

**EL PLAN DE REFUERZO DE LA
COMPETITIVIDAD DEL
CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL
OLIVÍCOLA DE URUGUAY**

2012 – 2020



"No nos atrevemos a hacer muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas"

"Para bien de todos, trabajan y combaten los mejores"

Lucio Anneo Seneca

"No hay cuestiones agotadas, sino hombres agotados en las cuestiones"

Santiago Ramón y Cajal

Mi agradecimiento más sincero y entrañable a todos y cada uno de quienes han participado en la elaboración de este Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, que han demostrado, en todo momento, una actitud constructiva para lograr un desarrollo sostenible del sector oleícola de Uruguay y han generado un ambiente de colaboración permanente. Ha sido un honor y un placer trabajar con el conjunto de personas que he conocido en Uruguay y que me han tratado muy bien, como un amigo. Yo así me considero desde ya. Gracias a todos y a todas por haberme permitido conocer este hermoso país, un país del que me ha impresionado su paisaje pero, sobre todo, su paisanaje. Muchas gracias, de corazón.

Manuel Parras Rosa

ÍNDICE GENERAL

Página

CAPÍTULO 1. El Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, en el marco del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas.....	6
1.1. Objetivos y organización del Programa.....	7
CAPÍTULO 2. Principios orientadores y proceso de elaboración del Plan de Refuerzo la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay	10
2.1. Principios orientadores y resultados.....	11
2.2. Proceso de elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.....	13
CAPÍTULO 3. El Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay: características, diagnóstico y posicionamiento del sector oleícola de Uruguay.....	17
3.1. Introducción y referencias básicas: enfoque territorial.....	18
3.2. Caracterización del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.....	19
3.2.1. Estructura del sector agrario (sector olivarero).....	22
3.2.2. Estructura del sector industrial: almazaras, envasadoras, refineras y extractoras de orujo.....	26
3.2.3. Comercialización y consumo.....	30
3.2.4. Empresas suministradoras de inputs y/o servicios.....	34
3.2.5. I+D+i, transferencia de conocimiento y formación.....	35
3.2.6. Estructuras asociativas, de representación y de interlocución.....	36
3.3. Diagnóstico del Sector Oleícola de Uruguay, en el contexto del Conglomerado Agroindustrial Olivícola: análisis DAFO.....	37
3.3.1. Análisis del entorno del sector oleícola de Uruguay: análisis externo.....	38
3.3.1.1. Oportunidades.....	38
3.3.1.2. Amenazas.....	48

3.3.2. Análisis interno del sector oleícola de Uruguay.....	53
3.3.2.1. Fortalezas.....	53
3.3.2.2. Debilidades.....	57

CAPÍTULO 4. El comercio internacional de los aceites de oliva: situación, tendencias e identificación de mercados exteriores potenciales para la comercialización del aceite de oliva virgen extra de Uruguay..... 66

4.1. Producción y consumo de aceites de oliva en el mundo.....	67
4.2. El comercio internacional de los aceites de oliva.....	72
4.2.1. Situación y evolución del comercio exterior de aceites de oliva. Referencias básicas.....	73
4.2.2. Identificación y análisis de los mercados exteriores potenciales para comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay.....	75

CAPÍTULO 5. El Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay: Objetivos, ejes estratégicos y líneas de actuación..... 79

5.1. Objetivo general y objetivos intermedios.....	80
5.2. Ejes estratégicos.....	83
5.3. Líneas de actuación.....	83

CAPÍTULO 6. Proyectos estratégicos..... 92

6.1. A modo de introducción.....	93
----------------------------------	----

Bibliografía.....	111
--------------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

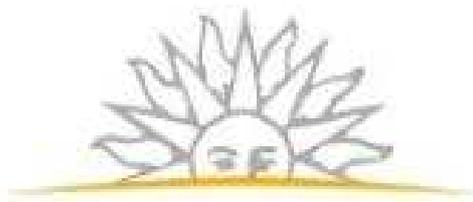
Página

CUADROS

Cuadro 3.1. Evolución de las importaciones uruguayas de aceites de oliva.....	32
Cuadro 3.2. Volumen de negocio de las importaciones de aceites de oliva en Uruguay, por países de origen, en US\$.....	33
Cuadro 3.3. Evolución de las exportaciones uruguayas de aceites de oliva.....	33
Cuadro 3.4. Principales empresas exportadores de aceites de oliva. Volumen de negocio en el periodo 2008-2011 en US\$.....	34
Cuadro 4.1. Evolución de la producción mundial de aceites de oliva (en miles de tm.).....	68
Cuadro 4.2. Evolución de la producción de aceites de oliva en la UE (en miles de tm.).....	69
Cuadro 4.3. Evolución del consumo mundial de aceites de oliva (en miles de tm.).....	70
Cuadro 4.4. Evolución del consumo de aceites de oliva en la UE (en miles de tm.).....	70
Cuadro 4.5. Evolución del consumo mundial de aceites de oliva, per cápita (en kilos).....	71
Cuadro 4.6. Evolución del consumo de aceites de oliva en la UE (en kilos).....	72
Cuadro 4.7. Exportaciones mundiales de aceites de oliva.....	73
Cuadro 4.8. Importaciones mundiales de aceites de oliva.....	74
Cuadro 4.9. Evolución del comercio mundial de aceites de oliva.....	74
Cuadro 4.10. Principales países importadores (US\$ millones).....	75
Cuadro 4.11. Principales países exportadores (US\$ millones).....	75

FIGURAS

Figura 2.1. Esquema del proceso de elaboración del PRC del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.....	16
Figura 3.1. Esquema del Conglomerado Agroindustrial Olivícola en la provincia de Jaén.....	21
Figura 3.2. Esquema del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay....	23
Figura 3.3. Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay (I).....	63
Figura 3.4. Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay (II).....	64
Figura 3.5. Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay (III).....	65
Figura 5.1. Ejes estratégicos, objetivos y líneas de actuación.....	89



CAPÍTULO 1

EL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY, EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

EL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY, EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS

1.1. Objetivos y organización del Programa

El propósito del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC, en adelante) es aumentar la competitividad de los Conglomerados y Cadenas Productivas (COPs) de Uruguay, entre ellos el Conglomerado Agroindustrial Olivícola. El PACC es un claro ejemplo de cómo el Estado puede favorecer el desarrollo económico, mediante la colaboración entre empresas, instituciones de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, instituciones del sector privado y el propio Gobierno.

El PACC ha de promover: a) la consolidación de los Conglomerados, a través de la financiación y cofinanciación de la preparación e implementación del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC), y b) la creación de un ambiente institucional que favorezca la sostenibilidad de los logros. Para ello, el PACC se articula en tres componentes, siendo la elaboración del PRC el primero de ellos.

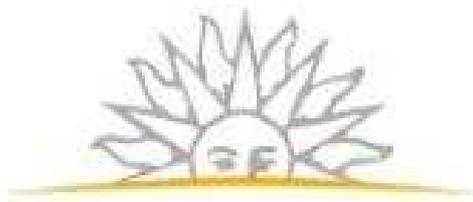
El organismo ejecutor del Programa es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de la Presidencia de la República. La Dirección del Programa la realiza un Comité Estratégico de alto nivel integrado por autoridades y coordinadores de los siete Programas que componen el Área de Políticas Territoriales (APT) de la

OPP, entre los que se encuentra el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas, y representantes del sector privado (gremiales empresariales). La ejecución del Programa la realiza la OPP a través de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) constituida con personal especializado. A las funciones de dirección y ejecución se le añade una tercera función que es la de coordinación.

En la función de coordinación destaca la labor del Grupo Gestor del Conglomerado (GGC), una figura de autogobierno de los COPs, que representa a las empresas e instituciones de cada COP, con el objetivo de construir ventajas competitivas a través del Conglomerado.

En este contexto, el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay fue uno de los seleccionados en mayo del 2012 por el Comité Estratégico, con el propósito de aumentar su competitividad, habiéndose firmado, el 27 de junio de 2012, un convenio marco de dos años de duración entre los componentes del Grupo Gestor del Conglomerado (GGC): Asociación Olivícola del Uruguay (ASOLUR), la Dirección Nacional de Industrias del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para, en una primera fase, lograr dos objetivos: a) elaborar el Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, con un marcado acento en la internacionalización, esto es, generando ventajas competitivas a través de una mejor articulación y de la cooperación estratégica entre los agentes, de cara a conseguir una mayor penetración en los mercados internacionales, y b) dinamizar la cooperación entre los actores del Conglomerado.

Asimismo, el Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, además de ser una plataforma que favorezca la cooperación entre los agentes que lo conforman, ha de ser un acelerador de proyectos incipientes y, sobre todo, ha de propiciar la conformación de una cultura y estructura institucional que permita seguir desarrollando la competitividad del Conglomerado una vez que el Programa culmine.



CAPÍTULO 2

PRINCIPIOS ORIENTADORES Y PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY

PRINCIPIOS ORIENTADORES Y PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY

2.1. Principios orientadores y resultados

El Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay –en adelante, el PRC- se ha elaborado con base en los siguientes principios fundamentales:

- ✓ El PRC debía ser fruto del esfuerzo colectivo de todos los agentes implicados en el Conglomerado, de tal modo que naciera como resultado de una alta participación de los agentes y de la reflexión y debate entre técnicos, empresarios y representantes de las distintas administraciones e instituciones.
- ✓ El PRC debe ser un programa consensuado para la acción pero que comprometa a todos los actores que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola -instancias públicas y privadas-, con la finalidad de superar sus debilidades y para aprovechar sus fortalezas.
- ✓ El PRC no debía ser, en absoluto, un Plan de la administración pública, ni un catálogo de reivindicaciones del sector oleícola dirigidas siempre hacia fuera.
- ✓ El PRC es consecuencia del convencimiento de personas e instituciones sabedoras de que los sectores económicos que carecen de un proceso de reflexión previo sobre las acciones que han de impulsar para su desarrollo, afrontan

el futuro de forma reactiva y no proactiva. Por eso, muchas veces los agentes que han de impulsar el desarrollo se centran en lo urgente y en lo inmediato, dejando de un lado la esencial labor de definir y poner en práctica los objetivos estratégicos y acciones que deben articular los esfuerzos de desarrollo a largo plazo.

Bajo estas premisas, la elaboración del PRC ha supuesto un proceso de reflexión colectiva a través del cual los actores del Conglomerado, bajo la orientación del Consultor, han consensuado los elementos que pueden orientar el inmediato futuro del sector oleícola de Uruguay, conscientes de que el objetivo del PRC es ser un faro, una guía para conseguir aumentar la competitividad y sostenibilidad del Sector Oleícola de Uruguay, en el marco del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

Como resultado final del Plan se han fijado prioridades para alcanzar el referido objetivo, en forma de líneas de actuación, muchas de las cuales se articulan en proyectos estratégicos y otras han de conformar la agenda de los distintos agentes del Conglomerado, en los próximos años.

El PRC es un Plan consensuado para la acción que ha de comprometer e ilusionar a todos los agentes que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay. El PRC ofrece una nueva perspectiva de futuro del sector oleícola uruguayo por el alto grado de debate e implicación social y por los nuevos ojos con los que se ha analizado el sector. Se ha huido de la autocomplacencia, pero también del derrotismo, porque, aunque a veces se piensa equivocadamente que para avanzar únicamente es necesario conocer y trabajar sobre los errores o carencias, nosotros entendemos que, junto a la necesaria detección y eliminación de dificultades e

ineficiencias, el principal factor de desarrollo del PRC ha de ser la confianza e implicación de todos los actores del Conglomerado.

En definitiva, fruto del compromiso colectivo antes referido, el PRC establece prioridades y estrategias que requieren concentrar en ellas todos los esfuerzos públicos y privados. Además, somos conscientes de que diseñar el futuro es una tarea dinámica, siempre inacabada, en la que todos los agentes del Conglomerado han de mantener alerta su compromiso. Finalmente, hemos de ser conscientes de que algunos resultados no serán inmediatos y, en algunas ocasiones, incluso se resistirán, pero el esfuerzo y el compromiso han de mantenerse como únicos valores para alcanzarlos.

El PRC propone un modelo de oleicultura uruguaya que, en muchos aspectos, no dista mucho de las oleiculturas de otros territorios, pero que tiene rasgos propios como son el alto compromiso con la calidad de sus productores y su elevada vertebración en torno a ASOLUR.

2.2. Proceso de elaboración del plan de refuerzo de la competitividad del conglomerado agroindustrial olivícola de Uruguay.

Como se ha comentado en otra parte de este informe, la elaboración del PRC es uno de los objetivos de la primera fase del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), en el que tiene un papel destacado, como organismo de coordinación, el Grupo de Gestión del Conglomerado (GGC), conformado, para el caso del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, por la Asociación Olivícola de Uruguay (ASOLUR), la Dirección Nacional de Industrias (DNI) del Ministerio de

Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

En nuestro caso, junto al GGC, constituimos un Grupo de Trabajo con la finalidad de que fuera el encargado de ir validando el contenido de los documentos y las medidas propuestas durante el proceso de elaboración del PRC: caracterización del sector oleícola, diagnóstico del sector y análisis DAFO, objetivos intermedios, líneas de actuación, ejes estratégicos y proyectos estratégicos. El Grupo de Trabajo ha estado constituido por el Grupo de Gestión del Conglomerado y por el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), la Facultad de Agronomía, la Facultad de Química, la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) y Uruguay XXI.

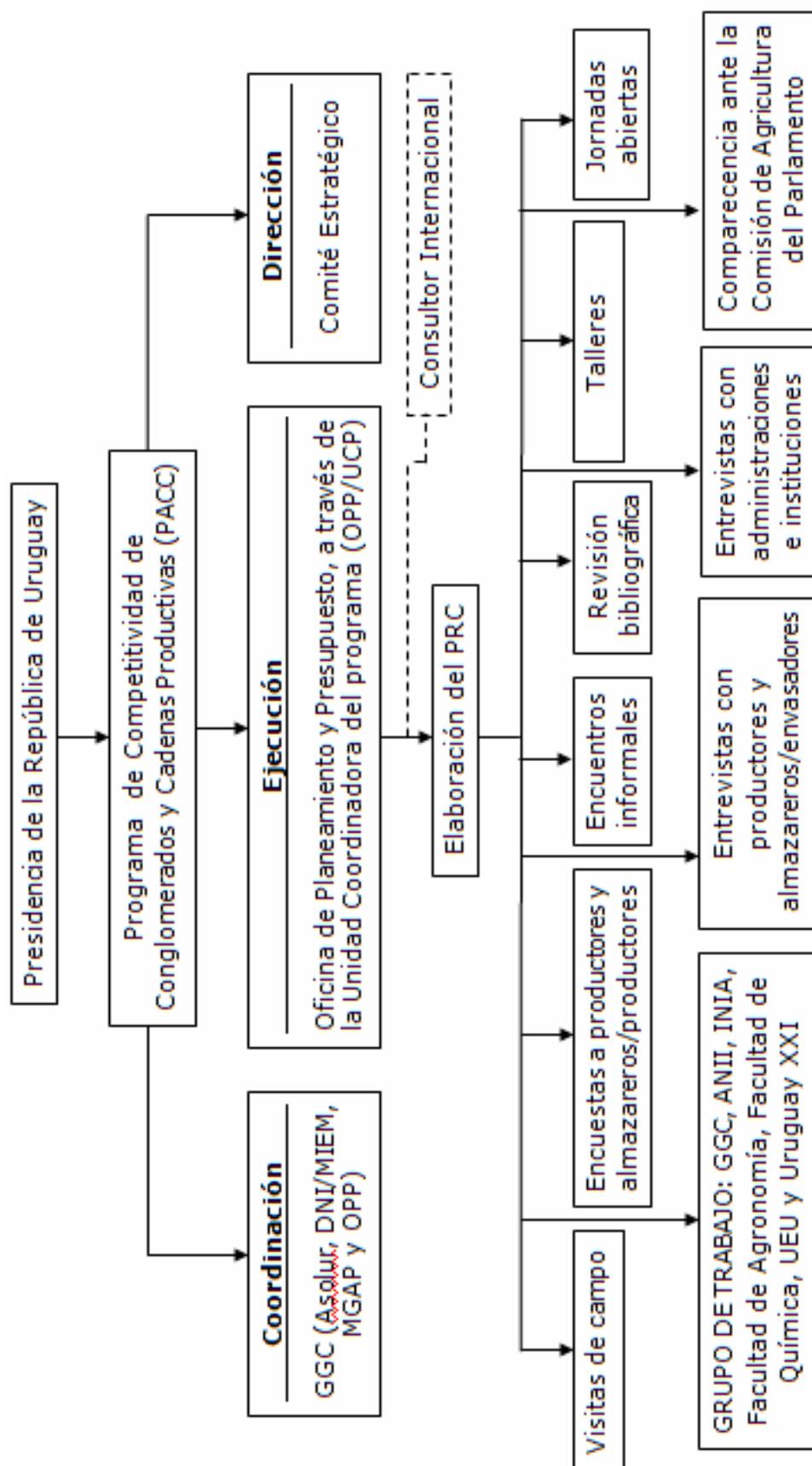
En el apartado metodológico, junto a la constitución del Grupo de Trabajo, otros aportes metodológicos han sido:

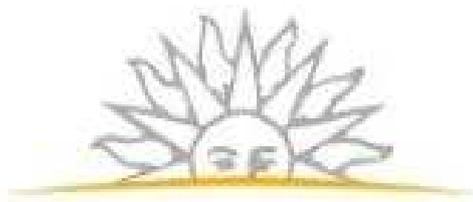
- ✓ Visitas de campo. En este sentido, se han realizado visitas a chacras y almazaras/ensadoras de las zonas de Colonia, Lavalleja y Maldonado.
- ✓ Entrevistas con productores y almazareros/ensadores en las visitas de campo.
- ✓ Encuentros informales con pequeños productores y con almazareros/ensadores.
- ✓ Entrevistas con administraciones e instituciones: Área de Políticas Territoriales (APT), Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Dirección Nacional de Industrias

(DNI) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Oficina de Política Agropecuaria (OPYPA), Dirección General de la Granja (DIGEGRA) y Unidad de Asuntos Internacionales (UAI) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Decano y profesorado de la Facultad de Química, Rector de la Universidad de la República, Rector de la Universidad de la Empresa, Dirección General para Asuntos Económicos Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), Marca País UruguayNatural, Área de Defensa del Consumidor, Instituto Nacional de Carnes de Uruguay (INAC), Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU), Plan Ceibal, Ministerio de Salud Pública (MSP), Decano y profesorado de la Facultad de Agronomía y profesorado de la Facultad de Ingeniería.

- ✓ Jornadas abiertas sobre Factores de Cambio y Retos de la Oleicultura.
- ✓ Talleres: taller de I+D+i, taller sobre internacionalización, taller sobre fortalecimiento institucional y taller sobre mercado interno.
- ✓ Comparecencia ante la Comisión de Agricultura del Parlamento de Uruguay.
- ✓ Revisión bibliográfica.
- ✓ Encuestas a productores y almazareros/envasadores

FIGURA 2.1. Esquema del proceso de elaboración del PRC del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay





CAPÍTULO 3

EL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY: CARACTERÍSTICAS, DIAGNÓSTICO Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR OLIVÍCOLA DE URUGUAY

EL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY: CARACTERÍSTICAS, DIAGNÓSTICO Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR OLIVÍCOLA DE URUGUAY

3.1. Introducción y referencias básicas: enfoque territorial

La importancia que para la mejora del desarrollo económico se viene reconociendo, en las últimas tres décadas, a la interacción entre actividad empresarial, sociedad, organizaciones públicas y privadas, cultura y recursos físicos, ha propiciado el desarrollo de conceptos y análisis socioeconómicos en los que el territorio ocupa un lugar central. Y es que los análisis más cercanos al territorio permiten comprender más certeramente qué está pasando con la actividad productiva y cómo pueden mejorarse los procesos que posibiliten alcanzar mayores cuotas de producción y empleo y, por tanto, de riqueza, para la población.

En efecto, la obtención de ventajas competitivas duraderas requiere un análisis de los factores que permiten a las empresas obtener rendimientos crecientes en el ámbito territorial, gracias al aprovechamiento de economías externas proporcionadas por el entorno productivo e institucional. En esta línea de estudio se reconoce que las empresas no compiten aisladamente sino dentro y junto con el entorno productivo donde se insertan, donde se desarrollan. Por esta razón, la identificación de conglomerados – clusters- y entornos territoriales de producción es de primordial importancia para comprender las características competitivas de cualquier región en el marco del actual proceso de globalización.

Desde la aplicación de los estudios de Porter sobre ventajas competitivas en determinados clusters con implicación territorial, se ha elaborado un número importante de estudios sobre

aglomeraciones industriales territorializadas, sea utilizando este concepto como marco de referencia u otros modelos de reflexión como el distrito industrial de Becattini o el *milieu innóvate* de Avdalot. En cualquier caso, la aplicación de estos enfoques, sin embargo, no ha sido demasiado amplia sobre sectores agroalimentarios, aunque contamos con algunas aportaciones recientes.

En el contexto descrito, en este apartado nos proponemos alcanzar dos objetivos fundamentales: a) describir la estructura del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, constatando su importancia socioeconómica, y b) realizar un diagnóstico del sector oleícola de Uruguay en el contexto del Conglomerado en el que se inserta, esto es, examinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, así como sus fortalezas y debilidades. En este sentido, entendemos por sector oleícola, tanto el sector olivarero (sector productor de aceituna para almazara), como el sector transformador de aceituna en aceites de oliva vírgenes que, para el caso de Uruguay, integra, también, la función de envasado, por lo que podemos definirlo como sector transformador-ensador.

3.2. Caracterización del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay

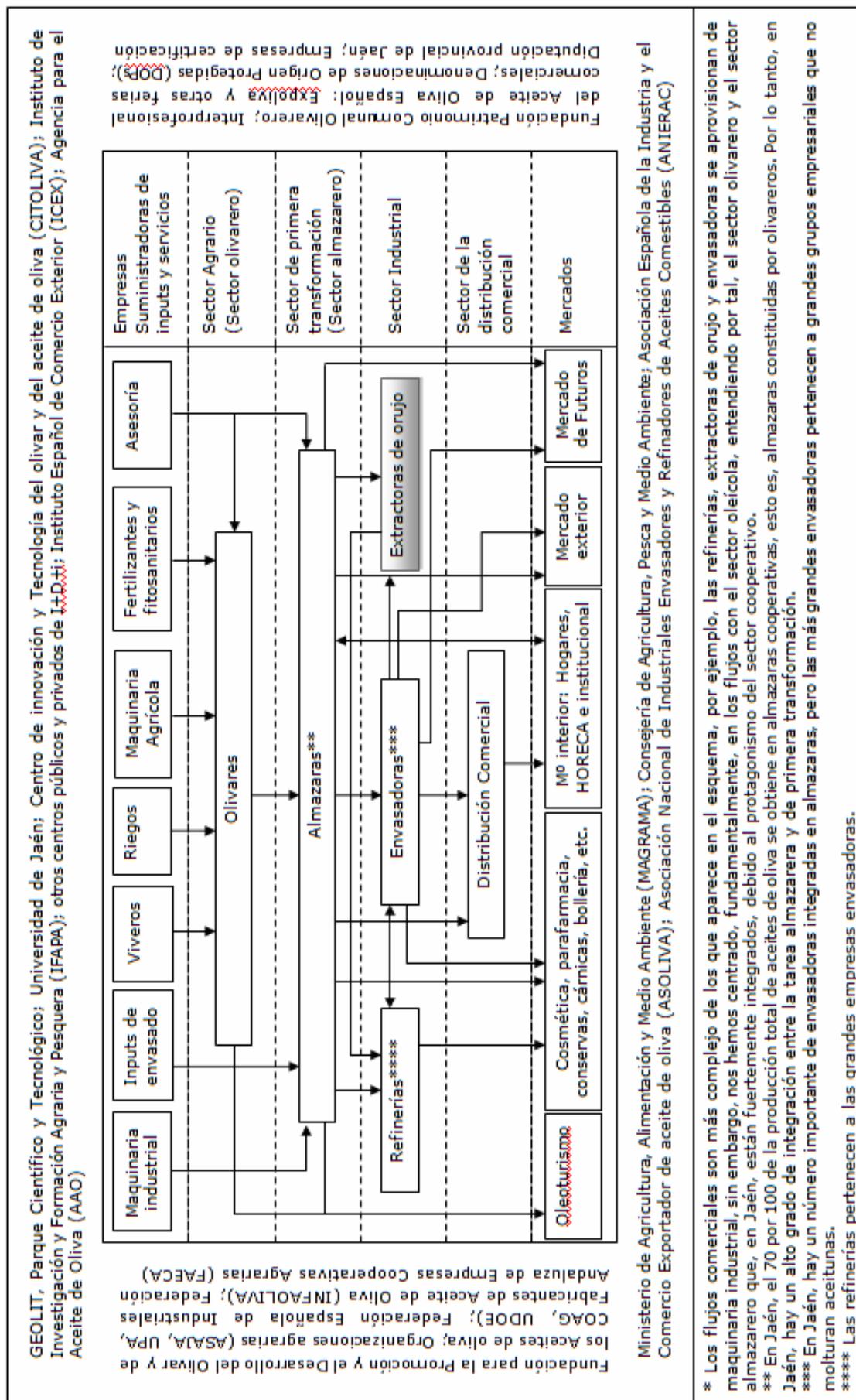
Cuando nos referimos al Conglomerado Agroindustrial Olivarero o, mejor, al “Conglomerado Agroalimentario de los Aceites de Oliva”, hacemos mención al conjunto de empresas, agentes e intercambios que se producen en la secuencia producción-consumo de aceites de oliva. Así, junto al sector olivarero (productores de aceituna para almazaras) y ascendiendo en la cadena de valor, aparecen un conjunto de industrias conectadas entre sí, pero con características distintas: las almazaras o industrias de primera transformación, las envasadoras (integradas o no en almazaras), las refinerías y las

extractoras de orujo. Algunas de estas organizaciones integran varias funciones de la cadena de producción-consumo de aceites de oliva y de orujo de oliva. Junto a estas empresas, están las que suministran inputs y/o servicios al sector, tales como los viveros, las empresas de maquinaria agrícola, de maquinaria industrial, de inputs para envasado, de fertilizantes y fitosanitarios, de riego, de prestación de servicios de gestión de las explotaciones (desde el diseño del predio hasta la recolección, ocupándose, lógicamente, de todas las labores que requiere el cultivo del olivo), gabinetes de asesoramiento, técnicos-asesores, empresas certificadoras, instituciones financieras, etc.. Otro grupo de empresas son las que utilizan los subproductos o residuos del cultivo del olivar y de la obtención de aceites de oliva para obtener energía, las empresas de cosméticos, conserveras, cárnicas, etc. que utilizan aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos y las de oleoturismo.

Por otro lado, está el sector de la distribución comercial que pone los aceites de oliva al alcance de los consumidores, los propios consumidores y las instituciones de consumo. Finalmente, están las distintas administraciones, las entidades públicas y privadas relacionadas con el sector oleícola, las universidades y otros centros públicos y privados de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, etc. Como vemos nos enfrentamos a una realidad muy compleja.

En la figura 3.1., esquematizamos el complejo entramado de intercambios o circuitos comerciales, a través de los que se relacionan las organizaciones y agentes que conforman el Conglomerado de los Aceites de Oliva en la Provincia de Jaén, un modelo similar al que se irá desarrollando en Uruguay, en los próximos años, a medida que el sector oleícola del país crezca y alcance un mayor nivel de desarrollo.

FIGURA 3.1. Esquema del conglomerado agroindustrial olivícola en la provincia de Jaén



En la figura 3.2., esbozamos el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, en su nivel de desarrollo actual, recogiendo los principales actores y su relacionamiento. Como podemos apreciar no existen, actualmente, refinerías ni extractoras de orujo. Tampoco hay empresas en el ámbito de la “oleicultura agroenergética” ni otras que empleen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos. Asimismo, como veremos más adelante, hay casi una total integración entre la actividad de transformación de aceituna en aceite de oliva virgen extra y la de envasado, y un alto nivel de integración en las actividades de viverista-almazarero-ensador.

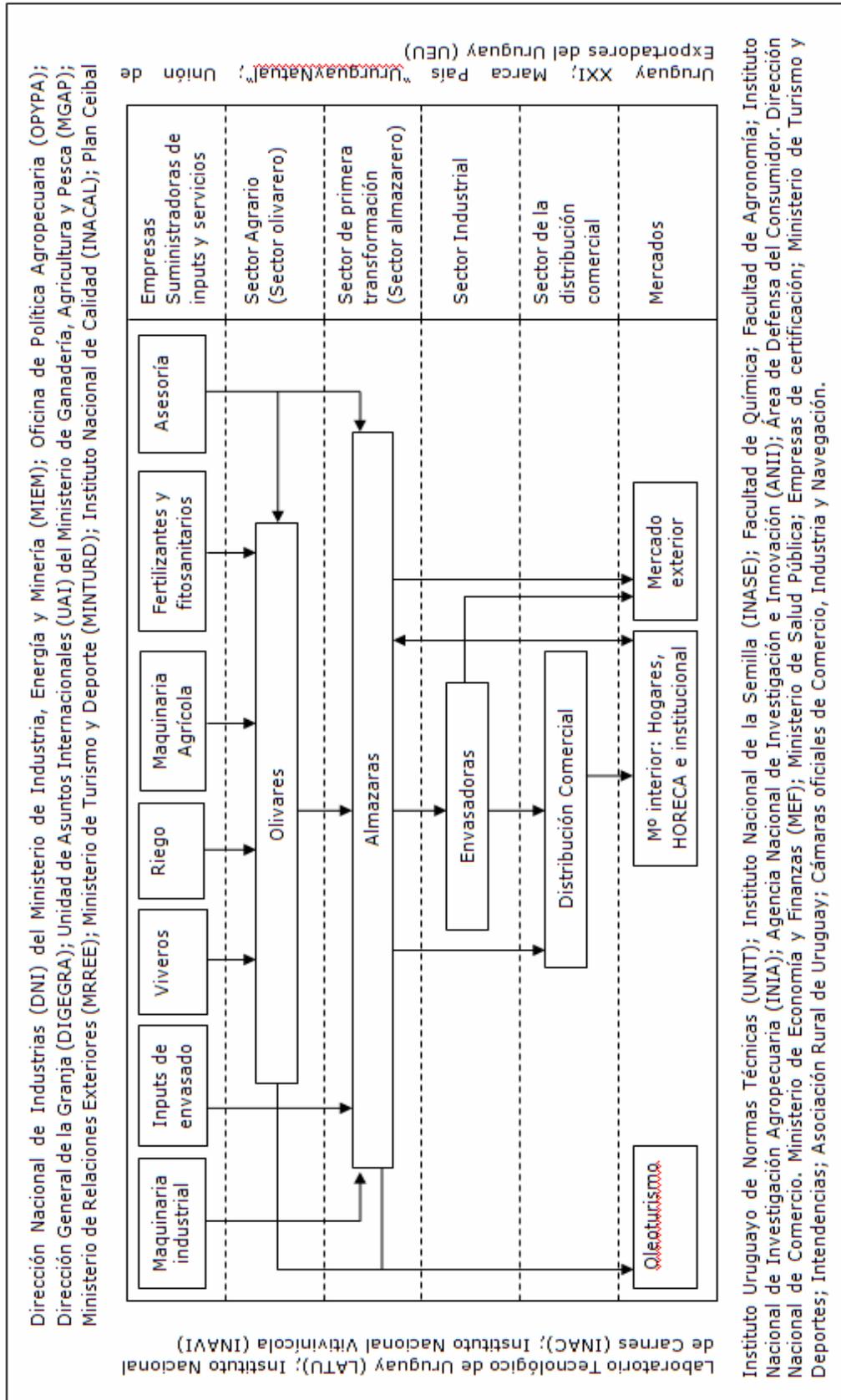
En los epígrafes que siguen describiremos el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, a través de los principales indicadores que le caracteriza, entre ellos el desempeño reciente de los principales actores del Conglomerado y su localización.

