



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 51, abril 2005, pp. 185-209**

**Principales estrategias de
gestión de la calidad
desarrolladas por las
almazaras cooperativas
amparadas en la
Denominación de Origen
Montes de Toledo**

Raquel Marbán Flores
Universidad Católica de Ávila

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Principales estrategias de gestión de la calidad desarrolladas por las almazaras cooperativas amparadas en la Denominación de Origen Montes de Toledo

Raquel Marbán Flores

Universidad Católica de Ávila

RESUMEN

En el presente artículo hemos tratado de analizar las diferentes posibles estrategias comerciales a desarrollar por las almazaras cooperativas, basándonos principalmente en las estrategias de calidad. El sector agroalimentario se enfrenta a unos importantes procesos de globalización que pueden dificultar la continuidad de pequeñas y medianas empresas como es el caso de las almazaras cooperativas. Estas almazaras cooperativas españolas y más concretamente, las de la región de Castilla-La Mancha, apenas sí desarrollan estrategias para diferenciar su producto y de esta manera poder enfrentarse a nuevos mercados. A través de las encuestas, que hemos realizado a la totalidad de las almazaras cooperativas amparadas en la Denominación de Origen Montes de Toledo, hemos podido averiguar cuáles son las principales armas con las que cuentan estas empresas para penetrar en nuevos mercados y, cuáles son las principales desventajas y problemas a los que se enfrentan.

PALABRAS CLAVE: almazaras cooperativas, denominación de origen, estrategias de diferenciación, gestión de la calidad.

CLAVES ECONLIT: J540, L220, P130, Q130, Q170.

Principales stratégies de gestion de la qualité développées par les coopératives d'huile qui sont protégées par l'appellation d'origine Montes de Toledo

RÉSUMÉ: Dans cet article, nous tentons d'analyser les différentes stratégies possibles que peuvent développer les coopératives du secteur de l'huile en nous basant principalement sur les stratégies de qualité. Le secteur agro-alimentaire doit faire face à d'importants processus de mondialisation qui peuvent rendre difficile la continuité des petites et moyennes entreprises comme c'est le cas pour les coopératives du secteur de l'huile d'olive. Ces coopératives d'huile espagnoles et spécialement celles de Castille-La Manche, développent peu de stratégies pour mettre en valeur leur produit et ainsi affronter de nouveaux marchés. Par ces enquêtes réalisées aux coopératives d'huile protégées par l'appellation d'origine "Montes de Toledo", nous pouvons vérifier quelles sont les atouts principaux sur lesquels peuvent compter ces entreprises pour conquérir de nouveaux marchés et quels sont les principaux désavantages et problèmes à affronter.

MOTS CLÉ: Stratégies de commercialisation, qualité, marketing agro-alimentaire, coopératives.

Main quality management strategies developed by cooperative oil mills under Designation of Origin "Montes de Toledo"

ABSTRACT: This paper aims to analyse the several possible commercial strategies that can be developed by cooperative oil mills, looking mainly at quality strategies. The agro-food sector is experiencing a very important globalization process which can make it difficult for small and medium-size companies to survive, as it is the case with the oil mills.

These Spanish cooperative oil mills, and concretely speaking those located in the region of Castilla-La Mancha are hardly developing strategies that could differentiate their product to compete in new, global markets. We have undertaken a market research study to all cooperative oil mills which fall under the Designation of Origin "Montes de Toledo" in order to ascertain how these companies are coping in their efforts to penetrate new markets and what are the main disadvantages and problems they are facing.

KEY WORDS: Quality, Managed Firms, Cooperatives, Olive Sector.

1.- Introducción

El proceso de globalización de los mercados y la progresiva liberalización del comercio internacional tiene una importante incidencia en el sector agroalimentario. La globalización tiene sus efectos sobre los acuerdos comerciales del G.A.T.T. (Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio), que se reflejan en la Ronda de Uruguay (1996), que plantea la necesidad de liberalizar el comercio internacional en el sector agroalimentario (S.A.A. En esta Ronda, la política de la U.E recibió duras críticas por su excesivo proteccionismo; especialmente, la política agraria, de tal manera que, la U.E. se planteó la reforma de la Política Agrícola Comunitaria. El sector del aceite de oliva no es ajeno a esta liberalización y en mayo de 1998 se inició la reforma de la O.C.M. del aceite todavía en proceso de adaptación a la reforma.

Como consecuencia de esta reforma, se produce un importante cambio de mentalidad en muchos agricultores, que les impulsa a intentar abordar la comercialización de su producto. Este cambio va a repercutir en mayor medida en la industria de primera transformación, donde las almazaras (especialmente las almazaras cooperativas), deben adaptarse a la nueva situación, para lo que deberán utilizar nuevas estrategias empresariales que les permitan conseguir un mayor valor añadido en la comercialización de su aceite.

Además, existe una importante segmentación de la estructura empresarial en el sector agroalimentario (S.A.A.) derivado, en parte, por los procesos de globalización. Por un lado, existe un número reducido de empresas que concentran un importante porcentaje de actividad, con gran dinamismo comercial y tecnología avanzada. Por otro lado, convive con ellas un número elevado de empresas que conservan rasgos tradicionales, con características de pequeño negocio familiar o local, de producción tradicional y con escasa capacidad de innovación. A causa de esta desigualdad, las empresas desarrollan *estrategias de crecimiento*, con el objetivo de ser más competitivas en un mercado tan globalizado. Se pueden considerar estrategias de crecimiento: la concentración de empresas, la formación grupos y la internacionalización del capital.

La concentración empresarial afecta a la mayoría de los sectores de la economía. El S.A.A. no es ajeno a esta tendencia, ni el sector del aceite de oliva tampoco.

Como consecuencia de la internacionalización del capital, se produce la formación de nuevos grupos empresariales. En las últimas décadas, figuras como la *joint-venture* están experimentando un notable auge.

Al mismo tiempo se produce una clara evolución en el gusto de los consumidores especialmente, en Europa. Se ha pasado de lo que se conoce como “consumo de masas”, en el que el consumidor orienta su compra en función del precio, hacia un consumo más racional, donde el consumidor está interesado por conocer las cualidades del producto que va a comprar. En el S.A.A. esta realidad es más acusada debido fundamentalmente a la necesidad que tiene el consumidor de conocer el producto alimentario.

Por esta razón, los empresarios toman la decisión de desarrollar *estrategias de diferenciación*, entre las que destacan:

- Diferenciación mediante la calidad. El gusto del consumidor se orienta actualmente hacia productos con características más tradicionales, productos más sanos. Como muestra de esta tendencia se puede citar el incremento en los lineales de productos dietéticos. El consumidor ha empezado a tomar conciencia de la importancia de la calidad frente al precio. El cambio en los lineales es significativo en los últimos años, en general la presencia de los productos de mayor calidad y más especializados está aumentando. Otro buen ejemplo es el incremento de la demanda de productos, con denominación de origen (D.O.) o denominación de origen protegida (D.O.P.), así como indicación geográfica protegida (I.G.P.), tanto en España como en el resto de Europa.

Ante esta situación, para proteger al consumidor del fraude, la UE se ha visto en la obligación de adaptar su normativa al respecto, estableciendo unas reglas comunes de protección en el ámbito comunitario.

En las empresas en general, y en las del S.A.A. en particular, hay importantes iniciativas que persiguen una mayor calidad, que se puede resumir en tres niveles: calidad sanitaria y fitosanitaria (normativa de higiene de los alimentos y APPCC), calidad de producto (Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas Protegidas o Etiquetas Ecológicas) y calidad organizativa (normas ISO. En nuestro artículo nos vamos a centrar en este tipo de estrategias y en el desarrollo que han tenido en las almazaras cooperativas en la región de Castilla-La Mancha.

- Diferenciación en la gama de productos, innovando en la gama de productos, se intenta acaparar varios segmentos del mercado. Los menores beneficios de algunas gamas se pueden compensar con lo mayores beneficios de otras. En el mercado de los productos agroalimentarios, la mayoría de las marcas diversifican su riesgo mediante diferentes gamas.
- Diferenciación mediante la marca. La política de marcas es eficaz para diferenciarse en un mercado caracterizado por la competitividad empresarial. Esta política se ha consolidado en las grandes firmas del sector, tanto de la industria agroalimentaria como en la gran distribución. Con la elección de una política de marca se pretende diferenciar el producto de otro rival. El consumidor debe ser capaz de memorizar y reconocer el producto con marca.

