁴⁹Constitutivo de la Organización Común de Mercados (OCM) en el sector de las materias grasas.

⁵⁰Gencarelli, F.: "La normativa de la CEE sobre las características de los aceites de oliva y sobre los métodos de análisis". *Olivae*, nº 40, febrero 1992, pp. 9-11.

⁵¹Para los aceites de oliva vírgenes existía anteriormente una normativa nacional, en concreto el Real Decreto 259/1985 de 20 de febrero, en virtud de la cual no se consideraban como tales aquellos cuyo nivel de eritrodiol fuese superior a cinco. En consecuencia, la reglamentación comunitaria ha venido a endurecer aún más este requisito.

⁵²Predominante en las comarcas del Condado y la Costa.

⁵³Albi, T.; Lanzón, A.; Cert, A. y Aparicio, R.: "Valores de eritrodiol en muestras de aceites de oliva vírgenes andaluces". *Grasas y Aceites*, Vol. 41, Fasc. 2, 1990, p. 167.

De los veinticinco requisitos que establece la citada norma, nos detendremos en uno por su enorme trascendencia para el futuro del sector en las principales comarcas productoras onubenses: se trata del contenido en eritrodiol. Según el mencionado Reglamento comunitario, para descalificar un aceite basta con que una sola de las características no se ajuste a los límites fijados. Esto ocurre precisamente con el eritrodiol, que ha de ser como máximo del 4'5%⁵¹ para que un aceite de oliva pueda adquirir la calificación de virgen y, por tanto, comercializarse como tal. Estudios realizados por el Instituto de la Grasa y sus Derivados del CSIC (Sevilla) revelan que "los valores de eritrodiol de los aceites vírgenes de la provincia de Huelva tienen una media superior a cinco, observándose, sin embargo, gran disparidad entre los aceites pertenecientes a la variedad verdial⁵² (más altos) y los de la manzanilla prieta, propia de la zona de la sierra (más bajos)"⁵³.

Con arreglo a estos valores, la producción del Condado y la Costa únicamente podría ser catalogada, si acaso, como aceite de orujo de oliva, desapareciendo de esta forma toda posibilidad de comercialización como aceite de oliva virgen. Incluso, tal como están establecidos los límites, puede no encajar en ninguna de las nueve categorías posibles. Con ello, las cooperativas de esta zona quedan abocadas a seguir vendiendo su producción a las industrias envasadoras del sector, que saben que no tienen otra alternativa y tratarán de aprovechar esta situación para asegurarse un suministro barato.

La situación, por tanto, es difícil, pero la única forma de que no sea peor, al menos a corto plazo, es mejorar la calidad del producto y lograr la unidad de acción entre los productores, a través del proceso integrador que hemos descrito.

Nos encontramos, pues, ante dos planteamientos comerciales completamente distintos:

- * el de la zona sur, que, dejando aparte el autoconsumo, se ve obligada a seguir vendiendo su producción a granel ante la imposibilidad de envasarlo y venderlo directamente al por menor como aceite de oliva virgen; y
- * el de la zona norte, donde a través de una cooperativa de segundo grado pueden aprovecharse las ventajas del envasado y la comercialización directa del aceite obtenido en sus almazaras. Piénsese que sólo en las campañas 90/91 y 91/92 se dejaron de ingresar en concepto de ayuda al consumo 20'1 y 33'1 millones de pesetas respectivamente, es decir, más de 53 millones en dos años, a lo que cabe añadir la diferencia entre el precio de venta al por mayor a las industrias y el precio de venta al público del aceite de oliva virgen de calidad. Es lo que podríamos llamar el coste de la no calidad, en definitiva un coste de oportunidad.

4.3. Plan de acción en la fase olivarera

Hemos dejado para el final esta fase por ser a nuestro juicio el principal elemento determinante de las potencialidades futuras de esta actividad en la provincia, y como es sabido toda planificación viene condicionada por la "ley del sector más débil".

La olivicultura onubense, a pesar de su importancia económica y social en algunas comarcas y de los planes de reconversión y reestructuración de 1972 y 1981, cuya incidencia fue bastante escasa, se encuentra anclada en el pasado y no ha evolucionado como hubiera sido necesario para adaptarse a la realidad actual de este cultivo.