3.2.1. Estructura del sector agrario (sector olivarero)

Las primeras plantaciones de olivo en Uruguay se ubicaron en la costa del arroyo Miguelete, en el Departamento de Montevideo, en el año 1780. En 1937, se aprobó una Ley para el fomento de la olivicultura que propició que, en las décadas de 1940 y 1960 del pasado siglo, se establecieran otras explotaciones más importantes, en un contexto productivo mixto agrícola-ganadero, localizadas en los departamentos de Paysandú, Salto y Río Negro. En 1950, ya había 1.000 hectáreas de olivar plantadas en territorio uruguayo. También en este período se instalaron las primeras almazaras. Una de ellas se instaló en 1955, en el establecimiento Los Olivos, en el Departamento de Paysandú. Posteriormente, en las décadas de 1970 y 1980 se abandonaron la mayoría de las explotaciones y, a finales de los años 90, se intentó relanzar el cultivo del olivo. Continuando en el tiempo, en el año 2000 emerge una expansión del número de hectáreas de

olivar, siendo, a partir del año 2002, cuando se inicia el actual desarrollo olivarero en Uruguay.

FIGURA 3.2. Esquema del conglomerado agroindustrial olivícola de Uruguay



En la actualidad, en Uruguay el olivar ocupa una superficie total de, alrededor, de 9.000 hectáreas, previéndose que se alcancen las 15.000 hectáreas en el año 2020, como consecuencia del proceso de expansión del olivar, cuyo dato más ilustrativo es el crecimiento ininterrumpido en superficie plantada que oscila entre 500 y 1.000 hectáreas por año. Las principales zonas de producción son los departamentos de Maldonado, Colonia, Rocha, Salto, Treinta y Tres y Lavalleja. El 70 por 100 de los olivos tiene menos de 5 años. Hoy, el olivar es ya el segundo rubro frutícola por superficie, tras los cítricos. El sector olivícola de Uruguay ha sido un importante captador de inversiones extranjeras, especialmente, de Argentina y Europa. El 92 por 100 de la superficie de olivar es de secano, hecho lógico considerando la elevada pluviometría de Uruguay, una situación, el exceso de agua, que es uno de los mayores problemas para el desarrollo de la olivicultura en Uruguay, ya que el olivo no tolera el exceso de humedad en el suelo. Esta alta pluviometría y humedad relativa, asociadas a inviernos moderados y veranos con temperaturas elevadas que caracterizan el clima en Uruguay, favorecen el desarrollo de varias enfermedades que afectan al follaje, a los frutos, a la madera y al sistema radicular.

En Uruguay, hay unas 150 explotaciones olivareras, distribuidas por tamaño del siguiente modo: entre 1 y 5 hectáreas (35); entre 6 y 10 hectáreas (30); entre 11 y 20 hectáreas (40); entre 21 y 50 hectáreas (25); de más de 50 hectáreas (20). Las 20 explotaciones de más de 50 hectáreas agrupan 6.700 hectáreas del total de 9.000 hectáreas plantadas en Uruguay (73 por 100). Estos datos ponen de manifiesto la existencia de una olivicultura de corte dual, en la que convive una minoría de explotaciones de tamaño mediano y grande con una mayoría de explotaciones de pequeño tamaño.

La escasa dimensión de la mayoría de las explotaciones olivícolas imposibilita la obtención de economías de escala que permitan reducir costes, con la consiguiente merma en la rentabilidad de las explotaciones, al tiempo que hace muy difícil tener acceso a determinados servicios, por lo que la cooperación entre productores y el reforzamiento de las relaciones en el seno del Conglomerado han de ser principios básicos en el modelo de gestión del Conglomerado. En efecto, la cooperación en la fase de producción de aceituna, ahora prácticamente inexistente en Uruguay, brinda la posibilidad a los productores de obtener inputs a más bajo costo y, consecuentemente, reducir los costes de producción, lo que permitiría, a su vez, disminuir los precios de venta de los aceites de oliva y hacerlos más competitivos, a la par que tener acceso a determinados servicios tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones, para la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, para los tratamientos más adecuados, asesoramiento, etc.

Respecto a la tipología de olivar, predomina el olivar intensivo, con marcos de plantación del tipo 7x5 ó 6x4 (285-416 olivos/ha.). La mayor parte de la superficie tiene una media de 357 olivos por hectárea. Este marco de plantación de las explotaciones está orientado a la búsqueda de la productividad espacial y temporal y las hace susceptibles de mecanización para la recolección con vibradores de troncos, aunque la temprana edad de los olivos, la política y cultura de alta calidad de los aceites de oliva obtenidos que impera en Uruguay y la situación del mercado laboral no hacen que, por el momento, la recolección plenamente mecanizada sea una prioridad para el sector. Actualmente, la mayor parte de las plantaciones se cosechan manualmente y/o de forma asistida (semimecanizada).

Por otro lado, no hay superficie destinada a olivar ecológico ni a producción integrada, del mismo modo que no hay superficie con indicaciones geográficas protegidas. Tampoco existe un sistema integral de trazabilidad en el sector, siendo una de sus mayores debilidades.

En Uruguay se cultivan una treintena de variedades, siendo la variedad arbequina la que más superficie ocupa (50 por 100 del total). Otras variedades con una presencia importante son frantoio, barnea, picual, coratina y leccino. Esta diversidad varietal, si bien desde la perspectiva del cultivo puede generar algún problema derivado de su diferente comportamiento haciendo más complejo su cultivo, desde la perspectiva comercial es una enorme ventaja al poder ofrecer a los mercados aceites de oliva vírgenes monovarietales, pero, a la vez, aceites procedentes de mezclas de dos o más variedades "blend" que se adapten mejor a los gustos de los consumidores y que no varíen tanto de sabor de un año a otro.

La mayor parte de las aceitunas producidas se destinan a la obtención de aceites de oliva, siendo muy minoritaria la producción de aceitunas de mesa. El material vegetal procede principalmente de viveros locales (7), algunos pertenecientes a productores y a productores-transformadores-ensambladores.

Finalmente, alrededor de 10 técnicos están vinculados al sector olivarero que realizan una labor de asesoramiento en el cultivo.

3.2.2. Estructura del sector industrial: almazaras, envasadoras, refinerías y extractoras de orujo

La producción de aceites de oliva en Uruguay ha sido de 550.000 litros, aproximadamente, en la temporada 2012,

estimándose que se alcance la cifra de 10.000 toneladas en el año 2020. La producción se obtiene en las 17 almazaras existentes con una capacidad media de 8.000 toneladas/día, trabajando durante ocho horas. En los próximos años se instalarán más almazaras en los territorios olivareros. Todas las almazaras son tecnológicamente modernas, de tal modo que las almazaras, junto con la tipología de los olivares a la que nos hemos referido, representan una sólida plataforma tecnológica de futuro para la mayor competitividad del sector. Por otro lado, todas las almazaras cuentan con envasadora.

No existen almazaras dedicadas exclusivamente a transformar aceituna en aceite, esto es, no existe un sector almazarero desligado de la producción de aceitunas, por el momento. Asimismo, hay muy pocas envasadoras que adquieran aceites de oliva a granel y los envasen, esto es, no hay una industria de envasado relativamente importante desligada de la industria de primera transformación. Tampoco hay, por ahora, refinerías ni extractoras de orujo, como consecuencia de la poca producción actual de aceites de oliva.

Por otro lado, en términos de volumen de producción, existe un elevado grado de integración en el sector oleícola uruguayo entre las actividades de producción de aceituna y de producción de aceites de oliva, debido a que la mayoría de la producción de aceites de oliva se obtiene de explotaciones olivareras pertenecientes a la misma compañía. No obstante, como ya hemos adelantado, hay, alrededor, de 100 productores que requieren los servicios de industriales almazareros para molturar sus aceitunas. En este sentido, el modelo de funcionamiento es diverso: hay almazareros que adquieren la aceituna a los productores/proveedores a cambio de una cantidad de dinero; hay almazareros que molturan la aceituna de otros productores a cambio de una comisión; y hay almazareros que molturan la aceituna de otros productores a cambio de una cantidad

de aceite. Un asunto de capital importancia, considerando, como veremos, la orientación hacia la calidad de los productores de Uruguay, es que en la época de recolección se producen cuellos de botella en las almazaras al querer todos los productores que sus aceitunas se molturen “las primeras”, creándose conflictos que, de momento, no son demasiados, pero que lo serán a medida que la producción sea mayor.

En este contexto, la estrategia de instalar más almazaras por pequeños productores individualmente no parece muy acertada desde la perspectiva de la rentabilidad, tal vez sea más rentable hacerlo por territorios mediante acuerdos de cooperación. Otra posibilidad es aumentar la capacidad de las almazaras existentes, cuando sea posible, aunque esta medida acarrea otros problemas de efluentes, alperujo, etc.

La calidad del aceite obtenido en Uruguay es extraordinaria, debido a que la orientación del sector oleícola uruguayo es hacia la calidad de los aceites de oliva. Los aceites de oliva virgen extra uruguayos están siendo distinguidos con importantes premios en concursos internacionales. Gracias a esta orientación sectorial que ha procurado y procura la recolección en el momento óptimo, la recepción de la aceituna en perfectas condiciones, la disminución o eliminación de los tiempos de atrojamiento, la molturación a baja temperatura y el almacenamiento en recipientes de acero inoxidable, Uruguay está, actualmente, en el top ten de países productores de aceite de oliva virgen extra.

En Expo Prado fue lanzado el Sello de Calidad Premium para aceites de oliva vírgenes extra uruguayos. No obstante, los aceites de oliva virgen extra de Uruguay han de competir en más premios internacionales de prestigio con un doble objetivo: ser conocidos en

países donde se pretenden comercializar, ser conocidos y valorados por jurados internacionales que actúen de “prescriptores” y figurar en los rankings y guías de calidad de nivel internacional. En este sentido, ningún aceite de oliva virgen extra de Uruguay figura en el ranking de los 50 mejores aceites de oliva virgen extra del mundo elaborado por la World`s Best Olive Oils (WBOO), una Organización No Gubernamental, cuyo objetivo es construir un ranking de los mejores aceites de oliva virgen extra del mundo, a partir de los resultados obtenidos por los aceites en los más importantes concursos internacionales.

No existen, por ahora, industrias que utilicen los residuos y subproductos del cultivo del olivar y de la obtención de aceites de oliva para obtener energía eléctrica (oleicultura agroenergética), así como tampoco hay industrias en el sector de la cosmética, en el de las conservas y en el de los productos cárnicos transformados, por ejemplo, que utilicen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos, siendo ésta una línea de trabajo que hay que explorar.

Por otro lado, hay un desarrollo incipiente del turismo rural asociado al cultivo del olivar y a la producción de aceites de oliva (oleoturismo), que se verá reforzado, en los próximos años, como consecuencia del desarrollo de algunos negocios oleícolas que están conformándose para atender las demandas turísticas y de personas interesadas en un mayor conocimiento de la cultura del olivar y de los aceites de oliva.

Finalmente, el empleo generado por el sector oleícola es de, alrededor, de 8.000 días de trabajo, 1.500 empleos directos y 2.500 en época de recolección. El importe global que mueve el sector ronda los 11.000.000 de dólares estadounidenses. Pero, además de su importancia económica, debido a las rentas y empleo que genera,

ante las nuevas funciones que la sociedad le demanda al medio rural, y en el marco del carácter multifuncional del sector agrario, el olivar también ha de concebirse como un sector de desarrollo del medio rural y mantenimiento de la explotación familiar, así como proveedor de ciertos bienes y servicios que requieren de la intervención pública, tales como la conservación del medio ambiente, la lucha contra la erosión, la protección de la biodiversidad, etc. En definitiva, el sector oleícola es mucho más que renta y empleo, de tal forma que los aspectos sociales y medioambientales contribuyen a su consideración como un sector estratégico para Uruguay, como consecuencia de su papel dinamizador del desarrollo socioeconómico territorial.

3.2.3. Comercialización y consumo

El consumo interno de aceites de oliva y de orujo de oliva en Uruguay es de, aproximadamente, 1,3 millones de kilogramos al año, unos 400 gramos per cápita. En el año 2010, los hogares adquirieron 1.118 toneladas de aceites de oliva vírgenes, 20 de aceite de oliva y 12 de aceite de orujo de oliva. Los colectivos compraron 132 toneladas de aceites de oliva vírgenes, 40 de aceite de oliva y 40 de orujo de oliva.

Los aceites de oliva representan el 2 por 100 del total de aceites consumidos en el país. La población que adquiere aceites de oliva restringe su uso, generalmente, al aliño de ensaladas y otros platos, no siendo habitual utilizarlo para freír. El aceite más consumido habitualmente es el de girasol. Le sigue el de soja, maíz y oliva.

La principal empresa proveedora de aceites de oliva en Uruguay es la Compañía Oleaginosa Uruguaya, S. A. (COUSA), con la marca

Sibarita, elaborada con aceite importado, que posee una cuota de mercado del 19 por 100.

En definitiva, el consumo doméstico de aceites de oliva, en general, y de virgen extra, en particular, es muy bajo en Uruguay, conformándose como un mercado con un potencial relativamente importante para los aceites de oliva vírgenes extra fabricados en Uruguay. En la actualidad, hay unas 20 marcas de aceites de oliva vírgenes extra en Uruguay, un número que no es excesivo, pero que se verá incrementado en los próximos años de manera importante, como consecuencia de la tendencia de los productores a contar con marca propia. En este sentido, y aunque el mercado doméstico admite un número variado de marcas del país, no conviene la excesiva atomización porque aumenta la intensidad competitiva y hace más difícil que marcas de pequeños y medianos productores tengan acceso al mercado, como consecuencia de las importantes inversiones necesarias para posicionar una marca en el mercado. Este es un asunto que, tal vez, también pueda ser abordado desde la cooperación empresarial.

El precio medio de los aceites de oliva vírgenes extra es de, alrededor, de 9 dólares USA/litro.

Respecto del sector de la distribución comercial, está altamente concentrado en Uruguay en torno a las cadenas de supermercados. Los principales distribuidores son el Grupo Disco-Casino Géant que integra todos los supermercados Disco, Devoto y el hipermercado Géant, la cadena Henderson y Cía. cuya enseña es Tienda Inglesa, la cadena Multiahorro, la cadena Ta-Ta, el Dorado de Polakof y Cía.

Por lo que al mercado exterior se refiere, las importaciones de aceites de oliva rondan las 1.400 toneladas (cuadro 3.1.), por un

importe superior a los 4 millones de dólares USA, y las de aceite de orujo de oliva las 112 toneladas. Hay establecido un arancel del 10 por 100 en las importaciones de aceites de oliva. Los principales importadores son la Compañía Oleaginosa Uruguaya, S. A. (COUSA) que comercializa la marca Sibarita, como hemos adelantado, Molinos de Uruguay, Leopoldo Gross, que comercializa la marca La Española, Moldes Ruibal, con la marca Carbonell, Altama, con la marca Filippo Berio, Supermercados Disco del Uruguay, con la marca Ybarra y Henderson y Cia, S. A., con la marca Colavita. El país de origen de la mayoría de las importaciones uruguayas en 2011 fue Argentina, con un peso del 44 por 100 del total de las importaciones. A Argentina le siguió España (40 por 100) e Italia (15 por 100). Otros mercados de origen fueron Chile, Grecia, Francia y México (Cuadro 3.2.).

Cuadro 3.1.
Evolución de las importaciones uruguayas de aceites de oliva

Años	Kilogramos	US\$
2001	1.023.587	1.849.620
2002	619.696	1.195.166
2003	516.395	1.188.175
2004	724.213	1.919.755
2005	840.065	2.599.688
2006	803.106	2.949.847
2007	939.799	3.252.699
2008	1.034.338	3.750.872
2009	951.554	3.048.103
2010	1.288.366	3.969.611
2011	1.372.423	4.349.516

Fuente: Uruguay XXI (2012).

Las exportaciones de aceites de oliva se sitúan en el entorno de los 12.000 kilogramos, generando un volumen de negocio de, alrededor, de 80.000 dólares USA (cuadro 3.3.). Por otro lado, no hay empresas que se dediquen exclusivamente a exportar, sino que son las propias almazaras quienes realizan esta tarea. Actualmente, 9 empresas exportan aceites de oliva vírgenes extra (cuadro 3.4.). La principal empresa exportadora, en el período 2008-2011, fue Cohen

Anhalt Mario, con una cuota de mercado del 40 por 100, aproximadamente. Le siguió Agroland, S. A., con una cuota del 30,70 por 100. En el año 2011 surgieron tres nuevas empresas exportadoras: Simaner, S. A., Somacor, S. A. y Darcel, S. A.

Los principales destinos de las exportaciones de aceites de oliva uruguayos, en 2011, fueron Estados Unidos (54 por 100), Brasil (39 por 100), Reino Unido (2 por 100) y Suiza (1 por 100).

Cuadro 3.2.			
Volumen de negocio de las importaciones de aceites de oliva en Uruguay, por países de origen, en US\$			
Países	2009	2010	2011
Argentina	1.109.147	1.842.649	1.929.098
España	1.159.907	1.553.565	1.742.679
Italia	361.830	542.014	641.170
Chile			29.648
Grecia	16.886		6.613
Francia			157
México	332	380	152
Indonesia		31.002	
Total	3.048.103	3.969.611	4.349.516

Fuente: Uruguay XXI (2012).

Cuadro 3.3.		
Evolución de las exportaciones uruguayas de aceites de oliva		
Años	Kilogramos	US\$
2001	3.989	26.124
2002	6.720	19.152
2003	2.304	16.624
2004	13.672	9.414
2005		
2006		
2007		
2008	416	1.856
2009	5.272	44.899
2010	9.333	59.876
2011	11.810	80.560

Fuente: Uruguay XXI (2012).

Cuadro 3.4.				
Principales empresas exportadoras de aceites de oliva. Volumen de negocio en el período 2008-2011 en US\$				
Empresa	2008	2009	2010	2011*
COHEN ANHALT MARIO			23.395	30.072
AGROLAND, S. A.	1.063	43.914	18.372	
DARIESUR, S. A.			13.920	480
VINOS FINOS JUAN CARRAU, S. A.			3.260	
NOREPLEND, S. A.	793	804	929	1.922
DARCEL. S. A.				1.008
ONTELUR, S. A.		180		
SIMANER, S. A.				25.250
SOMACOR, S. A.				17.177
TOTAL	1.856	44.899	59.876	75.910
*Enero-octubre. Fuente: Uruguay XXI (2011).				

En definitiva, la mayor presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mercados internacionales es una prioridad estratégica para el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, un objetivo posible considerando el aumento de la demanda de estos productos a escala mundial, pero que requiere de fuertes inversiones, apoyo público y cooperación inter e intrasectorial.

3.2.4. Empresas suministradoras de inputs y/o servicios

Junto a las empresas productoras y transformadoras/envasadoras, en el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay hay un conjunto de empresas y servicios estrechamente relacionadas, como ya hemos señalado, entre las que destacan: viveros, asesores técnicos, servicios de plantación, servicios de laboreo y mantenimiento, maquinaria agrícola, insumos agropecuarios (herramientas varias de trabajo, fertilizantes, pesticidas, etc.), empresas de riego, transporte, maquinaria y equipos para la industrialización, almacenamiento y envasado del aceite, empresas de certificación, entidades financieras, etc.

No obstante, el bajo nivel de producción actual en Uruguay no ha posibilitado la aparición de un tejido relativamente importante y eficiente de empresas suministradoras de inputs y/o servicios al sector oleícola de Uruguay, una situación que cambiará en los próximos años a medida que aumente la producción como consecuencia de la mayor edad de los olivos plantados y de nuevas plantaciones. En cualquier caso, es de vital importancia contar con un número suficiente de empresas locales, en particular de laboratorios con la capacidad técnica y humana suficiente para realizar análisis de calidad de los aceites de oliva, además de otros vinculados con el cultivo, etc.

3.2.5. I+D+I, transferencia de conocimiento y formación

En Uruguay, hay algunas instituciones de investigación estrechamente vinculadas al sector oleícola, como es el caso de la Facultad de Química que cuenta con un panel de cata reconocido por el Consejo Oleícola Internacional y que colabora con el sector oleícola de Uruguay en lo referente a análisis y control de la calidad de los aceites, en aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor uruguayo y en la formación de expertos en aceites de oliva. En este sentido, la Facultad de Química ha impartido el segundo curso de sommelier de aceites de oliva, primer título de estas características en el mundo, en el que se han formado los primeros 15 sommelier. Otra institución muy importante de apoyo al sector es el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) que, desde el año 2002, trabaja sobre el olivo, en el marco del Programa Nacional de Investigación Frutícola de INIA. Finalmente, la Facultad de Agronomía también mantiene una estrecha relación con el sector y realiza investigaciones de utilidad para el mismo en el ámbito agronómico.

No obstante, hay campos de investigación que no están cubiertos de momento, ni en los que existe ningún contacto entre investigadores y tejido productivo, como es el caso de los aspectos económicos y de mercado, por lo que se ha de trabajar con universidades para establecerlo.

3.2.6. Estructuras asociativas, de representación y de interlocución

En Uruguay existe, desde el año 2004, la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR). Esta asociación integra toda la cadena oleícola con una representatividad de más del 85 por 100 de la producción nacional de aceite de oliva virgen extra. Cuenta con 84 socios que responden a los perfiles de productores (60), viveristas (4), técnicos/asesores/investigadores (8), productores/almazareros (9) y productores/almazareros/viveristas (3). Los productores socios de ASOLUR responden al siguiente perfil productivo: 28 tienen menos de 10 hectáreas de olivar; 17 menos de 25; 9 menos de 50; 5 menos de 100 y 1 menos de 250. Los productores y almazareros, a su vez, responden al siguiente perfil: 3 menos de 25 hectáreas; 5 menos de 100 hectáreas y 1 más de 500 hectáreas. Finalmente, los productores, almazareros y viveristas, a la vez, responden al siguiente perfil: 1 tiene más de 500 hectáreas y 2 más de 100 hectáreas.

Un rasgo característico de ASOLUR es que integra a pequeños productores y a los grandes productores nacionales, existiendo un excelente clima de colaboración y búsqueda de acuerdos basados en el consenso.

ASOLUR ha impulsado un Sello de Calidad que, una vez controlado por instituciones externas independientes, asegurará que

el aceite de oliva virgen extra que posea el sello no solo cumplirá los estándares internacionales para los aceites de oliva vírgenes extra, sino que será una garantía de aceites Premium para los consumidores y para los distribuidores.

Además de ASOLUR, no existe otro tipo de asociacionismo, ni interprofesional, así como no hay organismos de intervención públicos o privados, ni programas de mejora o reestructuración del olivar, ni programa de modernización de la industria oleícola ni de aprovechamiento de subproductos, etc.

3.3. Diagnóstico del Sector Oleícola de Uruguay, en el contexto del Conglomerado Agroindustrial Olivícola: análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como Matriz DAFO, Análisis o Matriz DOFA, FODA o, en inglés, SWOT, es un método de estudio de la situación de una empresa, de un sector, de un territorio, etc., consistente en analizar las características internas del objeto de estudio para detectar sus debilidades y fortalezas, así como la situación del entorno en el que opera y que es portador de amenazas y de oportunidades.

Las oportunidades y amenazas son, pues, características del entorno en el que opera un sector, una empresa, un territorio, etc., que condicionan su desarrollo y sobre las que difícilmente se puede incidir. El término "adaptarse al entorno" significa, en el ámbito empresarial, conocer los cambios del entorno, intuirlos y anticiparse a ellos, si es posible, y si no, reaccionar rápido a los mismos. Otras organizaciones, pocas, tienen la capacidad de modificar, de cambiar el entorno, mediante la innovación, sobre todo. Finalmente, los lobbies también modifican el entorno.

Las fortalezas y debilidades, sin embargo, son características de un determinado sector, empresa, territorio, etc. innatas al propio objeto.

3.3.1. Análisis del entorno del Sector Oleícola de Uruguay: análisis externo

El sector oleícola de Uruguay se enfrenta, como todos los sectores, a amenazas pero también a grandes oportunidades. Si actúa aprovechando estas últimas y frenando o amortiguando el impacto de las primeras, se transformará en un sector competitivo y en un verdadero motor para el desarrollo agroindustrial y económico de Uruguay. En la medida en que esto no lo consiga, la socioeconomía vinculada al sector y el propio Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay se resentirán seriamente.

3.3.1.1. Oportunidades

Las oportunidades para el sector oleícola de Uruguay se pueden agrupar en nueve grandes apartados: cambios en los hábitos de consumo, el binomio estructura de la demanda/comportamiento del consumidor, la consideración sociopolítica del olivar y de los aceites de oliva, la aparición de nuevas industrias en torno al cultivo del olivar y a la producción de aceites de oliva, los cambios institucionales y de liberalización de los mercados, los cambios institucionales y de regulación de los mercados, el aumento de los presupuestos para acciones de promoción e investigación, los cambios institucionales vinculados al etiquetado y a la salud y la cooperación institucional para la internacionalización del sector oleícola de Uruguay.

a) Cambios en los hábitos de consumo

El comportamiento de los consumidores respecto de la compra de alimentos se ha modificado sustancialmente en los últimos años, pasando de ser considerada como una tarea rutinaria y de escaso riesgo, a una actividad de alta implicación, a medida que los consumidores son más conscientes de la estrecha relación existente entre dieta y salud. Esta nueva orientación en el comportamiento de compra de alimentos se ve impulsada por dos factores: el nivel de renta y el nivel formativo-cultural, de manera que, a medida que aumenta el primero y/o el segundo, los consumidores cambian la estructura de su "cesta de alimentación", buscando productos más saludables, más seguros, más naturales y de más calidad. Estos cambios en los hábitos de compra han conformado un consumidor homogéneo a lo largo y ancho del planeta que se preocupa por su salud y por su bienestar, apareciendo segmentos de mercado en el campo de los denominados alimentos funcionales.

Por otro lado, una buena parte de los consumidores busca lo "auténtico", desplazándose a las fábricas a conseguirlo o bien adquiriendo alimentos que ofrezcan garantías de que vienen directamente del productor.

Asimismo, importantes segmentos de mercado buscan alimentos que les vinculen con un alto status social, con el "buen gusto", con saber disfrutar de la vida, con algo exclusivo.

De otra parte, ante la creciente preocupación por el deterioro medioambiental y el cambio climático, los consumidores buscan productos obtenidos con prácticas respetuosas con el medio ambiente y están dispuestos a pagar un precio mayor por ellos por dos motivos: a) porque son productos que perciben como más saludables

y más seguros y, b) porque quieren premiar a los productores que hacen esfuerzos por mantener las buenas condiciones ambientales, la biodiversidad, y por no agredir a la naturaleza. En esta misma línea, los consumidores demandan, también, productos procedentes de cultivos cuyo proceso productivo genere externalidades positivas, tales como la conservación del medio ambiente, la lucha contra la erosión y el cambio climático, la protección de la biodiversidad, etc. En este contexto, los aceites de oliva virgen extra poseen ventajas competitivas frente a los demás aceites y grasas del mercado y, además, Uruguay es considerado un país líder en el cuidado del medio ambiente, tal y como señala Uruguay XXI.

Por otro lado, hay un consumo de “buena y nueva gastronomía” por una parte minoritaria pero importante a escala mundial de consumidores, en la que el aceite de oliva virgen extra ocupa un papel protagonista. A este nuevo comportamiento del consumidor ha contribuido de manera notable el desarrollo de la nueva restauración, de la denominada “nueva cocina”, y la implicación de los más importantes chefs del mundo en este proceso.

En definitiva, la tendencia creciente a un mayor consumo de productos naturales (sin conservantes ni aditivos), más saludables, más seguros, de mayor calidad, obtenidos con prácticas respetuosas con el medio ambiente, vinculados a la gastronomía de calidad, etc. es un elemento clave que favorece el incremento del consumo del aceite de oliva virgen extra en los mercados. A ello contribuye, sin duda, el consenso existente en reconocer las ventajas saludables y terapéuticas de los aceites de oliva, lo que se traduce en una disminución de la elasticidad de la demanda frente al precio, así como el reconocimiento mundial del carácter saludable de la dieta mediterránea, en la que uno de los componentes fundamentales es el aceite de oliva virgen extra.

b) Estructura de la demanda/comportamiento del consumidor

El rasgo más sobresaliente del mercado de los aceites de oliva es el incremento del consumo a escala mundial, sobre todo, en aquellos países no productores o poco productores, tales como Alemania, Australia, Austria, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda, Israel, Japón, Reino Unido, Rusia, Suecia y Suiza. La causa fundamental que explica este comportamiento de la demanda, tanto en términos absolutos como per cápita es, sin duda, el carácter de producto saludable de los aceites de oliva. No obstante, otros factores impulsores de la demanda son los que hemos señalado en el apartado anterior.

