

LAS COOPERATIVAS EN LA CADENA DEL ACEITE DE OLIVA: ESTRATEGIAS Y PERSPECTIVAS

POR
ALICIA LANGREO NAVARRO*

RESUMEN

Este trabajo analiza la posición de las cooperativas en el conjunto de la cadena de producción del aceite de oliva, las modificaciones en su estrategia según características y áreas y las nuevas perspectivas en la década de los noventa, cuando se aplicó plenamente la OCM al sector español.

Se basa en la realización de un trabajo de campo con los grupos cooperativos de primer y segundo grado líderes en el sector y sus resultados se refieren a las estrategias y tendencias del grupo líder, que tiene una gran capacidad de arrastre en el conjunto de las cooperativas.

Las estrategias de este grupo se enmarcan en la dinámica actual del sector: funcionamiento del mercado a escala europea y mediterránea, cualificación del consumo y el comercio, irrupción de la gran distribución con marcas blancas y platos directos con origen, aumento y mejora de la producción, etc.

Entre las conclusiones destaca la existencia de un grupo con gran capacidad empresarial, el proceso de concentración en torno a cooperativas de segundo grado, las estrategias de mejora de la calidad, el asentamiento como importantes operadores en aceites vírgenes, la relación directa con la gran distribución, la cualificación de su mercado de graneles y el aumento del mercado de envasado de radio corto.

SUMMARY

This work analyses co-operatives place in olive oil production chain, their strategy changes according to characteristics and zones and new perspectives in the nineties when CMO was fully applied to the Spanish sector.

It is bases upon a field work that was carried out with first and second grade co-operative groups, sector leaders, and the result are referred to stra-

* Doctora Ingeniero Agrónomo y directora de la Sociedad de Estudios Saborá.

tegies and trends of leader group, which has a great capacity to show the way to all co-operatives.

This group strategies immersed into present sector dynamics: market operation at European and Mediterranean level, consumption and trade qualification, retailers private levels, irruption in big distribution and direct deals with origin production increase and improvement.

Conclusions: the existence of a group with big managerial capacity, the concentration process around second grade co-operatives, quality improvement strategies, the consolidation as important dealers in virgin oils, the direct relation with big distribution, the bulk market qualification and the increase of short radius bottled market.

1. INTRODUCCIÓN

En las cooperativas agrarias de comercialización los propietarios son a su vez los suministradores de materia prima, lo que da pie a un tipo de sociedad netamente diferenciado. Los socios participan activamente en tres tipos de flujos: información —decisión, producción—, distribución y financieros. Su funcionamiento determina la constitución de los órganos de poder, la distribución de las funciones, la toma de decisiones, la existencia de profesionales y su margen de maniobra, etc.; en definitiva, establecen el escenario donde se define la estrategia empresarial de la que depende la posición de la cooperativa en la cadena de producción y en el entorno competitivo sectorial.

Este punto de partida hace que las empresas cooperativas sean muy sensibles a los problemas de la estructura agraria: la existencia de un número muy alto de agricultores muy pequeños y/o a tiempo parcial pesa mucho en las decisiones empresariales. Las cooperativas acusan más que otras empresas los efectos de un colectivo de agricultores poco empresarial que dificulta la introducción de criterios de calidad. Paralelamente su estructura empresarial las pone en mejores condiciones para, una vez asumida la decisión de determinadas mejoras, empujar al colectivo de agricultores a ponerlas en marcha.

La molienda de la aceituna, junto a la vinificación de la uva, ha sido la actividad del sistema alimentario en la que antes y más se ha extendido el cooperativismo en España. En ambos sectores el establecimiento de las cooperativas tuvo lugar cuando la primera transformación dejó de hacerse en la explotación agraria. Los períodos fueron diversos: mientras en Cataluña y la C. Valenciana existía una red de cooperativas anterior a la Guerra Civil, en el resto de España la constitución de cooperativas tuvo lugar entre 1950 y 1970, basán-

dose en la Ley de 2 de enero de 1942. En estas áreas tuvo una influencia decisiva el apoyo público a la formación de cooperativas y en concreto de almazaras¹. Otros elementos que jugaron un papel importante en el desarrollo cooperativo en el aceite de oliva fueron la necesidad de defender el precio, la inexistencia de industria de molinería cerca y el interés de refinadores y envasadores en el desarrollo de cooperativas que asumiesen esta tarea. En los dos sectores la posición tradicional de las cooperativas se limitaba a la molienda y la vinificación.

Estos elementos han determinado la estructura cooperativa actual, la gama de productos finales, que está cambiando, el tipo de relación comercial con las empresas de fases posteriores y la evolución histórica del liderazgo en el sector. En el momento de la adhesión de España a la CEE, las cooperativas aceiteras, como una gran mayoría de las españolas, en especial todas las orientadas a los mercados interiores y/o a la intervención, adolecían de graves problemas: deficientes instalaciones, falta de controles en la calidad entregada por los agricultores y de un mínimo de disciplina, falta de visión comercial, inexistencia de gerentes y personal cualificado en la mayoría de los casos, etc.

2. LOS GRANDES CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR EL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA COMO MARCO DE LA ESTRATEGIA COOPERATIVA

En los años noventa ha cambiado profundamente la cadena de producción del aceite de oliva: se ha modificado la política de apoyos, pendiente de una nueva revisión, ha desaparecido la intervención pública y con ella el comprador seguro, se ha incrementado la superficie de olivar, ha mejorado la producción agraria especialmente en las áreas más olivareras, se han creado numerosas denominaciones de origen, se está extendiendo una cultura de calidad y se está empezando a cualificar el consumo. Destaca el incremento del consumo de aceites vírgenes (35% según la Agencia para el Aceite de Oliva), causa de algunos de los principales cambios en la cadena de producción.

¹ Según los datos aportados por MOZAS, A. (1998, «Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennense». Tesis doctoral. Universidad de Jaén), la primera cooperativa almazarera de Jaén se constituyó en 1920, entre esa fecha y 1936 sólo se habían constituido cinco más y en el años cincuenta se llegaba a 13. Sin embargo, entre 1950 y 1959 se constituyó el 44% de las almazaras cooperativas y entre 1960 y 1969 el 30%.