- Diferenciación mediante la publicidad y la promoción. La publicidad y la promoción en el S.A.A. son actividades a las que las empresas destinan una importante cantidad de recursos, con el objetivo final de diferenciar su producto de sus competidores. A pesar del enorme coste que supone la publicidad en la televisión, éste es el canal que más se elige para influir sobre el consumidor en el corto plazo. Como señalan [Dubois y Jolibert, 1992], los gastos publicitarios han ido aumentando con el paso del tiempo y la televisión ha sido quien más se ha beneficiado de este incremento de inversiones publicitarias.

Además, las empresas saben que la innovación genera unos beneficios, por este motivo, algunas empresas van a tratar de introducir *estrategias de innovación* en el seno de su empresa. Aunque, a menudo, las empresas consideran más rentable imitar productos ya existentes o crear nuevas versiones de los que ya producen.

Los productores deben estar en condiciones de colocar las innovaciones en el mercado, reduciendo al mínimo los tiempos necesarios para diseñar, desarrollar y lanzar nuevos productos y procesos [Schuurman, 1999]. No debemos olvidar que el objetivo principal de la innovación es obtener nuevos productos, para competir mejor en los mercados.

La empresa que desea innovar debe tener presente que la innovación puede conllevar importantes cambios estructurales en las organizaciones. Es muy conveniente que todos los integrantes de la empresa asuman el desafío como propio: la innovación debe ser un reto común, que no sólo afecta al departamento de I+D (Inversión y Desarrollo).

2.- Objetivos del artículo y problemática del sector del aceite de oliva

En el caso del sector del aceite de oliva y más concretamente, en el caso del aceite de oliva en Castilla-La Mancha los procesos de comercialización son muy débiles, debido a que la mayoría de las ventas de aceites envasados se realizan en las propias almazaras, además hay que destacar que, buena parte del aceite que se produce se vende a granel¹. Sin duda, la reforma de la Política Agraria de la Comunidad Europea (PAC), que se inició en 1998 en el sector del aceite de oliva va a contribuir a reducir considerablemente las ayudas al sector. Además, debemos tener en cuenta que en los últimos años se ha incrementado el cultivo de olivares en la región, y esto, puede llegar a provocar un descenso en el precio del aceite. Todos estos factores hacen que los agricultores comiencen a plantearse la necesidad de desarrollar estrategias de diferenciación de producto basadas en la calidad, tal y como expusimos en el apartado anterior. A la vez que se están desarrollando este tipo de estrate-

1.- El aceite que se vende a granel es aquel aceite que no se vende envasado sino en camiones cisterna y generalmente se vende fuera de la región de Castilla La-Mancha, como veremos más adelante.

gias también está apareciendo un importante interés por las estrategias de innovación, como analizaremos en el apartado quinto de este artículo.

La política de calidad puede basarse en estrategias de calidad de producto referenciado mediante una etiqueta o un distintivo de calidad como puede ser una denominación de origen (D.O.) o un distintivo de calidad como la indicación geográfica protegida (IGP). Durante los últimos años se está asistiendo a un notable incremento en la demanda de denominaciones de origen (D.O.) en el sector del aceite de oliva, de manera que, puede llegar a ser vista por los agentes como una estrategia de diferenciar productos ciertamente homogéneos y con un mercado marcadamente oligopólico, como es el caso de los mercados agroalimentarios. Uno de nuestros objetivos será verificar si estas políticas de calidad que se están empezando a desarrollar en multitud de almazaras cooperativas, pueden ayudar a generar mejoras en la comercialización de sus productos.

Otra posibilidad que pueden tener las almazaras cooperativas para introducirse en nuevos mercados, es llevar a cabo alianzas estratégicas [Merly, 1995]. Las alianzas estratégicas entre las almazaras (privadas o cooperativas) pueden crear círculos que permitan a los agentes desarrollar unas estrategias de comercialización conjunta que, por sí solas, no podrían llevar a cabo. Para contrastar esta hipótesis haremos una investigación exhaustiva de las alianzas estratégicas que se han desarrollado en los últimos cinco años en el sector del aceite de oliva en Castilla-La Mancha. Estas alianzas estratégicas se extienden no solo al caso de las almazaras cooperativas que, en muchos casos, se organizan en cooperativas de segundo grado con el objetivo de comercializar su aceite sino, también, a las alianzas entre cooperativas y almazaras privadas creando comercializadoras con el fin de desarrollar procesos de comercialización conjuntos. En el caso concreto de la D.O. Montes de Toledo se han creado dos cooperativas de segundo grado "Molinos de Toledo" y "Montes Norte". El proceso de comercialización para las cooperativas que están adheridas a la cooperativa de segundo grado está empezando a mejorar.

3.- Características estructurales de las cooperativas almazareras y su problemática

Las industrias vinculadas al sector oleícola son las almazaras o industrias de primera transformación, las refinerías y las envasadoras. Según [Torres, 97], se pueden distinguir varios tipos de almazaras:

- Asociativas. Pertenecen generalmente a cooperativas.
- Industriales. Son empresas privadas que adquieren aceitunas de los olivereros.
- Agrícolas. Pertenecen a empresarios privados que molturan su propia aceituna.

En nuestro análisis nos centraremos en las almazaras agrícolas cooperativas, por ser las más abundantes en el sector del aceite de oliva español. Dado que, en este sector, el 80% de los olivicultores se asocian mediante cooperativas.

Las almazaras cooperativas centran su actividad en la producción de aceite de oliva virgen. De esta manera, las grandes firmas del sector se dedican a la segunda transformación del aceite; es decir, al refinado. Podemos apreciar que el sector del aceite de oliva en España tiene una estructura dual. Por un lado, existen pequeñas empresas, generalmente cooperativas, encargadas de la producción de aceite de oliva virgen. Por otro lado, conviven con ellas importantes firmas, cuya actividad principal es la de refinar el aceite y venderlo envasado. Son pocos los casos en los que las almazaras en general, y las cooperativas en particular, están presentes en las fases de refinado.

En cuanto a la participación de capital extranjero en el proceso de elaboración de aceite de oliva, son pocos los casos en los que las almazaras pertenecen a grandes grupos aceiteros de capital extranjero.

Como analizamos en el apartado anterior, existe una importante concentración empresarial en la segunda transformación. Como contrapunto, en las cooperativas existe una ausencia de articulación vertical, según explicaremos a continuación. Algunos de los indicadores de los problemas de articulación vertical en el ámbito nacional en el sector del aceite de oliva se pueden resumir de la siguiente manera:

- Más de la mitad del consumo final de aceites vírgenes en España se realiza mediante el autoconsumo en las almazaras.
- Los productores y primeros transformadores del sector del aceite de oliva apenas conocen muchas de las posibilidades de asociación de que disponen. Sin embargo, esta mentalidad está empezando a cambiar, de manera que muchas almazaras se asocian con el objetivo de concentrar la oferta de aceite de la zona. Fruto de estas iniciativas, ha surgido empresas comercializadoras propiedad de las almazaras, o bien cooperativas de segundo grado. Estamos asistiendo a un proceso de cambio, en el que estas comercializadoras y cooperativas de segundo grado no sólo se preocupan de vender su aceite a granel, sino que están interesadas en las ventas con una marca propia en muchos casos, con especial incidencia en las zonas con una denominación de origen [Marbán, 2001].
- Las cooperativas no suelen desarrollar verdaderas políticas de marca, ni actividades de refinado. Sin embargo, en los últimos años se está desarrollando una tendencia dentro de las cooperativas a iniciar estrategias de diferenciación mediante la calidad a través de distintivos como las I.G.P. o las D.O. En los últimos años se ha incrementado de manera considerable la demanda de denominaciones de origen, con especial incidencia en el sector del aceite de oliva. El desarrollo de las denominaciones de origen, junto a la reforma de las

Organizaciones Comunes de Mercado (que tiende a que el sector agrario se liberalice cada vez más), hace que las cooperativas se planteen la posibilidad de introducirse en los mercados con su propia marca. Sin embargo, podemos decir que es un proceso lento, que afecta a un reducido número de almazaras privadas y almazaras cooperativas. El resto siguen vendiendo su aceite de la forma más rápida posible; es decir, a granel.