Por otro lado, está aumentando el consumo de aceites de oliva vírgenes extra que poseen, aún, una cuota de mercado muy pequeña y, en consecuencia, un elevado potencial de crecimiento.

Una cuestión de interés es el incremento, aunque leve, en el uso de los aceites de oliva en el sector de hostelería, restauración y catering (canal HORECA). Es ésta una oportunidad importante debido a la tendencia creciente a comer fuera del hogar.

En el contexto descrito, aunque el consumo de aceites de oliva vírgenes extra en Uruguay es muy reducido, muestra una tendencia creciente en los últimos años, por lo que, como hemos señalado en páginas anteriores, es un mercado con un potencial relativamente importante para los aceites de oliva vírgenes extra fabricados en Uruguay.

c) Consideración sociopolítica del olivar y de los aceites de oliva

Las actividades en torno al cultivo del olivar, de su principal output, los aceites de oliva, y del aprovechamiento de sus residuos y subproductos, representan mucho más que riqueza y empleo. En efecto, el olivar es un agrosistema de alto valor medioambiental, cuando las prácticas agronómicas son adecuadas. Pero, además, el sector oleícola provee de bienes públicos y de productos saludables y de calidad a la población, a la vez que contribuye a la lucha contra la erosión, a la fijación de notables cantidades de dióxido de carbono (CO₂) que ayudan a mitigar el cambio climático y al mantenimiento de la diversidad biológica. En definitiva, el sector oleícola es mucho más que renta y empleo porque, a través de sus otras aportaciones, responde a la creciente demanda social que quiere una agricultura que genere bienes y servicios públicos de utilidad, no solo para los agricultores sino también para el conjunto de la sociedad rural y para los habitantes del medio urbano.

Esta consideración del olivar como cultivo integrador de varias funciones de importancia socioeconómica y medioambiental ha de conformarlo como un sector estratégico en Uruguay, considerando los nuevos enfoques de desarrollo rural que está impulsando el Gobierno de la República Oriental del Uruguay, a través del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

d) La aparición de nuevas industrias en torno al cultivo del olivar y a la producción de aceites de oliva

Actualmente, en el marco de la multifuncionalidad de la oleicultura y de la necesidad de la diversificación agroalimentaria, se están desarrollando nuevos negocios que están posicionando al sector

oleícola como un sector medioambientalmente responsable. Nos referimos al desarrollo de la "oleicultura agroenergética", esto es, en primer lugar, a la generación de calor y a la producción de energía eléctrica a través de la combustión de la biomasa procedente de la poda del olivar. Por otro lado, el caroso de las aceitunas es un biocombustible de gran calidad que puede consumirse en las propias almazaras o venderse para generación de energía eléctrica. En tercer lugar, el alperujo, una vez separado del caroso, se somete a un proceso de secado y extracción con disolventes para la recuperación del aceite residual (que pasa después a un proceso de refinado), quedando otro subproducto, el orujillo, que se emplea, igualmente, como biocombustible. En algunas instalaciones equipadas con calderas adaptadas, puede quemarse directamente el alperujo deshuesado para generación de energía eléctrica. La cogeneración (generación de electricidad procedente de la quema simultánea de otro combustible, gas natural, por lo general, y alperujo) es otra aplicación que se realiza a escala industrial que presenta la ventaja de que los gases de escape de la turbina, a baja presión, pueden utilizarse como agente calefactor para el secado del propio alperujo húmedo, con lo que el aprovechamiento es mayor.

En definitiva, la producción y uso de energías renovables en el sector oleícola y la mejora de la eficiencia energética y de la reducción del impacto ambiental de la actividad oleícola ayudará, también, a posicionar al sector como un sector medioambientalmente responsable, como antes señalábamos, un asunto no menor considerando la importancia creciente que a la cuestión medioambiental otorgan los consumidores.

Por otro lado, otra forma de valorización de los residuos y subproductos del sector oleícola es la obtención de etanol, alcoholes,

antioxidantes naturales, carbono activado, azúcares, etc. para determinadas industrias.

De otra parte, es importante el desarrollo de líneas de productos en las industrias de la cosmética, parafarmacia, conservas y cárnicas, en las que se utilizan los aceites de oliva como inputs en los procesos productivos, con la finalidad de posicionar a los productos en los mercados como de calidad y saludables.

Finalmente, en la misma línea de diversificación económica, gana cada día en importancia el desarrollo del oleoturismo. En este sentido, es muy oportuna la cooperación con el sector vitivinícola, al posibilitar reforzar la oferta turística haciéndola más atractiva.

e) Cambios institucionales y de liberalización de los mercados

La paulatina liberalización de los mercados agrarios, debido a la presión de los países en vías de desarrollo y a los intereses estratégicos de las multinacionales de la industria y de los servicios en el marco de la globalización y en el contexto de mercados más abiertos, bien sea a través de acuerdos bilaterales o bien dentro del sistema general de la Organización Común del Comercio (OMC), es una oportunidad para el sector oleícola de Uruguay, en especial a lo que se refiere a la nueva Política Agrícola Común (PAC). En efecto, la propuesta para la reforma de la PAC para después del 2013, que ahora se está discutiendo, contempla una serie de medidas que implican un menor apoyo público para los países productores de la Unión Europea (UE). Así, y con la cautela necesaria cuando los Estados Miembros de la UE están discutiendo los pormenores de la nueva PAC, todo parece indicar que se reducirá el presupuesto de la PAC en, alrededor, de un 12 por 100, así como que se limitará la cantidad total de pagos directos por explotación, entre otras medidas.

f) Cambios institucionales y de regulación de los mercados

La tendencia mundial a incrementar la vigilancia del cumplimiento de los parámetros físico-químicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva, incluso a endurecerlos, es una oportunidad para el desarrollo del sector oleícola de Uruguay, muy orientado hacia la calidad de los aceites de oliva.

Este movimiento ha surgido como consecuencia de determinadas prácticas fraudulentas que han sido detectadas en determinados mercados, en los que se etiqueta como vírgenes extra aceites de oliva que no lo son, como ha ocurrido muy recientemente en España. En este contexto, la propia Comisión Europea, en el Plan de Acción del Sector del Aceite de Oliva de la Unión Europea, presentado el día 18 de junio de 2012, incorporaba un eje de actuación denominado "Calidad y controles". En una línea semejante se enmarca el nuevo Estándar para el aceite de oliva australiano aprobado en el año 2011, no exento de polémica, así como la intención de los productores de California para que el Congreso de Estados Unidos aprueben una Marketing Order, igualmente polémico, para los aceites de oliva que imponga directrices más estrictas a la importación de aceites de oliva.

En esta misma línea han de enmarcarse las recomendaciones para exigir la utilización de envases no rellenables en los establecimientos del canal de hostelería, restauración y catering (HORECA). Esta recomendación, recogida en el mencionado documento de la Comisión Europea y en la Ley 5/2011, de 6 de octubre, del Olivar de Andalucía, de hacerse obligatoria, posibilitaría un acceso de los aceites de los productores con plenas garantías en estos establecimientos, lo que permitiría contar con un

canal de comercialización más para los productores y, sobre todo, con un canal de promoción y educación al consumidor de extraordinaria importancia. No obstante, de mantenerse la situación actual, esto es, ofrecer el aceite de oliva virgen extra en envases rellenables en el canal HORECA es una amenaza para el desarrollo de su demanda.

Finalmente, la adhesión de Uruguay al Consejo Oleícola Internacional (COI), ahora tramitándose, significará, si la integración de Uruguay se confirma, que el sector oleícola uruguayo participará en el foro de influencia más importante en el mundo sobre aceites de oliva, así como un mayor impulso para evitar los fraudes en el mercado de los aceites de oliva.

g) Aumento de los presupuestos para acciones de promoción e investigación

El aumento del presupuesto para realizar acciones de promoción de los aceites de oliva con la finalidad de aumentar su consumo en los mercados internacionales, llevadas a cabo, fundamentalmente, por el Consejo Oleícola Internacional (COI) y por la Organización Interprofesional del Aceite de Oliva Español, representa, junto con el aumento de las partidas para investigación, sobre todo, la relativa a la relación entre consumo de aceites de oliva y salud, igualmente potenciada por la Organización Interprofesional de Aceites de Oliva y por otros países, son oportunidades para el aumento del consumo de los aceites de oliva de Uruguay, tanto en el mercado interno como en los mercados exteriores.

h) Cambios institucionales vinculados al etiquetado y salud

La aprobación, por parte de organismos públicos de relevancia internacional, de Declaraciones Autorizadas de Propiedades

Saludables para los aceites de oliva es, sin duda, una gran noticia para el desarrollo de la demanda de los aceites de oliva, en general, y de los vírgenes extra, en particular. En este sentido, se enmarca la decisión de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos que permite que en los envases de aceites de oliva y en las comidas realizadas con estos productos figure el siguiente mensaje: *“la evidencia científica limitada y no concluyente sugiere que tomar dos cucharadas (23 gramos) de aceites de oliva al día podría reducir el riesgo de sufrir una enfermedad coronaria debido a la grasa monoinsaturada presente en estos aceites. Para alcanzar este posible beneficio, el aceite de oliva debe reemplazar la cantidad similar de grasa saturada y no incrementar el número de calorías que usted toma diariamente. Una ración de este producto (nombre del alimento) contiene (X) gramos de aceites de oliva”*.

En esta misma línea, la Unión Europea (UE) aprobó el Reglamento (UE) N° 432/2012 de la Comisión de 16 de mayo de 2012 por el que establece una lista de declaraciones autorizadas de propiedades saludables de los alimentos distintas de las relativas a la reducción del riesgo de enfermedad y al desarrollo y la salud de los niños, en la que se recoge como Declaración que *“los polifenoles del aceite de oliva contribuyen a la protección de los lípidos de la sangre frente al daño oxidativo”*, declaración que solo puede utilizarse respecto a aceites de oliva que contenga un mínimo de 5 mg. de hidroxitirosol y sus derivados por 20 g. de aceite de oliva. Para que un producto pueda llevar esta declaración, se informará al consumidor que el efecto beneficioso se obtiene con una ingesta diaria de 20 g. de aceite de oliva.

i) Cooperación institucional para la internacionalización del sector oleícola de Uruguay

La Marca País “UruguayNatural” tiene como objetivo contribuir a mejorar el proceso de inserción económica internacional de Uruguay, a través del fortalecimiento de la capacidad institucional del sector público y privado en la promoción de exportaciones, por ejemplo. En este sentido, la firma del contrato de licencia de uso de la Marca País “UruguayNatural” por ASOLUR debe ayudar al proceso de internacionalización de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay, a la vez que posicionarlos como de calidad, tanto en el mercado interno como en los mercados exteriores, y a vincularlos a un país con excelentes condiciones medio ambientales.

Por otro lado, la posibilidad de cooperación con el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), con el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y con Uruguay XXI en acciones destinadas, sobre todo, a conseguir una mayor penetración en los mercados exteriores de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay es una gran oportunidad.

3.3.1.2. Amenazas

El sector oleícola de Uruguay también está expuesto a amenazas. La principal es el incremento de la producción de aceites de oliva en el mundo. Otras amenazas tienen su origen en la concentración y poder de mercado en la industria y en la distribución comercial, en la falta de información y conocimiento del consumidor de los distintos aceites de oliva y de sus características diferenciales, en la competencia vía productos, en la poca vigilancia de la calidad de los aceites comercializados en Uruguay, en los cambios institucionales

de apoyo a los productores en otros países y en las condiciones edafoclimáticas de Uruguay.

a) Características del mercado: oferta/producción y demanda/consumo

La amenaza más seria para el sector oleícola mundial, en general, y de Uruguay, en particular, es el incremento de la producción de aceites de oliva en el mundo, como consecuencia de la expansión de la superficie de olivar -una buena parte en forma de olivar intensivo y superintensivo- y de la mejora de la productividad, debida a la incorporación del regadío y de los avances técnicos y de investigación en el sector. Esta situación está provocando incrementos de la oferta que, de no acompañarse de un comportamiento de la demanda en la misma dirección, tendrá como consecuencia la disminución de los precios y, por ende, de la renta de los olivareros, perjudicando la situación más a aquellos que poseen olivares menos productivos.

La Comisión Europea ya se refiere a este hecho en Plan al que antes aludíamos, en los siguientes términos referidos a la UE: “el sector oleícola sufre una disminución de la rentabilidad debido al bajo nivel de precios, consecuencia de un exceso de oferta y de un fuerte desequilibrio de las relaciones de fuerzas (de poder) en el sector”.

La situación descrita está auspiciada por la consideración del olivar como un sector rentable, aunque, a medio y largo plazo, esta rentabilidad puede peligrar si la demanda no se adecua a la oferta a un nivel de precios satisfactorio.

Por otro lado, la actual escasa demanda de aceites de oliva, en general, y de vírgenes extra, en particular, en Uruguay, frena el desarrollo del sector oleícola del país.

b) Concentración y poder de mercado en la industria y en la distribución comercial

Otra amenaza importante para el sector oleícola de Uruguay está relacionada con la concentración de los agentes que se sitúan en los eslabones que hay entre los productores y los consumidores (industria y distribución). Frente a la atomización del sector productor, la industria y, sobre todo, la gran distribución están altamente concentradas ejerciendo una posición dominante sobre la industria oleícola y sobre los productores. A este hecho hay que añadir la proliferación de las marcas de distribuidor, circunstancia que han provocado una mayor dificultad para distribuir marcas propias y para que los productores accedan a los mercados, la aparición de industrias especializadas en fabricar marcas de distribuidor – “gigantes ocultos”- y un aumento del poder de negociación de los distribuidores.

c) Falta de información y conocimiento del consumidor

El desconocimiento de los aceites de oliva, en general, y del virgen extra, en particular, por una mayoría de los consumidores, es una amenaza si no se toman las oportunas medidas de comunicación, encaminadas a que los consumidores conozcan los aceites vírgenes extra y sus cualidades diferenciadoras. En este sentido, es de esperar que, a medida que se mejore el conocimiento del producto y de sus propiedades y características distintivas, se incremente la demanda del aceite de oliva virgen extra, como está ocurriendo en los

mercados en los que el conocimiento de los consumidores, restauradores, importadores y distribuidores es mayor.

En este contexto, con independencia de que el sector oleícola de Uruguay ha de mirar hacia el exterior del país, no es menos cierto que el mercado interno ha de ser, igualmente, una prioridad. De no actuarse en esta doble dirección, el sector oleícola uruguayo puede no encontrar la compensación adecuada a su esfuerzo por conseguir calidad al no modificarse la estructura actual de la demanda de aceites de oliva en Uruguay, con predominio de marcas de España, Italia y Argentina. En definitiva, obtener calidad es importante siempre y es la condición necesaria, pero con ello no basta, hay que colocar “la calidad” en los mercados y conseguir que sea apreciada por los consumidores.

Por otra parte, hay que señalar que las confusas denominaciones de los aceites de oliva no ayudan sino todo lo contrario a que los consumidores infieran las características diferenciadoras entre los mismos, perjudicando al crecimiento de la demanda del aceite de oliva virgen extra.

d) Competencia vía productos

La existencia de productos sustitutivos de menor calidad que los aceites de oliva, pero de un precio más reducido, hacia los que puede desplazarse la demanda si los precios de los aceites de oliva se elevan por encima de un precio umbral; la aparición y desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a los aceites de oliva; y la posibilidad de comercializar productos obtenidos mediante mezclas de aceites de oliva con aceites de semillas, prohibidas en algunos mercados pero permitidas en otros, son

factores que pueden frenar el desarrollo del aceite de oliva virgen extra.

e) Calidad y controles

Otra amenaza importante para el desarrollo del sector oleícola de Uruguay es la no aplicación de la legislación vigente en materia de control de los aceites de oliva que se comercializan en Uruguay, sobre todo, de los aceites importados. Este comportamiento de escasa vigilancia por parte de la autoridad o autoridades competentes, perjudica a los productores del país y, sobre todo, a los consumidores que, a veces, pagan una importante cantidad de dinero por un aceite de oliva que figura en el etiquetado como virgen extra y que, en realidad, no lo es. Pero, a su vez, este comportamiento institucional está provocando que los consumidores asocien calidad –virgen extra– a determinados sabores de aceites portadores de defectos organolépticos.

Por otro lado, la práctica de ofrecer los aceites de oliva en envases rellenables en los establecimientos del canal HORECA de Uruguay es otra amenaza, tal y como antes comentábamos.

f) Cambios institucionales de apoyo a los productores

Frente a la mayor liberalización de los intercambios comerciales a los que antes nos hemos referido, así como a los cambios en la PAC, en Andalucía, la región más productora del mundo de aceites de oliva con una cuota de mercado del 40 por 100, se ha aprobado la Ley 5/2011, de 6 de octubre, del olivar de Andalucía, una Ley que, con independencia de que, en su conjunto, será de utilidad para el desarrollo oleícola mundial, contiene algunas medidas proteccionistas.

No obstante, para analizarlas en su justa dimensión, hemos de esperar a conocer el desarrollo de la Ley.

g) Las condiciones edafoclimáticas de Uruguay

Como señalábamos en el apartado de Caracterización del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, las condiciones edafoclimáticas de Uruguay son muy diferentes a las de la Cuenca Mediterránea, dificultando el cultivo del olivo. En este sentido, el exceso de agua en determinados períodos críticos del ciclo vegetativo-productivo del olivo (floración-cuajado) es uno de los mayores problemas para el desarrollo de la olivicultura en Uruguay.

En consecuencia, la gestión del agua en el olivar de Uruguay ha de ser una línea prioritaria de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, como también ha de serlo el mejor conocimiento de las enfermedades que afectan a los olivos para poder paliar sus efectos o evitarlos.

3.3.2. Análisis interno del sector oleícola de Uruguay

Con el análisis interno pretendemos conocer las fortalezas y debilidades del sector oleícola de Uruguay y medir, así, su competitividad.

3.3.2.1. Fortalezas

Las fortalezas se refieren a los elementos internos del sector que, de aprovecharse y orientarse en la dirección de las oportunidades, pueden ser fuente de ventajas competitivas. Por contra, las debilidades se concentran en déficit que hay que cubrir.

Las fortalezas del sector se articulan en torno a cinco dimensiones: las características del aceite de oliva virgen extra y su adecuación a las demandas de los consumidores, la orientación hacia la calidad del sector productor uruguayo, los vínculos con la investigación, los rasgos estructurales y la articulación de un buen modelo de representación de interlocución del sector.

a) Características del aceite de oliva virgen extra como producto

El principal punto fuerte del sector oleícola de Uruguay es el propio producto que obtiene y comercializa: el aceite de oliva virgen extra. Los aceites de oliva, en general, y los vírgenes de calidad, en particular, poseen un conjunto de características y/o atributos que pueden convertirse en ventajas competitivas si son debidamente explotados desde un punto de vista comercial. El conjunto de factores mencionados en el apartado de oportunidades, cuando nos referíamos a los cambios en los hábitos de consumo, contribuyen a la alta consideración en los mercados de los aceites de oliva vírgenes de calidad.

b) Orientación hacia la calidad

Los consumidores demandan productos de calidad y es este atributo la condición necesaria para que los aceites de oliva de Uruguay tengan presencia en los mercados finales. En este contexto, los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay son de extraordinaria calidad, como consecuencia de la orientación hacia la calidad del sector oleícola uruguayo, que ha hecho grandes esfuerzos para mejorar la calidad de los aceites obtenidos, cuidando todo el proceso productivo e invirtiendo en almazaras modernas.

En la línea de reconocimiento y garantía de calidad de los aceites de Uruguay el Sello de Calidad Premium creado por la Asociación Olivícola del Uruguay (ASOLUR) es una excelente iniciativa, siempre y cuando se gestione adecuadamente, esto es, que permita que lo porten aceites de oliva virgen extra que garanticen que mantienen una excelente calidad hasta su venta.

c) Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)

El sector oleícola de Uruguay mantiene una estrecha vinculación con instituciones de investigación que le aportan conocimiento, tales como la Facultad de Química, la Facultad de Agronomía y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).

d) Rasgos estructurales

Los rasgos estructurales del sector oleícola de Uruguay que conforman puntos fuertes son:

- Las explotaciones de olivar tienen un marco de plantación que las hace susceptibles de una recolección plenamente mecanizada.

- Existencia de una gran diversidad varietal que, desde la perspectiva comercial, es una enorme ventaja competitiva, al posibilitar la diferenciación de los productos por variedades (aceites monovarietales) o a través de distintos "blend", así como a una mejor adaptación al gusto de los distintos segmentos de mercado.

- Las diferentes estrategias de diferenciación que pueden adoptar los productores con base en la diversidad varietal comentada, hace más fácil la cooperación entre los propios productores, al posibilitar ofrecer al mercado distintos aceites de oliva

vírgenes extra procedentes de distintos productores, conjuntamente, así como acometer otras iniciativas de cooperación.

-Existencia de algunas iniciativas empresariales oleícolas con elevadas posibilidades de conformar una oferta de "oleoturismo" de calidad.

- Alto grado de integración de las actividades de producción/transformación/envasado por algunos productores que les permite autonomía en sus decisiones estratégicas de producción, de marca y de conquista de mercados.

- Existencia de un sector tecnológicamente avanzado, tanto en el cultivo del olivo como en el proceso de elaboración de aceites de oliva.

e) Representatividad del sector

En Uruguay existe la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR), una institución con una alta representatividad del sector productor de aceituna y de aceites de oliva y que es el interlocutor del sector oleícola de Uruguay. Además de los productores forman parte de ASOLUR técnicos, investigadores y viveristas. Esta conformación dota a ASOLUR de un conocimiento exhaustivo no sólo de las cuestiones relativas a la producción sino de otras relacionadas con el material vegetal y con la investigación, desarrollo tecnológico e innovación, permitiendo efectuar demandas ordenadas y priorizadas a las distintas administraciones. Contar con una asociación tan representativa y tan integradora es un intangible de enorme importancia para el desarrollo y modernización del sector.

3.3.2.2. Debilidades

Por lo que respecta a las debilidades del sector, éstas se articulan en torno a siete núcleos centrales: la atomización del sector y la insuficiente cooperación intrasectorial, una comercialización deficiente en el mercado interior y en los mercados exteriores, algunos rasgos estructurales, la ausencia de diversificación productiva, la ausencia de un sistema integral de trazabilidad y certificaciones y la poca conexión con áreas de investigación del campo de la gestión de empresas.

a) La atomización del sector y la insuficiente cooperación intrasectorial

Un rasgo en el sector oleícola de Uruguay es la excesiva atomización, una característica que, junto con la insuficiente cooperación intrasectorial, limita: a) las posibilidades de acceso a determinados mercados, sobre todo, los internacionales; b) el abaratamiento del precio de adquisición de inputs; c) realizar acciones de cierta envergadura; y d) el acceso a ciertos inputs y servicios.

La mayor cooperación horizontal y vertical entre los agentes del sector oleícola es absolutamente necesaria para concentrar la oferta de aceites de oliva, de tal modo que haga factible acceder a distribuidores que demandan volúmenes importantes, como también lo es para tener mayor poder de negociación en el mercado, así como para poder abordar acciones comerciales y de otro tipo de cierta envergadura.

Por otro lado, la cooperación en la fase de producción de aceituna, ahora prácticamente inexistente, brinda la posibilidad a los

productores de tener acceso a determinados inputs, así como de obtenerlos a más bajo costo y, consecuentemente, a reducir los costes de producción, lo que permitiría, a su vez, disminuir los precios de venta de los aceites de oliva y hacerlos más competitivos. Pero, además, la cooperación posibilita tener acceso a determinados servicios tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones, para la instalación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, para los tratamientos más adecuados, asesoramiento, etc., en condiciones más ventajosas que actuando de forma individual.

De otra parte, hay una tendencia hacia marca propia en el sector oleícola uruguayo que hará que, en pocos años, haya un número de marcas excesivo en el sector, aumentándose la intensidad competitiva en el mismo y limitando el acceso a mercados en los que posicionar una marca requiere fuertes inversiones iniciales y sostenibilidad en las acciones de marketing, especialmente, en las de comunicación.

En definitiva, la cooperación entre los agentes del sector oleícola de Uruguay y el reforzamiento de las relaciones en su interior han de ser principios básicos en el modelo de gestión del sector oleícola y en su competitividad.

b) Insuficiente orientación al mercado y escasa internacionalización

El predominio de una orientación hacia el producto y no hacia el mercado ha impedido, hasta el momento, una presencia importante de los aceites uruguayos en el mercado interior y en los mercados internacionales, de tal forma que el sector oleícola de Uruguay

desarrolla, en estos momentos, una comercialización deficiente y se caracteriza por su escasa internacionalización.

c) Ausencia de diversificación productiva

La baja producción actual y la juventud del sector oleícola en Uruguay no ha propiciado, aún, iniciativas industriales que utilicen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos: cosmética, cárnicos transformados, conservas, etc. Del mismo modo, tampoco existen iniciativas empresariales que utilicen los residuos y subproductos del cultivo del olivar y de la elaboración de aceites de oliva en el sector energético.

d) Seguridad alimentaria, certificación de procesos y productos y sostenibilidad medio ambiental

La creciente preocupación de los consumidores por la calidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad medio ambiental hace necesario que el sector oleícola de Uruguay incorpore un sistema de trazabilidad, así como sistemas de certificación de productos, procesos y servicios que integran la cadena de producción-consumo de aceites de oliva, al ser mecanismos de aseguramiento de la calidad, fundamentales para aumentar la confianza del consumidor en los aceite de oliva vírgenes extra uruguayos, diferenciándolos y agregándoles valor.

Por otro lado, la poca producción de aceites de oliva de Uruguay ha permitido la gestión de los efluentes y del alperujo sin impactos medio ambientales negativos, no obstante, a medida que la producción crezca, esta situación cambiará, de manera que es preciso poner en marcha iniciativas que permitan gestionar los efluentes y

residuos de manera ambientalmente sostenible.

En el contexto que venimos señalando, conviene advertir que lo que importa al consumidor no es solo que el aceite de oliva que contiene una envase sea virgen extra, sino que el proceso seguido en el cultivo de las aceitunas, en el procesado de las mismas y en el envasado del aceite sea un proceso seguro, no contaminante y responsable socialmente.

e) I+D+i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano

Aunque al referirnos a las fortalezas del sector oleícola de Uruguay mencionamos como una de ellas su estrecha vinculación con la Facultad de Química y de Agronomía, así como con el INIA, sin embargo, el sector no mantiene vinculación alguna con Universidades, Facultades, Centros y profesionales que ayuden al sector en parcelas del conocimiento de enorme importancia para su desarrollo tales como la de administración de empresas y, dentro de ella, marketing.

Por otro lado, aunque hay iniciativas formativas tendentes a generar un mayor conocimiento y difusión sobre los aceites de oliva y sus cualidades distintivas, falta desarrollar programas en los ámbitos de la agronomía, del mercado, de la gestión de subproductos y residuos, de la gestión medioambiental, etc., que permita continuar con las acciones formativas ya desarrolladas, a la vez que formar mejor a los actuales técnicos y a los maestros de almazaras, incorporar nuevos técnicos al sector, formar a los propios empresarios actuales y potenciales, a un nivel de no excesiva profundidad, en los distintos elementos a tener en cuenta en la cadena de producción-consumo, etc.

f) Reforzamiento institucional de ASOLUR

ASOLUR es una asociación que, cada día, está asumiendo mayores niveles de representación e interlocución y, además, ha de acometer tareas nuevas para sus asociados, por lo que es preciso reforzar su estructura actual, para lo que necesita contar con los recursos públicos suficientes vinculados a proyectos de interés sectorial y nacional, así como con los recursos necesarios para su funcionamiento como organización, de tal modo que pueda ejercer su labor de representatividad e interlocución con eficiencia y calidad.

g) Rasgos estructurales

Un conjunto de características estructurales no incluidas en los apartados anteriores, actúan como déficit del sector oleícola de Uruguay. Nos referimos a las siguientes:

- La escasa dimensión de la mayoría de las explotaciones olivícolas que dificulta la obtención de economías de escala y la consiguiente reducción de costes, así como acceder a determinados inputs y servicios.

- La concepción del negocio oleícola como una inversión más que como una actividad productiva por parte de algunos productores.

- La excesiva dependencia de algunos productores de los almazareros para el procesado de las aceitunas.

- La ausencia o escasez de industrias especializadas en algunas tareas de la cadena de producción-consumo: almazaras y envasadoras sin vinculación con la producción, refinerías y extractoras de orujo.

- La inexistencia de un tejido de empresas locales suministradoras de materias primas y de servicios para el sector que provoca un mayor coste del proceso de producción de aceites de oliva, sobre todo, en la fase de envasado.