Estos cambios han conllevado modificaciones profundas en las empresas que operan en el sector. En estos diez años se ha alterado la composición del sistema productivo debido a que el tipo de empresas de cada una de las fases básicas de la cadena de producción (agricultura, molienda, refinado en su caso y envasado) ha evolucionado de forma distinta, alterando su estructura interna.

Cabe resaltar la gran mejora del cultivo, en especial en las áreas donde ésta es la actividad principal de las explotaciones. Entre otras cosas está aumentando el número de las explotaciones mayores de 30 hectáreas y el de aquellas que tienen como orientación técnico-económica principal el olivar. La mejora en la fase agraria está vinculada a las modificaciones en la molienda y en concreto en las cooperativas, aunque aún hay muchos agricultores a tiempo parcial.

Se han introducido mejoras técnicas y de gestión en la molienda que obligan a modificaciones en la recolección: desde el inicio de los años noventa las empresas que han mejorado sus instalaciones son muy numerosas; el sistema de dos fases se ha generalizado; han mejorado las instalaciones, los sistemas de almacenamiento de aceituna y de recepción, permitiendo atrojar menos tiempo, lo que está ligado a la implantación de los sistemas continuos; se están haciendo inversiones importantes en las bodegas que permiten separar calidades, etc. A esto hay que añadir la desaparición del mercado de granel al detalle a raíz de la aplicación de la ayuda al consumo y la instalación de multitud de pequeñas envasadoras por parte de las almazaras. Esto supuso un avance en la identificación de los aceites y ha sido importante en la consolidación, ampliación y cualificación de los mercados de proximidad. En estos años las industrias aceiteras se han beneficiado de las ayudas a la mejora de las estructuras.

Durante los años ochenta se estructuró el grupo cabecera actual del sector, con mucho peso del capital multinacional, en gran parte debido a los intentos del Gobierno de formar un gran grupo nacional que condicionó las operaciones de liquidación de los principales capitales familiares y finalmente facilitó la entrada de multinacionales. La concentración de las ventas, sobre todo en el envasado, era muy importante: la cuota de mercado del colectivo cabecera (10 primeras empresas) era del 64,9% en 1986, del 66,8% en 1991 y del 67,65% en 1995 para el aceite de oliva; entre 1995 y 1998 cayó al 66,17% del total envasado. Otro cambio importante ha sido el peso del capital multinacional: en 1986 las empresas españolas detentaban el 75% de la cuota de mercado mientras desde 1995 algo más del 70% está controlada por empresas multinacionales.

El envasado de aceite de oliva virgen, opción principal de las cooperativas, es diferente. Cambia sustancialmente la composición del

grupo cabecera, que ahora incluye algunas cooperativas de segundo grado y grupos familiares, muchos de ellos orientados a la exportación. Las 10 primeras envasadoras de aceite de oliva acaparan más del 55% del total de este tipo de aceites, mientras en 1995 alcanzaba el 49,6%. Destaca la mayor movilidad en el grupo cabecera, lo que pone de manifiesto un segmento más permeable donde los líderes aún no están asentados. Aun así el líder KOIPE detenta el 13,2%, que aunque esté por debajo de su cuota en aceite de oliva es muy significativa, situándose en el primer puesto del *ranking*, seguida muy de cerca por el grupo cooperativo Hojiblanca, de Málaga.

El despegue del sector de aceite de oliva en España se plantea en un momento en el que la mayoría de la primera molienda sigue en manos de unas cooperativas aún poco profesionales y con deficiencias de calidad, mientras el mercado marquista, fundamentalmente de aceite de oliva, está dominado por pocas grandes firmas, básicamente de capital multinacional, ligado a los intereses aceiteros italianos, con participaciones menores de empresas de capital público y grupos familiares tradicionales. La irrupción del aceite virgen en el mercado al consumo es el principal elemento distorsionador de esta realidad.

3. POSICIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA

El análisis empresarial de un sector de la cadena de alimentación según la forma jurídica de las empresas ofrece el problema de la falta de información, ya que la Encuesta Industrial no distingue por este concepto y además hace agregaciones muy amplias. En el caso del aceite de oliva se dispone de datos adecuados sólo para la molienda y el envasado provenientes de la Agencia para el Aceite de Oliva.

3.1. Las cooperativas en la fase de la molienda del aceite de oliva

En la campaña 1998/99 existían 1.755 almazaras autorizadas según la Agencia. Estas industrias han experimentado un proceso de concentración muy importante (el MAPA daba la cifra de 2.214 al final de los años ochenta) hasta la campaña 1996/97, momento a partir del cual se detecta un cierto repunte (Cuadro 1). Casi el 50% de las almazaras se localizan en Andalucía, esta es la Comunidad que cuenta con el mayor tamaño medio y la que ha experimentado un proceso de concentración más acusado (Cuadro 3).

CUADRO 1
ALMAZARAS AUTORIZADAS

Campaña	Número
1993/94	1.928
1994/95	1.800
1995/96	1.692
1996/97	1.655
1997/98	1.687
1998/99	1.755

FUENTE: Agencia para el Aceite de Oliva.

CUADRO 2
PARTICIPACIÓN DE LAS COOPERATIVAS Y SAT EN LA MOLIENDA

Campaña	% en el número de almazaras	% en la producción
1995/96	55,61	57,82
1996/97	54,86	66,57
1997/98	54,59	68,38
1998/99	53,96	68,63

FUENTE: Agencia para el Aceite de Oliva.

CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS EN EL NÚMERO
DE ALMAZARAS SEGÚN CCAA

CCAA	Campaña 95/96		Campaña 98/99	
	Número almazaras	% Cooperativas	Número almazaras	% Cooperativas
Andalucía	776	53,09	840	50,24
Aragón	103	58,25	103	54,37
C. La Mancha	219	51,14	228	53,95
C. León	20	55,00	18	61,11
Cataluña	231	54,98	229	54,15
Valencia	149	83,89	139	83,45
Extremadura	114	44,74	115	45,2
Baleares	3	33,33	3	33,33
La Rioja	12	100	15	100
Madrid	20	70	19	68,42
Murcia	30	10	32	9,38
Navarra	13	92,31	12	83,3
País Vasco	2	50	2	50
TOTAL	1.692	55,61	1.755	53,96

FUENTE: Elaborado a partir de los datos de la Agencia para el Aceite de Oliva.