La comercialización, como acabamos de ver, viene condicionada por la calidad del producto, y ésta tiene mucho que ver con la variedad de aceituna, las prácticas culturales, la forma y el momento de realizar la recolección, es decir, todo un conjunto de factores ligados a esta primera fase de la cadena agroalimentaria. También pueden mejorarse las almazaras desde un punto de vista técnico, y es necesario hacerlo, pero la base para obtener una producción de calidad está en

⁵⁴Téngase en cuenta que el aceite de oliva virgen es el zumo de la aceituna, extraído directamente de la misma por medios mecánicos y sin ninguna manipulación química.

⁵⁵A nuestro juicio, este plan debería contemplar la realización de un estudio de maduración en las distintas zonas de cultivo que permita organizar racionalmente la recogida de la aceituna y molturarla en el momento óptimo y sin atroje. Se trata de conocer en qué medida es posible ampliar el periodo de recolección sin perjudicar la calidad del aceite, para poder organizar la recogida de forma que se distribuya con mayor uniformidad a lo largo de la campaña, ya que en el desarrollo de su actividad las almazaras suelen trabajar de forma irregular y discontinua, con periodos en los que hay exceso de aceitunas que han de esperar varios días para ser molturadas, y momentos en los que no se puede trabajar por falta de materia prima. Para subsanar esta situación es preciso hacer más homogénea la entrada diaria de aceituna, lo cual exige un compromiso de los socios para recoger y entregar la cosecha en

las características y el estado del fruto que les llega⁵⁴: si la aceituna está en buenas condiciones podrá extraerse un aceite de calidad, pero si no lo está el producto resultante ha de ser necesariamente malo, independientemente de los cuidados que se sigan durante el proceso de transformación. Estamos, pues, ante el primer factor importante y decisivo para la obtención de un buen aceite.

Pero además de la calidad del producto final existen otros factores que inciden sobre la rentabilidad del cultivo, como la productividad del olivar y el rendimiento en aceite, que también dependen de aspectos ligados con la fase de producción olivarera (laboreo, variedad, etc.).

Desde nuestro punto de vista, el sector olivarero-oleícola onubense se encuentra sumido en un círculo vicioso de difícil salida, que se va autoalimentando con el paso del tiempo y cuya explicación es la siguiente: como el cultivo no es rentable, no es posible cuidar el olivar (no se poda, no se abona, no se combaten las enfermedades, ...) ni renovar las instalaciones de las almazaras, factores que determinan bajos rendimientos y mala calidad del fruto y del aceite, lo que a su vez imposibilita la rentabilidad de las explotaciones, cerrándose así el círculo. Si a ello unimos la ausencia de iniciativas colectivas y una percepción en la que el abandono y el pesimismo son las notas dominantes, habremos sintetizado con bastante aproximación la problemática actual de esta actividad en la provincia de Huelva.

En esta situación, no obstante, pueden diferenciarse dos tipos de problemas: unos coyunturales y otros estructurales.

En el plano coyuntural podemos situar la renovación de las instalaciones de las almazaras (es un problema que a corto plazo puede superarse con un plan de reestructuración como el que hemos propuesto), la creación de una estructura comercial (las cooperativas de segundo grado pueden solucionar esta carencia), se puede organizar mejor la recolección y las entregas en la almazara para evitar el atrojado⁵⁵, ... Si con estas medidas se lograra, y así lo creemos, incrementar los ingresos de los productores, generaremos nuevas expectativas en torno a este cultivo que sirvan para salir del peligroso círculo vicioso descrito anteriormente.

Sin embargo, existe un grave problema estructural que no es posible resolver a corto o medio plazo, y es el olivar que tenemos, en referencia a la variedad (recuérdese la traba insalvable que representa el eritrodiol en la zona sur) y a su envejecimiento (apenas se han

los periodos de tiempo que las cooperativas les indiquen.

efectuado replantaciones). Se impone, por tanto, una reconversión del olivar, si es que queremos mantener este cultivo de forma rentable a largo plazo.