A continuación, se presenta la Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay, en la que se resume el contenido de los anteriores apartados:

FIGURA 3.3. Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay (I)

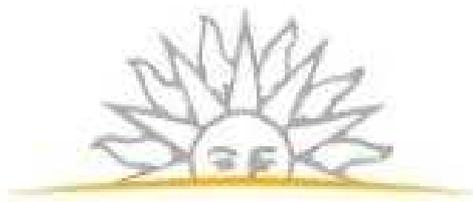
Oportunidades (O):	Amenazas (A):
<p>O1: Tendencia hacia el consumo de productos saludables, más seguros, naturales y de más calidad, a medida que el consumidor es más consciente de la estrecha relación existente entre dieta y salud.</p> <p>O2: Búsqueda, por una buena parte de consumidores, de lo "auténtico".</p> <p>O3: Aumento de la demanda de alimentos que vincula a los consumidores con un alto status social, con el "buen gusto", con saber disfrutar de la vida, con algo exclusivo.</p> <p>O4: Incremento del consumo de alimentos producidos con prácticas respetuosas con el medio ambiente y/o obtenidos de cultivos cuyo proceso productivo genera externalidades positivas.</p> <p>O5: Consumo creciente de "buena y nueva gastronomía".</p> <p>O6: Reconocimiento mundial de las ventajas saludables y terapéuticas de los aceites de oliva.</p> <p>O7: Incremento del consumo de aceites de oliva a escala mundial, sobre todo en los países no productores o poco productores.</p> <p>O8: Aumento del consumo de aceites de oliva, en términos per cápita, en países de elevado nivel de renta.</p> <p>O10: Aumento del consumo de aceite de oliva virgen extra en los mercados, aunque posee, aún, una cuota de mercado muy pequeña y, en consecuencia, un elevado potencial.</p> <p>O11: Incremento del consumo de aceites de oliva en el canal HORECA.</p> <p>O12: crecimiento del consumo de aceite de oliva virgen extra en Uruguay.</p> <p>O13: Consideración del sector oleícola como un sector que es mucho más que renta y empleo.</p> <p>O14: Consideración del olivar como un agrosistema de alto valor medioambiental, que contribuye a la lucha contra la erosión y el cambio climático y que es proveedor de bienes públicos de utilidad para la sociedad y de productos saludables y de calidad para la población.</p> <p>O15: Aparición de nuevas industrias en el campo de la energía, como consecuencia del aprovechamiento de residuos y subproductos del cultivo del olivar y del proceso de obtención de aceites de oliva.</p>	<p>A1: Cremento de la oferta por encima de la demanda.</p> <p>A2: Escaso consumo de aceites de oliva, en general, y de vírgenes extra, en particular, en Uruguay.</p> <p>A3: Concentración de la industria y de la gran distribución, frente a la atomización del sector productor y de primera transformación.</p> <p>A4: Proliferación de las marcas de distribuidor.</p> <p>A5: Desconocimiento de los aceites de oliva, en general, y del virgen extra, en particular, por una mayoría de los consumidores.</p> <p>A6: Confusas denominaciones de los aceites de oliva que perjudican el desarrollo de la demanda del aceite de oliva virgen extra.</p> <p>A7: Existencia de productos sustitutivos de menor calidad que los aceites de oliva, pero de un precio más reducido.</p> <p>A8: Aparición y desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a las de los aceites de oliva, pero más baratos.</p> <p>A9: Posibilidad de comercializar aceites obtenidos mediante mezcla de aceites de oliva con aceites de semillas, en determinados países.</p> <p>A10: No aplicación de la legislación vigente en Uruguay en materia de control de los aceites de oliva que se comercializan en el país.</p> <p>A11: Práctica de ofrecer los aceites de oliva en los establecimientos del canal HORECA en envases rellenables.</p> <p>A12: Ley 5/2011, de 6 de octubre del olivar de Andalucía, cuya aplicación puede suponer apoyo a los productores de Andalucía, la región oleícola más importante del mundo.</p> <p>A13: Exceso de agua que dificultan el cultivo del olivo.</p>

Figura 3.4. Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay (II)

Oportunidades (O):	Amenazas (A):
<p>O16: Desarrollo de líneas de productos en las industrias de la cosmética, conservas, cárnicas, bollería, etc. que utilizan los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos, con la finalidad de posicionar los productos como de calidad y saludables.</p> <p>O17: Desarrollo del oleoturismo.</p> <p>O18: Paulatina liberalización de los mercados agrarios.</p> <p>O19: Reforma de la Política Agrícola Común (PAC), en la línea de reducción de apoyo al sector oleícola en la Unión Europea.</p> <p>O20: Tendencia mundial a incrementar la vigilancia del cumplimiento de los parámetros físico-químicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva.</p> <p>O21: Recomendaciones para exigir la utilización de envases no rellenables en el canal HORECA.</p> <p>O22: Adhesión de Uruguay al Consejo Oleícola Internacional (COI).</p> <p>O23: Aumento del presupuesto para realizar acciones de promoción de los aceites de oliva, por parte del Consejo Oleícola Internacional (COI) y por la</p> <p>O24: Organización Interprofesional del Aceite de Oliva Español.</p> <p>O25: Aumento de los presupuestos para investigación sobre aceites de oliva y salud por la Org. Interprofesional del Aceite de Oliva Español y otros países.</p> <p>O26: Aprobación de declaraciones autorizadas de propiedades saludables para los aceites de oliva, por parte de la Unión Europea y por la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos.</p> <p>O27: La adhesión de los productores de aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay, a través de la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR), a la Marca País "UruguayNatural".</p> <p>O28: La posibilidad de cooperación con el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), con el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y con Uruguay XXI.</p> <p>O29: Estudio y desarrollo de otras formas de valorización de los residuos y subproductos, tales como etanol, alcoholes, carbono activado, azúcares, etc.</p>	

Figura 3.5. Matriz DAFO del sector oleícola de Uruguay (III)

Fortalezas (F):	Debilidades (D):
<p>F1: Las excepcionales características del aceite de oliva virgen extra como alimento y su adecuación a las demandas de los consumidores.</p> <p>F2: La orientación hacia la calidad del sector productor.</p> <p>F3: El lanzamiento del Sello de Calidad Premium para los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos, por parte de ASOLUR.</p> <p>F4: Estrechos vínculos de colaboración con la Facultad de Química, la Facultad de Agronomía y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA).</p> <p>F5: Explotaciones con un marco de plantación que las hace susceptibles de una recolección plenamente mecanizada.</p> <p>F6: Existencia de una gran diversidad varietal que, desde la perspectiva comercial y de cooperación, es una enorme ventaja competitiva.</p> <p>F7: Existencia de iniciativas empresariales oleícolas con elevado potencial de desarrollo en el ámbito del "oleoturismo".</p> <p>F8: Alto grado de integración de las actividades de producción-transformación-ensado que permite autonomía en las estrategias de los agentes.</p> <p>F9: Existencia de un sector oleícola tecnológicamente avanzado en el cultivo del olivar y en la elaboración de los aceites de oliva.</p> <p>F10: Existencia de un buen modelo de representación del sector a través de ASOLUR.</p>	<p>D1: Excesiva atomización en el sector oleícola de Uruguay</p> <p>D2: Insuficiente cooperación intrasectorial.</p> <p>D3: Tendencia a un número de marcas propias excesivo.</p> <p>D4: Insuficiente orientación al mercado del sector oleícola que provoca una deficiente comercialización.</p> <p>D5: Escasa presencia de los aceites de oliva de Uruguay en el mercado interior.</p> <p>D6: Escasa internacionalización del sector.</p> <p>D7: Ausencia de iniciativas industriales que utilicen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos.</p> <p>D8: Inexistencia de iniciativas empresariales que valoricen los residuos y subproductos procedentes del cultivo del olivar y de la obtención de aceites de oliva.</p> <p>D9: Ausencia de un sistema de trazabilidad.</p> <p>D10: Ausencia de sistemas de certificación de productos, procesos y servicios.</p> <p>D11: Inexistencia de iniciativas para gestionar los efluentes y el alpeorjuo.</p> <p>D12: Nula vinculación del sector oleícola de Uruguay con Universidades, Centros y profesionales del ámbito de la administración de empresas y, dentro de éste, del marketing.</p> <p>D13: Escasas iniciativas formativas en distintos ámbitos de la cadena producción-consumo de aceites de oliva.</p> <p>D14: Escasa dimensión de la mayoría de las explotaciones olivícolas.</p> <p>D15: La concepción del negocio oleícola como una inversión más que como una actividad productiva por parte de algunos productores.</p> <p>D16: Excesiva dependencia de algunos productores de otros para el procesado de aceitunas.</p> <p>D17: Ausencia o escasez de industrias especializadas en la transformación, envasado, refinado y extracción de orujo.</p> <p>D18: Inexistencia de un tejido de empresas locales suministradoras de materias primas y servicios para el sector.</p>



CAPÍTULO 4

EL COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS ACEITES DE OLIVA: SITUACIÓN, TENDENCIAS E IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS EXTERIORES POTENCIALES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN ENTRA DE URUGUAY

EL COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS ACEITES DE OLIVA: SITUACIÓN, TENDENCIAS E IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS EXTERIORES POTENCIALES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA DE URUGUAY

En este capítulo del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, nos proponemos abordar dos objetivos fundamentales: a) examinar la situación y la evolución de la producción y del consumo de aceites de oliva en el mundo, y b) analizar la situación y tendencias en el comercio internacional de aceites de oliva, identificando los potenciales mercados exteriores para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay.

4.1. Producción y consumo de aceites de oliva en el mundo

Como hemos adelantado en el capítulo anterior, uno de los rasgos característicos de la evolución del mercado de aceites de oliva es el incremento de la producción de aceites de oliva en el mundo como consecuencia de: a) el aumento de la superficie de olivar, fundamentalmente en forma de plantaciones intensivas y superintensivas, y b) la mejora de la productividad debida a la extensión del regadío y a la incorporación de los avances tecnológicos, tanto en la fase de cultivo del olivo como en la de transformación de las aceitunas en aceites de oliva.

Así, en el período 1990/91-2011/12, de acuerdo con el Consejo Oleícola Internacional (COI), la producción mundial de aceites de oliva se ha más que duplicado, pasando de 1.453.000 a 3.098.000 toneladas¹. A este incremento de la producción mundial ha contribuido el aumento de la producción en todos los países

¹ Para la campaña 2011/2012, las cifras son de previsiones.

tradicionalmente productores, excepto Albania, Grecia e Italia, y la aparición de otros nuevos como Australia y Chile. España, que ha aumentado su producción en más de 700.000 toneladas en el período señalado, ha sido el verdadero motor del crecimiento de la producción oleícola mundial. Además de España, otros países productores importantes son: Italia (440.000 toneladas), Grecia (310.000 toneladas), Siria (200.000 toneladas), Turquía (180.000 toneladas), Túnez (180.000 toneladas) y Marruecos (120.000 toneladas) (cuadros 4.1. y 4.2.).

Cuadro 4.1. Evolución de la producción mundial de aceites de oliva (en miles de tm.)							
Países**	Campañas						
	1994/95	1997/98	2001/02	2003/04	2007/08	2009/10	2011/12*
Albania	s.d.	s.d.	s.d.	69,50	4,00	5,00	7,00
Argelia	16,50	15,00	25,50	13,50	24,00	26,50	54,50
Argentina	6,50	8,00	10,00	2,00	27,00	17,00	15,00
Australia	s.d.	s.d.	s.d.	2,50	12,00	18,00	19,00
Chile	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	6,50	12,00	22,00
Croacia	3,00	1,50	5,00	3,00	4,50	5,00	5,00
EE.UU.	1,00	1,00	0,50	1,00	2,00	3,00	6,00
Egipto	1,00	1,00	0,50	2,00	7,50	3,00	10,00
Irán	1,50	3,00	2,50	2,50	4,50	4,00	6,00
Israel	5,50	3,00	3,50	3,00	4,00	3,50	7,50
Jordania	13,50	14,00	14,00	25,00	21,50	17,00	22,00
Líbano	5,00	3,50	5,00	7,50	10,50	9,00	18,00
Libia	6,50	6,00	7,00	12,50	13,00	15,00	15,00
Marruecos	45,00	60,00	70,00	100,00	85,00	140,00	120,00
Palestina	8,00	9,00	18,00	5,00	8,00	5,50	12,00
Siria	90,00	70,00	92,00	110,00	100,00	150,00	200,00
Túnez	100,00	93,00	35,00	280,00	170,00	150,00	180,00
Turquía	160,00	40,00	65,00	79,00	72,00	147,00	180,00
UE	1.371,00	2.116,50	2.463,50	2.448,00	2.118,50	2.224,50	2.180,50
TOTAL	1.845,50	2.465,50	2.825,50	3.174,00	2.713,00	2.973,50	3.098,00

* Previsiones.
 ** Sólo se han analizado aquellos países para los que se prevé una producción superior a 5.000 toneladas en la campaña 2011/12.
 Fuente: COI (2012).

Cuadro 4.2.						
Evolución de la producción de aceites de oliva en la UE						
(en miles de tm.)						
Países**	Campañas					
	1995/96	1999/00	2004/05	2006/07	2009/10	2011/12*
Chipre	2,50	3,50	7,50	8,30	4,20	5,60
España	337,60	669,10	989,80	1.111,40	1.401,50	1.347,40
Francia	2,30	4,10	4,70	3,30	5,70	5,20
Grecia	400,00	420,00	435,00	370,00	320,00	310,00
Italia	620,00	735,00	879,00	490,00	430,00	440,00
Portugal	43,70	50,20	41,20	47,50	62,50	71,80
UE	1.403,60	1.878,40	2.357,20	2.030,80	2.224,50	2.180,50
TOTAL	1.684,00	2.374,50	3.013,00	2.767,00	2.973,20	3.098,00

* Previsiones.
 ** Sólo se han analizado aquellos países para los que se prevé una producción superior a 5.000 toneladas en la campaña 2011/12.
 Fuente: COI (2012).

El segundo factor de cambio en la oleicultura mundial ha sido el sobresaliente incremento de la demanda de aceites de oliva, un crecimiento apoyado, fundamentalmente, en los cada vez más difundidos y conocidos efectos positivos de su consumo para la salud, en un contexto de búsqueda por el consumidor de productos saludables, seguros, naturales y de calidad, así como en los cambios en el comportamiento del consumidor a los que nos referíamos en el apartado de "oportunidades" en el capítulo anterior.

En este contexto, el consumo de aceites de oliva ha aumentado, en el mismo período contemplado anteriormente, en más de 1.400.000 toneladas, pasando de 1.666.500, en la campaña 1990/91, a 3.078.500 toneladas previstas, en la campaña 2011/12. El crecimiento ha sido relativamente importante en los países productores antes mencionados, excepto en Túnez. Sin embargo, es de destacar la tendencia creciente en el consumo de países como Estados Unidos, Francia, Brasil, Alemania, Canadá, China, Rusia, Reino Unido, Australia y Japón (cuadros 4.3. y 4.4.).

Cuadro 4.3.						
Evolución del consumo mundial de aceites de oliva						
(en miles de tm.)						
Países**	Campañas					
	1992/93	1998/99	2005/06	2006/07	2009/10	2011/12*
Argelia	30,00	44,00	35,00	23,00	33,50	57,00
Australia	16,00	24,00	34,50	47,50	44,00	45,00
Brasil	17,00	23,50	26,00	34,50	50,50	62,00
Canadá	13,00	18,50	30,00	32,50	37,00	40,00
China	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	18,00	30,00
EE.UU.	104,00	151,00	223,00	248,00	258,00	277,00
Israel	5,00	9,50	16,50	15,00	16,50	15,00
Japón	5,00	28,50	30,00	30,50	40,50	35,00
Jordania	17,00	19,00	19,00	21,00	20,00	21,00
Libia	9,00	16,00	9,00	11,00	15,00	15,00
Marruecos	40,00	55,00	55,00	65,00	90,00	85,00
Rusia	5,00	2,00	9,50	10,50	22,00	23,0
Siria	67,00	88,00	79,00	110,00	120,50	150,50
Túnez	60,00	49,00	38,00	45,00	30,00	40,00
Turquía	50,00	85,00	50,00	80,00	110,00	125,00
UE	1.383,50	1.709,00	1.918,00	1.905,00	1.846,00	1.889,50
TOTAL	1.904,00	2.413,00	2.690,50	2.798,50	2.902,00	3.078,50

* Previsiones.
 ** Sólo se han analizado aquellos países para los que se prevé un consumo superior a 15.000 toneladas en la campaña 2011/12.
 Fuente: COI (2012).

Cuadro 4.4.						
Evolución del consumo de aceites de oliva en la UE						
(en miles de tm.)						
Países**	Campañas***					
	1995/96	1998/99	2003/04	2007/08	2009/10	2011/12*
Alemania	16,40	30,30	38,50	48,00	50,10	55,00
España	352,10	528,50	613,90	546,30	539,40	592,70
Francia	48,50	78,80	94,00	101,60	114,80	113,00
Grecia	230,00	245,00	270,00	164,00	228,50	228,00
Italia	653,00	705,00	765,00	705,00	675,70	660,00
Portugal	58,40	66,10	67,00	75,80	87,80	87,50
Reino Unido	15,00	29,90	71,60	56,10	55,30	57,50
UE	1.387,00	1.708,90	1.997,30	1.865,90	1.846,00	1.889,50
TOTAL	1.852,50	2.413,00	2.882,50	2.754,50	2.902,00	3.078,50

* Previsiones.
 ** Sólo se han analizado aquellos países para los que se prevé un consumo superior a 15.000 toneladas en la campaña 2011/12.
 *** El dato de población se ha tomado del año superior de cada campaña, salvo para la campaña 2011/12, para la que se ha tomado el dato del año 2011.
 Fuente: COI (2012).

Por otra parte, el análisis en términos de consumo per cápita (véanse cuadros 4.5. y 4.6.) pone de manifiesto lo siguiente:

1. El alto consumo de aceites de oliva en Grecia.
2. El enorme potencial de crecimiento de los aceites de oliva en el mundo, considerando los bajos niveles de consumo per cápita actuales, si exceptuamos los de Grecia, Italia, España y, en menor medida, el de Portugal.
3. El importante aumento del consumo per cápita de aceites de oliva en un buen número de países poco o nada productores que, si bien tienen niveles per cápita bajos, sin embargo, han registrado crecimientos porcentuales espectaculares en el período analizado. Así, hay países que, en el período analizado, han multiplicado por más de cinco veces su consumo per cápita como Austria, Holanda, Japón, Rusia y Suecia. Otros lo han multiplicado por más de tres como Alemania, Dinamarca, Suiza, Irlanda y Reino Unido. Finalmente, otro grupo de países ha multiplicado su consumo per cápita por dos o tres como es el caso de Francia, Australia, Brasil, Canadá, Estados Unidos e Israel.

**Cuadro 4.5.
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO MUNDIAL DE ACEITES DE OLIVA
Per Cápita (en kilos)**

Países**	Campañas					
	1992/93	1998/99	2005/06	2006/07	2009/10	2011/12*
Argelia	1,10	1,46	1,05	0,68	0,94	1,58
Australia	0,91	1,27	1,67	2,25	1,97	1,99
Brasil	0,11	0,14	0,14	0,18	0,26	0,32
Canadá	0,45	0,61	0,92	0,99	1,08	1,16
China	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	0,01	0,02
EE.UU.	0,40	0,54	0,75	0,82	0,83	0,89
Israel	0,95	1,55	2,34	2,09	1,71	1,93
Japón	0,04	0,23	0,23	0,24	0,32	0,27
Jordania	4,35	4,06	3,43	3,71	3,31	3,40
Libia	1,96	3,12	1,53	1,83	2,36	2,34
Marruecos	1,53	1,93	1,79	2,10	2,82	2,63
Rusia	0,03	0,01	0,07	0,07	0,16	0,16
Siria	4,99	5,65	4,19	5,72	5,89	7,23
Suiza	0,43	0,84	1,54	1,59	1,66	1,64
Túnez	6,93	5,18	3,75	4,40	2,84	3,75
Turquía	0,88	1,36	0,72	1,14	1,51	1,70

* Previsiones.

** Sólo se han analizado aquellos países para los que se prevé un consumo superior a 15.000 toneladas en la campaña 2011/12, además de Suiza.

Fuente: COI (2012) y Banco Mundial (2012). Elaboración propia.

Cuadro 4.6.						
Evolución del consumo de aceites de oliva en la UE						
Per Cápita (en kilos)						
Países**	Campañas***					
	1995/96	1998/99	2003/04	2007/08	2009/10	2011/12*
Alemania	0,20	0,37	0,47	0,58	0,61	0,67
Austria	0,13	0,36	0,73	0,95	1,06	0,95
Bélgica	s.d.	s.d.	1,09	0,30	1,13	1,24
Dinamarca	0,21	0,36	0,57	0,78	0,78	1,00
España	8,92	13,24	14,38	11,99	11,71	12,82
Francia	0,81	1,30	1,50	1,58	1,76	1,73
Grecia	21,48	22,51	24,41	14,59	20,19	20,17
Holanda	0,15	0,37	0,68	0,78	1,64	0,86
Irlanda	0,36	0,43	0,57	1,38	1,27	1,27
Italia	11,48	12,39	13,15	11,78	11,17	10,86
Portugal	5,81	6,50	6,38	7,14	8,25	8,23
Reino Unido	0,26	0,51	1,20	0,91	0,89	0,92
Suecia	0,14	0,33	0,42	0,69	0,79	0,85

* Previsiones.
 ** Sólo se han analizado aquellos países para los que se prevé un consumo superior a 15.000 toneladas en la campaña 2011/12, además de Austria, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Holanda y Suecia.
 *** El dato de población se ha tomado del año superior de cada campaña, salvo para la campaña 2011/12, para la que se ha tomado el dato del año 2011.
 Fuente: COI (2012) y Banco Mundial (2012). Elaboración propia.

4.2. El comercio internacional de los aceites de oliva

En el escenario descrito y, aunque el mercado de Uruguay ofrece oportunidades para incrementar el consumo de aceites de oliva, no parece probable que este aumento sea de una magnitud tal que permita absorber una producción nacional que crecerá de forma sobresaliente en los próximos años, por lo que los mercados exteriores se configuran como la salida natural a una buena parte de la producción uruguaya.

En este contexto, en este apartado nuestro propósito es doble. De una parte, pretendemos analizar la situación y evolución del comercio exterior de aceites de oliva y, de otra parte, identificar y analizar los mercados exteriores potenciales en los que comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay.

4.2.1. Situación y evolución del comercio exterior de aceites de oliva. Referencias básicas

Con respecto al primero de los objetivos, en los cuadros 4.7. y 4.8. recogemos, de acuerdo con la información que suministra el Consejo Oleícola Internacional (COI), el volumen de exportaciones e importaciones mundiales de aceites de oliva², en la campaña 2011/2012. Tres conclusiones se derivan de los datos que aportamos en los referidos cuadros: a) la concentración del mercado exterior de aceites de oliva en pocos destinos; b) el peso lógico de la Unión Europea en el comercio internacional, sobre todo, en las exportaciones; y c) el elevado volumen de importaciones que registra Estados Unidos, en coherencia con una demanda creciente y con una producción muy escasa de aceites de oliva.

Cuadro 4.7.		
Exportaciones mundiales de aceites de oliva		
Unión europea y países	Miles de toneladas*	%
Unión Europea	423,50	61,24
Túnez	120,00	17,35
Turquía	43,00	6,22
Siria	25,00	3,62
Marruecos	35,00	5,06
Argentina	10,5	1,52
Resto	34,5	4,99
TOTAL MUNDIAL	691,5	100,00

* Previsiones para la campaña 2011/2012.
Fuente: COI (2012)

² El volumen total de transacciones de aceites de oliva entre países es muy superior a las 691.500 toneladas que aparecen en el cuadro 7, como se muestra en el cuadro 9, debido a que en el 7 se computan sólo las exportaciones extracomunitarias, pero no los flujos que se producen entre los países de la Unión Europea.

Cuadro 4.8.		
Importaciones mundiales de aceites de oliva		
Unión europea y países	Miles de toneladas	%
EE.UU.	275,00	38,54
Unión Europea	121,00	16,96
Brasil	62,00	8,69
Canadá	40,00	5,61
Japón	35,00	4,91
Australia	33,50	4,70
Chica	30,00	4,20
Rusia	23,00	3,22
Suiza	13,00	1,82
México	10,00	1,40
Resto	71,00	9,95
TOTAL MUNDIAL	713,50	100,00
* Previsiones para la campaña 2011/2012		
Fuente: COI (2012)		

Otras informaciones sobre comercio exterior de aceites de oliva se recogen en los cuadros 4.9., 4.10. y 4.11., en los que se muestra la evolución del comercio mundial de aceites de oliva, tanto en toneladas como en millones de dólares USA, así como los principales países importadores –salvo Italia y Portugal, que son productores, son aquellos en los que la demanda ha crecido más en los últimos años- y exportadores.

Cuadro 4.9.		
Evolución del comercio mundial de aceites de oliva		
Años	Toneladas	Millones (US\$)
2007	1.550.915	5.993
2008	1.479.735	6.209
2009	1.492.805	5.174
2010	1.659.061	5.439
2011	1.616.101	5.470
Fuente: Uruguay XXI (2012).		

Cuadro 4.10.			
Principales países importadores			
(US\$ millones)			
Países	Años		
	2009	2010	2011
Italia	1.367	1.537	1.590
EE.UU.	918	903	960
Francia	405	386	417
Brasil	210	232	286
Alemania	252	236	263
Portugal	198	212	229
TOTAL	5.174	5.439	5.470

Fuente: Trade Map (2012).

Cuadro 4.11.			
Principales países exportadores			
(US\$ millones)			
Países	Años		
	2009	2010	2011
España	2.152	2.466	2.450
Italia	1.340	1.465	1.599
Túnez	620	396	294
Grecia	314	280	304
TOTAL	6.012	4.834	5.114

Fuente: Trade Map (2012).

4.2.2. Identificación y análisis de los mercados exteriores potenciales para comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay

Respecto al segundo de los objetivos de este apartado, es evidente que la situación y evolución de la demanda en los países poco o nada productores, tanto en valores absolutos como en términos per cápita, es un primer indicador de enorme relevancia. Así, podemos señalar como mercados exteriores de interés para ser analizados en mayor profundidad: Alemania, Australia, Austria,

Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda, Israel, Japón, Reino Unido, Rusia, Suiza y Suecia.

De otra parte, según Uruguay XXI (2012), los mercados vistos como más atractivos para la exportación del aceite de oliva virgen extra de Uruguay son: Brasil, Estados Unidos, Canadá, México, China, Japón e India. No obstante, donde más aceite uruguayo se exportó en el año 2011 fue a Estados Unidos, Brasil, Reino Unido y Suiza.

Finalmente, Moral y Lanzas (2005), en un excelente trabajo, se plantean como objetivo principal identificar y analizar los mercados exteriores en los que potencialmente pueden comercializarse con relativo éxito los aceites de oliva vírgenes de la provincia de Jaén. Para ello, a partir de los principales países demandantes internacionales, obtienen cinco indicadores que permiten definir la posición que ostentan los principales compradores mundiales de aceites de oliva vírgenes. Estos indicadores son: la participación de cada país en la demanda internacional (cuota mundial), la capacidad importadora de cada país (importaciones per cápita), el riesgo país, la tasa de variación anual y la posición de ventaja o desventaja comparativa. Los autores concluyen que los países poco o nada productores que muestran un mayor potencial son: Brasil, Estados Unidos, Japón, Suiza, Alemania, Canadá, Suecia, Austria, Francia, Reino Unido, Bélgica y Holanda.

En definitiva, hay un cierto grado de coincidencia en el conjunto de países que podemos considerar, en una primera aproximación, como mercados potenciales para comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay. Así, hay plena coincidencia en apuntar como países más atractivos a Brasil, Canadá, Estados Unidos y Japón. En un segundo nivel de coincidencia estarían: Alemania, Francia y Reino Unido. En un tercer nivel se situarían: Australia, China, Rusia,

Austria, Holanda, Suecia y Suiza. Finalmente, sin coincidencia entre las fuentes consultadas figurarían: Dinamarca, Irlanda, Israel, México, India y Bélgica.

Es importante, asimismo, relacionar los países mencionados con aquellos en los que el Consejo Oleícola Internacional (COI) y la Interprofesional del Aceite de Oliva Español van a realizar o están realizando campañas de promoción. Así, los países en los que el COI está o ha realizado acciones promocionales recientemente son: India, Canadá, China, Estados Unidos, Rusia, Corea del Sur, Japón, Brasil y Australia. La Interprofesional del Aceite de Oliva Español-Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)- Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva (ASOLIVA)-, por su parte, dirigen sus esfuerzos promocionales a Australia, Brasil, China, Estados Unidos, India, México, Polonia, República Checa, Rusia y Ucrania.

Por otro lado, una cuestión no menor son los aranceles a los que tendrían que hacer frente los exportadores uruguayos, en comparación con los de otros países competidores (Italia y España) en los mercados de destino. En este sentido, Uruguay soporta elevados aranceles (del orden del 35-45 por 100) en países tales como Suecia, Reino Unido e Irlanda, en los que al arancel es 0 para Italia y España. Sin embargo, los productores uruguayos mantienen alguna ventaja competitiva vía aranceles en Brasil, Estados Unidos y Suiza.

De otra parte, los principales países importadores de vino de Uruguay son: Brasil, México, Rusia, Estados Unidos y Canadá.

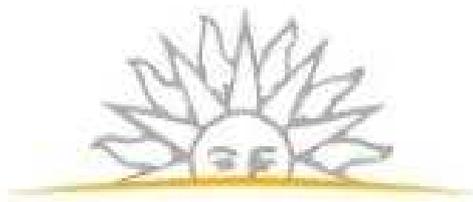
Considerando toda la información anterior, podemos deducir que hay tres mercados que reúnen un conjunto de características y

circunstancias como para situarlos en un primer nivel de interés para el diseño de la política de internacionalización de las empresas oleícolas de Uruguay. Estos mercados son: Brasil, Canadá y Estados Unidos.

Por otra parte, si excluimos los países productores de los listados anteriores, hay otros países que pueden ser, también, objeto de un análisis más detenido para incluirlos o no en el grupo de potenciales mercados, tales como: Rusia y China.

Finalmente, hay un tercer grupo de mercados en los que se podría llevar a cabo una acción exploratoria, considerando la fuerte vinculación de Uruguay con los mismos, los acuerdos preferenciales existentes y la, a priori, existencia de un colectivo organizado de ciudadanos de origen uruguayo. Estos países serían: Israel, México y Suiza.

Cuanto acabamos de señalar en este apartado nos hace proponer trabajar en una doble dirección. Por un lado, se debe actuar en el mercado interior, con la finalidad de incrementar la demanda de aceites de oliva vírgenes extra. Por otro lado, hay que operar en mercados exteriores, para lo que es imprescindible evaluar las posibilidades de incremento de la demanda de aceites de oliva en los mismos y las estrategias para lograrlo, en el contexto de la orientación al mercado, en la que el análisis del comportamiento del consumidor ocupa un lugar central en el diseño de estrategias comerciales. Se trata de “comprender para poder vender”.



CAPÍTULO 5

EL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY: OBJETIVOS, EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

EL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY: OBJETIVOS, EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

En este capítulo del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC, en lo sucesivo) del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay recogemos los ejes estratégicos en los que se articula el PRC, los objetivos a conseguir y las líneas de actuación sobre las que trabajar en los próximos años para alcanzarlos. En definitiva, en este capítulo nos referimos a las estrategias de negocio, de crecimiento y posicionamiento, detallando los objetivos y las prioridades específicas que orientan las propuestas de proyectos estratégicos que efectuaremos en el siguiente capítulo.