- Las pequeñas almazaras se encuentran con grandes dificultades a la hora de negociar con la “gran distribución” (G.D.), debido principalmente a su escasa capacidad organizativa. Durante el periodo 1993/97, el 42,3% de las compras fuera del hogar se realizaron en hipermercados ([Nielsen, 95/98]). Por tanto, resulta casi imprescindible para las pequeñas almazaras que desean asumir procesos de comercialización negociar con la G.D. para poder situarse en sus lineales. La mayoría de las almazaras se encuentran en una clara desventaja en este tipo de negociación. Por ese motivo, cada vez en mayor medida intentan desarrollar estrategias de diferenciación basadas en la calidad.

El problema de la falta de articulación vertical de las cooperativas también se refleja en el comercio exterior. Una de las principales características del comercio exterior de aceite en nuestro país es la excesiva dependencia de las compras a granel. Según datos de la Asociación Española de la Industria y Comercio Exportadores de Aceite de Oliva (ASOLIVA), el porcentaje de aceite de oliva exportado a granel varía entre el 50 y el 70%, dependiendo de los años. Según [Sanz et al, 97], *“las cooperativas almazareras pierden buena parte del valor añadido sobre el consumo final, el control de los canales de comercialización y la imagen de marca en los mercados exteriores”*. En muchas ocasiones, las cooperativas, al no desarrollar políticas de marca, pierden parte del valor añadido que supone el comerciar con una marca propia. Entre los intermediarios comerciales de graneles destacan los italianos y los franceses, que generalmente hacen de intermediarios para las empresas transnacionales. De esta manera, las cooperativas participan poco en la comercialización fuera de nuestro país, debido fundamentalmente a la falta de organización comercial.

4.- Metodología utilizada

Los datos que expondremos en el siguiente apartado están entresacados de las entrevistas realizadas a finales de 2002 directamente a los representantes de las cooperativas, generalmente gerentes o en su defecto, presidentes de las mismas. El tipo de pregunta utilizado en las encuestas son preguntas cerradas formuladas con preguntas múltiples o mediante preguntas con escala gráfica.

Resultaba importante hacer un seguimiento del concepto de la calidad a lo largo de toda la cadena de producción, es decir, desde los parámetros de calidad que utilizan los productores hasta la calidad del producto final una vez llega al consumidor.

Por este motivo, la primera parte del cuestionario trata de establecer un marco histórico de la evolución y la estructura de las almazaras cooperativas en la región de Castilla-La Mancha.

En una segunda parte, centramos nuestro análisis en conceptos tales como: la innovación tecnológica y su influencia en la calidad de producto y de proceso. Tratamos de exponer cómo se habían desarrollado los procesos de innovación tecnológicos en el sector, así como, se habían transmitido esos conocimientos e innovaciones tecnológicas al resto de la industria de primera transformación. Otro concepto básico en este análisis era la calidad y de la innovación tecnológico, viene medido no sólo por los parámetros establecidos por el Consejo Regulador (CR) de la D.O. Montes de Toledo, sino también los que vienen impuesto de manera indirecta por los agentes de la cadena de producción que se sitúan por encima de las almazaras cooperativas (clientes o distribuidores).

En la tercera, y última, parte de cuestionario analizamos los movimientos organizativos que se han ido desarrollando en el seno de la D.O Montes de Toledo, como es el caso de la cooperativa de segundo grado "Molinos de Toledo" y "Montes Norte", así como, posibles futuras alianzas que se establecerán para la comercialización conjunta (almazaras privadas y cooperativas) en esta región. Además, tratamos de analizar cómo comercializan en la actualidad estas almazaras cooperativas su aceite: tipo de envases, destino del aceite, introducción de herramientas de gestión de la calidad en el proceso productivo, etc.

El universo elegido ha sido el de todas las almazaras adheridas a la D.O. Montes de Toledo, en nuestro caso concreto entrevistamos a 22 almazaras cooperativas que son las que estaban adheridas a esta denominación, en el año 2002.

5.- Resultado y discursión del análisis de las almazaras cooperativas en la región de Castilla-La Mancha amparadas en la D.O. Montes de Toledo

5.1 La organización y la estructura de las almazaras cooperativas

Las cooperativas de esta región se han ido creando a lo largo del s. XX, desde 1913 hasta 1998, sin que haya un periodo especial de tiempo donde el incremento en el número de almazaras cooperativas haya sido más significativo que en otros. Durante la década de los 60 el número de almazaras cooperativas creadas en la zona fue de cinco de las veintidós encuestadas. Sin embargo, tras nuestro análisis nos dimos cuenta que no existe un periodo del tiempo donde la creación de nuevas almazaras cooperativas haya crecido en mayor medida.

Respecto al tamaño de las almazaras cooperativas, resulta significativo el hecho de que la mayoría de ellas cuentan con menos de 285 socios, un total de 10 cooperativas de las 22 encuestadas esta-

ban en esta situación. Mientras que, tan solo cuatro almazaras cooperativas de la D.O. cuentan con 1.200 socios. Con estos datos podemos sacar la conclusión que, las almazaras cooperativas inscritas en dicha D.O. tienen un tamaño reducido. Este hecho puede ser significativo a la hora de analizar los procesos de comercialización que se están desarrollando en el seno de dicha D.O., como veremos más adelante.

Respecto a la edad media de los socios, el 45.5% de las almazaras cooperativas cuentan con socios de edad que oscila entre los 50-59 años. El 36.4% de las restantes tienen socios con una edad que oscila entre los 40-49 años. La edad de los socios supera, en todos los casos, los 40 años, esto va a implicar posibles reticencias a la hora de impulsar a su almazara cooperativa a nuevas inversiones. La no-introducción de nueva tecnología o la falta de interés por implantar políticas de calidad de producto o de gestión de la calidad, puede llegar a provocar la reducción de cuota de mercados nacionales e internacionales, como analizaremos más adelante.

Otra de las preguntas que realizamos a las almazaras cooperativas fue, si los olivicultores de la zona se dedican exclusivamente a las labores de olivicultura o, si por el contrario, realizan otro tipo de actividades al margen de la olivicultura. El 59.1% de los encuestados opinaron que los agricultores de la zona no se dedican exclusivamente a la olivicultura. Este dato es especialmente interesante, puesto que, el hecho de que los agricultores se dediquen a otras labores, tanto agrícolas como de otro tipo, puede llegar a suponer una barrera por parte de los agricultores para el desarrollo de políticas de gestión de la calidad. Como analizamos en el apartado 2, es necesario que las políticas de calidad se realicen desde el principio de la cadena de producción, en nuestro caso particular, analizamos la cadena de producción desde los agricultores, y así, los almazareros podrán seguir realizando estas prácticas de gestión de la calidad a lo largo de todo el proceso y con todas las garantías. En nuestro caso particular, los agricultores de esta región, generalmente, están dedicados a otras labores, normalmente relacionadas con la agricultura o la ganadería. Sin embargo, al analizar esta región pudimos constatar que una parte de los olivicultores, en realidad, no se dedican a las labores de la agricultura sino que viven en grandes ciudades y tan sólo dedican su tiempo al olivar en los periodos de la recolección de la oliva. Sin duda, estos olivareros no implicarán mucho tiempo ni mucho dinero, ni a la implantación de nuevos cultivos, ni a la implantación de nuevas tecnologías dentro de las almazaras cooperativas a las que pertenecen. Seguramente, entre sus motivaciones no esté la de introducirse en nuevos mercados nacionales ni, por supuesto, internacionales. Esto repercutirá sobre el funcionamiento y sobre el incremento de productividad.

Respecto a la participación de los socios en las tareas de las almazaras cooperativas, el 40.9% de los encuestados respondió que sus socios acuden regularmente a las Asambleas Generales. La participación de los socios en las Asambleas Generales de la cooperativa implica el interés que muestran los socios por el buen funcionamiento de la cooperativa. (Mozas, 2002).

Dentro de la estructura formal de las almazaras cooperativas todas tienen un Consejo Rector, que se creo en todos los casos en el mismo momento de la creación de la propia almazara cooperativa.

En nuestro análisis, nos parecía relevante conocer la edad media del Consejo Rector de las almazaras cooperativas, el 45.5% de los casos oscilaba entre 50-59 años, mientras que otro 40.9% opinó que la edad media de su Consejo Rector oscilaba entre 40-49 años. Con estos datos, podemos establecer que la edad media de los miembros que componen el Consejo Rector es alta en la mayoría de las almazaras cooperativas amparadas en la D.O. Montes de Toledo. Quizás, tendremos que tener en cuenta este dato a la hora de analizar las políticas de gestión de la calidad que se han implantando en los últimos años en esta región.