Según estimaciones de la Agencia, entre cooperativas y SAT muelen el 68,63% de la producción española en la campaña 98/99 y suponen el 54% del número total de almazaras (Cuadro 2). A pesar de disponer de una serie muy corta y de los efectos de la sequía, queda de manifiesto tanto el alto peso de las cooperativas y SAT como el incremento de su participación. El proceso de concentración ha sido más acusado entre las cooperativas, que aumentan su participación en volumen mientras las disminuyen en número. En cifras absolutas el número de almazaras autorizadas en la campaña 1998/99 fue de 1.755: 947 cooperativas o SAT y 808 mercantiles. Desde la campaña 1995/96 el número de almazaras mercantiles ha aumentado, mientras el de cooperativas se ha mantenido estable.

La producción de las almazaras se concentra crecientemente en Andalucía, el 84,9% del total en la campaña 1998/99; a mucha distancia siguen Castilla-La Mancha (5,9%), Extremadura (3%), Cataluña (2,6%) y la C. Valenciana (1,8%).

Cabe destacar que el gran peso de las cooperativas y SAT en la producción de la fase de la molienda está subiendo considerablemente (Cuadro 4). En la última campaña se situaba en el 68,63%. En todas las CCAA, con la excepción de Murcia, están muy cerca o superan ampliamente el 50%. En Andalucía detentan algo más que en el conjunto de España (69,55%), el mayor peso de las cooperativas se localiza en la Comunidad Valenciana con más del 90%.

CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN
DE LAS ALMAZARAS SEGÚN CCAA

CCAA	Campaña 95/96		Campaña 98/99	
	Producción total	% Cooperativas	Producción total	% Cooperativas
Andalucía	227.936,7	56,39	671.070,7	69,55
Aragón	5.449,4	56,14	7.261,4	63,39
C. La Mancha	22.264,1	47,51	43.330,4	60,76
C. León	1.369	70,26	612,1	69,65
Cataluña	23.488,7	69,36	20.427	68,12
Valencia	17.319,2	90,68	14.581,2	90,46
Extremadura	21.644,1	42,6	23.618,2	48,42
Baleares	43,3	27,94	55,9	49,19
La Rioja	231,7	100	574,4	100
Madrid	2.332,3	80,61	4.023,6	79,21
Murcia	2.183	33,71	3.445,8	21,94
Navarra	726,7	96,66	1.421,2	87,70
País Vasco	35,1	54,13	42,5	53,41
TOTAL	325.005,6	57,82	790.464,4	68,63

FUENTE: Elaborado a partir de los datos de la Agencia para el Aceite de Oliva.

Las cooperativas con poca producción se han convertido en recolectoras de aceituna que llevan a moler a cooperativas de segundo grado (Unió Agraria en Tarragona) o hacen maquilas en cooperativas próximas, en el marco de la intercooperación. En la C. Valenciana se ha seguido un modelo diferente de concentración con la constitución de la cooperativa de primer grado SOCATMA, formada por los socios con aceitunas de cooperativas que han dejado de moler; estas cooperativas hacen la función de acopio. Por el contrario, en las áreas más productoras, especialmente Andalucía, donde el cultivo está geográficamente muy concentrado, se ha producido un proceso de concentración clásico que ha dado lugar al surgimiento de cooperativas almazaras con gran capacidad.

La diferencia entre la molturación media por almazara oscila mucho entre años debido a los efectos de la climatología, enmascarando otras tendencias (Cuadro 5). La enorme diferencia de molturación media según CCAA pone de manifiesto realidades empresariales muy diferentes (Cuadro 6). Destaca la posición de Andalucía de las restantes Autonomías, únicamente Castilla-La Mancha, Extremadura y Madrid cuentan con almazaras de un cierto tamaño. En todas las Comunidades Autónomas es significativamente mayor el tamaño de las cooperativas, en especial en las más productoras; destaca Andalucía, donde el tamaño medio de las almazaras cooperativas dobla a las restantes. Este tamaño ha venido aumentando en toda la década, en especial en esta última Autonomía.

CUADRO 5
MOLTURACIÓN MEDIA POR ALMAZARA

1995/96	192
1996/97	575
1997/98	652
1998/99	450

FUENTE: Elaborado a partir de los datos de la Agencia para el Aceite de Oliva.

3.2. La importancia creciente de las cooperativas como envasadoras

La presencia de las cooperativas en las restantes fases industriales se limita al envasado, la más importante, y la extracción de orujo, en esta última mediante la participación en empresas de mayor rango. En mucha menor medida se puede considerar también la exportación.

CUADRO 6
MOLTURACIÓN POR ALMAZARA, SEGÚN TIPO Y
COMUNIDAD AUTÓNOMA (1998/99)

CCAA	Cooperativas	Mercantiles	Total
Andalucía	1.106	489	799
Aragón	82	56	70
Castilla-La Mancha	214	162	190
Castilla y León	39	26	34
Cataluña	112	62	89
C. Valenciana	114	60	105
Extremadura	220	193	205
Baleares	27	14	19
La Rioja	38	-	38
Madrid	245	139	211
Murcia	252	92	108
Navarra	125	113	118
País Vasco	23	20	27
TOTAL	573	307	450

FUENTE: Elaborado a partir de los datos de la Agencia para el Aceite de Oliva.

CUADRO 7
NÚMERO DE ENVASADORAS AUTORIZADAS
Y CON ACTIVIDAD EN LA CAMPAÑA 1997/98

Galicia	2
País Vasco	1
Navarra	6
La Rioja	2
Aragón	30
Cataluña	55
Baleares	4
Madrid	10
Castilla-La Mancha	65
C. Valenciana	34
Murcia	10
Extremadura	33
Andalucía	180
TOTAL	432

FUENTE: Agencia para el Aceite de Oliva.