5. 1. Objetivo general y objetivos intermedios

El objetivo general del PRC del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay es aumentar la competitividad y sostenibilidad del Sector Oleícola de Uruguay, en el marco del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

Para alcanzar el objetivo general, planteamos los siguientes objetivos intermedios:

- ✓ La consolidación del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, generando un ambiente institucional que favorezca la consecución de los proyectos estratégicos del PRC, así como seguir avanzando en una mayor competitividad del Conglomerado, una vez finalizado el PRC.
- ✓ El reforzamiento de la Asociación Olivícola de Uruguay (ASOLUR) como instrumento de vertebración del sector oleícola y de

representación e interlocución del sector ante las administraciones públicas y otros agentes.

- ✓ El desarrollo de una comercialización más eficiente de los aceites de oliva en el mercado interior, con base en la filosofía de orientación al mercado.
- ✓ La mayor internacionalización del sector oleícola de Uruguay, basada en la filosofía de orientación al mercado y en la cooperación inter e intrasectorial.
- ✓ El impulso de la I+D+i, la transferencia del conocimiento y la formación en el sector, enfocadas principalmente a la mejora de la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad económica, social y medio ambiental del sector oleícola.
- ✓ El aumento de profesionalización en el sector oleícola, a través de más y mejor formación de quienes forman parte del mismo, así como de la incorporación de profesionales cualificados en las distintas actividades que conforman la cadena producción-consumo de aceites de oliva.
- ✓ Inculcar en el Conglomerado la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.
- ✓ Aumentar la competitividad del sector por la vía de la cooperación inter e intrasectorial.
- ✓ El incremento de la eficiencia y productividad del sector oleícola de Uruguay, prestando una atención especial a la gestión racional de los inputs, a la incorporación de los avances tecnológicos, a la

cooperación y a la integración de profesionales en la cadena de producción-consumo de aceites de oliva.

- ✓ El desarrollo de una estrategia de diversificación productiva que posibilite un aumento de renta y empleo en las zonas productoras.
- ✓ Promover la educación ciudadana sobre los aceites de oliva, a través de la mejora de la información sobre el cultivo del olivar como un agrosistema de alto valor medio ambiental y de la promoción del aceite de oliva virgen extra como producto de excelencia gastronómica, natural, seguro y altamente saludable.
- ✓ Trasladar a las administraciones y a la sociedad, en general, el papel esencial del sector oleícola como fuente de riqueza y empleo, pero también como un sector que provee de bienes públicos de utilidad a la sociedad y de productos saludables y de calidad a la población. Un sector esencial para la generación de empleo, para el mayor progreso del medio rural y de sus habitantes y para alcanzar una mayor calidad de vida.
- ✓ El mantenimiento de la estrategia de obtención de aceites de oliva vírgenes extra de alta calidad.
- ✓ Implementar sistemas de gestión de la calidad y de estándares de seguridad alimentaria.
- ✓ La defensa de la mejora de la vigilancia del cumplimiento de los parámetros físico-químicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva que se comercializan en Uruguay.

5.2. Ejes estratégicos

A nuestro entender, las líneas básicas de desarrollo del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, los principios que han de inspirar los movimientos estratégicos del Conglomerado, esto es, los ejes estratégicos que agrupan a uno o varios objetivos que se orientan hacia una estrategia común, son los siguientes:

- ✓ Coordinación, vertebración y fortalecimiento institucional.
- ✓ Orientación al mercado-Internacionalización-Desarrollo del Mercado Interior.
- ✓ I+D+i, transferencia del conocimiento, formación y capital humano.
- ✓ Cooperación inter e intrasectorial.
- ✓ Eficiencia productiva, multifuncionalidad, diversificación y sostenibilidad medio ambiental.
- ✓ Promoción de los aceites de oliva y del cultivo del olivar.
- ✓ Calidad, seguridad alimentaria y defensa de la autenticidad de los aceites de oliva.

5.3. Líneas de actuación

Finalmente, las líneas de actuación, esto es, “lo que hay que hacer” en el marco de proyectos estratégicos o en el normal funcionamiento del Conglomerado son las siguientes:

- ✓ Aumentar y mejorar los servicios a los socios que presta ASOLUR.

- ✓ Dotar a ASOLUR de una estructura administrativa y de recursos suficientes, para poder responder con eficiencia y garantía a los nuevos retos.
- ✓ La incorporación de Uruguay como país miembro del Consejo Oleícola Internacional (COI).
- ✓ Incrementar la demanda nacional de aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay, tanto en los hogares como en los sectores HORECA e institucional.
- ✓ Identificar, analizar y seleccionar mercados exteriores para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay.
- ✓ Diseñar y desarrollar misiones comerciales directas en un conjunto de países seleccionados como "mercados meta", así como misiones comerciales inversas de exportadores y prescriptores.
- ✓ Asistir a varias ferias internacionales del sector de la alimentación, hostelería y aceites de oliva, previamente seleccionadas.
- ✓ Seleccionar un conjunto de concursos internacionales de primer nivel y diseñar una estrategia de presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mismos.
- ✓ Crear una plataforma de exportación para la internacionalización del sector oleícola, con base en la cooperación inter e intrasectorial, que permita mejorar la presencia de los aceites de oliva vírgenes extras de Uruguay en los mercados exteriores.

- ✓ Establecer líneas prioritarias de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimiento.
- ✓ Reforzar los vínculos con las Facultades de Química y Agronomía, así como con el INIA y ANII.
- ✓ Establecer vínculos con Universidades y Centros de Investigación, al objeto de cubrir el déficit del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay en el ámbito de la administración de empresas, en general, y del marketing, en particular.
- ✓ Investigar sobre las principales enfermedades y plagas que afectan al olivar de Uruguay para poder prever, eliminar o paliar sus efectos.
- ✓ Investigar sobre la gestión del agua en el cultivo del olivo.
- ✓ Fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al sector.
- ✓ Realizar actividades de formación y capacitación en los ámbitos en los que se hayan determinado déficits, al objeto de aportar capital humano cualificado a los distintos agentes que conforman el sector oleícola de Uruguay.
- ✓ Realizar actividades de formación y capacitación de los vendedores.
- ✓ Fomentar el empleo de calidad y la formación especializada de las personas que trabajan en el sector.
- ✓ Invertir en intangibles: I+D+i, formación y aumento del capital humano.

- ✓ Establecer un mecanismo formal que permita el debate y análisis entre los agentes del Conglomerado sobre I+D+I, transferencia del conocimiento, formación y capital humano.
- ✓ Crear estructuras de comercialización bien integradas y adecuadamente dimensionadas, a modo de centrales de ventas, que posibiliten la puesta en marcha de acciones comerciales de cierta envergadura.
- ✓ Cooperar para posicionar a Uruguay como un país productor de aceites de oliva vírgenes extra de alta gama, en los mercados internacionales.
- ✓ Creación de centrales de compras y servicios en el sector, con la finalidad de reducir costes de producción y tener acceso a determinados inputs y servicios.
- ✓ Mejorar el funcionamiento de la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva, con base en el establecimiento de buenas relaciones entre sus distintos eslabones que la conforman, basadas en los principios de confianza, compromiso y transparencia.
- ✓ Cooperar con el INAVI y el INAC en actividades de I+D+I, promoción, internacionalización y turismo rural, entre otras.
- ✓ Establecer vínculos estrechos con UruguayNatural, con Uruguay XXI, así como con el conjunto de administraciones públicas y entidades privadas que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.
- ✓ Gestionar eficientemente las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la sostenibilidad.

- ✓ Elaborar un código de buenas prácticas de gestión de las explotaciones olivareras.
- ✓ Incorporar los avances tecnológicos que permitan reducir la repercusión ambiental de la actividad oleícola, sobre todo la relativa a los efluentes y al alperujo.
- ✓ Fomentar el uso de energías renovables en el sector oleícola, en particular la biomasa.
- ✓ Fomentar el desarrollo de industrias o estructuras de aprovechamiento energético de los residuos y subproductos del cultivo del olivar y del proceso de obtención de los aceites de oliva.
- ✓ Fomentar la aparición de industrias que utilicen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos: cosmética, bollería, conservas, productos cárnicos transformados, etc.
- ✓ Impulsar el oleoturismo en el sector de forma aislada y en cooperación con el sector vitivinícola.
- ✓ Articular medidas de promoción de los aceites de oliva vírgenes extra, en aras a incrementar su consumo, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales.
- ✓ Realizar actividades de comunicación destinadas a prescriptores, importadores, distribuidores y consumidores finales en Uruguay.
- ✓ Impulsar el Sello de Calidad Premium para los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos.

- ✓ Instaurar un sistema de trazabilidad en el sector.
- ✓ Fomentar la certificación de determinados procesos, productos y servicios como vía para acreditar seguridad alimentaria y sostenibilidad medioambiental, generar confianza en los consumidores y agentes de la cadena, agregar valor y hacer más fácil el acceso a los mercados exteriores.
- ✓ Promover la utilización de envases no rellenables en los establecimientos de hostelería, restauración y catering (canal HORECA).
- ✓ Utilizar botellas para envasar aceites de oliva que no permitan la práctica del relleno.
- ✓ Proteger al consumidor en materia de calidad y seguridad alimentaria.
- ✓ Defender y reivindicar ante los organismos competentes la vigilancia del etiquetado de los aceites de oliva que se comercialicen en el país, así como el cumplimiento de los parámetros de calidad sensorial.

En la figura 5.1, esquematizamos la secuencia de ejes estratégicos, objetivos y líneas de actuación del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, contemplados en el PRC.

FIGURA 5.1. Ejes estratégicos, objetivos y líneas de actuación

Eje 1. COORDINACIÓN, VERTEBRACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
<p>O1.1. La consolidación del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay. O1.2. El reforzamiento de la Asociación Olivícola de Uruguay (ASOLUR).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar y mejorar los servicios a los socios que presta ASOLUR. - Dotar a ASOLUR de una estructura administrativa y de recursos suficientes, para poder responder con eficiencia y garantía a los nuevos retos. - La incorporación de Uruguay como país miembro del Consejo Oleícola Internacional (COI).
Eje 2. ORIENTACIÓN AL MERCADO-INTERNACIONALIZACIÓN-DESARROLLO DEL MERCADO INTERIOR
<p>O2.1. El desarrollo de una comercialización más eficiente de los aceites de oliva en el mercado interior. O2.2. La mayor internacionalización del sector oleícola de Uruguay.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la demanda nacional de aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay, tanto en los hogares como en los sectores HORECA e institucional. - Identificar, analizar y seleccionar mercados exteriores para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay. - Diseñar y desarrollar misiones comerciales directas en un conjunto de países seleccionados como "mercados meta", así como misiones comerciales inversas de exportadores y prescriptores. - Asistir a varias ferias internacionales del sector de la alimentación, hostelería y aceites de oliva, previamente seleccionadas. - Seleccionar un conjunto de concursos internacionales de primer nivel y diseñar una estrategia de presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mismos. - Crear una plataforma de exportación para la internacionalización del sector oleícola, con base en la cooperación inter e intrasectorial, que permita mejorar la presencia de los aceites de oliva vírgenes extras de Uruguay en los mercados exteriores.
Eje 3. I+D+i, TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO
<p>O3.1 El impulso de la I+D+i, la transferencia del conocimiento y la formación en el sector. O3.2. El aumento de profesionalización en el sector oleícola.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer líneas prioritarias de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimiento. - Reforzar los vínculos con las Facultades de Química y Agronomía, así como con el INIA y ANII. - Establecer vínculos con Universidades y Centros de Investigación, al objeto de cubrir el déficit del Conglomerado en el ámbito de la administración de empresas, en general, y del marketing, en particular. - Investigar sobre las principales enfermedades y plagas que afectan al olivar de Uruguay para poder prever, eliminar o paliar sus efectos. - Investigar sobre la gestión del agua en el cultivo del olivo. - Fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al sector. - Realizar actividades de formación y capacitación en los ámbitos en los que se haya determinado déficits, al objeto de aportar capital humano cualificado a los distintos agentes que conforman el sector oleícola de Uruguay. - Realizar actividades de formación y capacitación de los vendedores. - Fomentar el empleo de calidad y la formación especializada de las personas que trabajan en el sector. - Invertir en intangibles: I+D+i, formación y aumento del capital humano. - Establecer un mecanismo formal que permita el debate y análisis entre los agentes del Conglomerado sobre I+D+i, transferencia del conocimiento, formación y capital humano.

Eje 4. COOPERACIÓN INTER E INTRASECTORIAL

O4.1. Inculcar en el Conglomerado la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.

O4.2. Aumentar la competitividad del sector por la vía de la cooperación inter e intrasectorial.

- Crear estructuras de comercialización bien integradas y adecuadamente dimensionadas, a modo de centrales de ventas, que posibiliten la puesta en marcha de acciones comerciales de cierta envergadura.

- Cooperar para posicionar a Uruguay como un país productor de aceites de oliva vírgenes extra de alta gama, en los mercados internacionales.

- Creación de centrales de compras y servicios en el sector, con la finalidad de reducir costes de producción y tener acceso a determinados inputs y servicios.

- Mejorar el funcionamiento de la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva, con base en el establecimiento de buenas relaciones entre sus distintos eslabones que la conforman, basadas en los principios de confianza, compromiso y transparencia.

- Cooperar con el INAVI y el INAC en actividades de I+D+I, promoción, internacionalización y turismo rural, entre otras.

- Establecer vínculos estrechos con UruguayNatural, con Uruguay XXI, así como con el conjunto de administraciones públicas y entidades privadas que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

Eje 5. EFICIENCIA PRODUCTIVA, MULTIFUNCIONALIDAD, DIVERSIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD MEDIO AMBIENTAL

O5.1. El incremento de la eficiencia y productividad del sector oleícola de Uruguay.

O5.2. El desarrollo de una estrategia de diversificación productiva que posibilite un aumento de renta y empleo en las zonas productoras.

- La gestión eficiente de las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la sostenibilidad.

- Elaborar un código de buenas prácticas de gestión de las explotaciones olivareras.

- Incorporar los avances tecnológicos que permitan reducir la repercusión ambiental de la actividad oleícola, sobre todo la relativa a los efluentes y al alperujo.

- Fomentar el uso de energías renovables en el sector oleícola, en particular la biomasa.

- Fomentar el desarrollo de industrias o estructuras de aprovechamiento energético de los residuos y subproductos del cultivo del olivar y del proceso de obtención de los aceites de oliva.

- Fomentar la aparición de industrias que utilicen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos: cosmética, bollería, conservas, productos cárnicos transformados, etc.

- Impulsar el oleoturismo en el sector de forma aislada y en cooperación con el sector vitivinícola.

Eje 6. PROMOCIÓN DE LOS ACEITES DE OLIVA Y DEL CULTIVO DEL OLIVAR

O6.1. Promover la educación ciudadana sobre los aceites de oliva, a través de la mejora de la información y de la promoción del aceite de oliva virgen extra.

O6.2. Trasladar a las administraciones y a la sociedad, en general, el papel esencial del sector oleícola.

- Articular medidas de promoción de los aceites de oliva vírgenes extra, en aras a incrementar su consumo, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales.

- Realizar actividades de comunicación destinadas a prescriptores, importadores, distribuidores y consumidores finales en Uruguay.

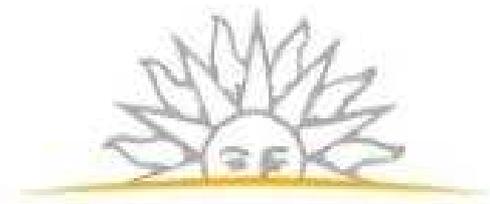
Eje 7. CALIDAD, SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DEFENSA DE LA AUTENTICIDAD DE LOS ACEITES DE OLIVA

07.1. El mantenimiento de la estrategia de obtención de aceites de oliva vírgenes extra de alta calidad.

07.2. Implementar sistemas de gestión de calidad y de estándares de seguridad alimentaria.

07.3. La defensa de la mejora de la vigilancia del cumplimiento de los parámetros físico-químicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva que se comercializan en Uruguay.

- Impulsar el Sello de Calidad Premium para los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos.
- Instaurar un sistema de trazabilidad en el sector.
- Fomentar la certificación de determinados procesos, productos y servicios como vía para acreditar seguridad alimentaria, generar confianza en los consumidores y agentes de la cadena, agregar valor y hacer más fácil el acceso a los mercados exteriores.
- Promover la utilización de envases no rellenables en los establecimientos de hostelería, restauración y catering (canal HORECA).
- Utilizar botellas para envasar aceites de oliva que no permitan la práctica del relleno.
- Proteger al consumidor en materia de seguridad alimentaria.
- Defender y reivindicar ante los organismos competentes la vigilancia del etiquetado de los aceites de oliva que se comercialicen en el país, así como el cumplimiento de los parámetros de calidad sensorial.



CAPÍTULO 6

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

6.1. A modo de introducción

En este capítulo, recogemos los doce proyectos estratégicos del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, un conjunto de proyectos que han surgido del diálogo, debate y análisis entre todos los actores del Conglomerado y que son la “hoja de ruta” del Conglomerado para los próximos años.

En este momento, conviene recordar que los planes estratégicos como lo es el Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay se realizan porque la situación de un objeto, un Conglomerado en nuestro caso, no es la óptima y requiere mejorarse o bien porque se pretende impulsar, desarrollar y hacerlo crecer. Los planes estratégicos se plantean los siguientes interrogantes: ¿dónde estamos y quienes somos?, ¿dónde queremos estar y quiénes queremos ser? y ¿cómo transitar desde donde estamos hasta donde queremos estar, considerando quienes somos y qué podemos hacer?

Para dar respuesta a estas preguntas, en los capítulos anteriores, hemos analizado el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay a partir de su caracterización, identificando los actores clave, sus relaciones y su posición y rol dentro del Conglomerado. A continuación, hemos efectuado un diagnóstico del sector oleícola de Uruguay, en el contexto del Conglomerado, mediante un análisis DAFO que ha permitido la identificación de las amenazas y oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades propias del sector. Como consecuencia de este análisis y de la caracterización del sector hemos propuesto un conjunto de objetivos

intermedios, unos ejes estratégicos y unas líneas de actuación, a nivel macro, meta, mesa y micro. Finalmente, en este capítulo, como se ha dicho recogemos los perfiles de los proyectos estratégicos (estructurantes, abiertos y cerrados) sugeridos.

Por otro lado, hay una cuestión de enorme relevancia, como es la de seguimiento y evaluación del PRC, responsabilidad que es de todos los actores del Conglomerado, y cuya coordinación hemos delegado en la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR).

Por último, hemos de responder a la pregunta relativa al impacto esperado de la implementación del PRC, esto es, a las transformaciones que han de producirse en el Conglomerado para que supere los retos y alcance los objetivos que anidan en los respectivos proyectos estratégicos. El impacto esperado es una visión hoy del Conglomerado que esperamos encontrar en el año 2020. En este sentido, el PRC habrá cumplido su objetivo genérico de aumentar la competitividad y sostenibilidad del Sector Oleícola de Uruguay, en el marco del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, en la medida en que se hayan cumplido los objetivos marcados en el mismo, es decir, en la medida en que:

- ✓ ASOLUR cuente con una estructura sólida y consolidada que dé respuesta a las demandas de sus socios pero, a su vez, que ejerza como un interlocutor de peso ante las administraciones e instituciones públicas nacionales e internacionales, que tenga mayor visibilidad tanto dentro como fuera del país, y que impulse la cooperación inter e intrasectorial.
- ✓ El Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay se haya consolidado como un foro permanente de diálogo,

debate, análisis y propuestas de desarrollo y modernización del sector oleícola de Uruguay y en el que exista un ambiente institucional que favorezca la consecución de los retos que en su seno se hayan programado.

- ✓ El consumo interno de aceites de oliva vírgenes extra haya crecido de forma importante, tanto en los hogares como en los establecimientos del canal HORECA y que, en el marco de esta tendencia de crecimiento, haya aumentado igualmente de forma relevante la cuota de mercado de los aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay.
- ✓ Los consumidores uruguayos conozcan mejor los distintos tipos de aceites de oliva, sus distintas cualidades y sus efectos positivos para la salud y para el bienestar de la sociedad, en su conjunto, debido a las externalidades positivas que genera el cultivo del olivar.
- ✓ Las exportaciones de aceites de oliva producidos en Uruguay hayan alcanzado unos volúmenes importantes, gracias al esfuerzo por internacionalizarse de las empresas oleícolas, y por haber conseguido que Uruguay sea percibido y conocido como un país productor de aceites de oliva vírgenes extra de excelente calidad.
- ✓ Los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos se comercialicen cada vez más en distintos mercados exteriores.
- ✓ La formación y la I+D+i sean dos pilares consistentes del crecimiento y modernización del sector.
- ✓ Se hayan realizado y se vengán proponiendo proyectos de investigación relativos al sector oleícola, muestra evidente de la existencia de una masa crítica de investigadores e

investigadoras que han incorporado al sector oleícola en sus agendas de investigación.

- ✓ Los principales problemas que afectan actualmente al sector en el ámbito del cultivo del olivar estén resueltos o minimizados.
- ✓ El sector oleícola sea innovador en la utilización de las TICs en sus procesos productivos y de comercialización.
- ✓ Exista una formación universitaria en torno a la oleicultura, así como una oferta permanente de formación en el sector oleícola.
- ✓ Haya aumentado la profesionalización del sector, a través de la mayor cualificación de los trabajadores y de la incorporación de profesionales altamente competentes en las distintas actividades que conforman la cadena de producción-consumo de aceites de oliva.
- ✓ La cultura de la cooperación inter e intrasectorial forme parte del ADN del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.
- ✓ El sector oleícola haya creado estructuras de promoción y comercialización conjuntas, tanto para la internacionalización como para el desarrollo del mercado interno, fruto de la cooperación intrasectorial.
- ✓ Las empresas del sector hayan creado centrales de compras y servicios para ser más eficientes y tener acceso a determinados inputs y servicios, fruto de la cooperación inter e intrasectorial.
- ✓ Existan empresas en el ámbito de la valorización de los subproductos y residuos del cultivo del olivar y de la obtención de los aceites de oliva, posicionando al sector oleícola como un sector medioambientalmente responsable y contribuyendo a la diversificación sectorial.

- ✓ Las empresas oleícolas cuenten con sistemas de gestión de la calidad y con estándares de seguridad alimentaria acordes con la evolución de las demandas de los consumidores y las exigencias de los mercados.
- ✓ La defensa de la vigilancia del etiquetado de los aceites de oliva que se comercialicen en el país, así como del cumplimiento de los parámetros de calidad sensorial, sean líneas estratégicas de protección del consumidor y de defensa de los productores honestos.

A continuación, recogemos las características de cada uno de los doce proyectos estratégicos, de acuerdo con la siguiente secuencia: número y nombre del proyecto, eje estratégico en el que se inserta, objetivos intermedios que permite alcanzar su ejecución, la justificación del proyecto (por qué se propone), el objetivo (qué se pretende lograr con su ejecución), la descripción/líneas de actuación (en qué consiste, cuáles son los subproyectos en los que se divide), el agente impulsor, otros agentes del Conglomerado implicados y, finalmente, la prioridad (media, media alta y alta).

PROYECTO 1.1: CONSOLIDACIÓN DEL CONGLOMERADO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACIÓN OLIVÍCOLA URUGUAYA (ASOLUR).

EJE ESTRATÉGICO: Coordinación, vertebración y fortalecimiento institucional.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O2.1, O2.2, O3.1, O4.1, O4.2, O5.2, O6.1, O6.2 y O7.3.

JUSTIFICACIÓN:

En Uruguay existe, desde el año 2004, la Asociación Olivícola Uruguay (ASOLUR). Esta asociación integra toda la cadena oleícola con una representatividad de más del 85 por 100 de la producción nacional de aceite de oliva virgen extra. Cuenta con 84 socios que responden a los perfiles de productores, viveristas, técnicos/asesores/investigadores, productores/almazareros y productores/almazareros/viveristas. Esta conformación dota a ASOLUR de un conocimiento exhaustivo no sólo de las cuestiones relativas a la producción sino de otras relacionadas con el material vegetal y con la investigación, desarrollo tecnológico e innovación, permitiendo efectuar demandas ordenadas y priorizadas a las distintas administraciones. Contar con una asociación tan representativa y tan integradora es un intangible de enorme importancia para el desarrollo y modernización del sector oleícola uruguayo.

Por otro lado, un rasgo característico de ASOLUR es que integra a pequeños productores y a los grandes productores nacionales, existiendo un excelente clima de colaboración y búsqueda de acuerdos basados en el consenso.

En definitiva, contar en Uruguay con una asociación como ASOLUR es, sin lugar a dudas, una gran fortaleza del sector oleícola de Uruguay.

Sin embargo, los rápidos cambios y transformaciones que se están produciendo en el mercado oleícola a escala mundial, así como el extraordinario desarrollo de la producción oleícola de Uruguay y la necesidad de internacionalización del sector, están demandando nuevos cometidos a ASOLUR que, con su actual estructura y dimensionamiento, son prácticamente imposibles de asumir. Por lo tanto, es necesario que ASOLUR se refuerce organizativamente al objeto de lograr tres objetivos. En primer lugar, responder con eficiencia a las demandas de los socios respecto a distintas preocupaciones (trámites legales y administrativos, formación, solución a problemas relacionados con el cultivo, información sobre mercados, información sobre instrumentos de apoyo o estímulo productivos o comerciales, etc.). En segundo lugar, aumentar y diversificar la defensa del sector oleícola y del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay en variados ámbitos nacionales e internacionales. Finalmente, asumir mayores niveles de representación e interlocución del sector oleícola, tanto ante las administraciones públicas y otras entidades privadas del propio país, como ante organismos internacionales.

Por último, un elemento esencial para la buena marcha del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay es el relativo a la articulación de un mecanismo de seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos estratégicos. En este sentido, es conveniente que los actores del

Conglomerado se reúnan, al menos, una vez al año, al objeto de informar y recibir información del grado de ejecución de los distintos proyectos, al objeto de tomar decisiones de impulso o reestructuración de determinados proyectos, así como sobre prioridades. Del mismo modo, es necesario que el Grupo de Gestión del Conglomerado se reúna una vez al mes, sobre todo, durante el primer año, para distribuirse trabajos de impulso de los proyectos estratégicos y de los subproyectos, así como para coordinarse de cara a la iniciación de los proyectos. Finalmente, cada dos años se deben realizar unas jornadas de seguimiento, evaluación y reconsideración del PRC, al objeto de agregar nuevas líneas de actuación, eliminar algunas de las iniciales, reconducir otras, plantear nuevos proyectos y eliminar o remodelar los actuales, etc.

OBJETIVO:

Fortalecer a ASOLUR con una estructura administrativa y de gestión que, contando con los recursos materiales, financieros y humanos necesarios, procedentes de proyectos de interés sectorial y nacional, así como de las administraciones públicas y aporte de los propios socios, haga posible que desempeñe sus tareas de defensa del sector, de mayor servicio a sus asociados, de representación e interlocución ante las administraciones uruguayas e internacionales, de defensa de la protección de los consumidores y de impulso de la cooperación inter e intrasectorial, con eficiencia y calidad. Asimismo, corresponde a ASOLUR la tarea de articulación y coordinación del seguimiento y control del grado de ejecución del PRC.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ La nueva estructura organizativa y de gestión de ASOLUR debería contar con, al menos, las siguientes áreas: promoción,

I+D+i (noticias sobre investigación, desarrollo e innovación), formación, difusión y conocimiento (el sitio del consumidor), recetario (el rincón del chef), marco normativo, noticias (prensa), agenda, promoción exterior, socios (catálogo de servicios de ASOLUR al socio), informes, publicaciones y estadísticas.

- ✓ Diseño de un Reglamento interno de funcionamiento.
- ✓ Diseño de una nueva página web en, al menos, tres idiomas: español, inglés y portugués.
- ✓ Realización de un catálogo de servicios al socio.
- ✓ Aumentar y mejorar los servicios a los socios que presta ASOLUR.
- ✓ Reforzar los vínculos con las Facultades de Química y Agronomía, así como con el INIA y ANII, en los ámbitos de la formación y de la I+D+i.
- ✓ Establecer vínculos con Universidades y Centros de Investigación, al objeto de cubrir el déficit del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay en el ámbito de la administración de empresas, en general, y del marketing, en particular.
- ✓ Fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al sector.
- ✓ Fomentar el empleo de calidad y la formación especializada de las personas que trabajan en el sector.
- ✓ Representar al sector oleícola de Uruguay ante las administraciones públicas, entidades privadas y el Consejo Oleícola Internacional.
- ✓ Mejorar el funcionamiento de la cadena agroalimentaria de los aceites de oliva, con base en el establecimiento de buenas relaciones entre los distintos eslabones que la conforman, basadas en los principios de confianza, compromiso y transparencia.

- ✓ Establecer vínculos estrechos con UruguayNatural, con Uruguay XXI, así como con el conjunto de administraciones públicas y entidades privadas que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.
- ✓ Elaborar un manual de buenas prácticas de gestión de las explotaciones olivareras.
- ✓ Fomentar el uso de energías renovables en el sector oleícola, en particular la biomasa.
- ✓ Fomentar el desarrollo de industrias o estructuras de aprovechamiento energético de los residuos y subproductos del cultivo del olivar y del proceso de obtención de los aceites de oliva.
- ✓ Fomentar la aparición de industrias que utilicen los aceites de oliva como inputs en sus procesos productivos: cosmética, bollería, conservas, productos cárnicos transformados, etc.
- ✓ Impulsar el Sello de Calidad Premium para los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos.
- ✓ Promover la utilización de envases no rellenables en los establecimientos de hostelería, restauración y catering (canal HORECA).
- ✓ Proteger al consumidor en materia de calidad y seguridad alimentaria.
- ✓ Asumir la mayor responsabilidad en la tarea de seguimiento y evaluación del PRC.
- ✓ Defender y reivindicar ante los organismos competentes la vigilancia del etiquetado de los aceites de oliva que se comercialicen en el país, así como el cumplimiento de los parámetros de calidad sensorial.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: todos los actores que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

PRIORIDAD: Alta.

PROYECTO 2.1: SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES POTENCIALES PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA DE URUGUAY.