El 72.7% de las almazaras cooperativas no tienen gerente. Como veremos más adelante, el hecho de tener o no-gerente impulsa considerablemente el mejor funcionamiento tanto, en lo que se refiere a mejoras en la calidad de proceso como, en lo que se refiere a mejoras en el proceso de comercialización y, posterior venta del producto. Entre las tareas del gerente está la de negociar el precio de venta del aceite, aunque también desarrollan actividades puramente administrativas. [García-Gutiérrez, 1998-99.

Respecto a los presidentes de las almazaras cooperativas, el 45.5% de ellos tienen una edad comprendida entre 40-49 años. El 59.1% de los presidentes de almazaras cooperativas se dedican exclusivamente a la gestión de dichas almazaras cooperativas, mientras que, el 36.4% se dedican a otras actividades y, el otro 4.5% no contestó esta pregunta. El hecho de que un porcentaje tan alto de presidentes se dediquen exclusivamente a la gestión de las actividades propias de la misma, es un hecho bastante significativo. En el sector cooperativo del aceite de oliva uno de los mayores obstáculos para la comercialización es, la no-dedicación exclusiva, por parte de los presidentes, a las actividades propias de la almazara cooperativa. Entre las principales tareas que realiza el presidente de las almazaras cooperativas está la de negociar el precio de venta del aceite, así como, las tareas de selección de personal. Observamos que, en la mayoría de los casos, las tareas del gerente y las del presidente son las mismas, especialmente en aquellas cooperativas donde no hay un gerente sino que el presidente es el encargado de realizar las tareas del gerente. La diferencia básica entre un gerente y un presidente es que el gerente, generalmente, recibe un sueldo por su trabajo, mientras que, la figura del presidente es más bien simbólica y de prestigio.

Respecto al número de trabajadores dentro de las almazaras cooperativas oscilan entre 0-3 trabajadores fijos en el 82.6% de las almazaras cooperativas. Mientras que, tan solo una de las almazaras cooperativas cuenta con más de 15 trabajadores. Podemos concluir diciendo que, las almazaras cooperativas son de escaso tamaño, en la mayoría de los casos, de la región de Castilla-La Mancha. Respecto a los trabajadores contratados temporalmente la situación es semejante, un 77.3% de las almazaras cooperativas contratan entre 1-4 trabajadores durante la época de recolección.

En ningún caso, las almazaras cooperativas han contratado a más de 14 trabajadores temporales para la época de recolección. Con estos datos contrastamos la reducida dimensión de la mayoría de las almazaras cooperativas en esta región.

5.2 La calidad y la innovación en los procesos productivos y en los productos

El papel desarrollado por el Consejo Regulador de la D.O. Montes de Toledo, en la gestión de la calidad del aceite amparado en él, es muy significativo. En muchos casos, vienen marcados por unas exigencias mínimas de calidad, por ejemplo que los depósitos del aceite no sean de hierro. En cambio en otras ocasiones, el Consejo Regulador exige a través de medidas indirectas práctica de buena conducta, por ejemplo pidiendo un determinado índice máximo de acidez están exigiendo (indirectamente) que el aceite no esté más de 48 horas en los patios hasta ser molturado.

Durante los últimos cinco años todas las almazaras cooperativas han realizado alguna inversión en el seno de su cooperativa bien sea, en maquinaria, en depósito o en línea de envasado. Estas inversiones se han realizado por diversos motivos, sin duda, el motivo más importante que ha originado estas innovaciones técnicas en el sector, es la ayuda o subvención de la UE a las producciones de aceite de oliva y al consumo. El 86.4% de las almazaras cooperativas obtuvieron financiación para introducir mejoras técnicas o tecnológicas en el proceso productivo, en el almacenamiento (depósitos), en diferentes maquinarias. La financiación es concedida por la Junta de Castilla-La Mancha con dinero procedente de la UE. El porcentaje que obtuvieron oscilo entre un 20-40%, estas ayudas no son demasiado representativas, sin embargo, el hecho de recibir las ayudas unido a la necesidad que tenía el sector de introducir mejoras tecnológicas, han hecho posible que se den estas mejoras que, repercuten en la calidad del producto final y, por tanto, en la mejor comercialización de su aceite de oliva en mercados nacionales y sobre todo en mercados internacionales.

En el seno de las propias almazaras cooperativas los Consejos Rectores han sido, en el 72.2% de los casos, los mayores impulsores de dichas inversiones. Tan sólo, una de las almazaras cooperativas opinó que el impulsor de dichas inversiones era el Consejo Regulador de la D.O. Montes de Toledo.

Las almazaras tienen que desarrollar políticas de gestión de la calidad total, desde la recogida de la aceituna hasta su posterior molturación y almacenamiento. Analizaremos las diferentes políticas de gestión de la calidad que se están desarrollando en las almazaras cooperativas de la región, así como, se ha trasladado la preocupación por la calidad a las primeras fases de la cadena de producción, es decir, al productor, en nuestro caso particular es el agricultor. En el 81.8% de las almazaras cooperativas encuestadas no dejan que pase más de 24 horas desde la recogida de la aceituna hasta su posterior molturación. En ningún caso, hay almazaras cooperativas que dejen superar las 48 horas desde la recogida hasta la molturación. La realización de esta práctica es de gran importancia para la calidad del aceite, puesto que si pasan más de 48 horas desde la recogida de la aceituna hasta su molturación los peligros de atrojamiento y fermentación de la aceituna aumenta hasta límites que afectan considerablemente la calidad del producto. Hasta hace algunos años la mayoría de las almazaras no tenían en cuenta estos parámetros de calidad. Por lo que ha sido fundamental el papel de las almazaras cooperativas a la hora de cambiar la mentalidad y llegar a imponer de manera, casi unánime, esta práctica. Los agricultores se ven obligados a depositar en la almazara las aceitunas una vez que

han sido recogida y, en ningún caso, pueden dejarlas en el campo durante varios días para transportar toda su producción a la vez, como se hacía antaño. Antes de la entrada de España en la UE. (1986) tan solo en un 13.5% de las encuestadas las almazaras cooperativas realizaban esta práctica de no superar 48 horas desde la recogida de la aceituna hasta su molturación. Con este dato, observamos la importante evolución y mentalización que se ha desarrollado en la mayoría de las almazaras cooperativas amparadas en la D.O. Montes de Toledo, en los últimos años.

En esta investigación estábamos interesados en saber si las almazaras cooperativas aplicaban alguna política de diferenciación en la calidad de las aceitunas mediante el precio que pagan a sus socios. La mayoría de ellas diferencian mediante calidad de productos, en aquellos casos en los que no se establece diferencia en el precio que pagan a sus socios es porque los socios no recogían la aceituna del suelo. Incluso, algunos encuestados nos explicaron que el hecho de recoger la aceituna del suelo suponía un gran coste para los agricultores debido al alto precio de la mano de obra. De manera que, es muy habitual no recoger la aceituna del suelo porque el precio de la mano de obra es demasiado alto, sólo se recoge la aceituna del suelo aquellas campañas donde la producción es escasa. Durante la campaña 2000/01 los agricultores recogieron aceituna del suelo debido a la escasez de producción como consecuencia de la gran cantidad de lluvias producidas antes de la recolección que provocaron la caída de las aceitunas al suelo. La campaña 2000/01 en la región de Castilla-La Mancha fue una mala campaña debido al descenso en la calidad del aceite por las malas condiciones climáticas, por lo tanto la cantidad de aceite catalogado por la D.O. fue menor a la de las campañas anteriores.

La diferenciación de precio en las aceitunas de las cooperativas de la región durante la campaña 2000/01 osciló, entre 60 y 320 pesetas por kilo de aceituna. La diferencia de precio entre una calidad de aceituna y otra es bastante significativa. Generalmente, esta calidad se mide por el rendimiento de la aceituna entregada por el socio a la propia cooperativa.

Respecto al sistema de molturación de la aceituna resulta complicado exponer con certeza cuál es el mejor sistema de molturación referido a los parámetros de calidad. Sin duda, el salto tecnológico se produce con el cambio del sistema de molturación tradicional al sistema de molturación de tres fases. Con el sistema de molturación tradicional se planteaban serias dificultades para poder desempeñar adecuadamente políticas de higiene y calidad, puesto que, los capachos eran de esparto y su limpieza era complicada. En la actualidad es difícil encontrar un sistema de molturación tradicional en las D.O., a excepción de casos muy concretos donde se molturan producciones pequeñas y bajo una higiene muy controlada como puede ser el caso de la almazara Núñez de Prado en la D.O. de Baena.