La entrada de las almazaras, entre ellas las cooperativas, en la actividad del envasado ha sido una de las grandes revoluciones que ha vivido la cadena de producción de aceite de oliva. En principio esta

entrada ha estado provocada por la aplicación de la ayuda al consumo, que en la práctica obligaba al envasado. Esto potenció la instalación masiva de pequeñas envasadoras subvencionadas en las almazaras, que envasaban únicamente la cantidad que antes vendían a granel a sus socios y/o vecinos en el mercado de proximidad.

La Agencia para el Aceite de Oliva da una cifra de envasadoras autorizadas por encima de las 425 (432 en 1998/99). Andalucía reúne cerca del 42% de las envasadoras autorizadas, cifra muy inferior a su participación en la producción y en la molienda; sin embargo su participación en el volumen total de ayudas al envasado se acerca al 65% (Cuadro 7). Le siguen en importancia Castilla-La Mancha (15%), Cataluña (12,7%), C. Valenciana (7,9%), Extremadura (7,6%) y Aragón (6,9%). Con respecto a su producción de aceite, el peso de las envasadoras es mayor en las áreas con Denominación de Origen.

La actividad de envasado por parte de las almazaras alcanza normalmente una parte muy pequeña de su producción final, en la mayoría de los casos aquella que se destina al mercado de proximidad que antes se realizaba en forma de granel. En la provincia de Jaén para 1992 y 1993 sólo el 8,08% del aceite vendido por las cooperativas era envasado (Torres, 1998) y la mayoría se destinaba a los socios o al mercado de proximidad; los resultados del proyecto de investigación «Estudios socioeconómicos y de mercados encaminados a la concentración de la oferta por parte de las Cooperativas» (CA097-026)² muestra una situación muy similar en la actualidad: el aceite envasado supone el 8,68% del total comercializado por las cooperativas independientes y el 9,33% en el caso de las integradas. Según esta investigación en ambos grupos de cooperativas más del 85% del aceite envasado tiene como destino el mercado de proximidad.

La Agencia para el Aceite de Oliva identifica 373 almazaras que envasan, la mayoría están en Andalucía. De éstas son cooperativas el 50,4% en España, el 51,9% en Andalucía, 50% en Extremadura, 35% en Castilla-La Mancha, 52,8% en Cataluña y 85,7% en la C. Valenciana (Cuadro 8).

4. ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS EN EL SECTOR ACEITE DE OLIVA

Se ha realizado un trabajo específico con 65 empresas cooperativas de primer y segundo grado, situadas en las diferentes fases y seg-

² Realizado por FAECA y dirigido por Manuel Parras.

mentos de la cadena de producción. Entre ellas se encuentran las de mayores facturaciones y las de tercer grado de reciente constitución que aún no facturan apenas. Se ha seguido su facturación en los últimos años, participación en otras empresas y políticas de alianzas, su política de marcas, sus principales inversiones, su gama de productos y, a grandes rasgos, sus estrategias de capital y comerciales. La elección del colectivo condiciona los resultados, referidos exclusivamente al grupo cabecera, cuyo peso en los resultados globales del sector cooperativo aceitero es alto y que además juega un papel de liderazgo que hace más interesante el análisis de sus estrategias; liderazgo más acusado debido a la actividad de la CCAE hacia las cooperativas y las Administraciones Autonómicas.

CUADRO 8
ALMAZARAS QUE CUENTAN CON ENVASADORA

AUTONOMÍA	Total	Cooperativas	Industriales	Agrícolas
Andalucía	156	81	73	2
Extremadura	34	17	17	0
Aragón	30	14	16	0
Baleares	1	1	0	0
Castilla-La Mancha	77	27	41	9
Castilla y León	1	1	0	0
Cataluña	36	19	16	1
Comunidad Valenciana	21	18	3	0
Madrid	4	2	2	0
Murcia	8	3	5	0
Navarra	2	2	0	0
Rioja	3	3	0	0
TOTAL	373	188	173	12

FUENTE: Agencia para el Aceite de Oliva (1999).

La información utilizada proviene de varios tipos de fuentes: el seguimiento exhaustivo de su rastro en las revistas especializadas, la información suministrada por las organizaciones de cooperativas, la información disponible en las CCAA y en los diversos organismos de la Administración nacional, la bibliografía disponible y de sus publicaciones internas y el contacto directo con unas 40 empresas. La información reunida dista de ser homogénea, tanto por la información disponible en las empresas como por el diferente ánimo de colaboración. Hay que destacar que algunas cuestiones, como las inversiones o las estrategias comerciales, han resultado particularmente problemáticas.

El método de trabajo ha primado la selección de las cooperativas de segundo grado, que suelen facturar más y tienen mucha impor-

tancia en la cadena de producción, y las grandes cooperativas, que se localizan sobre todo en Andalucía. En esta comunidad se encuentran 43 de las 65 empresas cooperativas consideradas, cifra que corresponde tanto a la importancia del sector en ella como a la mayor dimensión de sus empresas (Cuadro 9). A continuación se reseñan los resultados de este trabajo.

CUADRO 9
DISTRIBUCIÓN Y RANGO DE LAS COOPERATIVAS CONSIDERADAS

CCAA	1.º grado	2.º Grado	Total
Andalucía	25	18	43
Aragón	1	0	1
Castilla-La Mancha	3	1	2
Cataluña	5	3	8
C. Valenciana	3	2	5
Extremadura	3	2	5
TOTAL	38	27	65

4.1. Con respecto a las gamas de aceites

Dentro de la gama de producciones en la que se mueven las cooperativas destaca el peso del aceite virgen³; 62 de las 65 cooperativas estudiadas trabajan esta gama, el 95,4% frente al 65% para el conjunto de firmas del sector. En el canal de aceite de oliva (lampantes a refino o vírgenes a mezclas para hacer el aceite de oliva) operan 54 de las 65 cooperativas consideradas. Las empresas grandes operan en ambos canales, pero existen algunas cooperativas especializadas en vírgenes de primer y segundo grado.