EJE ESTRATÉGICO: Orientación al Mercado-Internacionalización-Desarrollo del Mercado Interior.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1., O1.2., O2.2, O3.1, O4.1 y O4.2.

JUSTIFICACIÓN:

Aunque el consumo interno de aceites de oliva en Uruguay es muy reducido y, en consecuencia, aumentarlo ha de ser un objetivo del sector oleícola de Uruguay, la producción creciente de aceites de oliva en los próximos años hace necesario que los esfuerzos comerciales del sector se dirijan, en buena medida, hacia los mercados exteriores. En este sentido, hay que recordar que las exportaciones de aceites de oliva de Uruguay son de, tan solo, 12.000 kilogramos, aproximadamente, siendo nueve las empresas exportadoras. Hay, en consecuencia, un escaso nivel de internacionalización en el sector oleícola de Uruguay, siendo esta situación una de sus mayores debilidades.

Por otro lado, la mayor internacionalización de las empresas de un sector, además de ser un signo inequívoco de competitividad, desempeña el cometido de "locomotora del crecimiento" en un territorio, porque el incremento de las exportaciones favorece una mejor asignación de los recursos al facilitar, por un lado, la difusión tecnológica, pues los empresarios aprenden de la información y del conocimiento que les transmiten sus socios o agentes comerciales sobre los mercados exteriores y, por otro lado, al disminuir los costes medios y contribuir a la especialización. De forma paralela, las

empresas que se internacionalizan gozan de mayor estima en su sector y en su territorio, proyectando la imagen de sus marcas a la vez que diversificando y enriqueciendo sus desarrollos comerciales.

Finalmente, Uruguay tiene una alta propensión exportadora, fruto de su situación geográfica, de su pequeño tamaño y, en consecuencia, escasa demanda, y de contar con productos altamente valorados en los mercados internacionales, siendo esta circunstancia una fortaleza del sector exportador de Uruguay y un activo de apoyo al proceso de internacionalización del sector oleícola.

La mayor presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mercados internacionales es, en definitiva, una prioridad del sector oleícola, un reto posible considerando el aumento de la demanda de aceites de oliva a escala mundial y la excelente calidad de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay, pero que requiere de fuertes inversiones privadas, de apoyo público y de cooperación inter e intrasectorial.

En el contexto descrito, la primera de las cuestiones a resolver es la identificación y selección de los mercados objetivo, de aquellos mercados exteriores potenciales para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos. En este sentido, un primer análisis ha de ser el del comportamiento de la demanda, esto es, conocer la situación y evolución del consumo por países, tanto en términos absolutos como en términos per cápita. Esta información nos permitirá identificar los principales países importadores y los mayores consumidores entre los países no productores o poco productores de aceites de oliva. Junto a esta información, otros indicadores relevantes son: el nivel riesgo-país, esto es, el riesgo de impago que presentan las empresas de un mercado, los principales competidores en el país, las formas de entrada en el mercado, los

aranceles u otras barreras de entrada no arancelarias, los acuerdos preferenciales de Uruguay con determinados países, los mercados en los que el Consejo Oleícola Internacional, la Interprofesional del Aceite de Oliva Español, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva (ASOLIVA) estén realizando o tengan previsto hacerlo campañas de promoción, los mercados en los que otros productos alimenticios de Uruguay como la carne y el vino sean conocidos y la existencia de una colonia de ciudadanos uruguayos organizados formal o informalmente.

OBJETIVO:

El objetivo de este proyecto es seleccionar un reducido número de mercados exteriores a los que los productores uruguayos de oliva virgen extra han de dirigir sus esfuerzos comerciales, con la finalidad de lograr una mayor presencia de estos productos en los mercados internacionales, contribuyendo, de este modo, a que el sector oleícola uruguayo, en particular, y la economía de Uruguay, en general, se aprovechen adecuadamente de los beneficios derivados de su participación más activa en el proceso de globalización que, hoy por hoy, caracteriza a la economía mundial, lo que pasa por conseguir que la exportación se convierta en una variable estratégica del sector oleícola de Uruguay y un instrumento para lograr mayores niveles de riqueza y empleo.

DESCRIPCIÓN/ACTUACIONES:

- ✓ Identificar y analizar un conjunto de mercados exteriores potenciales para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay, con base en determinados indicadores: demanda (situación y

evolución), confianza de los mercados, análisis del comportamiento del consumidor, análisis de la competencia, cercanía, acuerdos preferenciales, presencia de otros productos procedentes de Uruguay en los mercados, existencia o no de una masa crítica importante de uruguayos en los países de destino, realización de campañas institucionales de promoción exterior, etc.

- ✓ Establecer contacto con las embajadas y/o consulados de Uruguay en los países objetivo y en aquellos otros en los que la demanda per cápita de aceites de oliva muestra un crecimiento importante con una doble finalidad: recabar información sobre oportunidades comerciales en el país y conocer si existe o no algún tipo de organización ciudadana de residentes uruguayos.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Uruguay XXI, Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU).

PRIDORIDAD: Alta.

PROYECTO 2.2: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRADO DE ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL.

EJE ESTRATÉGICO: Orientación al Mercado-Internacionalización-Desarrollo del Mercado Interior.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O2.2, O3.1, O3.2, O4.1 y O4.2.

JUSTIFICACIÓN:

Las actividades de promoción comercial internacional son un conjunto de tareas estrechamente relacionadas que pueden perseguir distintos objetivos no incompatibles entre sí, tales como dar a conocer un producto en un mercado, posicionarlo o reposicionarlo o apoyar el trabajo de los distribuidores o importadores, entre otros. Entre estas actividades o instrumentos de promoción exterior destacan la asistencia de empresas a ferias comerciales de forma individual o colectiva y/o en stands institucionales, las misiones comerciales directas e inversas y, para el caso de los aceites de oliva vírgenes extra, la participación en concursos internacionales vinculados o no a ferias comerciales.

En este sentido, las misiones comerciales son elementos fundamentales para la internacionalización a través de la promoción exterior. Las misiones comerciales directas consisten en que un grupo de empresarios se desplaza a los países o mercados potenciales de destino para analizar sobre el terreno las posibilidades reales de penetración en los mismos, mostrando su oferta a consumidores, distribuidores, importadores, agentes comerciales, profesionales de la restauración, etc., en función de los segmentos de mercado a los que

se quiera llegar. Por su parte, las misiones inversas persiguen la captación de profesionales extranjeros para que vengan al país exportador y puedan conocer las características de la oferta de los empresarios del país. En estos casos, a los visitantes de fuera se les muestra las zonas productoras, los métodos de producción y los elementos que hacen competitivos a sus productos. Las misiones comerciales se subdividen en dos tipos: las misiones dirigidas a compradores o bien las dirigidas a creadores de opinión (prescriptores) y a periodistas.

Las ferias comerciales, por su parte, son útiles para mostrar la oferta de una compañía o de un conjunto de empresas, para establecer contactos con posibles compradores, distribuidores y prescriptores, para conocer las estrategias de la competencia y, también, para hacer relaciones públicas con diplomáticos, prescriptores, ciudadanos del país exportador que son referentes en el país de destino, etc.

Por otra parte, la participación de empresas en concursos internacionales de prestigio es una acción de promoción exterior de gran importancia, aunque también es útil para apoyar el desarrollo del mercado interno. Los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay ya han sido reconocidos en algunos de estos concursos y Uruguay figura en el top ten de países productores de aceites de oliva vírgenes extra. Sin embargo, los aceites de Uruguay han de concursar en más eventos internacionales por varios motivos: para continuar posicionando los aceites de oliva vírgenes uruguayos como de excepcional calidad, para diferenciar los aceites uruguayos, en general, y las marcas que resulten premiadas, en particular, del resto de aceites competidores, y para que los aceites premiados tengan una mayor posibilidad de penetración en los mercados. Hay que señalar que cuando algún o algunos aceites de un país son premiados

en concursos de gran prestigio, esta imagen se transmite a otros aceites de ese territorio.

Las empresas oleícolas de Uruguay han de asistir a dos tipos de concursos: aquellos vinculados a ferias comerciales en los países seleccionados como mercados meta y aquellos otros no vinculados a ferias comerciales pero de gran reconocimiento, de tal modo que el prestigio adquirido por un aceite de oliva virgen extra premiado actúe como elemento diferenciador en cualquier mercado.

Y junto a los instrumentos comentados, es igualmente importante que el sector oleícola de Uruguay esté presente en las visitas oficiales realizadas por los Ministerios del Gobierno de Uruguay, sobre todo, los de Ganadería, Agricultura y Pesca, Industria, Energía y Minería, Relaciones Exteriores y Turismo y Deporte. Respecto de esta última iniciativa, es muy importante que ASOLUR y empresarios individuales del sector oleícola de Uruguay sean invitados a las visitas oficiales o misiones comerciales, lo que requiere una acción política de reconocimiento de ASOLUR, a la que, sin duda, contribuirá la incorporación de Uruguay al Consejo Oleícola Internacional (COI). Esta presencia es positiva porque se realizan encuentros con importadores y se discute y analizan cuestiones relativas a aranceles, normas técnico-sanitarias, etc. En los últimos tiempos se han realizado visitas a países tales como Rusia, Kazajstán, Irán, Suiza, México, Corea del Sur, Estados Unidos, Kuwait, China, etc., algunos de los cuales se han establecido como mercados exteriores potenciales para comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay.

OBJETIVO:

El objetivo de este proyecto es posicionar el aceite de oliva virgen extra de Uruguay como una opción de compra de calidad. Se persigue establecer la imagen de Uruguay entre importadores, distribuidores y consumidores como origen de aceites de oliva vírgenes extra de extraordinaria calidad, en la línea que nos sugieren los términos “café de Colombia”, “carne de Uruguay” o “Vinos chilenos”, por ejemplo. Las acciones que se plantean son variadas y se justifican, por un lado, porque los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay son muy poco conocidos y Uruguay no es considerado un país productor de aceites de oliva y, por otro lado, por el distinto público o segmento de mercado al que van dirigidas. Se trata, en definitiva, de reforzar la imagen y presencia en el mercado internacional de los aceites vírgenes extra de Uruguay.

DESCRIPCIÓN/ACTUACIONES:

- ✓ Diseñar y desarrollar misiones comerciales directas en un conjunto de países seleccionados como “mercados meta”, así como misiones comerciales inversas de importadores, prescriptores y periodistas.
- ✓ Asistir a varias ferias internacionales del sector de la alimentación y de la hostelería, en general, y de aceites de oliva, en particular, previa selección de las mismas, en función del interés que puedan tener para establecer contactos comerciales con importadores, consumidores, profesionales de la restauración, formadores de opinión (prescriptores), distribuidores, representantes o bróker, referentes uruguayos, etc. En este sentido, hay que tener muy en cuenta lo siguiente: diseño y preparación del stand y elementos de comunicación (si es el caso),

actividades de atracción de posibles compradores, visitas a otros expositores con capacidad de distribución (la feria no es solo para recibir visitas), actividades de conocimiento y seguimiento de la competencia, agenda de visitas post feria en el mercado sede de la feria e informe de seguimiento de contactos realizados.

- ✓ Seleccionar un conjunto de concursos internacionales de primer nivel y diseñar una estrategia de presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mismos, tras un estudio riguroso sobre requisitos, fechas, aceites premiados en ediciones anteriores, etc.
- ✓ Establecer contactos comerciales con agentes clave: importadores, referentes uruguayos, periodistas, chefs, etc. aprovechando la asistencia a concursos no vinculados a ferias.
- ✓ Incorporación de Uruguay como país miembro al Consejo Oleícola Internacional.
- ✓ Desarrollo de materiales de comunicación y de promoción tales como: DVD, logos, pósters, folletos, audiovisuales, recetarios, publlirreportajes, desarrollo del código dos D o QR, etc.
- ✓ Contactos con embajadas o consulados para envío de aceites que estén presentes en actos oficiales.
- ✓ Realización de actividades promocionales destinadas a consumidores, restaurantes, tiendas gourmet, etc., tales como demostraciones culinarias, seminarios sobre productos y alimentación, degustaciones, acciones en el punto de venta, etc., en los mercados exteriores seleccionados como mercados objetivo.
- ✓ Patrocinio de eventos internacionales que se celebren en Uruguay: congresos, encuentros, foros, etc.

- ✓ Identificación de “casas de Uruguay” en el mundo, estableciendo un programa de acercamiento a los uruguayos residentes, en el que, con base en un taller sobre cultura y aceites de oliva, se les traslade la importancia del sector oleícola en Uruguay, la calidad de los aceites producidos en Uruguay, sus efectos positivos para la salud, sus usos en la gastronomía, etc.
- ✓ Utilizar el turismo de cruceros para el mayor conocimiento de Uruguay como país productor de aceites de oliva vírgenes extra, así como un segmento de mercado para la venta.
- ✓ Estudiar la creación de un consorcio de exportación u otro modelo de cooperación entre empresas, que permita que aquellas interesadas en el proyecto puedan participar, conjuntamente, en las distintas acciones de promoción exterior antes mencionadas. De este modo, se lograría una mayor visibilidad internacional de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay, se reducirían los gastos por empresa y se podría emprender acciones comerciales de cierta envergadura.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Uruguay XXI, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD), Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Marca País UruguayNatural, Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) y Cámaras de Comercio.

PRIDORIDAD: Alta.

Anexo I:
**Principales Ferias Internacionales de Alimentación y Aceites
de Oliva, por países.**

ALEMANIA:

- ✓ **ANUGA.** Colonia, del 5 al 9 de octubre del 2013. Se celebra su 32ª edición. Es una feria sectorial de alimentación y bebidas que se celebra cada dos años. Junto con Sial París es la feria de mayor relevancia internacional para el sector agroalimentario y está dirigida a un público exclusivamente profesional acudiendo a esta cita los representantes de las entidades del sector alimentario más importantes del mundo. [http: www.anuga.com](http://www.anuga.com).

BRASIL:

- ✓ **Olive Experience.** Sao Paulo, del 24 al 26 de abril del 2013. Feria dedicada al sector de la alimentación (fundamentalmente, vino), hostelería y aceites de oliva. La periodicidad es anual. [http: www.exponor.com.br/oliveexperience/](http://www.exponor.com.br/oliveexperience/).
- ✓ **Sial Brasil.** Sao Paulo, del 25 al 28 de junio del 2013. Feria dedicada a los productos alimenticios y bebidas. Es una feria profesional, cuyo principal objetivo es establecer un escenario de contacto empresarial para generar negocios y crear relaciones B2B. La periodicidad es anual. [http: www.sialbrazil.com](http://www.sialbrazil.com).
- ✓ **ExpoAzeite.** Sao Paulo, 21 y 22 de octubre de 2013. ExpoAzeite es el principal encuentro dedicado exclusivamente a

promoción de los aceites de oliva en Brasil, reuniendo a especialistas, profesionales del área gastronómica y consumidores finales. Incorpora el premio ExpoAzeite. La periodicidad es anual. [http: www.expoazeite.com.br](http://www.expoazeite.com.br).

CANADÁ:

- ✓ **SIAL Canadá.** Montreal, del 30 de abril al 2 de mayo del 2013. Feria dedicada a la alimentación y a la gastronomía. Incorpora el Premio Olive d´Or, en su octava edición. La periodicidad es anual. [http: www.sialcanada.com](http://www.sialcanada.com).

CHINA:

- ✓ **SIAL China.** Shanghai, del 7 al 9 de mayo del 2013. Feria dedicada a la alimentación, el vino y las bebidas espirituosas. Es el mayor evento que se celebra en China en al ámbito de la alimentación. La periodicidad es anual y su carácter es muy profesional. [http: www.sialchina.com](http://www.sialchina.com).
- ✓ **Oil China.** Beijing, del 7 al 9 de abril del 2013. Es la feria más importante de China dedicada exclusivamente a los aceites comestibles, con especial énfasis en los aceites de oliva. Incluye aceite de oliva virgen extra, ecológico, con DOPs, etc. En el 2013 celebrará su octava edición. Pese a ser una feria muy profesional y dedicada en exclusividad a los aceites comestibles, la presencia de aceites es menor que en Sial China y en Food and Hotel China. Su periodicidad es anual. [http: www.eoliveoil.com](http://www.eoliveoil.com).
- ✓ **Food and Hotel China.** 13 al 15 de noviembre del 2013, decimoséptima edición. Una de las características de esta Feria

es que el 98% de los expositores son internacionales, siendo una plataforma única para que las empresas internacionales presenten sus productos al nivel más alto del sector de los compradores del retail, hotelería y restaurantes de China. Los compradores están más que felices de viajar a Shanghai porque tiene garantizada la presencia del mercado global en la feria. □ Está programada con gran acierto en una de las mejores temporadas de compras, que tienen lugar los meses de fin de año. □ La edición anterior tuvo la más alta calificación de su historia, recibiendo felicitaciones de sus visitantes y expositores. Una vez más reafirmó su protagonismo en el calendario de ferias Alimentos, Bebidas y Hospitalidad como el mayor y más profesional evento de la industria en China, y el que más años lleva realizándose ininterrumpidamente. [http: www.fhcchina.com](http://www.fhcchina.com).

EMIRATOS ÁRABES UNIDOS:

- ✓ **Gulfood.** Dubai, del 25 al 28 de febrero del 2013. Esta será la 18ª edición de esta feria sectorial de alimentación y bebidas no alcohólicas, de celebración anual, y que, desde su primera edición en 1987, está dirigida exclusivamente a un público profesional: agentes comerciales, importadores y distribuidores. Este certamen se ha convertido en una feria estratégica y de participación necesaria del sector de la alimentación no solo para identificar nichos de mercado y aprovechar las oportunidades de negocio en una zona del mundo con un alto crecimiento económico y una alta demanda de alimentos de calidad, sino también para poder establecer contactos comerciales de muy variada procedencia geográfica. [http: www.fhcchina.com](http://www.fhcchina.com).

ESPAÑA:

- ✓ **Expoliva. Feria Internacional del Aceite de Oliva e Industrias Afines.** Jaén, del 8 al 11 de mayo del 2013. Expoliva celebra su XVI edición de una Feria que es el mayor evento internacional especializado en olivar y aceites de oliva. E Expoliva se presenta la tecnología punta en equipos ligados a la cadena de producción-consumo de aceites de oliva. Asimismo, se celebra el Simposium Científico-Técnico y se promocionan los mejores aceites de oliva en el Salón Expoliva Virgen Extra. [http: www.expoliva.com](http://www.expoliva.com).

- ✓ **Alimentaria Barcelona. Salón Internacional de la Alimentación y las Bebidas.** Es uno de los salones de alimentación y bebidas más importante del mundo, como reconocen los principales operadores internacionales de la industria, el comercio y la distribución alimentaria. Un evento de éxito, cuyos factores de éxito son la máxima especialización de su oferta, su innovación y una infatigable vocación exterior. La próxima edición se celebrará del 24 al 27 de marzo del 2014. Alimentaria no es solo un enorme mercado internacional, también es un ágora para el diálogo, el intercambio, la información, el conocimiento y un espacio para detectar tendencias. Los mejores expertos, las voces más autorizadas, la experiencia reconocida y la solvencia contrastada son los ejes comunes del amplio espectro de actividades, foros, conferencias y talleres programados durante la Feria. Además, Alimentaria ofrece la posibilidad de que las empresas participen en todos ellos, consiguiendo la máxima visibilidad y notoriedad. Se celebra cada dos años, en Barcelona. [http: www.alimentaria.com](http://www.alimentaria.com)

ESTADOS UNIDOS:

- ✓ **Summer Fancy Food.** Centro de Convenciones Walter E. Washington, en Washington D.C. El certamen, organizado desde el año 1955 por la Asociación Nacional de Ferias de Especialidades Alimentarias y Productos Gourmet (Nasft), tiene lugar dos veces al año –**Winter Fancy Food**, en San Francisco, y el Summer Fancy Food, en Nueva York, aunque en los últimos dos años esta última se ha trasladado a Washington por reformas en su habitual ubicación. La Summer Fancy Food se celebrará entre el 30 de junio y el 2 de julio de 2013 al Centro de Convenciones Jacob K. Javits en Nueva York. Al evento del 2012 han acudido 2.250 empresas expositoras procedentes de 80 países. El público asistente pertenece a tiendas gourmet y delicatessen, minoritas, distribuidores y restaurantes. Tiene una clara orientación gourmet. En el marco de esta feria se entregan los Sofi Awards que premian a los mejores alimentos en sus diferentes categorías. En el año 2012 el primer premio Aceite de Oliva Destacado fue el aceite de oliva virgen extra italiano Fernando Pensato Gourmet, quedando como finalista el zumo californiano Anthony´s Blend de la empresa Lucero Olive Oil y el marroquí Argan Oil, de Mediterranean Gourmet. [http: www.specialtyfood.com/fancy-food-show](http://www.specialtyfood.com/fancy-food-show).
- ✓ **International Restaurant and Food Service Show of New York.** Nueva York, del 3 al 5 de marzo del 2013. Es una feria destinada al canal HORECA que organiza la Asociación de Restaurantes del Estado de Nueva York. Asisten responsables de restaurantes, empresas de catering, bares, hoteles, etc. [http: www.internationalrestaurantny.com](http://www.internationalrestaurantny.com).

FRANCIA:

- ✓ **SIAL París.** Del 19 al 23 de octubre de 2014. Sial París es uno de los mayores eventos del sector agroalimentario en el mundo, por el número de empresas que asisten, de países representados y por ser un foco importante de negocio internacional. Un elemento diferenciador de otras ferias es el carácter internacional de sus visitantes extranjeros que proceden de más de 200 países diferentes. Otro dato de interés es la asistencia de un elevado número de periodistas y el notable número de contactos que se realizan por stand. [http: www.sialparis.com](http://www.sialparis.com).

MÉXICO:

- ✓ **Alimentaria México. Salón Internacional de la Alimentación y las Bebidas.** México D.F., del 4 al 6 de junio de 2013, en su doceava edición. Es la feria mexicana de carácter internacional de alimentación, bebidas y equipos mas importante del país y la que abarca todos los sectores. Asimismo, es el foro de negocios principal y la plataforma idónea para introducirse en los agronegocios de la economía mexicana. Reúne al sector de la hostelería, distribución, foodservice y a todos los Organismos y Asociaciones vinculados a las industrias de Alimentos y Bebidas. Tiene carácter anual. [http: www.alimentaria-mexico.com](http://www.alimentaria-mexico.com).

RUSIA:

- ✓ **ProdExpo.** Moscú, del 11 al 15 de febrero. Esta es la veinte edición de esta Feria. Se trata de una Feria sectorial de alimentación que está dirigida exclusivamente a un público

profesional, abarcando desde mayoristas a minoristas de productos transformados, bebidas y productos para la industria alimentaria. Los principales importadores y fabricantes rusos se dan cita en esta Feria, lo que la convierte, de forma indiscutible, en la Feria más relevante del sector agroalimentario en la Federación Rusa y países de Europa del Este. La periodicidad es anual. [http: www.prod-expo.ru/en/](http://www.prod-expo.ru/en/).

- ✓ **Feria World Food Moscow.** Moscow, del 16 al 19 de septiembre de 2013. Esta feria tiene por objeto promocionar los productos agroalimentarios de calidad en el mercado ruso. **World Food Moscow** es la exposición y conferencia para la industria de alimentos y bebidas más importante de Rusia. Esta feria anual que se realiza desde 1992, es utilizada por los productores y distribuidores locales y extranjeros como una herramienta para introducir sus marcas en el mercado ruso. □ World Food Moscow recibe una gran cantidad de productores de alimentos y bebidas, locales e internacionales. Todos están ansiosos por promocionar sus productos y servicios para el sector de alimentos minorista, catering, chefs, mayoristas y distribuidores. □ Este evento se ha convertido en un punto de encuentro obligado para industriales y profesionales del sector alimenticio. [http: www.world-food.ru](http://www.world-food.ru).

AnexoII:

**Concursos internacionales o guías de alto reconocimiento,
por países.**

ALEMANIA:

- ✓ Feinschmecker Olio Award. Hamburgo.

ARGENTINA:

- ✓ Olivinus. Mendoza.

BRASIL:

- ✓ ExpoAzeite. Sao Paulo.

CANADÁ:

- ✓ SIAL Olive D'Or. Montreal.

CHINA:

- ✓ Oil China. Beijing.
- ✓ Olive Oil Exhibition de Shanghai.

ESPAÑA:

- ✓ Mario Solinas Award, del Consejo Oleícola Internacional.
Madrid.

ESTADOS UNIDOS:

- ✓ Los Ángeles Intl. Olive Oil Competition.
- ✓ Sofi Awards. Nueva York.

FRANCIA:

- ✓ Gourmet d`Oro. AVPA París.

ISRAEL:

- ✓ Terraolivo. Jerusalén.

ITALIA:

- ✓ Guía Flos Olei. Roma.
- ✓ Sol D'Oro. Verona.
- ✓ L'Orciolo D'Oro. Gradara.
- ✓ Monocultivar Expo. Milán.
- ✓ ARMONIA. Spoleto.
- ✓ Leone D'Oro. Brescia.

JAPÓN:

- ✓ Olive Japan. Tokio.

PORTUGAL:

- ✓ Ovibeja. Beja.

REINO UNIDO:

- ✓ Great Taste Awards. Reino Unido.

RUSIA:

- ✓ Product of the year. Moscú.

SUIZA:

- ✓ Intl. Olive Oil Award. Zurich.

PROYECTO 2.3: CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA O VARIAS DE EXPORTACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY.

EJE ESTRATÉGICO: Orientación al Mercado-Internacionalización-Desarrollo del Mercado Interior.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2., O2.2., O3.1., O3.2, O4.1, O4.2, O7.1 y O7.2.

JUSTIFICACIÓN:

La mayor presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mercados internacionales es, como hemos señalado, una prioridad estratégica para el sector oleícola uruguayo, un objetivo posible pero que requiere fuertes inversiones, alta profesionalización, apoyo público y cooperación inter e intrasectorial. Sin embargo, este reto está limitado por la atomización del sector y por la tendencia a una excesiva proliferación de marcas propias, siendo necesario articular mecanismos que, basados en la cooperación intrasectorial, hagan posible acceder a determinados mercados internacionales, satisfacer la demanda de los segmentos de mercado en términos de volumen y diversidad de oferta, contactar con distribuidores y agentes comerciales, implementar acciones de promoción exterior de cierta envergadura, contratar a profesionales en comercio exterior, tanto de dentro del país como de los países de destino, etc.

En el contexto descrito, se propone la creación de una o varias plataformas de exportación, a modo de centrales de ventas y servicios, que dote al sector oleícola de Uruguay de una dimensión suficiente para poder comercializar de forma eficiente sus aceites de

oliva vírgenes extra en el exterior, superando las referidas debilidades.

En este sentido, hay que señalar que si la atomización del sector oleícola en la fase de producción influencia su desarrollo al imposibilitarle la obtención de economías de escala que permitan reducir costes, con la consiguiente merma en la rentabilidad de las explotaciones, al tiempo que hace muy difícil tener acceso a determinados servicios, tanto mayor impacto tiene en los procesos de internacionalización al ser éstos más costosos y requerir, sobre todo, de un mayor nivel de profesionalización.

Por otro lado, cada día adquiere más auge la exportación a través de Internet, siendo los aceites unos de los productos que ofrecen más posibilidades, de acuerdo con lo señalado por el mercado electrónico Solostocks.com dedicado a la compraventa B2B que agrupa a 11 países, y en el que destaca la actividad de Brasil, seguido de Argentina e Italia. Pero para llevar a cabo este tipo de actividades en la red es conveniente, igualmente, conformar alianzas estratégicas.

En definitiva, tener éxito en mercados extranjeros es mucho más difícil que hacerlo en el mercado interno. Por eso, muchas pequeñas y medianas empresas del sector oleícola se ven disuadidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y los grandes riesgos que implica. Sin conocimientos y preparación significativos, los intentos de exportar están condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa, en su conjunto. Los estudios existentes apuntan a que en las primeras etapas de la exportación el porcentaje de fracasos es relativamente elevado. Para desarrollar los mercados de exportación se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los

mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y regulatorias de los países receptores. Finalmente, es difícil lograr un nivel significativo de exportaciones sin ofrecer una variedad de productos completa y coherente. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas consideradas individualmente.

Sin embargo, al cooperar en el interior de una plataforma de exportación que combina los conocimientos y los medios financieros de varias empresas, las empresas, en general y las pequeñas y medianas empresas, en particular, pueden superar los obstáculos anteriormente enumerados e ingresar efectivamente en mercados extranjeros y desarrollarlos con menor costo y riesgo. Al mismo tiempo, los miembros pueden mejorar su rentabilidad, aumentar su eficiencia, tener acceso a una gestión profesionalizada a un coste razonable, mejorar su acceso a financiación pública y privada, acceder a ayudas, subvenciones y estímulos públicos a la internacionalización, ampliar las posibilidades de satisfacer a más operadores y segmentos del mercado, realizar actividades de promoción exterior al hacer más fácil su selección, preparación, organización y presencia de las empresas en ferias, concursos, misiones directas e inversas, visitas oficiales, etc. y acumular conocimientos.

Más exhaustivamente, las ventajas de este tipo de instrumentos son numerosas. Así, destacamos:

- **Conservación de la identidad.** Los miembros de la plataforma de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera, las

empresas pueden cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro.

- **Reducción del riesgo.** Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros, la plataforma de exportación reduce, de manera significativa, el riesgo de exportación y de la exploración de nuevas oportunidades comerciales en el extranjero.
- **Aumento de la rentabilidad.** La participación en una plataforma de exportación puede mejorar, en gran medida, los márgenes de utilidad de las empresas participantes mediante una reducción de los gastos, la formulación de una estrategia de exportación y el logro de exportaciones estables. En las plataformas de exportación los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción con lo que evitan los costes de establecer su propio departamento de exportación. Al utilizar en conjunto instalaciones de transporte y de otro orden para fines de exportación pueden lograrse economías adicionales de tiempo y de costo.
- **Exportación "activa".** Las plataformas de exportación ayudan a sus miembros a pasar del simple abastecimiento de productos a clientes ("reactivo") a la formulación de una auténtica estrategia de exportación en que se puedan ampliar las actividades de comercialización internas y las especificaciones técnicas y/o los precios no son simplemente dictados por los clientes (exportación "activa"). De esta manera se puede formular un criterio más coordinado y atento al mercado de un país determinado.