Con el sistema de molturación de tres fases, se consigue molturar la aceituna en un tiempo suficiente como para que no se produzca el atrojado de la misma. Sin embargo, este sistema de molturación creaba importantes problemas medioambientales, ya que, producía exceso de alpechín y las almazaras se enfrentaban al problema de dar salida a este subproducto. Debido principalmente a estos problemas medioambientales la mayoría de las almazaras tanto, cooperativas como privadas, han ido

sustituyendo su sistema de molturación de la aceituna del sistema de tres fases al de dos fases. El 90.9% de las almazaras cooperativas amparadas en la D.O. Montes de Toledo tienen el sistema de molturación de dos fases. El resto, mantienen el sistema de tres fases dentro de su proceso productivo, y, algunas de las almazaras cooperativas se mantienen los dos sistemas de molturación, el de tres fases y el de dos fases. Ninguna de las almazaras cooperativas de esta denominación tiene el sistema tradicional de molturación. La introducción tanto del sistema de molturación de tres fases como del de dos fases se realiza mayoritariamente en la década de los 90 (en un 72.5% de los encuestados). Los cambios en el sistema de molturación durante la década de los 90 se deben fundamentalmente, a las ayudas y subvenciones recibidas por parte de la UE, así como, a los créditos sin intereses o con intereses muy bajos que ha concedido la Caja Rural de Toledo. El motivo principal, señalado por los cooperativistas para introducir nuevos sistemas de molturación (generalmente sistema de dos fases), es el de obtener aceites de mejor calidad, además de proteger el medio ambiente.

Respecto a la capacidad de molturación dentro de las almazaras cooperativas varía considerablemente en función del tamaño de la cooperativa. En el 95.5% de los casos no existe infrasobredimensionamiento en la capacidad productiva. El hecho de que no exista infrasobredimensionamiento repercute en la calidad del aceite obtenido porque significa que se moltura el aceite sin que se superen las 24 horas desde la recogida de la aceituna hasta la molturación. De esta manera, se reducen los "peligros" de atrojamiento en la aceituna y, se consigue un aceite de mayor calidad.

Los depósitos donde estarán almacenados los diferentes aceites, una vez que se ha molturado la aceituna, tienen una importante repercusión a la hora de desarrollar políticas de calidad de producto. Hasta no hace tanto tiempo, muchas de las almazaras tenía depósitos de hierro y aéreos, que a la larga repercutían en la calidad del aceite depositado porque el óxido del hierro del depósito se puede trasladar al aceite dejando un sabor metálico. Sin embargo, en la actualidad el 72.2% de las almazaras cooperativas de la D.O. Montes de Toledo han introducido depósitos de acero inoxidable. Dentro de los Estatutos del Consejo Regulador de la D.O. no están permitidos los depósitos que puedan dañar el aceite de oliva, como sería el caso de los depósitos de hierro. La mayoría de las almazaras cooperativas tomaron la iniciativa de cambiar los depósitos a petición de los Consejos Rectores de la propia cooperativa, es decir, a petición de los socios. Estos cambios en los depósitos se han implantado principalmente en la década de los 90.

Para poder desarrollar una política de calidad del producto dentro de las almazaras resulta imprescindible ir analizando las partidas de aceite en el proceso de producción. Según la normativa Europea para que un aceite pueda ampararse en una D.O. deben realizar análisis organolépticos² y análisis físico-químicos³. La normativa no exige que las almazaras tengan sus propios laboratorios, los labo-

2.- El análisis organoléptico o sensorial, es aquél que se realiza con los órganos de los sentidos. Para realizar este análisis se aplican métodos de ensayos científicamente exactos que pueden ser reproducibles y analizables estadísticamente. En el caso del aceite de oliva se realiza en el panel análisis o panel de catas. El panel analítico o de cata analiza la calidad intrínseca del aceite y este panel está formado por 10/12 catadores seleccionados y entrenados previamente.

3.- El análisis físico-químico, es el análisis que se realiza en el laboratorio. Este análisis trata de verificar parámetros como el grado de acidez, índice de peróxidos y la absorción de la luz en la región de ultravioleta del espectro. Estos parámetros proporcionan una información del grado de degradación del aceite, que junto a las características organolépticas, dan una idea de la calidad global.

ratorios de análisis físico-químico pueden ser externos. Respecto a los análisis organolépticos, en la mayoría de las D.O. existe un panel de cata encargado de catalogar los aceites, en el caso concreto de la D.O. Montes de Toledo, tiene su propio panel de cata. El 40.9% de las almazaras cooperativas tienen laboratorio para realizar algún tipo de análisis (generalmente de rendimiento y de acidez). Sin embargo, a pesar de tener laboratorio propio, el 95.5% de las cooperativas utilizan algún laboratorio privado, el más utilizado es el de la Caja Rural de Toledo, que concede este servicio de manera gratuita. Para los análisis organolépticos en la mayoría de los casos, se utilizan el panel de cata de la D.O. Montes de Toledo.

Respecto a los controles que se realizan en el seno de las almazaras cooperativas el 90.9% de ellas analizan diariamente las muestras de orujo, un 86.4% de las almazaras cooperativas miden diariamente la acidez del aceite durante el proceso productivo, el 81.4% no dejan que la temperatura en la decantación supere los 35° y el 86.4% limpian semanalmente toda la línea de producción. Nosotros establecimos unos parámetros que a nuestro juicio deben cumplirse para proteger la calidad del producto final, entre los que destacamos: el análisis diario de las muestras de orujo, que la temperatura máxima en la decantación no superara los 35°, la limpieza al menos semanal de toda la línea de producción durante la época de molturación de la aceituna. Tomamos estos datos por constituir unos parámetros de calidad establecidos por J. Alba [Alba, Izquierdo y Gutiérrez, 1997]. El hecho de que estos controles de calidad se respeten, casi unánimemente, en las almazaras cooperativas nos da una muestra de que se ha implantado un código de calidad, a pesar de que, como veremos más adelante, este código no está escrito. El hecho de respetar un código de buenas prácticas (no escrito formalmente), demuestra el gran interés que existe en el sector del aceite de oliva de Castilla-La Mancha y, más concretamente en la región delimitada por la D.O. Montes de Toledo, por desarrollar políticas que deriven en la mayor calidad del producto. Al introducir políticas de mejora de la calidad del aceite las cooperativas consiguen introducirse en los mercados tanto, nacionales como, internacionales. Podemos decir que, está surgiendo una importante mentalización (a lo largo de toda la cadena productiva, como veremos más adelante) para implantar políticas de gestión de la calidad desde el agricultor al almazarero cooperativista. Sin duda, estas prácticas se han empezado a implantar de manera, casi unánime, en la década de los 90.

Otra práctica de calidad es no dejar que el aceite permanezca durante un periodo demasiado prolongado almacenado en depósitos. Un 77.3% de las almazaras cooperativas almacenan su aceite en depósitos durante un periodo que oscila entre 1 y 6 meses desde que se molturó. Sin embargo, muchas de las almazaras cooperativas opinaban que el periodo de almacenaje dependía de la campaña. El tiempo que se tarda en vender el aceite a granel puede oscilar, en función de diversos factores ajenos a la propia cooperativa, entre esos factores está el tamaño de producción o la calidad del aceite de la campaña.

Las normas Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) son de obligado cumplimiento según la normativa española del Real Decreto 2207/95. Sin embargo, el 50% de las almazaras cooperativas no conocen las normas APPCC, y tan sólo el 36.4% de las encuestadas cumplen

este tipo de normas. La no-aplicación de una normativa de obligado cumplimiento (desde 1996, RD 2207/95) relativa a la higiene de los productos agroalimentarios se debe principalmente a las escasas inspecciones que se han realizado en el sector del aceite de oliva. Sin embargo, todas las almazaras están siendo inspeccionadas desde octubre de 2001, esto hará que cada día sean más conocida las normas APPCC. Las inspecciones por parte de la Consejería de Agricultura no se habían realizado con anterioridad, a pesar de la obligatoriedad de la norma (desde 1996) debido a que se iniciaron las primeras inspecciones en sectores con mayor riesgo, de seguridad e higiene de alimentos, como el sector cárnico.