Es también muy alta su presencia en aceites con Denominación de Origen y ecológicos. Ambas gamas son hoy aún minoritarias, aunque tienen una gran capacidad de crecimiento. Entre las 65 cooperativas consideradas sólo cinco han manifestado expresamente operar con aceites acogidos a Denominación de Origen en cantidades significativas, un 8%, mientras en el conjunto del sector es del orden de 4%⁴; hay que sumar las sociedades con fórmula jurídica mercantil que es-

³ Se considera que una cooperativa está en la subcadena de aceite virgen cuando produce y/o vende aceite que se mantiene en ese canal hasta el consumidor, sea o no envasado y comercializado por ella.

⁴ Dato proveniente del proyecto de investigación CA097-24 realizado por la CCAE.

tán constituidas básicamente por cooperativas, con participación en su caso de capital público, de las Cajas y de alguna otra almazara personal o mercantil, de las que se han localizado otras cinco, con lo que la participación de las cooperativas que operan en estas gamas superaría el 15% del colectivo considerado.

Menos importancia tienen los aceites ecológicos. Únicamente se han encontrado dos cooperativas que operen en esta gama, el 3% (1,8% en el conjunto de las empresas de la cadena de producción). Cabe resaltar que existen bastantes áreas de las consideradas marginales para la producción de aceite donde el cultivo se aproxima mucho a las prácticas ecológicas o incluso ya lo es, pero las almazaras no cuentan con líneas de producción ni con almacenamiento diferenciados. Esta puede plantearse como una opción de desarrollo futuro del sector cooperativo.

Se han encontrado sólo tres cooperativas que trabajan de forma directa en el canal de aceite de orujo, todas de segundo grado. Sin embargo la presencia cooperativa en este canal es mayor debido a la integración vertical entre almazaras y orujeras, casi la mitad de estas empresas tienen entre sus socios o accionistas a almazaras, muchas de ellas cooperativas. Para las almazaras, cooperativas o no, además esta es una fórmula de dar salida a los orujos y eliminar un problema ecológico, agravado con la generalización de las almazaras de dos fases⁵.

En raras ocasiones las empresas cooperativas compatibilizan su trabajo en aceite de oliva con aceites de otras procedencias, únicamente se ha encontrado una cooperativa orujera. Esta especialización en el aceite de oliva diferencia a las cooperativas del resto de las empresas, en especial las grandes refinadoras y sobre todo grandes envasadoras, que ofertan toda la gama de aceites.

4.2. Grado de especialización en el aceite de oliva

Frente a esta especialización de las cooperativas en el aceite de oliva dentro del mundo de las grasas destaca la existencia de un alto porcentaje de cooperativas de primer y segundo grado, más del 40%, que trabajan con otros productos, normalmente los cultivados en la zona. Destacan las siguientes cuestiones:

⁵ El análisis de la estructura empresarial de la cadena de producción del aceite de oliva pone de manifiesto que aproximadamente la mitad de las empresas orujeras pertenecen a firmas almazareras o forman parte de grupos que cuentan con almazaras.

- La mayor especialización en el aceite en cooperativas de primer y segundo grado se produce en Andalucía, seguida de Castilla-La Mancha.
- Los productos con los que se compatibiliza la producción aceitera suele ser el vino (algunas comarcas andaluzas, Castilla-La Mancha, algunas comarcas de Extremadura y la Comunidad Valenciana), la fruta y/o los frutos secos (Cataluña, Comunidad Valenciana), aceituna de verdeo (Andalucía), etc.
- La buena marcha del sector en los años noventa ha provocado que la rama de aceite desplace a otras en el quehacer cotidiano, lo que se está traduciendo en una mayor atención, incremento de las inversiones, etc.
- La mayoría de las cooperativas de primer grado suministran a sus socios los insumos, bien directamente o a través de entidades de segundo grado.

4.3. Con respecto a la dimensión

La dimensión de las cooperativas que operan en el sector de aceite de oliva es intermedia: se encuentran en el estrato de mayor dimensión en lo que se refiere a la actividad de la molienda, pero están muy lejos de las grandes firmas cuyo fuerte es el envasado. Algunas cooperativas se encuentran en un puesto preponderante en el segmento de aceite virgen. Todas las cooperativas de primer grado consideradas facturan menos de 5.000 millones de pesetas y sólo seis de segundo grado superan esta cifra (1998). Ninguna cooperativa factura más de 15.000 millones y las más grandes se encuentran lejos del grupo cabecera del sector.

La mayoría de las cooperativas de primer grado facturan menos de 2.000 millones de ventas y entre las de segundo grado predominan las que facturan entre 3.000 y 5.000 millones de pesetas.

Se ha efectuado una comparación entre la facturación de 45 empresas cooperativas que se encuentran en el grupo cabecera entre 1994 y 1998. El volumen conjunto de facturación ha aumentado en más de un 60%. Dentro de este grupo ha caído la facturación de empresas de menor tamaño, mientras en los grandes grupos de segundo grado y en las más grandes de primer grado las subidas han sido muy altas. Además se ha detectado la formación de al menos 15 cooperativas de segundo grado o empresas mercantiles con participación de cooperativas orientadas a la comercialización y envasado. Así ha surgido un grupo cabecera de unas siete cooperativas que alcanzan facturaciones superiores a los 5.000 millones en el sector, seguida de una

orla de cooperativas, muchas de primer grado, con facturaciones comprendidas entre los 3.000 y los 5.000 millones.

En cuanto a las perspectivas de futuro en este punto cabe resaltar lo siguiente:

- El pleno funcionamiento y crecimiento de las firmas de segundo y tercer grado provocará un incremento de las firmas de los estratos de mayor dimensión.
- Las cooperativas de segundo grado tratan de crecer diversificando su trabajo en nuevas tareas e incluyendo a más cooperativas de primer grado.
- Hay un movimiento, aún incipiente, de las cooperativas de segundo grado de constituir cooperativas de ulterior grado u otro tipo de acuerdos empresariales o comerciales con objeto de incidir en el mercado de graneles.
- Esta estrategia enlaza con el deseo de tener una estructura de intervención en manos del sector que supla las deficiencias de la OCM. En esta línea hay que interpretar la creación de CECASA, aunque su alcance es mayor.
- En las áreas más especializadas de producción está aumentado la producción, debido sobre todo al incremento de la entrega de los socios.
- Paralelamente hay un cierto movimiento encaminado a formar pequeñas cooperativas o SAT para conseguir una calidad diferencial.