En el Condado, donde las posibilidades son mayores porque "los olivares se encuentran situados en los mejores suelos de la comarca, pertenecientes al Mioceno"⁵⁶, lo que equivale a decir los mejores suelos de la provincia, con facilidad además para la mecanización por su topografía llana, es necesario, como hemos visto, un cambio de estructura varietal, habiéndose efectuado ya algunos intentos con las variedades Picual y Malteño en las tierras de Beas y Gibraleón. Se trata de olivos de menor porte, que facilitan por tanto la recolección, y que necesitan menos marco, lo que permite incrementar la densidad de las plantaciones. En la Sierra las connotaciones son distintas. Nos encontramos con un olivar envejecido donde la accidentada orografía no sólo impide la mecanización de las explotaciones, sino que incluso dificulta el acceso a las parcelas más altas. La carencia de alternativas y su valor ecológico hace que este cultivo se mantenga en condiciones de marginalidad. Las posibilidades de actuación se limitan a las expuestas en los epígrafes anteriores, a las que habría que añadir la lucha contra las enfermedades, especialmente la mosca. A este respecto, la fumigación aérea ha demostrado ser un instrumento eficaz, que sin embargo no es posible aplicar en el sur de la provincia por su dispersión.

4.4. Consideraciones finales

No quisiéramos concluir este trabajo sin formular algunas consideraciones complementarias para llevar a buen fin la implementación del plan que acabamos de exponer.

Un proceso de este tipo no se puede hacer sólo desde arriba, con medidas impuestas de espaldas a la base social de las almazaras afectadas. Por el contrario, es importante que el socio cooperativista se sienta partícipe del proyecto, que esté ilusionado con el mismo, que crea en él, para lo cual habrá de ser ampliamente informado de lo que se pretende hacer y de las ventajas que puede reportarle. Sin duda, no será fácil convencerles, pero es imprescindible acabar con esa mentalidad individualista y localista que tantos proyectos ha frustrado. El sector necesita soluciones globales, iniciativas conjuntas; la acción individual de cada una de las cooperativas no es suficiente.

⁵⁶MAPA: "Las raíces del aceite de oliva. Aceites de oliva vírgenes". 3ª edición, noviembre 1988, p. 191.

Sería conveniente, asimismo, emprender acciones encaminadas a aumentar el espíritu cooperativista⁵⁷ y a mejorar los conocimientos del agricultor en materia de producción de aceituna y extracción de aceite, que permitan eliminar prácticas habituales que no son deseables.

Coincidimos con Martínez Charterina⁵⁸ en que siendo la democracia uno de los principios más importantes del cooperativismo, en la integración se produce el paso de una democracia directa a una democracia delegada, que puede conducir al desinterés del socio y al abandono del poder en manos de los dirigentes. No es que la democracia en si misma sufra por su ejecución a través de representantes, pero hay que evitar que este mecanismo haga que el socio deje de sentirse partícipe del proyecto, para lo cual deberá intensificarse la información y la formación.

La innovación tecnológica en las almazaras, con la sustitución del tradicional prensado por el sistema de extracción continua, requiere organizar un programa de reciclaje para los trabajadores que se vayan a encargar de controlar el proceso productivo.

En esta misma línea, comentábamos anteriormente las dificultades de las personas que viven en y de este "mundo" del olivar y del aceite de oliva para adaptarse a los nuevos tiempos. Por ejemplo, se impone un cambio de mentalidad que permita asumir la presencia de un gerente con la cualificación necesaria para organizar la unidad productiva conforme a las necesidades actuales, máxime si nos encaminamos hacia una nueva situación en la que la producción estará concentrada en menos almazaras y la comercialización se realizará conjuntamente.

Por último, queremos expresar nuestra convicción de que no todo está perdido en el olivar de la provincia de Huelva. Existen posibilidades de mejorar su deteriorado estado actual, aunque no es fácil: en el Condado porque se impone un cambio en su estructura varietal; y en la Sierra por la marginalidad de las tierras que ocupa. En el futuro del aceite de oliva sólo tendrán cabida las producciones de calidad, para las cuales se adivina un panorama alentador. Si logramos superar el reto de la calidad y de la organización empresarial, este sector de la agricultura tradicional onubense sobrevivirá y podrá desarrollarse; de lo contrario, los mecanismos de la competencia acabarán condenándolo a la marginalidad.

⁵⁷Dentro de las medidas para la promoción de la economía social (Orden de la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía de 4 de marzo de 1991) existe un programa específico para formación cooperativa, al que podría acogerse el sector.

⁵⁸Ob. cit., p. 59.