Respecto a las normas ISO 9000, que son de voluntario cumplimiento, son conocidas por un 72.7% de los encuestados. Sólo el 9.1% de las almazaras encuestadas están pensando en certificarse con las normas ISO. El hecho de que las normas ISO sean más conocidas que las normas APPCC, se debe a que las normas ISO están empezando a ser una estrategia de diferenciación, con el objetivo final de penetrar o, incluso mantenerse en ciertos mercados, especialmente en los mercados internacionales. Las grandes empresas de distribución alimentaria exigen, cada vez con más frecuencia, las normas ISO con el objetivo de mantener una calidad homogénea y, de esta manera, satisfacer las exigencias del consumidor.

En nuestro trabajo de campo hemos tratado de analizar si existe una trazabilidad del producto desde el agricultor al productor con el fin de conseguir que los agricultores trabajen también con unas normas de calidad, por este motivo preguntamos si las almazaras conceden algún tipo de asesoramiento a sus socios. En el 50% de los casos las almazaras cooperativas conceden asesoramiento a los socios con el objetivo último de controlar la calidad desde el árbol. Además, el 81.8% de las almazaras cooperativas entrevistadas establecen medidas sancionadoras, en sus estatutos o reglamentos, en caso de que no se cumplan ciertas políticas de calidad por parte de los agricultores.

El 77.3% de las almazaras cooperativas opinan que, en los últimos cinco años, se han introducido mejoras en el cultivo de la aceituna en la región de Castilla-La Mancha. Las mejoras en los cultivos se traducen en cambios en el abonado y los fitosanitarios (según el 68.2% de los encuestados) y, la introducción de vibradores para la recolección de aceituna (36.4% de los encuestados). Sin embargo, el riego por goteo está muy poco extendido en esta región. Con la introducción del riego por goteo los agricultores podrían incrementar sus producciones porque no tendrían que preocuparse tanto por las condiciones meteorológicas que pueden afectar muy negativamente en este tipo de cultivos.

Esta gestión de la calidad podría potenciar la comercialización del aceite de oliva en esta región. Por este motivo, analizaremos en otro apartado la comercialización en el sector olivarero en Castilla-La Mancha.

5.3 La comercialización del aceite de oliva en las almazaras cooperativas de la D.O. Montes de Toledo

Para analizar la comercialización del aceite de oliva resultaba clave conocer el material con que las almazaras cooperativas envasan su aceite, puesto que, un aceite que este envasado en vidrio estará generalmente dirigido a un segmento de mercado distinto del que está envasado en Pet o en otros plásticos. Generalmente, el envase de vidrio está destinado a la venta en tiendas tradicionales o especializadas, supermercados o hipermercados, el aceite envasado en Pet o en otros plásticos está destinado a la venta en su propia cooperativa o en tiendas locales. El 40.9% de las almazaras cooperativas utilizan el vidrio para envasar alguna de sus partidas y, su venta final está destinada a las tiendas tradicionales, tiendas especializadas e hipermercados. Mientras que, el aceite envasado en Pet (50% de los encuestados) y en otros plásticos (22.7% de los encuestados) se vende generalmente dentro de la propia almazara cooperativa para el autoconsumo o en ocasiones en las grandes superficies donde compiten en precio.

El 72.2% de las almazaras cooperativas envasan el aceite en envases de 5 litros, estos envases generalmente se destinan al autoconsumo o a la venta directa en la propia cooperativa. Por tanto, este 72.2% del aceite envasado no llega a los mercados nacionales o internacionales.

Otra parte del aceite envasado se vende en diferentes formatos, 2 litros (18.2%), envases de un litro (22.7%), envase de 750 ml (18.2%) y medio litro (22.7%). El resto del envasado en tamaño menor de medio litro lo destinan a promociones y ferias. En el tema del envasado sólo respondieron las almazaras cooperativas que no están adscritas alguna de las dos cooperativas de Segundo grado (Molinos de Toledo o Montes Norte). El caso de las que pertenecen a dichas cooperativas de segundo grado es bien diferente porque toda la política de comercialización de su aceite (tanto del envasado como el de a granel) está en manos de la cooperativa de segundo grado.

Las expectativas sobre el aceite envasado son bastante positivas, puesto que, el 54.5% de las almazaras cooperativas pretenden ampliar el tipo de envase tanto, en lo que se refiere al tamaño como, al material del envasado. El hecho de ampliar su oferta de aceite envasado está relacionada con la idea que tienen la mayoría de las almazaras cooperativas en conseguir penetrar en nuevos segmentos de mercado tanto, en el ámbito nacional como, en el internacional.

Respecto a la cuestión de si las almazaras cooperativas tienen o no envasadora propia, el 59.1% de las almazaras cooperativas poseen envasadora. Mientras que tan sólo, un 4.5% envasa en otra entidad y, solamente, el 22.7% envasan en alguna de las dos cooperativas de segundo grado de la región. Por el momento, es un porcentaje reducido, sin embargo, las expectativas de futuro son bastante positivas, según expusieron los gerentes o presidentes de las cooperativas.

El 45.2% de las cooperativas están integradas en alguna de las dos Cooperativas de Segundo grado de la región. Existe aún una importante reticencia a integrarse en una cooperativa de segundo

grado debido, principalmente, a la pérdida de control sobre la comercialización, por parte de las cooperativas de primer grado. Las almazaras cooperativas que se integran en una cooperativa de segundo grado dejan, en manos de la cooperativa de segundo grado, la política de comercialización. En la mayoría de las almazaras cooperativas hay cierto temor a perder poder e identidad, son incapaces de entender las ventajas que les puede originar estar integradas en una cooperativa de mayor tamaño.

El 63.6% de las cooperativas tienen marca propia, el resto de las cooperativas o, no envasan su aceite porque venden todo el aceite a granel o, lo comercializan a través de alguna de las cooperativas de segundo grado.

Resulta significativo, el hecho de que, un 63.6% de las almazaras cooperativas entrevistadas vendan hasta un 90% de su producción a granel. Mientras que, tan sólo un 9% de las encuestadas venden menos de la mitad de su aceite a granel. Cuando una almazara vende el aceite a granel significa que está perdiendo una parte del valor añadido que ganaría si envasara y comercializará su aceite. Sin embargo, todavía resulta difícil que los productores se mentalicen para desarrollar procesos de comercialización con el fin de obtener ese valor añadido que pierden al vender su aceite a granel. Buena parte de ese aceite que venden a granel está destinado a mercados internacionales como es el mercado italiano. En muchas ocasiones los corredores, encargados de las ventas a granel, llevan los aceites a Italia para ser envasado allí por grandes multinacionales del sector y, en muchas ocasiones, estos aceites son comercializados bajo etiquetas italianas en mercados extracomunitarios.

En la región de Castilla-La Mancha la mayoría de los corredores son nacionales, en la actualidad, el número de corredores oscila entre cuatro y seis dependiendo de la campaña. Los contratos que se establecen entre los corredores y las almazaras cooperativas son contratos formalmente escritos. En dichos contratos queda establecido el precio del aceite, la cantidad de aceite, la forma y condiciones de pago y, en algunos casos, también se establece el envase y embalaje del aceite. En el 86.4% de los casos es el mismo corredor el que compra el aceite a las cooperativas. Sin embargo no podemos decir que los contratos son renovados campaña tras campaña, sino que el corredor vuelve a establecer nuevos contratos sí queda satisfecho con las compras anteriores. El 90.9% de las almazaras encuestadas opinan que los corredores realizan sus propios controles de calidad, por esta razón, solicitan muestras de aceite a las almazaras cooperativas cuando desean comprar una partida de aceite. En esta región el aceite a granel se comercializa a través de los corredores, tan sólo un 13.6% de los encuestados comercializa su aceite mediante agentes comerciales o de distribución diferentes a los corredores.

El destino final del aceite envasado es más del 80% de los casos, la propia almazara cooperativa (generalmente para el autoconsumo de los socios). Un 18.2% de las cooperativas comercializan el aceite a través de tiendas tradicionales, y tan sólo, el 4.5% de los encuestados comercializan el aceite a través de cadenas de supermercados o hipermercados. Otro 4.5% comercializan su aceite en restaurantes de la región.