- **Aumento de la capacidad de negociación.** Cuando varias empresas unen fuerzas para fomentar sus exportaciones, aumentan su capacidad de negociación con los distribuidores y compradores. En algunos casos la plataforma de exportación puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera, puede prescindir de los intermediarios, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas.
- **Ventajas de eficiencia.** La cooperación entre empresas en una plataforma de exportación les permite superar los problemas derivados de su dimensión y explotar las economías de escala y de alcance, que no pueden lograr las empresas por separado. Al mancomunar recursos y al compartir información y experiencia, los miembros de la plataforma pueden mejorar e intensificar sus actividades de promoción en el extranjero. Además, pueden realizar actividades que las empresas no pueden realizar por separado como investigación de mercados y desarrollo de productos. Además, al mancomunarse, las empresas participantes pueden suministrar una mayor diversidad de productos y una cantidad superior que al hacerlo por separado. La mayor disponibilidad de productos y la mayor fiabilidad del suministro hacen que los productos ofrecidos por una plataforma sean más atractivos para los clientes extranjeros. De esta manera puede aumentar la competitividad de los productos de los miembros a escala internacional.

- **Acumulación de conocimientos.** Uno de los beneficios más importantes de las plataformas de exportación se vincula con la acumulación de conocimientos. Las empresas que participan en las mismas tienen, por lo general, una experiencia limitada de exportación y se hallan en las primeras etapas de ingreso en el mercado de exportación o expansión. Al participar en una plataforma de exportación los miembros pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar en los mercados extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales en esferas no relacionadas con la exportación y la forma de participar en alianzas. La exportación es un ejemplo clásico de "aprendizaje al hacer". Al participar en una plataforma de exportación los miembros pueden aprovechar los diferentes recursos y aptitudes relacionados con la exportación de las empresas por separado. Tradicionalmente los miembros pueden intercambiar conocimientos en diversas esferas, como la forma de negociar con bancos o la forma de aplicar ciertas normas técnicas. Finalmente, los miembros de una plataforma pueden también adquirir conciencia de los beneficios de la cooperación entre empresas y aprender la forma en que se pueden organizar redes de grupos. De esta manera podrán establecer alianzas para sus futuras actividades.
- **Foro de difusión y análisis de la información.** Las plataformas de exportación sirven foro para la difusión y el examen de la información, por cuanto las plataformas suelen organizar actividades como cursos prácticos, cursos de capacitación, etc. Finalmente, con la participación en la plataforma de exportación los miembros adquieren mayor

conciencia acerca de las normas de calidad y técnicas que se exigen en los mercados de exportación.

No obstante, para que una plataforma de exportación funcione es preciso que los integrantes comprendan que la cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados exteriores clave; que pertenecer a una plataforma de exportación es una decisión estratégica que compromete a medio y largo plazo; y que el compromiso y la confianza han de ser los pilares para el éxito conjunto.

En definitiva, con este proyecto se pretende articular un mecanismo que facilite la exportación de la producción de aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en el exterior, mediante una estrategia de acción común entre empresas.

OBJETIVO:

Crear, fruto de una alianza voluntaria entre determinadas empresas del sector oleícola de Uruguay, una plataforma o varias plataformas de venta y servicios para la exportación que, jurídicamente pueden adoptar la figura de un “Consortio de Exportación”, un “Grupo de Interés Económico” u otra forma de cooperación entre empresas, con el objetivo de comercializar conjuntamente sus aceites de oliva vírgenes extra en mercados internacionales.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Estudio para la creación de una o varias plataformas de exportación en el sector oleícola de Uruguay con la finalidad de

lograr una mayor penetración de los aceites de oliva vírgenes extra de uruguayos en los mercados exteriores, en el que, partiendo del conjunto de empresas interesados en el proyecto, se analice: el mejor modelo (plataforma única, plataforma por mercados exteriores, plataforma mixta –posibilidad de adhesión de empresas a la plataforma por mercados de destino), la mejor forma jurídica, el protocolo de funcionamiento interno y de pertenencia a la plataforma (protocolo de buenas prácticas para la internacionalización conjunta), la política de marcas y referencias, la estructura administrativa y de gestión de la plataforma de exportación para que pueda operar eficientemente.

- ✓ A resultados del estudio referido, decidir o no la creación de una o varias plataformas de exportación en el sector oleícola de Uruguay, una entidad o entidades cuyo objetivo principal, como se ha adelantado, será facilitar, promover, preparar, tramitar y ejecutar la exportación de los aceites de oliva vírgenes extra producidos por sus integrantes. En concreto, la/s plataforma/s ha de erigirse auténticos laboratorios de marketing, identificando los mercados extranjeros apropiados (población objetivo), analizarlos en profundidad (comportamiento del consumidor, importadores, formas más apropiadas de penetración en los mercados, normas técnico-sanitarias-ambientales y de etiquetado, certificaciones privadas de seguridad alimentaria requeridas o que representen ventajas competitivas, etc.), ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores y gestionar los contactos, establecer la política de precios, emprender acciones de promoción exterior, con especial énfasis en las ferias comerciales en las que, además de seleccionarlas, deberá preparar y organizar las actividades de: atracción de posibles compradores, agenda de visitas en ferias, gestión de visitas

post feria, visitas a otros expositores con capacidad de distribución (las ferias no son solo para recibir visitas), agenda de visitas post feria en el mercado sede de la feria e informe de seguimiento de los contactos realizados. Por otro lado, la/s plataforma/s de exportación ha de trabajar en el mercado electrónico de exportación. Finalmente, la/s plataforma/s de exportación ha de contar con una página web que actúe como central de ventas.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Empresas, Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU).

PRIORIDAD: Media.

PROYECTO 2.4: CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE E-COMMERCE EN EL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY.

EJE ESTRATÉGICO: Orientación al Mercado-Internacionalización-Desarrollo del Mercado Interior.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1., O1.2, O2.1., O3.1., O3.2, O4.1, O4.2, O6.1 y O6.2.

JUSTIFICACIÓN:

En la mayoría de las economías desarrolladas, el sector agroalimentario se sitúa entre aquellos que aprovechan en menor medida Internet como canal de venta de sus productos. Los estudios disponibles indican que esta situación no puede atribuirse a carencias técnicas o falta de infraestructuras en Tecnologías de la Información y del las Comunicaciones TICs, sino más bien a la falta de percepción por parte de las empresas agroalimentarias de la utilidad de este canal para distribuir productos agroalimentarios. Sin embargo, cada vez son más las empresas que ofrecen múltiples opciones para los consumidores, que van desde la compra en un supermercado online, hasta la compra directa sin intermediarios o descuentos diarios en productos gourmet. Desde el lado de la demanda, también hay que tener en cuenta las oportunidades que brinda la presencia en este canal de un consumidor ("internautas") con un perfil alejado del que corresponde a la población general, con una mayor juventud, unos mayores niveles de formación y un mayor poder adquisitivo.

Si el uso de Internet ofrece ventajas potenciales importantes a la actividad de cualquier empresa, éstas se hacen más evidentes para las que conforman el sector oleícola de Uruguay al operar en un mercado interior en el que poseen una escasa cuota de mercado, un

reducido poder de negociación frente a las grandes firmas distribuidoras y en el que existe una elevada confusión y desinformación del consumidor sobre los distintos aceites de oliva existentes y sus características diferenciadoras.

En este contexto, como adelantábamos, Internet se presenta como una de las mejores alternativas para contribuir a paliar dichos déficits, al ofrecer posibilidades de desarrollo en, al menos, dos ámbitos de gran relevancia como son el de la comunicación y el de la comercialización.

Estrategia de comunicación

Las empresas del sector oleícola de Uruguay se enfrentan a un mercado cada vez más global y con clientes más sofisticados, que demandan una mayor diversidad de productos y que son más sensibles ante la información directamente relacionada con la calidad del producto final y de las externalidades derivadas de su proceso de producción. La creciente sensibilización de los consumidores hacia el deterioro medioambiental y los impactos sociales de las acciones de las empresas se han visto reflejados en sus decisiones de compra y hábitos de consumo durante las dos últimas décadas. Así, aspectos tales como las medidas adoptadas en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, la contribución a la preservación del medio ambiente en los procesos productivos, la vinculación de las empresas al desarrollo territorial, el carácter saludable de los alimentos producidos, las medidas de calidad y seguridad alimentaria adoptadas por las empresas, etc. son, cada vez, más tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisiones, no solo por los consumidores, sino también por otros colectivos y por la sociedad, en general.

Esta mayor demanda de información por parte del consumidor difícilmente puede ser satisfecha por unas etiquetas ya de por sí saturadas con la inclusión de reclamos publicitarios y de un maremágnum de información requerida por las cambiantes legislaciones y que dan como resultado formatos poco amigables y, en ocasiones, poco comprensibles para el consumidor final. Ello se uniría a la desinformación que tradicionalmente ha afrontado el consumidor sobre los aceites de oliva.

Frente a esta situación, los servicios ofrecidos por Internet, entre los que destacan, aparte del tradicional sitio web, las redes sociales y los servicios disponibles a través de elementos de internet móvil, tales como *Smartphone* o *tablet* tienen las siguientes ventajas:

- Las redes sociales permiten no solo informar a los consumidores con un lenguaje más cercano, sino mantener un contacto fluido con ellos y obtener sus valoraciones, impresiones y percepciones con suma rapidez.
- La proliferación de elementos que permiten el Internet móvil, como *smartphone* o *tablet*, están llamados a cambiar de manera inimaginable hasta ahora la comunicación entre empresas y consumidor final. En esta línea se sitúa el desarrollo y extensión de los *Códigos QR* que, además de servir para facilitar el acceso a la web de la empresa o a los perfiles de redes sociales, permiten sustituir el etiquetado ofreciendo *in situ* y en el mismo momento de la compra, información sobre los aspectos citados anteriormente: el aporte medioambiental del producto y del proceso productivo, la procedencia, la contribución del producto al desarrollo

territorial o de otros aspectos relacionados con el cumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa.

Comercialización mercado nacional e internacional

Internet brinda una excelente oportunidad a las empresas oleícolas al posibilitarle acercar sus productos a los consumidores finales sin intermediarios, una opción cada vez más utilizada en el sector oleícola a escala mundial que ofrece a los consumidores las siguientes ventajas:

- Mayor diversidad que la existente en los establecimientos de libre servicio.
- La reducción del tiempo transcurrido desde la elaboración y la venta del producto, añadiéndole mayor frescura.
- La oferta de especialidades territoriales o difícilmente accesibles a través de los canales de venta convencionales.
- Unos precios mucho más ajustados.

OBJETIVO:

Con ese proyecto se pretende profundizar en el uso de las TICs como mecanismo de información, comunicación y venta, mediante la creación de una plataforma digital en la que las empresas oleícolas de Uruguay puedan ofrecer a los consumidores sus productos de una manera atractiva, con calidad del producto garantizada y sin intermediarios. Esta plataforma ha de servir, lógicamente, para desarrollar una estrategia de comunicación, con tres objetivos: 1) informar y formar al consumidor de aceites de oliva sobre la tipología existente, sus características diferenciadoras, las ventajas de su consumo y las posibilidades de uso; 2) fidelizar a los consumidores

consiguiendo una comunicación bidireccional, basada en un lenguaje menos formal y más directo que el utilizado por los canales de comunicación convencionales; y 3) recabar información sobre la valoración que a los consumidores les merece los aceites consumidos y las condiciones en las que son ofertados. Aunque, en un principio, la plataforma será en español, más adelante puede desarrollarse en dos idiomas más, inglés y portugués, al objeto de que los mercados exteriores tengan más fácil acceso a la misma, sobre todo a la tienda online.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Realizar unas jornadas dirigidas al sector oleícola informando sobre las posibilidades que ofrece Internet como canal de venta, especialmente, en el ámbito de la estrategia de comunicación de sus empresas.
- ✓ Diseñar e implantar en el sector una plataforma de venta online, dirigida tanto al consumidor final como a empresas del sector HORECA y del institucional, con ventas directas desde almazaras (evitando intermediarios). El sitio web debe de poseer las siguientes características, a fin de crear un valor añadido superior al de la oferta existente en los canales de distribución convencionales (supermercados).
 - Incluir una mayor diversidad. Debe de existir una clasificación de la oferta de aceites por departamentos, variedades, blend, premios y reconocimientos, etc.
 - A fin de impulsar la notoriedad y prestigio de la oferta online de aceites uruguayos y garantizar al cliente la calidad del producto comprado, utilizar

estrictos criterios de selección a la hora de incluir o no una determinada marca. Estos criterios podrían concretarse en que los aceites hayan obtenidos premios, contar o no con el Sello de Calidad Premium, que posean certificados de calidad conforme a normativas internacionales, etc.

- Incluir información detallada dirigida al consumidor para que pueda conocer las características que distinguen los distintos aceites de oliva, la diversidad varietal de Uruguay, el maridaje de los aceites con determinados platos uruguayos, los beneficios para la salud de los aceites de oliva, etc.
- ✓ Impulsar una estrategia de comunicación online que incluya las siguientes acciones:
- Acciones directas de promoción del sitio web y de la disponibilidad de oferta online de calidad de aceites de oliva a través de los distintos canales de comunicación tradicionales (publicaciones, ferias comerciales, publicidad, etc.).
 - Utilización de los códigos QR para conectar la oferta offline y la online. Estos códigos pueden descifrarse a través de elementos de Internet móvil, tales como los que ofrecen los smartphone o tables. Deben incluirse en soportes físicos, especialmente en el mismo envase del producto, lo que permite al consumidor informarse detalladamente en pocos segundos, *in situ* y en

el mismo momento de la compra sobre las características del mismo.

- Acciones de comunicación a través de las redes sociales. Para el desarrollo de las mismas sería conveniente la utilización de los servicios de un *Community Manager* que gestionara los flujos de información entre empresas y consumidores en las principales redes sociales. Se trataría de contar con un gestor que, por un lado, interviniese directamente en las redes sociales, informando y provocando que se hable del aceite de oliva virgen extra de Uruguay en la red (novedades, recetas, beneficios para la salud, subproductos aparecidos, beneficios para su entorno,...) y, por otro lado, que recabase información sobre qué comentarios hacen los usuarios sobre nuestros productos (quejas, aspectos más valorados,...).
- Invitar a los principales “blogueros” de Uruguay (principalmente relacionados con la salud, nutrición y la gastronomía) a unas jornadas para que conozcan *in situ* el proceso de elaboración del aceite de oliva virgen extra, realicen catas de aceites a fin de conocer las diferencias entre los distintos aceites de oliva, prueben distintas recetas utilizando este producto, etc., a fin de conseguir que hablen de la cultura del olivo en la red
- Realizar campañas en las redes sociales dirigidas a los *consumidores más jóvenes* en la que se incluyan concursos, juegos e información de interés para este segmento, tales como la

referida a la dieta o las cualidades de los productos cosméticos basados en los aceites de oliva.

- ✓ Realizar campañas de formación sobre la optimización de contenidos, tanto en buscadores (SEO) como en redes sociales (SEM), así como sobre herramientas, como Google Analytics, que permiten aprovechar la información o “rastros” que el cliente deja en su proceso de interacción con el sitio web de la empresa.
- ✓ Realizar unas primeras reuniones con representantes del sector logístico a fin de definir y evaluar las condiciones en las que se produciría las entregas de los productos comercializados online. Sería conveniente la cooperación entre las distintas empresas oleícolas a fin de solicitar una propuesta común que derivara en unas mejores económicas para todos.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Empresas, Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

PRIDORIDAD: Media.

PROYECTO 3.1: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA FORMATIVO Y DE CAPACITACIÓN PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY.

EJE ESTRATÉGICO: I+D+i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O2.1, O2.2, O3.1, O3.2, O5.1, O5.2, O6.1, O7.1 y O7.2.

JUSTIFICACIÓN:

La mejor formación de las personas que operan actualmente en el sector oleícola de Uruguay y la incorporación al mismo de otros profesionales cualificados es una condición necesaria para que el sector oleícola supere los grandes retos que tiene por delante, como son la mayor internacionalización, la innovación y la cooperación, elementos fundamentales para que la oleicultura de Uruguay se convierta en un motor fundamental de crecimiento económico y erigirse en un sector generador de empleo y de riqueza en los territorios olivareros de Uruguay.

Además, la formación de los empleados es fundamental para que puedan estar satisfechos, ya que la formación es clave para el crecimiento y progreso de las personas, dándoles una mayor competencia que permitirá que las organizaciones sean mucho más competitivas en el mercado.

En definitiva, la formación especializada constituye un factor estratégico que contribuye a impulsar el futuro del sector oleícola en Uruguay, mucho más en la actual sociedad del conocimiento, en la que una organización es más o menos eficiente en función del mayor

o menor conocimiento que tenga y de la mayor o menor profesionalización de quienes trabajan en la misma.

En este contexto, aunque en Uruguay hay formación especializada en el sector proporcionada, fundamentalmente, por la Facultad de Química, por la Facultad de Agronomía y por el INIA, la formación es escasa, situación lógica considerando la juventud del sector, pero que hay que corregir para que el sector oleícola alcance una mayor rapidez en su proceso de modernización y desarrollo.

En este sentido, la importancia que empieza a tener la oleicultura en Uruguay hace recomendable que exista una oferta formativa universitaria. Es conveniente formar titulados universitarios que posean conocimientos integrales y solventes en oleicultura y elaiotecnia, de tal modo que, incorporados a las empresas del sector o creando las suyas propias, contribuyan a modernizarlo y desarrollarlo. El posgrado de especialización en industria cárnica ofrecido por la Universidad de la República es un buen modelo a seguir a medio y largo plazo, mientras tanto sería conveniente incorporar determinados desarrollos curriculares en determinados títulos universitarios.

Por otro lado, es igualmente oportuna una oferta formativa sobre oleicultura en la enseñanza secundaria que provea al sector de técnicos de nivel medio, que desarrollen tareas profesionales de carácter operativo, actuando como enlaces entre los profesionales de nivel superior y los olivaderos/oleicultores.

Finalmente, es necesaria formación continua centrada en las necesidades formativas y de capacitación técnica de las distintas tareas y actividades que se realizan en la oleicultura, de tal modo que haga posible que quienes trabajan actualmente en el sector lo hagan

más eficientemente, a la vez que posibilite acercarse a las profesiones del sector a otras personas interesadas.

OBJETIVO:

Elaborar un conjunto de actividades formativas y de capacitación –oferta formativa– que permita, por un lado, formar personas con alta cualificación en oleicultura y con una visión integral del funcionamiento del sector y, por otro lado, dotar de un mayor conocimiento del proceso de producción-consumo de los aceites de oliva a potenciales productores, industriales, vendedores, técnicos, operarios y personas interesadas, con la finalidad de fomentar el empleo de calidad, la formación especializada sobre el sector oleícola en Uruguay y la divulgación de conocimiento en torno al complejo agroalimentario de los aceites de oliva.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Continuar y potenciar las actividades formativas sobre análisis sensorial, formación de sommelier, etc.
- ✓ Realizar cursos destinados a los actuales técnicos sobre los aspectos más importantes y problemáticos del cultivo del olivo en Uruguay.
- ✓ Realizar cursos destinados a los actuales operarios de campo.
- ✓ Realizar cursos dirigido a maestros de almazaras, empresarios del sector y estudiantes interesados sobre el proceso de elaboración de aceites de oliva vírgenes extra de calidad.
- ✓ Realizar cursos dirigidos a maestros de almazaras, empresarios del sector y estudiantes interesados sobre

gestión de subproductos y residuos del cultivo del olivar y de la elaboración de aceites de oliva.

- ✓ Elaborar un paquete formativo destinado a los actuales y futuros técnicos, a empresarios y a estudiantes interesados sobre gestión medioambiental, con especial incidencia en la evaluación de los impactos medioambientales asociados al cultivo del olivo y a la fase industrial (transformación y envasado), eficiencia energética, etc.
- ✓ Realizar una serie de cursos destinados a los empresarios actuales y potenciales sobre aspectos básicos del proceso productivo y de comercialización de los aceites de oliva.
- ✓ Elaborar cursos destinados a los vendedores, a la "fuerza de venta".
- ✓ Diseñar cursos sobre administración de empresas y gestión de marketing destinados a los técnicos, a los empresarios del sector y a estudiantes interesados sobre: organización de empresas agroalimentarias, sistemas de aseguramiento de calidad, financiación, análisis de costes, marketing, política y gestión de marcas, internacionalización, etc.
- ✓ Realizar cursos sobre la aplicación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en el sector oleícola.
- ✓ Realizar cursos destinados a nutricionistas.
- ✓ Incorporar enseñanzas universitarias en los ámbitos de la agronomía y elaiotecnia.
- ✓ Incorporar la oleicultura en la enseñanza secundaria.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Universidad de la República, Facultad de Química, Facultad de Agronomía, Universidad de la Empresa, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Uruguay XXI y Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

PRIDORIDAD: Media alta.

PROYECTO 3.2: I+D+I Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL SECTOR OLEÍCOLA.

EJE ESTRATÉGICO: I+D+i, transferencia del conocimiento, formación y capital humano.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O3.1, O3.2, O4.1, O4.2, O5.1, O5.2 y O7.1.

JUSTIFICACIÓN:

Uno de los pilares sobre los que apoyar la modernización del sector oleícola de Uruguay es la innovación, que ha de ser fruto de la generación de conocimiento y de su transmisión al tejido productivo, debido a que el sector oleícola necesita conocimientos para mejorar en todas las fases del ciclo producción-consumo de aceites de oliva, con la finalidad de lograr una oleicultura más competitiva.

En este sentido, la juventud del sector oleícola de Uruguay no ha propiciado, lógicamente, la aparición de una masa crítica de investigadores e investigadoras dedicada a generar y transferir conocimiento en torno al cultivo del olivar, a la transformación y a la comercialización de los aceites de oliva. No obstante, desde hace algunos años, un grupo de investigadores e investigadoras vienen trabajando, cooperando entre sí, en distintos proyectos de investigación focalizados en diversos problemas que afectan el sector oleícola. Nos referimos a los trabajos que se llevan a cabo en el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), en la Facultad de Química y en la Facultad de Agronomía realizados por equipos de investigación que trabajan de manera muy cercana al sector productor.

No obstante, hay ciertas parcelas del conocimiento relacionadas con las áreas de la gestión de empresas, sobre todo, que no forman parte de la agenda de investigación sobre el sector oleícola en Uruguay, siendo ésta una debilidad del Conglomerado Agroindustrial Olivarero que hay que cubrir, teniendo en cuenta la importancia del conocimiento en estas áreas para el desarrollo de la demanda interna y externa.

En definitiva, este proyecto se apoya en la idea de que si empresas e investigación actúan conjuntamente y en la misma dirección se alcanzan resultados que permiten el logro de los objetivos sectoriales más fácilmente y el aumento de la competitividad de las empresas que integran el sector oleícola de Uruguay.

OBJETIVOS:

En el marco de la potenciación de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación en el sector oleícola como fuente de ventaja competitiva, los objetivos de este proyecto son, de un lado, innovar en el sector, tanto en procesos como en productos y gestión, a partir de la generación de conocimiento y de su transferencia al tejido productivo oleícola y, de otro lado, generar conocimiento útil para el sector que le permita tomar decisiones, bien para aprovechar oportunidades, bien para minimizar los riesgos inherentes a la actividad oleícola. Para ello, es preciso articular un mecanismo o sistema de ciencia-tecnología-empresa en el seno del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay que permita alcanzar ambos objetivos.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Potenciar la investigación y transferencia del conocimiento en todas las fases que conforman el flujo producción-consumo de aceites de oliva.
- ✓ Establecimiento de un foro de encuentro entre investigadores, empresarios y técnicos que operen en el sector oleícola en el que, respetando el papel de cada uno, se acuerden líneas prioritarias de investigación así como fuentes de financiación que permitan ejecutar los proyectos.
- ✓ Realizar los siguientes estudios:
 - Estudio sobre la epidemiología del repilo (*Fusicladium oleagineum*) y emplomado (*Pseudocercospora cladosporioides*) del olivo y susceptibilidad de las diferentes variedades en evaluación. Determinación de momentos óptimos y productos adecuados para su manejo.
 - Aportes para la Mancha jabonosa ocasionada por *Colletotrichum* spp. en el cultivo del olivo: Identificación y caracterización de las especies de *Colletotrichum* en Uruguay. Evaluación de momentos y fungicidas para su control químico. Determinación del nivel de residuos y de la curva de disipación de fungicidas empleados en el manejo sanitario del olivo. Determinación del umbral máximo tolerable de fruta infectada por *Colletotrichum* spp. para la producción de aceite extra virgen.
- ✓ Evaluación del comportamiento agronómico de variedades introducidas:
 - Determinación de vigor de los árboles (sección de tronco y volumen de copa); época de floración (seguimiento de los estados fenológicos); rendimiento (kg./ha.); eficiencia productiva (cosecha acumulada por m³ de copa); productividad

(cosecha acumulada por cm² de sección de tronco); tendencia a la vecería; parámetros agronómicos de la aceituna (peso del fruto, largo, calibre, peso del carozo); tenor graso (% materia seca), humedad (%) y calidad del aceite de oliva a la cosecha.

- ✓ Prospección y colecta de material adaptado de plantaciones tradicionales o antiguas seleccionando los más tolerantes a enfermedades. Instalación de materiales en módulos de evaluación a fin de estudiar vigor, precocidad, productividad, tolerancia a enfermedades.
- ✓ Estudio de diferentes técnicas de manejo del cultivo (intensidades de poda, aplicación de diferentes láminas de riego) sobre el rendimiento y calidad del aceite de oliva.
- ✓ Destinos del alperujo.
- ✓ Manejo de la vecería.
- ✓ Estudio y medidas de prevención del "Eriofido" del olivo.
- Análisis de costes en el sector oleícola de Uruguay.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Universidad de la República, Facultad de Química, Facultad de Agronomía, Universidad de la Empresa, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

PRIORIDAD: Alta.

PROYECTO 4.1: CREACIÓN DE UNA CENTRAL DE COMPRAS Y SERVICIOS EN EL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY.

EJE ESTRATÉGICO: Cooperación inter e intrasectorial.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O3.1, O3.2, O4.1, O4.2 y O5.1.

JUSTIFICACIÓN:

La búsqueda constante de la mayor productividad de las explotaciones e industrias oleícolas de Uruguay ha de ser una premisa del sector. Los olivaderos/oleicultores, en general, miden la rentabilidad de su empresa en función del precio de venta de los aceites de oliva, no preocupándose demasiado de los costes de producción de la materia prima. Esta actitud ha de cambiar en el sentido de medir la rentabilidad en función de los beneficios, lo que implica tratar de reducir, al máximo, los costes inherentes a la producción de aceituna y a la obtención de aceites de oliva.

En este sentido, la escasa dimensión de la mayoría de las explotaciones olivaderas de Uruguay imposibilita la obtención de economías de escala que permitan reducir costes, con la consiguiente merma en la rentabilidad de las explotaciones, al tiempo que hace muy difícil tener acceso a determinados insumos y servicios. Esta debilidad del sector olivadero de Uruguay podría eliminarse o atenuarse mediante fórmulas de cooperación entre los olivaderos. Sin embargo, actualmente, la cooperación en la fase de producción de aceituna es prácticamente inexistente en Uruguay, perdiéndose, con ello, la posibilidad de obtener inputs a más bajo costo y, consecuentemente, reducir los costes de producción, lo que permitiría, a su vez, disminuir los precios de venta de los aceites de

oliva y hacerlos más competitivos, a la par que tener acceso a determinados servicios tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones, para la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, para los tratamientos más adecuados, asesoramiento, formación, I+D+i, etc., en condiciones más ventajosas que actuando de forma individual.

Por otro lado, la situación descrita se agrava porque el bajo nivel de producción actual en Uruguay no ha posibilitado la aparición de un tejido relativamente importante y eficiente de empresas suministradoras de inputs y/o servicios al sector, una situación que cambiará en los próximos años a medida que aumente la producción, como consecuencia de la mayor edad de los olivos plantados y de nuevas plantaciones.

Finalmente, la inexistencia de un tejido de empresas locales suministradoras de materias primas y de servicios para el sector no solo afecta a los olivareros sino que afecta, también, a los almazareros/envasadores que tienen dificultades para conseguir materias primas, sobre todo para la fase de envasado, o que las adquieren a precios elevados, por lo que la cooperación en esta fase de la cadena de producción-consumo del sector oleícola es también necesaria.

En definitiva, un rasgo en el sector oleícola de Uruguay es la excesiva atomización, una característica que, junto con la insuficiente cooperación intrasectorial, limita el abaratamiento del precio de adquisición de insumos y el acceso a ciertos inputs y servicios, afectando a su competitividad.

OBJETIVO:

Creación de una central de compras y servicios en el sector oleícola de Uruguay y/o adhesión a otra existente en otro sector, que permita reducir los costes en el suministro de inputs y poder acceder a determinados bienes y servicios, bajo el principio de la cooperación inter e intrasectorial y el reforzamiento de las relaciones en su interior para aumentar su competitividad. Una cuestión fundamental en este tipo de estructuras es que cuanto más empresas se adhieran al proyecto mayor será el beneficio para todos.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Estudio de la viabilidad de la creación de una central de compras y servicios en el sector oleícola de Uruguay, a partir de la información sobre los inputs utilizados por las empresas del sector, los volúmenes, los proveedores actuales, los precios de compra, la capacidad de almacenamiento, etc. Con esta información se analizarían las ventajas derivadas del volumen, en términos de precios, servicios ofrecidos por los proveedores y acceso a proveedores con los que, actualmente, es imposible contratar. En definitiva, se trataría de evaluar el ahorro derivado de actuar conjuntamente. Asimismo, hay que contemplar el coste de la estructura administrativa necesaria para que la central de compras y servicios pueda operar eficientemente.
- ✓ A resultas del estudio referido, decidir o no la creación de una central de compras y servicios en el sector oleícola de Uruguay y/o la adhesión de las empresas interesadas o de la propia central a otra/s existente/s en otro sector.