Comunidades Autónomas han subvencionado instalaciones muy pequeñas, lo que ha frenado los procesos de concentración. Donde se ha primado la formación de empresas mayores se ha dado un proceso de concentración industrial que ha dado lugar a cooperativas que sólo hacen el acopio y muelen el producto en instalaciones mejor dotadas y más eficaces.

En general las empresas cooperativas andaluzas son de mayor tamaño: cinco de las seis cooperativas con facturaciones superiores a 5.000 millones de pesetas son andaluzas, la única no andaluza es una cooperativa de segundo grado catalana diversificada.

4.4. Con respecto a las actividades desarrolladas en la cadena de producción

Las actividades industriales de las cooperativas difieren según éstas sean de primer o segundo grado: la molienda se centra en las cooperativas de primer grado, mientras las de segundo realizan la co-

mercialización, envasado, gestión de graneles, extracción de orujo y exportación. Todas las cooperativas de primer grado consideradas, 38, tienen almazara y la molienda es su actividad principal. Ninguna de ellas cuenta con otras actividades de transformación.

Dentro del colectivo de cooperativas de primer grado se han encontrado 28 empresas, casi el 75%, que cuentan con envasadora. Entre las que no envasan muchas están integradas en cooperativas de segundo grado o en firmas mercantiles envasadoras. El envasado realizado por cooperativas se refiere exclusivamente a vírgenes y normalmente la cantidad que envasan supone menos del 10% de su producción⁶. En la mayoría de las almazaras el envasado es reciente, un buen número de empresas la han iniciado entre 1992 y 1995.

Dentro de las actividades puestas en marcha por las cooperativas de aceite de oliva destaca la instalación de plantas de cogeneración, actividad que muestra un crecimiento considerable. Por el momento (datos de 1998) son pocas las empresas que lo tienen ya en marcha y entre éstas destaca la posición de los grupos que tienen extractora.

4.5. Con respecto a la actividad comercial

En la actividad comercializadora se han detectado diferencias notables entre los segmentos de graneles y envasado y entre calidades:

- Las cooperativas mantienen la comercialización del aceite virgen envasado en el radio corto, formado por los socios y familiares y amigos. Este mercado se está expandiendo geográficamente y está profundizando en las zonas tradicionales. Más del 70% de las cooperativas desarrollan esta vía comercial.
- En áreas de producción marginal el socio recoge casi íntegro el aceite envasado correspondiente a sus olivos y apenas hay más mercado.
- Las cooperativas que sólo hacen el acopio de la aceituna juegan un papel en la comercialización del aceite a sus socios suministradores.
- Para los aceites de calidad diferencial envasados hay canales específicos y surgen empresas orientadas a su comercio con apoyo público y de las Cajas.

⁶ Las cooperativas jiennenses vendían el 91,92% de su producción a granel y sólo el 8,08% envasado en 1994 (TORRES RUIZ, FJ., 1997, «La comercialización en origen de los aceites de oliva : el caso de las cooperativas jiennenses», Tesis doctoral, Universidad de Jaén).

- Las cooperativas destinan entre el 80-90% de sus ventas de aceite envasado al mercado de radio corto. Al canal de distribución alimentaria prácticamente sólo alcanzan las cooperativas de segundo o ulterior grado o algunas grandes.
- En algunos casos las cooperativas de primer grado ceden el envasado y la comercialización de sus aceites a las de segundo grado, especializándose en la molienda. Esta tendencia puede afianzarse.
- La mayoría de las cooperativas independientes venden sus graneles a los corredores o empresas de siempre y cuentan con una lista corta de clientes a los que venden el producto poco diferenciado en muy pocas operaciones. Únicamente ocho cooperativas operan en el mercado de graneles.
- De las 38 cooperativas de primer grado estudiadas, 22 pertenecen a cooperativas o empresas de segundo grado. En este caso es la cooperativa de mayor rango la que se ocupa de la comercialización de los graneles y del virgen envasado que supera el radio corto.

Destaca el escaso número de clientes finales de los graneles: los principales envasadores españoles e italianos sobre todo. Esto coincide con que menos de 15 absorban el 80% de las ventas de las cooperativas de primer grado jiennenses

Las cooperativas de primer grado tienen muy poco peso en la exportación directa. Se han encontrado cinco almazaras cooperativas que exporten significativamente, todas por debajo de los 250 millones de pesetas. Tres de ellas están en Cataluña.

Entre las 27 cooperativas de segundo o ulterior grado hay 20, casi el 75%, que exportan directamente, y este número está creciendo. Los volúmenes exportados oscilan entre los 150 y los 5.000 millones de pesetas, cifras que están aumentando. Las mayores cooperativas exportadoras son los grandes grupos de segundo grado andaluces: Oleícola Hojiblanca, Jaencoop, Olivar del Segura, Oleoestepa, Óleo España, etc. Todas ellas superan los 1.000 millones. Estas grandes exportadoras se encuentran a la cabeza de la exportación dentro del sector, sólo por debajo de las grandes operadoras que trabajan más gamas de aceites. El volumen exportado directamente por estos grandes grupos cooperativos es un cambio de fondo en la estructura de la cadena de producción, sin embargo aún no cuentan con estructuras comercializadoras en destino.

Esta nueva actividad de las cooperativas en el ámbito comercial favorecerá la desaparición o en su caso la adaptación del papel juga-

do por los corredores⁷. Por el momento juegan un papel decisivo en la información real del mercado y paliar las deficiencias comercializadoras de las almazaras.

Dentro de la estrategia comercial el trabajo directo para los canales HORECA es una innovación. Cuatro cooperativas almazareras de primer grado venden en este segmento (dos catalanas, una de Castilla-La Mancha y una en la C. Valenciana), aunque en cantidades muy pequeñas. Entre las cooperativas de segundo grado sólo se ha encontrado a tres que trabajen específicamente para los canales HORECA, todas están en Andalucía y tienen facturaciones superiores a los 5.000 millones; dirigen su producto a un mercado de larga distancia, algunas han montado filiales con este fin o/y están estableciendo alianzas con empresas especializadas.