El 90% de los encuestados no vende su aceite a Grandes Superficies (GS). Este dato nos da una idea de las escasas ventas de aceite de oliva envasado que se comercializa a través de grandes superficies o hipermercados. Sin embargo, cuando se les pregunta por las expectativas respecto a la venta de su aceite envasado la mayoría de las cooperativas esperan ir incrementando su presencia en tiendas minoristas, y grandes superficies. A la hora de desarrollar procesos de comercialización para introducirse en las grandes superficies las almazaras cooperativas se encuentran con dificultades que jerarquizan de la siguiente manera (de mayor dificultad a menor):

- Los márgenes reducidos por parte de las GS.
- Las primas elevadas que les exigen para introducirse en los lineales.
- Los plazos de pago son elevados.
- Imposición de gastos para la promoción del producto.

Dentro de las estrategias empresariales más valoradas por parte de las grandes superficies, según la opinión de las almazaras cooperativas, son las normas ISO (un 54.5% de los encuestados opinan que las GS valoran muy positivamente), seguido de los productos amparados en una D.O. (un 50% de los encuestados opinan que las GS valoran muy positivamente las denominaciones).

Todavía no se ha producido un cambio en la mentalidad de los cooperativistas, para introducirse en los mercados exteriores con marca propia.

Sin embargo, hay que añadir, que la variedad "cornicabra" (protegida en la D.O. Montes de Toledo) es muy demandada por las transnacionales extranjeras porque con esta variedad se realizan "coupages" con otros aceites sin alterar la calidad de la mezcla. Esta característica de la cornicabra hace prever un aumento de su presencia en el S.A.A. El mercado al que dirigen estos aceites es, básicamente, el mercado internacional. Este mercado internacional está interesado en el aceite de Castilla La-Mancha, primero por la calidad del aceite y segundo, por el precio del aceite (generalmente más bajo que en otras D.O.).

Podemos concluir este apartado, diciendo que, en la década de los 90 se inicia un movimiento de comercialización conjuntos que se plasma en las dos cooperativas de segundo grado (que se crearon en 1993) así como, la nueva empresa mixta (formada por almazara privadas y cooperativas) de comercialización que se creará con el fin de aumentar la comercialización del aceite amparado a la D.O. Como consecuencia de la creación de la D.O. surge movimientos organizativos con el fin de comercializar los aceites de mayor calidad. Este proceso no se ha dado sólo en el caso de la D.O. Montes de Toledo, sino que, estos procesos se han desarrollado en la mayor parte de las D.O. del sector del aceite de oliva en España. En mucho de los casos, los promotores de las D.O. y de las cooperativas de segundo grado o de las comercializadoras son las mismas personas.

Las dos cooperativas de segundo grado tienen como objetivo último comercializar el aceite de oliva de las cooperativas asociadas tanto, el aceite a granel como, el aceite envasado. Las coopera-

tivas asociadas a las cooperativas de segundo grado dejan de tener una política de comercialización, son las cooperativas de segundo grado las encargadas de la comercialización del aceite. De esta manera, las cooperativas de primer grado se dedican a lo que mejor saben hacer, producir, mientras que las cooperativas de segundo grado tienen gerentes encargados de conseguir las mejores ventas de su aceite. Las expectativas futuras de las cooperativas de segundo grado, respecto a la comercialización en los mercados internacionales, son cada vez más positivas. En la actualidad las ventas de aceite a granel son mayoritarias frente a las ventas de aceite envasado. Sin embargo, se prevé que estas diferencias sean cada vez menores.

6.- Conclusiones

Tal, y como expusimos al inicio del este artículo, el sector del aceite de oliva se caracteriza por tener una estructura dual. En él conviven, por un lado, importantes transnacionales dedicadas a la segunda transformación junto con, por otro lado, pequeñas almazaras encargadas de la primera transformación. Además existe una tendencia oligopólica en este sector, en el que las grandes transnacionales poseen una importante cuota de mercado. Todo esto, unido a la reforma de la PAC (que se inició en 1992) del aceite de oliva en la UE y a la liberalización del mercado agroalimentario, ha contribuido a que los productores de aceite busquen nuevas alternativas para hacer frente a la nueva situación del mercado. Para poder hacer frente a esta nueva situación los pequeños y medianos productores, generalmente, asociados en cooperativas pueden elegir entre diferentes estrategias de comercialización. En nuestro trabajo de campo, y posterior análisis, nos centramos en la estrategia de diferenciación mediante la calidad que se están desarrollando en el seno de la D.O Montes de Toledo.

Mediante un cuestionario realizado directamente a los gerentes (o en su defecto presidentes) de las diferentes almazaras cooperativas amparadas en la D.O.P Montes de Toledo, hemos desarrollado diversos conceptos relacionados con las estrategias de gestión de la calidad y de comercialización.

En el primer apartado del cuestionario, la organización y estructura de las cooperativas, analizamos la evolución y creación de las cooperativas en la región de Castilla-La Mancha. Nos parecía relevante conocer la evolución histórica de las almazaras cooperativas para poder entender sus dificultades a las que se enfrentan estas asociaciones para comercializar su producto. Del mismo modo, era importante conocer el tamaño de las cooperativas, que establecimos sobre la base del número de socios y a los trabajadores que poseían. En nuestro caso particular, podemos decir que las almazaras cooperativas de Castilla-La Mancha son de tamaño reducido esto puede repercutir, sin duda, sobre la gestión de la calidad. Una almazara de pequeño tamaño tiene, por lo general, menores posibilidades de invertir y, por lo tanto, la posibilidad de introducir sistemas de gestión de la calidad es menor.

También la edad de los socios puede condicionar a la introducción de innovación tecnológica que pueda mejorar la gestión de la calidad. Y en nuestro caso, la edad de los socios superaba los 50 años, este será un condicionante a la hora de valorar la introducción, o no, de mejoras (tecnológicas o de gestión de la calidad) en la almazara cooperativa.

El mayor problema con el que nos encontramos fue que, en muchos de los casos, las cooperativas concentran las tareas de presidente y de gerente en la misma persona. Sin duda, esta carga de trabajo (generalmente no retribuido) condiciona de manera negativa la comercialización de su aceite. En pocas cooperativas se planteaban contratar un gerente que realizase las labores de venta y comercialización del producto.

En el segundo apartado del cuestionario, la calidad e innovación en proceso y producto, analizamos el papel que ha desarrollado el Consejo Regulador de la D.O. Montes de Toledo en la gestión de la calidad. En estos momentos el Consejo Regulador está ayudando a desarrollar algunos conceptos de gestión de la calidad tanto, de forma directa como, indirecta, podemos destacar: no atrojo de la aceituna en el patio, depósitos de acero, almacenamiento adecuado del aceite, etc. Seguramente, algunos parámetros de calidad se habrían desarrollado por las propias exigencias del mercado, sin embargo, otros parámetros vienen impulsados por el CR. En muchas ocasiones los productores introducen mejoras o innovaciones en su proceso productivo, gracias a la diferencia de precio de aceituna que pueden obtener produciendo aceite de mayor calidad. También, apreciamos que muchas de las innovaciones tecnológicas vienen impulsadas por las ayudas de la UE, a pesar de que estas ayudas no suelen ser demasiado cuantiosas, sí es cierto que ha contribuido al cambio de mentalidad de muchos de los productores. Otro dato que sorprende, respecto a la gestión de la calidad, es que una gran parte de los productores de esta región no conocen las normas APPCC, normas de gestión de la calidad y de obligatorio cumplimiento para los países miembros de la UE. Probablemente el desconocimiento de las normas APPCC es una situación transitoria puesto que, cuando se inicie de manera constante inspecciones por parte de la Consejería, todas las cooperativas acabarán por implantarlas. Como contrapartida, casi un 75% de los productores sí conocen las normas ISO, normas de gestión de la calidad de carácter voluntario. Esto puede explicarse porque las normas ISO son normas que suelen estar demandadas por los distribuidores del sector. Resulta preocupante, saber que a pesar de que conocen estas normas es muy reducido el número de cooperativas que piensan en introducirlas. Sin duda, esto nos lleva a plantearnos las serias dificultades a las que se enfrentan los pequeños y medianos productores a la hora de implantar un sistema de gestión de la calidad en su empresa.