- ✓ Al objeto de poder contar con información suficiente para dar respuesta al objetivo de este proyecto, es necesario explorar el funcionamiento de otra u otras centrales de compras y servicios existentes en Uruguay, así como su disposición a cooperar con el sector oleícola.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Empresas del sector oleícola, Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y central o centrales de compras y servicios que operen en Uruguay.

PRIORIDAD: Alta.

PROYECTO 5.1: ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO INDUSTRIAL DEL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY Y ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.

EJE ESTRATÉGICO: Eficiencia productiva, multifuncionalidad, diversificación y sostenibilidad medio ambiental.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O4.1, O4.2, O5.1, O5.2 y O7.1.

JUSTIFICACIÓN:

Uno de los rasgos característicos del sector oleícola uruguayo es el alto grado de integración entre las actividades de producción de aceituna y de producción de aceites de oliva, debido a que la mayoría de la producción de aceites de oliva se obtiene de explotaciones olivícolas pertenecientes a la misma compañía. No obstante, hay unos 100 productores que requieren los servicios de industriales almazareros para molturar sus aceitunas. En este sentido, el modelo de funcionamiento es diverso: hay almazareros que adquieren la aceituna a los productores/proveedores a cambio de una cantidad de dinero; hay almazareros que molturan la aceituna de otros productores a cambio de una comisión; y hay almazareros que molturan la aceituna de otros productores a cambio de una cantidad de aceite.

En este contexto, un asunto de capital importancia, considerando la orientación hacia la calidad de los productores de Uruguay, es que en la época de recolección se producen cuellos de botella en las almazaras al querer todos los productores que sus aceitunas se molturen "las primeras", creándose conflictos que, de momento, no son demasiados, pero que lo serán a medida que la producción sea mayor.

Para resolver este problema hay varias estrategias posibles. En primer lugar, aumentar la capacidad de las almazaras existentes, cuando esto sea posible, aunque esta medida acarrea otros problemas relacionados con los efluentes y con el alperujo. En segundo lugar, instalar más almazaras por pequeños productores individualmente, una posibilidad que no parece muy acertada desde la perspectiva de la rentabilidad. En tercer lugar, instalar almazaras cuya propiedad sea de varios productores, fruto de la cooperación intrasectorial. Finalmente, la aparición de almazaras pertenecientes a una empresa desligada de la producción de aceituna, en el ámbito de la mayor especialización del sector oleícola de Uruguay. Esta última posibilidad no está en la mano de los actuales agentes del sector, pero surgirán las empresas a medida que el sector crezca.

En cualquier caso, las tres primeras estrategias antes señaladas no son incompatibles. Sí conviene dejar claro que, si se apuesta por la primera, hay que establecer muy bien los términos de la colaboración empresarial entre productores de aceituna y almazareros, para evitar conflictos que mermen el ambiente de cooperación en el sector.

Por otro lado, es preocupante la ausencia de extractoras de orujo, sobre todo, de cara a los próximos años. Tampoco existen, aunque en este caso la preocupación no es tal, sino que hay que verlo más como una oportunidad de desarrollo sectorial en el ámbito de la multifuncionalidad y diversificación productiva, industrias que utilicen los residuos y subproductos procedentes del cultivo del olivar y de la obtención de aceites de oliva para producir compost, generar calor y producir energía eléctrica. En la misma línea, no hay estudios que estén explorando otras formas de valorización de los residuos y subproductos del sector oleícola como es la obtención de etanol,

alcoholes, antioxidantes naturales, carbono activado, azúcares, etc. para determinadas industrias.

En definitiva, la producción y uso de energías renovables en el sector oleícola y la mejora de la eficiencia energética y de la reducción del impacto ambiental de la actividad oleícola ayudará, también, a posicionar al sector como un sector medioambientalmente responsable, como antes señalábamos, un asunto no menor considerando la importancia creciente que a la cuestión medioambiental otorgan los consumidores.

De otra parte, es importante el desarrollo de líneas de productos en las industrias de la cosmética, parafarmacia, bollería, conservas y cárnicas, en las que se utilizan los aceites de oliva como inputs en los procesos productivos, con la finalidad de posicionar a los productos en los mercados como de calidad y saludables.

Por otro lado, hay un desarrollo incipiente del turismo rural asociado al cultivo del olivar y a la producción de aceites de oliva (oleoturismo), que se verá reforzado, en los próximos años, como consecuencia del desarrollo de algunos negocios oleícolas que están conformándose para atender las demandas turísticas y de personas interesadas en un mayor conocimiento de la cultura del olivar y de los aceites de oliva.

OBJETIVOS:

En el marco de la eficiencia productiva, el mantenimiento de la política de calidad de los aceites de oliva, la gestión medioambiental que permita posicionar al sector oleícola de Uruguay como un sector medioambientalmente responsable y el fomento de la diversificación sectorial, los objetivos de este proyecto son cinco. Así, en primer

lugar, aportará información sobre las necesidades industriales de los próximos años y el dimensionamiento de las actuales industrias. En segundo lugar, mediante la potenciación de la I+D+i aplicada a residuos y subproductos procedentes del cultivo del olivar y de la elaboración de los aceites de oliva, generará conocimiento sobre las oportunidades derivadas de la valorización de los mismos. En tercer lugar, pondrá en valor el sector oleícola con relación a la huella de carbono, el efecto sumidero de CO₂ y las energías renovables. En cuarto lugar, impulsará el oleoturismo. Finalmente, aportará conocimiento y posibilidades del uso de los aceites de oliva en las industrias de alimentación y en la cosmética.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Analizar la producción de aceituna a molturar en los próximos años y las necesidades de nuevas instalaciones, si fuera el caso, y/o el aumento de la capacidad de las actuales almazaras, teniendo en cuenta los nuevos proyectos empresariales ya en marcha o inminentes.
- ✓ Si del estudio anterior, se dedujera la necesidad de nuevas almazaras, elaborar un proyecto de instalación conjunta, con una vinculación territorial obviamente, entre los productores interesados.
- ✓ Estudio sobre las empresas y servicios necesarios para el normal desarrollo del sector oleícola en el futuro: extractoras de orujo (número, ubicación, volumen, etc.), laboratorios, etc.
- ✓ Jornadas sobre las oportunidades empresariales a partir de la valorización de los residuos y subproductos procedentes del cultivo del olivar y de la obtención de aceites de oliva.
- ✓ Elaborar un proyecto de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que persiga poner en valor el sector oleícola con

relación a la huella de carbono, el efecto sumidero de CO₂ y las energías renovables.

- ✓ Elaboración de un programa o catálogo de ofertas de oleoturismo, individualmente o en colaboración con el sector vitivinícola, en el que se ofrezca visitas con cata, jornada olivarera y obtención de “tu propio aceite de oliva virgen extra”, etc. Es oportuno, también, ubicar en las zonas turísticas agrotiendas en cooperación con otros sectores alimentarios.
- ✓ Realizar un estudio en el que se analicen las posibilidades del uso de los aceites de oliva en las industrias de alimentación y de la cosmética. Para este último apartado –la cosmética- se debería impulsar un proyecto piloto en almazaras.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Facultad de Química y Facultad de Agronomía, Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD) y Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).

PRIORIDAD: Media alta.

PROYECTO 6.1: PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA DEMANDA DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA EN EL MERCADO INTERIOR.

EJE ESTRATÉGICO: Promoción de los aceites de oliva y del cultivo del olivar.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O2.1, O3.1, O4.1, O4.2, O6.1, O6.2 y O7.3.

JUSTIFICACIÓN:

Actualmente, la demanda de aceites de oliva, en general, y de vírgenes extra, en particular, es escasa en Uruguay, no previéndose un crecimiento sobresaliente en los próximos años. Esta tendencia contrasta con la de la oferta, pues si bien es cierto que, actualmente, la demanda de aceites de oliva es muy superior a la oferta nacional, ésta crece año tras año a un ritmo tal que se prevé que en el año 2020 se produzcan 10.000 toneladas de aceites de oliva, frente a los 550.000 litros producidos en la temporada 2012. Como consecuencia de este desfase entre producción y consumo, Uruguay importa alrededor de 1.400 toneladas de aceites de oliva procedentes de Argentina, España e Italia, principalmente.

Respecto de la tipología de aceites de oliva consumidos en Uruguay, se consumen mayoritariamente aceites de oliva etiquetados como vírgenes extra, restringiéndose su uso, generalmente, a aliños de ensaladas y otros platos, no siendo habitual utilizarlos para freír.

Es de esperar que, como señalábamos, en los próximos años aumente el consumo de los aceites de oliva en Uruguay considerando la tendencia creciente a consumir alimentos de calidad, seguros,

naturales y saludables, a medida que el consumidor es más consciente de la estrecha relación existente entre dieta y salud. Además, otros factores de cambio en los hábitos de compra y consumo de alimentos ayudarán al aumento de la demanda de los aceites de oliva, en general, y de los vírgenes extra, en particular, en el mercado interior. Nos referimos a la búsqueda por los consumidores de lo “auténtico”, desplazándose a las fábricas a conseguirlo o bien adquiriendo alimentos que ofrezcan garantías de que vienen directamente del productor y de alimentos que les vinculen con un alto status social, con el “buen gusto”, con algo exclusivo. Otro factor de importancia es el aumento del consumo de productos procedentes de cultivos cuyo proceso productivo genera externalidades positivas, tales como la conservación del medio ambiente, la lucha contra la erosión y el cambio climático, la protección de la biodiversidad, etc. Y, finalmente, el aumento del consumo de la “buena y nueva gastronomía” por parte de algunos segmentos de mercado.

Estos cambios en los hábitos de compra y consumo de los consumidores representan enormes oportunidades para los aceites de oliva vírgenes extra y, en consecuencia, para los productores de Uruguay que producen excelentes caldos de alta gama con reconocimiento internacional.

Sin embargo, a pesar de lo que acabamos de señalar, actualmente la cuota de mercado de los aceites vírgenes extra de Uruguay es muy reducida, como consecuencia de varios factores: desconocimiento de los consumidores uruguayos de la existencia de excelentes aceites producidos en el país; confusión entre los consumidores que adquieren marcas que creen que contienen aceites producidos en Uruguay cuando, en realidad, se trata de aceites importados y envasados en el país; desconocimiento de los

consumidores de los distintos tipos de aceites de oliva existentes y sus cualidades distintivas, lo que provoca que utilicen solo el precio como criterio de elección, sin tener en cuenta otros parámetros como los mayores beneficios para la salud de unos aceites frente a otros, el método de producción y la calidad, entre otros; y la escasa o nula vigilancia por parte de las autoridades competentes sobre la autenticidad de los aceites de oliva envasados, con relación a lo prometido en la etiqueta.

En el contexto descrito, es preciso desarrollar programas de comunicación –promoción– que estimulan la demanda interna de aceites de oliva vírgenes producidos en Uruguay, en los que se informe de su método de obtención y de sus características, posicionándolos como productos únicos, de excelente calidad, naturales y saludables, procedentes de un cultivo que produce externalidades muy positivas para los territorios donde se cultiva y para la sociedad, en general.

OBJETIVO:

El objetivo último de este proyecto es aumentar el consumo interno de los aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay, a través de la realización de distintas actividades de promoción dirigidas a distintos sectores y segmentos de mercado (hogares, canal HORECA, prescriptores e instituciones), en las que se han de posicionar los excelentes caldos de Uruguay como alimentos de excelente calidad reconocida y, como consecuencia, con importantes beneficios derivados de su consumo, así como productos aptos para muchos más usos de los que, actualmente, el consumidor considera.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Elaboración de un estudio del comportamiento del consumidor de aceites y grasas en Uruguay (hogares y canal HORECA), al objeto de detectar potenciales segmentos de mercado para aumentar el consumo del aceite de oliva virgen extra producido por el sector oleícola de Uruguay y estrategias de desarrollo de la demanda.
- ✓ Diseñar y elaborar materiales de comunicación y de promoción adaptados a cada segmento de mercado, tales como: DVD, logos, pósters, folletos, audiovisuales, recetarios, publlirreportajes, desarrollo del código QR, etc. En este apartado, es importante elaborar una "guía de compra", como también lo es la realización de videos para colgarlos en You Toubé sobre aceites de oliva y salud -"consumir aceite de oliva virgen extra es invertir en salud"-, los diferentes aceites de oliva y sus características diferenciadoras, utilizando analogías con otras frutas, como las naranjas, por ejemplo, vincular el consumo de aceite de oliva virgen extra con una compra responsable, moderna, etc.
- ✓ Oleicultura-Hogares: realizar programas de comunicación destinados a que los consumidores uruguayos conozcan que Uruguay produce aceites de oliva de excelente calidad, los distintos tipos de aceites de oliva y sus elementos diferenciales, cómo usar los aceites de oliva, la vinculación aceites de oliva y la buena gastronomía, etc.
- ✓ Oleicultura-canal HORECA: realizar campañas de comunicación, muy centradas en catas y en jornadas gastronómicas en torno al aceite de oliva virgen extra, así como utilizar los restaurantes y hoteles para ofrecer información sobre los aceites de oliva, eventos en torno a los mismos, etc. Por otro lado, hay que

- trabajar para eliminar la práctica del relleno de botellas en dos direcciones: la política, alineándose el sector con las recomendaciones de la propia Unión Europea, y la sectorial, no utilizándose en el sector tapones que permitan esta práctica.
- ✓ Oleicultura-Prescriptores: Realizar campañas de comunicación directas dirigidas a generadores de opinión (prescriptores): profesionales de la salud (médicos, farmacéuticos, nutricionistas, etc.), periodistas, críticos gastronómicos, chefs, científicos de reconocido prestigio, deportistas, blogueros, etc.
 - ✓ Oleicultura-Instituciones: Realizar campañas de comunicación directas dirigidas a asociaciones, colegios profesionales, escuelas de gastronomía, etc.
 - ✓ Oleicultura-Educación:
 - Realizar contenidos digitales educativos dirigidos a la comunidad educativa (alumnado, profesorado y padres/madres), en colaboración con contenidistas en el marco del Plan Ceibal.
 - Realizar contactos para la inclusión de recursos didácticos y contenidos sobre la oleicultura en el marco del Programa de Alimentación Escolar.
 - Realización de actividades de divulgación, información y conocimiento dirigidas a la Comunidad Educativa de enseñanza primaria y media como, por ejemplo, un concurso escolar sobre la oleicultura.
 - ✓ Elaboración de uno o varios programas de Oleoturismo individualmente o en colaboración con otras iniciativas vinculadas al sector vitivinícola, que incluyan visitas guiadas, degustaciones de aceites de oliva vírgenes extra, obtención de aceites, etc.
 - ✓ Patrocinio de eventos que se celebren en Uruguay vinculados con la salud, el medio ambiente, la cultura, la vida sana, etc.

- ✓ Insertar información sobre los aceites de oliva vírgenes extra en las principales revistas sectoriales de alimentación, nutrición y salud.
- ✓ Instaurar un premio nacional de cocina con aceite de oliva virgen extra.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Ministerio de Turismo y Deporte (MTD), Marca País UruguayNatural, Área de Defensa del Consumidor, Plan Ceibal, Facultad de Química y Consejo Oleícola Internacional (cuando Uruguay sea miembro del COI).

PRIORIDAD: Alta.

PROYECTO 7.1: INCORPORACION DE UN SISTEMA DE TRAZABILIDAD: "OLEOTRAZABILIDAD".

EJE ESTRATEGICO: Calidad, seguridad alimentaria y defensa de la autenticidad de los aceites de oliva.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1, O1.2, O2.1, O2.2, O3.2, O4.1, O5.1, O7.2 y O7.3.

JUSTIFICACION:

La Unión Europea define la trazabilidad como "la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinados a ser incorporados en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo". Y, complementando, el Codex Alimentarius señala que "la trazabilidad es la capacidad para seguir el movimiento de un alimento a través de etapas especificadas de la producción, transformación y distribución".

En definitiva, la trazabilidad alimentaria se define como la capacidad de rastrear un alimento desde su origen hasta el consumidor, y es, por lo tanto, una herramienta fundamental al servicio de la calidad y seguridad alimentaria.

La aplicación de sistemas de trazabilidad presenta amplias ventajas, tanto para el operador económico, como para los consumidores y la Administración. Así, un buen sistema de trazabilidad en la cadena alimentaria aporta grandes beneficios para las empresas y no tiene por qué llevar necesariamente asociado grandes costos. Es preciso considerar cuidadosamente qué cambios

son necesarios para asegurar la trazabilidad en la empresa. El coste de tales cambios puede ser compensado con los beneficios que supone el disponer del sistema de trazabilidad tales como: proporcionar información dentro de la empresa para facilitar el control de procesos y la gestión; contribuir al aseguramiento de la calidad y la certificación de producto; servir de apoyo cuando los problemas surgen, facilitando la localización, inmovilización y, en su caso, retirada efectiva y selectiva de los alimentos; permitir demostrar con la "debida diligencia" el origen de un problema, especialmente importante con vistas a la depuración de responsabilidades; posibilitar el tomar acciones dirigidas a prevenir su repetición; prestar ayuda para hacer frente a las reclamaciones de los clientes (intermediarios en la cadena o consumidores) sobre los productos que se entregan, pudiendo proporcionar información sobre sus causas, detectadas en cualquier punto de la cadena, desde su producción en origen hasta la venta al consumidor; y potenciar el mercado, promoviendo la seguridad comercial de los alimentos y ganando o recuperando, en su caso, la confianza de los consumidores.

Por otro lado, los sistemas de trazabilidad proporcionan confianza a los consumidores debido a que dan certeza de que los productos se elaboran con la conveniente transparencia informativa a lo largo de toda la cadena agroalimentaria, desde el productor al consumidor. Con la aplicación de este sistema, el consumidor tiene la garantía de que, ante cualquier problema, las acciones a tomar se realizarán con la máxima eficacia, rapidez y coordinación.

Finalmente, el establecimiento de sistemas de trazabilidad permite a la Administración, de un lado, depositar una mayor confianza en las empresas alimentarias, facilitando las actividades de control oficial a lo largo de toda la cadena, y, de otro lado, la

optimización de los sistemas de trazabilidad permite a la Administración una mayor eficacia en gestión de incidencias, crisis o alertas sobre seguridad alimentaria.

En el sector de los aceites de oliva los sistemas de trazabilidad se encuentran con una complejidad especial al tratarse de productos vegetales transformados que no pueden etiquetarse desde su origen, y que hasta la adquisición por el consumidor han sufrido distintas transformaciones. Es interesante destacar que realizar el seguimiento del producto es más ágil y presenta más facilidades en los aceites de oliva vírgenes extra, que en los "aceites de oliva".

De otra parte, los sistemas de trazabilidad facilitan que los productores puedan recurrir a las denominadas "menciones facultativas del etiquetado" en algunos mercados ya que para poder hacerlo se requiere la demostración fehaciente de esas cualidades de los aceites de oliva, algo que se logra mediante los sistemas de trazabilidad.

Por lo que afecta a todos los operadores económicos distintos de aquellos dedicados a la producción primaria, hay que señalar que la trazabilidad es un instrumento de gestión implícito en el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC o HACCP), una herramienta para evaluar peligros y establecer sistemas de control centrados en la prevención.

OBJETIVOS:

Este proyecto se enmarca en el ámbito de la protección del consumidor en materia de seguridad alimentaria y su principal objetivo es introducir un sistema de trazabilidad en el sector oleícola de Uruguay que permita a productores, transformadores y

autoridades sanitarias seguir la pista de los aceites de oliva desde su origen hasta que llega a manos del consumidor, de forma que si se produce un riesgo alimentario exista la posibilidad de localizar, en breve plazo, el punto de la cadena en el que se encuentra el fallo y retirar el aceite, en su caso. En su etapa más avanzada, se podrá implantar una herramienta informática *on line* que comunique en tiempo real todo el proceso de producción del aceite, de tal modo que el consumidor que adquiera una botella de aceite puede conocer, a través de internet, todas las características del mismo: zona de producción, chacra, empresario, posibilidades de visitas a fábricas, oleoturismo, etc. Asimismo, otro objetivo de este proyecto es implementar un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control –APPCC o HACCP- en el sector.

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Instaurar un sistema de trazabilidad en el sector oleícola de Uruguay.
- ✓ Implementar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC o HCCP).
- ✓ Realizar unas jornadas técnicas acerca de los dos sistemas anteriores, dirigidas al sector oleícola.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Empresas y el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT).

PRIORIDAD: Alta.

PROYECTO 7.2: IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE PROTOCOLOS DE ESTÁNDARES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA.

EJE ESTRATÉGICO: Calidad, seguridad alimentaria y defensa de la autenticidad de los aceites de oliva.

OBJETIVOS INTERMEDIOS: O1.1., O1.2, O2.1, O2.2, O3.2, O4.1, O5.1, O7.1 y O7.2.

JUSTIFICACIÓN:

La implantación de sistemas de gestión de la calidad certificados de acuerdo con normas internacionalmente aceptadas es, cada día, una mayor exigencia de los mercados internos y externos, al transmitir seguridad y confianza sobre las empresas y organizaciones que los tienen establecidos.

Por otro lado, las crisis de seguridad alimentaria han hecho que las distintas administraciones establezcan regulaciones de seguridad alimentaria cada vez más restrictivas. De forma paralela a estas regulaciones, los actores privados (productores, industriales, minoristas, importadores, etc.) han introducido “estándares privados voluntarios” que permiten gestionar la calidad y los riesgos asociados con los fallos en seguridad alimentaria, a la vez que van creando los cimientos para las estrategias de diferenciación de calidad en el mercado de destino.

Respecto de las normas sobre seguridad alimentaria “oficiales” es evidente que son de obligado cumplimiento y, en consecuencia, han de ser sobradamente conocidas por los productores de alimentos,

en nuestro caso, de aceites de oliva, en los procesos de comercialización, tanto en el mercado interior, como en los mercados exteriores. En este sentido, hay que tener muy en cuenta los estándares sobre la seguridad y calidad alimentaria establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius.

Los estándares privados, por su parte, pueden ser internos de cada empresa (como los sistemas de gestión de la calidad) o impuestos por los grandes minoristas de alimentos en las cadenas agroalimentarias, en el contexto de las relaciones de compradores-proveedores, especialmente. En este sentido, hay dos formas dominantes de estándares privados: a) estándares privados colectivos de negocio a negocio (Business-to-Business), como, por ejemplo, GlobalGap, BRC-British Retail Consortium, y SQF-Safe Quality Food, diseñados para proporcionar la coordinación empresarial; y b) estándares de empresas individuales del negocio al consumidor (Business-to-Consumer) cuyo objetivo es la diferenciación de calidad y que, por tanto, se comunican a los consumidores, como Field-to-Fork (Marks and Spencer, Reino Unido), Nature`s Choice/Nurture (Tesco, Reino Unido), EQC-Engagement Qualité Carrefour (Carrefour, Francia), Gold Star (BI-LO, Estados Unidos) etc.

En realidad, aunque los estándares privados son voluntarios, son "obligatorios de facto" y, por lo tanto, se consideran barreras no arancelarias.

Así, pues, en el ámbito de la certificación, nos encontramos con dos grandes bloques: de un lado, la certificación de sistemas de gestión de la calidad, conforme a las normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que es el organismo que desarrolla los estándares en diferentes ámbitos de

especialidad y sectores, así como las especificaciones de productos mediante sistemas de gestión y, de otro lado, distintas certificaciones en el ámbito de la seguridad alimentaria.

En el primero de los bloques, nos encontramos, entre otras, la certificación de la implantación de sistemas de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001, por la que una organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos de los clientes, o la certificación de la implantación de sistemas de gestión del medio ambiente conforme a la norma ISO 14001, para distinguir a una organización preocupada por el medio ambiente.

El segundo de los bloques hace referencia a sistemas de certificación en el ámbito de la seguridad alimentaria como, por ejemplo, el certificado de seguridad alimentaria ISO 22000, que constituye una eficaz herramienta para la gestión de la inocuidad de los alimentos al asegurarla a lo largo de toda la cadena alimentaria, o la certificación de conformidad de los principales protocolos como Global Standar for Food Safety (BRC), uno de los modelos más difundidos internacionalmente para que los distribuidores y grandes superficies cualifiquen a sus proveedores de producto de marca, International Food Standar (IFS), protocolo privado técnico desarrollados por los distribuidores franceses, alemanes e italianos con el propósito de ayudar a los proveedores a que suministren productos seguros conforme a las especificaciones y a la legislación vigente, o GlobalGap, un certificado que es una garantía de que los alimentos cumplen con los niveles establecidos de calidad y seguridad, y que se han elaborado siguiendo criterios sostenibilidad, respetando la seguridad, higiene y bienestar de los trabajadores, el medio ambiente y teniendo en cuenta el respeto a los animales.

Además, buena parte de los protocolos sobre seguridad alimentaria requiere, previamente, la implantación de un sistema de gestión de la calidad y un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control –APPCC o HACCP.

En el contexto descrito, la implantación de sistemas de gestión de la calidad y su posterior certificación de acuerdo con las normas internacionalmente aceptadas, en el sector oleícola de Uruguay, facilitará la comercialización eficiente de los aceites de oliva, al asegurar la calidad de los productos y procesos, tanto frente a consumidores, como ante proveedores, clientes, distribuidores, importadores, Administración, etc. Pero, a su vez, los sistemas de gestión de la calidad son muy útiles para mejorar la eficiencia de las empresas, al poner de manifiesto los puntos de mejora, estimular a la organización para entrar en un proceso de mejora continua, aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos.

Por otra parte, existe una alta heterogeneidad entre los estándares privados predominantes en distintos países y sectores productivos, de tal modo que los requisitos de calidad y seguridad alimentaria tienden a ser específicos para cada país, y, por otro lado, es evidente que hay que certificar algunos estándares privados si se quiere tener acceso a determinados mercados, porque estos certificados van a proporcionar a las empresas que lo posean ventajas ligadas a la mejora de la imagen de los productos, de los procesos productivos y de los servicios ofrecidos, así como ganar confianza entre los importadores, distribuidores y consumidores.

Finalmente, en el ámbito de la defensa del cumplimiento de los parámetros físico-químicos y de calidad sensorial de los aceites de oliva y, en consecuencia, de la protección del consumidor en materia

de seguridad alimentaria, es fundamental el papel que viene desempeñando la Facultad de Química, a través del Laboratorio de Evaluación Sensorial, próximo a ser reconocido por el Consejo Oleícola Internacional (COI). No obstante, para que este papel se vea reforzado es conveniente que el Laboratorio Físico-Químico sea, igualmente, reconocido por el COI.

OBJETIVOS:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes: a) sensibilizar al sector oleícola de Uruguay sobre la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad y estándares privados de seguridad alimentaria; b) identificar cuáles son las exigencias en el ámbito de calidad y seguridad alimentaria de determinados mercados exteriores; c) conocer los procesos a seguir para la implantación de los sistemas referidos, así como su coste; y d) dotar al Laboratorio Físico-Químico de la Facultad de Química del equipamiento necesario para que pueda ser reconocido por el Consejo Oleícola Internacional (COI).

DESCRIPCIÓN/LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- ✓ Realizar un estudio relativo sobre los estándares de seguridad alimentaria necesarios para penetrar en determinados países, tanto de carácter público como privado.
- ✓ Realizar unas jornadas dirigidas al sector oleícola acerca de los principales sistemas de gestión de la calidad y de los principales estándares privados de calidad y seguridad alimentaria.
- ✓ Firmar el protocolo de adhesión a UruguayNatural.

- ✓ La incorporación de Uruguay como país miembro al Consejo Oleícola Internacional (COI), por cuanto los miembros del COI se comprometen jurídicamente a respetar sus normas de calidad en la entrada y salida del producto.
- ✓ Impulsar el Sello de Calidad Premium para los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay.
- ✓ Utilizar botellas para envasar aceites de oliva que no permitan la práctica del relleno.
- ✓ Dotar al Laboratorio Físico-Químico de la Facultad de Química del equipamiento necesario para que pueda ser reconocido por el Consejo Oleícola Internacional.

AGENTE IMPULSOR: ASOLUR.

OTROS AGENTES IMPLICADOS: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Facultad de Química, Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y UruguayNatural.

PRIDORIDAD: Media alta.

Bibliografía:

- Cárdenas, Rafael y Vilar, Juan (2012): *El sector internacional de elaboración de aceite de oliva. Un estudio descriptivo de los distintos países productores*, GEA Westfalia Separator Ibérica, S.A., Jaén.
- Consejo Oleícola Internacional -COI- (2012): *Cifras Aceites de Oliva*. Consultado el 1 de noviembre de 2012. <http://www.internationaloliveoil.org>.
- Instituto Español de Comercio Exterior -ICEX- (1994): *Estudio de mercado del aceite de oliva en Uruguay*, ICEX, Madrid.
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria -INIA- (2010): *Jornada de divulgación: resultados experimentales en olivos*, INIA Las Brujas, 29 de octubre de 2010.
- Moral, Encarnación y Lanzas, Juan Ramón (2005): *Productos jiennenses en el exterior. Análisis de mercados potenciales*, Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, Jaén.
- Parras, Manuel; Senise, Olga; Murgado, Eva María; Torre, Francisco José y Vega, Manuela (2005): *Los mercados exteriores de los aceites de oliva: reposicionamiento y estrategias*, Analistas Económicos de Andalucía, Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía, 2005, UNICAJ, pp. 373-391.
- Rodríguez-Cohard, Juan Carlos y Parras, Manuel (2011): "The olive growing agri-industrial district of Jaén and the international olive oils cluster", *The Open Geography Journal*, (4), pp. 55-72.
- Tommasino, Humberto (2012): *Situación actual de la cadena oleícola en Uruguay*, en Anuario 2011, OPYPA. Análisis Sectorial, Cadenas Productivas. Temas de Política. Proyectos, Estudios y Documentos, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Editorial Agropecuaria Hemisferio Sur, Buenos Aires.
- Tous, Joan; Villamil, José; Hermoso, Juan Francisco y Albín, (2005): "El olivo en Uruguay", *Olivae*, número 103, pp. 56-61.

- Trade Statistics for International Business Development –Trade Map- (2012): *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Consultado el 1 de noviembre de 2012. <http://www.trademap.org/>.
- Unidad de Estudios Económicos (2011): *País, Uruguay. Infraestructura del sector y políticas oleícolas*. Información suministrada por el PACC.
- Uruguay XXI (2011): *Sector Olivícola*, noviembre.
(2012): *Sector Olivícola en Uruguay* (versión Borrador), junio.