CUADRO 10
ESTRATIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS CONSIDERADAS
SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS

Volumen de ventas	Cooperativas 1.º grado	Cooperativas 2.º grado	Total cooperativas
Más 15.000	0	0	0
10.000-15.000	0	2	2
7.500-10.000	0	1	1
5.000-7.500	0	3	3
3.000-5.000	2	10	12
2.000-3.000	4	4	8
1.000-2.000	6	3	9
500-1.000	15	0	15
Menos 500	9	2	11
S/D	2	2	4

4.6. Con respecto a la profesionalización de la gestión

Un indicador de la profesionalización de la estructura empresarial es la existencia de gerente, cuestión a la que muchas cooperativas son reacias. Se han encontrado 43 cooperativas con gerente, un 64%, en tres coinciden la gerencia y la presidencia. De estas 43 cooperativas, 21 son de segundo grado (las únicas de segundo grado sin gerente aún están en el proceso de puesta en marcha). Entre las cooperativas de primer grado 22 cuentan con gerente (57,9%). Estas cifras son

⁷ En 1994 las cooperativas jiennenses realizaban casi el 75% de las ventas a través de corredores (TORRES RUIZ, 1997, obra citada).

muy superiores a la del conjunto de las cooperativas ya que se han seleccionado las mayores⁸ y ponen de manifiesto que existe un núcleo líder en condiciones de llevar adelante una gestión empresarial. Algunas cooperativas integradas ceden aspectos de la gerencia a la cooperativa de segundo grado.

4.7. Con respecto a la política de inversiones

Las inversiones de las cooperativas en los últimos años se centran en la transformación de las almazaras a los sistemas de dos fases, la instalación de envasadoras y la ampliación de la capacidad operativa. Se han detectado 46 cooperativas que han realizado inversiones de cierta importancia en los últimos cuatro-cinco años, más del 70% de las empresas consideradas, lo que pone de manifiesto una dinámica de inversión importante (Cuadro 11).

CUADRO 11
PRINCIPALES INVERSIONES EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Mejoras o ampliación de la almazara, incluido el cambio de maquinaria	20
Instalación, mejora o ampliación de las líneas de envasado	25
Mejoras y/o ampliación en la recepción	4
Ampliación y mejora del almacenamiento y bodega	12
Instalación de secaderos de orujo	6
Plantas de cogeneración	3
Mejora de la comercialización	2
Laboratorio	1

La inversión media total está por encima de los 410 millones de pesetas. Las cooperativas que han realizado menos inversiones son las dedicadas exclusivamente a la comercialización. La magnitud de las inversiones oscila entre los 20 millones a los 3.000 millones de alguna cooperativa de segundo grado.

Las inversiones en lo que es propiamente la almazara fueron más importantes durante los seis primeros años de la década coincidiendo con la transformación a los sistemas de dos fases, pero ha seguido a un buen ritmo.

⁸ En 1994 el número de cooperativas de la provincia de Jaén que contaban con gerente era de siete, el 4,86% en las de primer grado (MOZAS MORAL, A., 1998, «Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses». Tesis doctoral. Universidad de Jaén).

Las inversiones en el envasado han cambiado mucho: mientras en la primera mitad de la década se instalaron muchas pequeñas unidades con frecuencia deficientes, en los últimos años se han centrado en la construcción de líneas eficaces y rentables, de mucha mayor dimensión. Son ya numerosas las empresas cooperativas que trabajan en envase de PET, además de lata y cristal. En definitiva, el envasado es una de las actividades más demandantes de inversiones. En el segmento de los aceites de calidad diferencial (varietales, D.O. ecológico, etc.) se han creado envases específicos en vidrio o lata.

Las mejoras en la recepción son más importantes de lo que se ha detectado según se deduce de las conversaciones con los representantes y técnicos de las Uniones y Federaciones de Cooperativas y con expertos. Estas inversiones son imprescindibles en la mejora de la calidad.

Se detecta un incremento significativo de las mejoras en almacenamiento y bodega por parte de cooperativas de segundo grado y otras muy grandes de primer grado. Esta línea de inversión resulta imprescindible para mejora de la posición en un mercado de graneles cada vez más cualificado. Las grandes cooperativas son las que han realizado mayores inversiones en este capítulo.

Las inversiones en mejoras de la comercialización son escasas, lo que concuerda con las reticencias de Consejos Rectores a estas inversiones y las deficiencias existentes. En los mayores grupos de segundo grado se han encontrado iniciativas interesantes aún muy incipientes: personal especializado, acuerdos con distribuidoras para producir marcas blancas, establecimiento de filiales especializadas, etc. En este capítulo hay aún una gran diferencia entre las cooperativas y los mayores grupos del sector.

Las inversiones en publicidad son escasas, muchas cooperativas dejan este tema en manos de las Administraciones. Sólo se ha detectado actividad en algunos de los grandes grupos de segundo grado, con diseño de campañas de publicidad a escala nacional. El resto realizan campañas locales. Contrasta vivamente la actitud de las cooperativas y las de los grandes grupos marquistas del sector.

4.8. Con respecto a las medidas de mejora de la calidad

Un aspecto a destacar que se ha recogido en el trabajo de campo realizado con expertos y en la CCAE y las Federaciones y Uniones Autonómicas es el proceso de implantación de las normas de calidad AENOR (ISO 9000) y los sistemas ARYCPC por parte de bastantes cooperativas de segundo grado, que trasladan a sus socias de primer grado las exigencias de un protocolo de funcionamiento.

Hay cooperativas que cuentan con planes de producción que vigilan y asesoran la calidad de la producción agraria, orientan el cultivo, las variedades, los tratamientos, la cosecha, el tratamiento postcosecha del fruto y empiezan a contar con equipos de campo en contacto con los agricultores. En esta dinámica juegan un papel fundamental las ATRIA. Algunas cooperativas de segundo grado tienen planes de calidad que obligan a sus socios a un gran esfuerzo de mejora.

Un resultado de esta dinámica es el adelanto de la recolección, en especial en Andalucía, lo que supone una mejora en la calidad del aceite, a pesar de que aún son pocas las cooperativas que exigen una separación entre la aceituna de suelo y la de árbol. Cabe destacar que esta exigencia es muy superior por parte de las cooperativas que de las empresas mercantiles.