En un tercer apartado del cuestionario, comercialización en las cooperativas amparadas en la D.O, analizamos conceptos como tipo de envases, tener o no marca propia o destino del aceite. La comercialización del aceite de oliva envasado en la región delimitada por la D.O. Montes de Toledo, es todavía, escasa. Un dato preocupante es que 80% del aceite envasado se vende en la propia almazara. Mientras que las ventas de aceite envasado y comercializado, a través de la distribución moderna, representan un porcentaje muy pequeño de la producción. Sin embargo, las expectativas respecto a la venta de aceite envasado son muy positivas, las almazaras prevén aumentar la cuota de mercado,

especialmente, en el mercado internacional. Del mismo modo las expectativas respecto al incremento de las ventas de aceite envasado con la contraetiqueta de la D.O. son buenas y, se prevé un incremento durante las próximas campañas.

Hasta este momento, en la mayor parte de los casos, las almazaras amparadas en la D.O. apenas sí comercializan su aceite envasado mediante la distribución moderna. Sin embargo, el hecho de estar amparado en una D.O. supone haber superado unos controles de calidad realizados por un organismo independiente como es el CR de la D.O. Por esta razón, la distribución moderna puede no someter a dicho aceite a sus controles de calidad y admitir los controles del CR suficientes para su política de calidad de producto. Así, estarían consiguiendo diferenciar su producto mediante una contra-etiqueta de calidad como es la de la D.O. Montes de Toledo. Como muestra señalaremos que las tiendas gourmet están teniendo un importante papel a la hora de comercializar productos de calidad como es el aceite de oliva con D.O. En los últimos años el aceite de oliva con D.O. ha incrementado su presencia en los lineales de las tiendas "gourmet" o especializadas. Sin duda, puede llegar a ser una buena alternativa para comercializar una parte de la producción de las almazaras cooperativas adheridas a la D.O. Quizás, no sea una alternativa suficiente para comercializar producciones grandes, aunque puede ser una buena estrategia para las pequeñas y medianas almazaras cooperativas de Castilla-La Mancha.

Además, en la actualidad se está produciendo un importante proceso de comercialización conjunto que se plasma en la creación de dos cooperativas de segundo grado y una comercializadora. Ambas son agrupaciones de productores amparados en la D.O. Montes Toledo, cuyo objetivo final es el de comercializar el aceite de oliva. Por el momento, la mayor parte del aceite comercializado es a granel, sin embargo, la perspectiva de futuro para estas agrupaciones es la de comercializar envasado con una única marca para poder hacer frente a la nueva situación del mercado.

Para concluir, podemos decir que, que los pequeños y medianos productores son conscientes de la necesidad de implantar estrategias de calidad para diferenciar sus productos de los de sus competidores y, una de esas estrategias podría ser la de ampararse en una D.O y vender el producto con una contraetiqueta reconocida por su calidad. Sin embargo, ellos mismos saben que cuentan con producciones de reducido tamaño que condiciona, casi totalmente, su presencia en los mercados nacionales e internacionales. Por ese motivo, en los últimos años los pequeños productores, sobre todo los asociados en cooperativas, han empezado a buscar otras formas de comercialización conjunta como la de una cooperativa de segundo grado o incluso, una comercializadora. Las posibilidades de sobrevivir, en mercados globalizados y marcadamente competitivos como son los del sector agrolimentario, se basan en la unificación de la producción y la comercialización con marca única. Sólo aquellas almazaras cooperativas que sean capaces de ver las necesidades de aunar fuerzas a la vez que introducir mejoras en la calidad del proceso y del producto, serán las que sobrevivan.

Bibliografía

- ALBA, J.; IZQUIERDO, J.R. y GUTIERREZ, F. (1997): *Aceite de oliva virgen: análisis sensorial*, Madrid, Agrícola Española, S.A.
- ALLAIRE, Gilles et SYLVANDER, Bertil (1997): Qualité Spécifique et systèmes d'innovation territoriale, *Cahiers d'économie et sociologie rurale*, nº 44.
- ANUARIO EVOLUCIÓN, (1998): AC. Nielsen Company, S.A.
- BARCELO VILA, Luis V. (1994): "Estrategias para la agricultura española tras la Ronda de Uruguay", *Papeles de Economía española*, nº 60-61.
- BARJOLLE, Dominique et CHAPPUIS, Jean Marc (2000): Coordination des acteurs dans deux filières AOC. Une approche par la théorie des coûts de transaction, *Economie rurale*. nº 258.
- BELTRAN, Pedro (1997): "Cooperativa en la forma, empresa en el fondo", *Revista Alcuza*. Noviembre de 1997.
- BRAVO, Ana (1998): "Certificación de especificidad de productos agroalimentarios". *Revista Agricultura*. nº 793.
- BELLO L., VAZQUEZ R. y TRESPALACIOS J.A. (1993): *Investigaciones de mercado y estrategias de marketing*, Madrid, Civitas.
- BONANNO, Alessandro (compilador) (1994): *La globalización del sector agroalimentario*, Madrid, Serie Estudios del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- CORIAT, Benjamin et WEINSTEIN, Olivier (1995): "Le Nouvelles Théories de l'entreprise". Chapitre 1: *Firmes Point, Firme Institution, Firme Organization*. Paris, Librairie Générale Française.
- DI VITA, Giuseppe (2001): *Gli Strumenti di Qualità Aziendali: Uno studio sull' Applicazione delle Norme UNI En ISO 9000 nel Sistema Agroalimentare in Sicilia*. Tesis Doctoral presentada en la Università degli studi di Catania, Dipartimento di Scienze Economico-Agrarie ed Estimative (DSEAE).
- DUBOIS, Pierre-L et JOLIBERT, A (1992): *Le marketing, fondement et pratique. Troisième partie: Le marketing mix*. Segunda edición: Paris, Colletion Gestion. Serie: Politique générale, finance et marketing.
- GARCIA, A.M; OREJA, J.R, y GONZÁLEZ, E. (2002): "Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativas frente a los individuales". *Revista CIRIEC-España*. nº 41, pp. 111-137.

- GARCIA-GUTIERREZ FERNÁNDEZ, Carlos (1998): "El problema de la doble condición de los socios-trabajadores ante la gerencia de la empresa cooperativa". *Revista de Estudios Cooperativos*. nº 56-57.
- HERNANDEZ PERLINES, Felipe (1994): "Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla La-Mancha". *Revista CIRIEC-España*. nº 16.
- JARA AYALA, Fernando de (1989): *La comercialización agroalimentaria en España*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- KAPLAN, A. y DIMER, B. (1975): *Las cooperativas fundamentos-historia-doctrina*. Segunda edición: Buenos Aires. Ed. Intercoop.
- MARBAN FLORES, Raquel (2001): *Calidad y estrategias de competencia vertical en el sector del aceite de oliva y su influencia en la comercialización en los mercados internacionales*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid (Tesis doctoral).
- MERLI, Giorgio (1995): *La calidad total como herramienta de negocio: una respuesta estratégica al reto europeo*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- MOZAS MORAL, Adoración (2002): "La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica". *Revista CIRIEC-España*. nº 40, pp. 165-193.
- NAVAS VEGA, Daniel (1991): "Rol de la formación en el desarrollo de la empresa cooperativa". *Revista CIRIEC-España*. nº 10.
- PEREIRA, Luis. "El desarrollo organizativo en las cooperativas agrícolas". *Agricultura y Cooperación*. nº 119.
- RODRIGUEZ GONZALEZ, R. (1997): *Costes y gestión de la calidad. Experiencias sectoriales*. Madrid, AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- ROJAS SORIANO, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. Editores Plaza y Valdés. Vigésima quinta edición, 1987-2000.
- ROSEMBUJ, Tulio (1982): *La empresa cooperativa*. Primera edición: Barcelona, Ediciones CEAC.
- SANZ CAÑADA, Francisco, R. RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, Manuel y MILI, Samir. (1997): *Estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: cadena del aceite de oliva en España*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Instituto de Economía y Geografía.
- SANZ JARQUE, Juan J. (1994): *Cooperación. Teoría general régimen de las sociedades cooperativas. El nuevo derecho cooperativo*. Primera edición: Granada, Comares.
- SCHUURMAN, Hessel (1998): "Promoción de la calidad para mejorar la productividad", *Revista de la CEPAL*, nº 65.

TORRES RUÍZ, Francisco (1997): *La comercialización en origen de los aceites de oliva: el caso de las cooperativas jienenses*. Tesis doctoral defendida en la Universidad de Jaén, Departamento de Administración de empresas, contabilidad y sociología.

Servidores de Internet

Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva: www.asoliva.com

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación:
www.fao.org/noticias/1999/991109-s.htm

Web de las cooperativas: www.cooperativas.org

Servidor Oleo-España: http://www.oliva.net/oleo_es/pag2.htm.