5. LOS PRINCIPALES GRUPOS COOPERATIVOS

El análisis de las relaciones de capital y de la estructura societaria de las cooperativas de segundo grado permite conocer el entramado y la dimensión real del mundo cooperativo. De las 38 cooperativas de primer grado estudiadas, 22 (casi el 60%, muy superior a la media del sector) pertenecen a estructuras superiores, especialmente a cooperativas de segundo grado orientadas a la comercialización (21) y en su caso envasado de productos y a la extracción de orujos (cinco); algunas pertenecen a estructuras de ambos tipos. Esto pone de manifiesto la tendencia a la concentración empresarial del grupo líder (Cuadro 12).

La participación de cooperativas de primer grado en sociedades mercantiles se produce en dos circunstancias:

- Sociedades mercantiles orujeras en las que participan como accionistas cooperativas y almazaras mercantiles o personales.
- Sociedades envasadoras y sobre todo comercializadoras de aceites de calidad diferencial. Son los casos de Aceites Andaluces de Sierra Mágina, Aceites Maginasur, Aceites Vírgenes de Oliva Baena, Olis de Catalunya, Almazaras del Bajo Aragón, Oleícola Granadina, etc.

Se acaba de constituir CECASA, protagonizada por las grandes cooperativas, sociedad mercantil participada por todo el sector productor con mayoría cooperativa y por entidades de crédito, que tiene por objeto la realización de intervenciones para suplir las deficiencias de la OCM.

Entre los grandes grupos cooperativos de segundo grado andaluces se aprecia una tendencia a agruparse a su vez es estructuras de tercer

grado orientadas a los mercados de graneles dentro y fuera de España. Este es aún un proceso incipiente. Estos grandes grupos son: Mundoliva (cuyas cooperativas asociadas suman 90.000 Tn.) y Aceites Cooperativos (cuyas cooperativas asociadas suman unas 175.000 Tn., casi 1/5 de la cosecha española). Se orientan a la gestión del mercado de graneles para vender conjuntamente y/o coordinar la información.

CUADRO 12
PRINCIPALES GRUPOS COOPERATIVOS
COMERCIALIZADORES DE ACEITE DE OLIVA

NOMBRE	CCAA	Ventas 1998	Número socios
Aceites Andaluces Sierra Mágina, SL	Andalucía	—	18
Aceites Vírgenes de Oliva Baena, SA	Andalucía	250	10
Almazaras Reunidas del Bajo Aragón, SA	Aragón	56	4
Coop. Aceites Cooperativos	Andalucía	—	9
Coop. Agraria UTECO Castellón (1) (2)	C. Valenciana	3.781	105
Coop. AGROLES (1)	Cataluña	2.012	40
Coop. Almazaras de la Subbética	Andalucía	—	6
ALCOFED	Andalucía	3.615	13
Coop. Cazorla y las Villas	Andalucía	—	2
Coop. Cordoliva	Andalucía	9.000	24
Coop. FEDEOLIVA	Andalucía	6.419	50
Coop. Jaencoop	Andalucía	10.548	10
Coop. Molinos de Aceite de Toledo	Castilla-La Mancha	2.500	16
Coop. Mundoliva	Andalucía	—	8
Coop. Valle de Alcudia	Castilla-La Mancha	—	8
Coop. Oleícola Hojiblanca	Andalucía	14.449	26
COOVAL (2)	C. Valenciana	2.047	67
Coop. Oleoaragón	Aragón	—	16
Coop. Óleo España	Andalucía	4.600	3
Coop. Oleoestepa	Andalucía	6.700	14
Coop. Olivar del Segura	Andalucía	7.012	16
Coop. Olivareras Sierra Sur	Andalucía	1.200	6
Coop. Sierra de Cazorla	Andalucía	5.700	6
Coop. Sierra Norte de Sevilla	Andalucía	400	14
Coop. Torredonjimeno	Andalucía	4.208	4
Coop. Unió Agraria (1)	Cataluña	6.545	111
Oleícola Granadina	Andalucía	7.895	34
Olis de Catalunya	Cataluña	445	58
Olivareros y Almazareras de España, SA	Andalucía	4.200	70

(1) Empresas con más producciones.

(2) Acaban de constituir una Agrupación de Interés Económico.

FUENTE: Alimarket y documentación propia.

Las cooperativas de segundo grado continúan con su dinámica a título individual:

- Asunción de toda la actividad del envasado de sus asociadas, incluida la utilización de las marcas y la comercialización.
- Los planes de mejora de calidad, incluido el asesoramiento a los socios agricultores de las cooperativas de primer grado.
- Desarrollo de la trazabilidad y cualificación de los mercados de graneles.
- Acuerdos con distribuidoras locales.
- Desarrollo de marcas varietales.
- Acuerdos con otras firmas del sector agroalimentario.
- Planes de publicidad y cualificación del producto.
- Cualificación de la gestión en bodega.
- Esfuerzos por romper su estructura de venta local.
- Generalización de productos envasados con marca blanca.
- Se tiende a buscar el cliente final en el mercado de graneles.
- Este grupo sigue realizando inversiones muy pequeñas en publicidad.

En la C. Valenciana se ha producido un primer proceso de concentración en COOVAL y UTECO Castellón, ahora en fase de superación por la constitución de una Agrupación de Interés Económico orientada a la comercialización de los aceites valencianos en manos de cooperativas.

6. CONCLUSIONES

Los elementos fundamentales de la estrategia seguida por el conjunto de las empresas cooperativas son los siguientes.

- Especialización en la molienda, que queda en manos de cooperativas y sociedades con lazos muy estrechos con la producción.
- Creación de empresas de mayor rango, que permite una concentración comercial y en su caso de las subfases de envasado y comercialización.
- Mejora continua de la calidad, que influye en la producción olivarera, especialmente en la recolección y entrega. Esta dinámica incluye la implantación de las normas AENOR y los sistemas de control de puntos críticos y corre paralelo a la puesta en marcha de planes de producción.
- Tendencia al mantenimiento de calidades diferenciadas desde la producción a las ventas. Esto está influyendo en la segmentación y cualificación del mercado.