



Aceite Las Valdesas



1. Descripción del proyecto empresarial

“Las Valdesas” es una marca comercial de aceite de oliva propiedad de INGESAR, S.L. Según reza su auto-presentación en la red: “La finca Las Valdesas se encuentra situada al sur de la provincia de Córdoba, en el término municipal de Puente Genil. Está formada por su olivar; por su cortijo, típico ejemplo de edificación autóctona; y por su molino y su bodega. Todo ello, nos permite controlar completamente todo el proceso de elaboración de nuestros aceites, desde la plantación del olivo, el crecimiento del fruto, la recolección de las aceitunas, la molienda, el almacenamiento, y el envasado”. Ese control en el que se hace hincapié desde el principio está relacionado con el sello distintivo del proyecto empresarial, que consiste en ofrecer: “un aceite de oliva de la máxima calidad”, “un aceite de oliva auténtico”. Aunque “calidad” y “autenticidad” sean hoy en día lugares comunes en el marketing de casi cualquier empresa no importa de qué sector de actividad, en este caso ambos conceptos adquieren un sentido muy específico que sólo puede entenderse si lo referimos al contexto general de la producción del aceite de oliva en España. Respecto a lo que sería un modelo productivo hegemónico a nivel nacional centrado en la producción de grandes volúmenes de aceite de baja calidad, esta empresa se posiciona explícitamente como ejemplo de un modelo distinto que pone por encima de todo: “acercar la verdadera experiencia del aceite, puro oro líquido, a cualquier persona”. Yendo más allá de una estrategia de diferenciación empresarial orientada a aumentar las ventas, lo que en Las Valdesas llaman “*una filosofía alternativa del aceite*” se relaciona con un imaginario utópico en el que el “*el valor de la tierra*”, “la dignidad del trabajo en el campo” y “la identidad andaluza”, constituyen importantes núcleos de sentido, y conforman el marco en el que se van a perfilar las características distintivas de esta empresa como empresa humana.

La finca fue adquirida en 1989 por su dueño, un ingeniero de canales de mediana edad asentado en Málaga y prácticamente sin relación anterior con el sector del aceite. Don Manuel y su esposa tenían entonces como objetivo tanto el diversificar sus negocios como el dar expresión a un interés por el “mundo del olivo” que con el tiempo se convertiría en una



pasión. “Si solo fuera por el negocio, lo cerraba” -comenta el propietario de Las Valdesas, apuntando al mismo tiempo a las actuales dificultades del sector olivarero español y al hecho de que la empresa del aceite es algo más que un negocio. Está vinculada a un estilo de vida y a una tradición local, que hoy en día se re-semantiza en relación a una serie de valores contemporáneos desde los que adquieren gran importancia la estilización de la experiencia del individuo, el gusto por el detalle y el disfrute de la vida, directamente ligados a experiencias de ocio y de consumo. El hecho de que la finca -que es de producción pero también de recreo- contenga al mismo tiempo el campo, el molino y el cortijo -al que el dueño se traslada desde Málaga muchos fines de semana-, habla de un tipo de implicación del mundo del trabajo y del mundo de la vida que se quiere recuperar y proponer desde Las Valdesas como una filosofía y una moral (de respeto por la tierra y sus frutos, por el trabajo y las tradiciones locales), que se presentan como opuestas al modelo industrial de producción del aceite hoy hegemónico, y a la fuerte devaluación (en el imaginario colectivo) del mundo rural.

Las Valdesas gana en 1999, en la primera campaña en la que empieza a funcionar el molino, el premio al “mejor aceite de oliva virgen extra de España” en la categoría “frutos maduros”, otorgado por el Ministerio de Agricultura y Pesca. En 2005 obtiene en Expoliva un accésit al premio de aceite de oliva virgen extra en la categoría “*frutados verdes no amargos*”. Los premios animan aún más al propietario a apostar por su línea de negocio, centrada en la producción (exclusivamente) de aceite de oliva virgen extra, con atención a la máxima calidad del producto. La máxima calidad se traduce en una característica imbricación del saber hacer tradicional -en un entorno geográfico y socio-cultural marcado por el olivo- con una apuesta fuerte por la innovación, que se despliega en una dedicada atención a la incorporación de los últimos avances científico-tecnológicos, al desarrollo de la marca al amparo de la Denominación de Origen de Estepa así como de la certificación de Producción Integrada, a la innovación en la comercialización con el desarrollo de las catas de producto, el oleoturismo, la venta *on line*, la asistencia a ferias y congresos, la personalización de los pedidos (a través del etiquetado o de la realización de *coupages* a la carta), la internacionalización de las ventas, etc. etc.

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

El modelo de negocio de Las Valdesas pivota sobre la producción de un aceite de oliva virgen extra “de la máxima calidad”. En palabras de un trabajador: “en una cooperativa el 20-30% de la producción es excelente. En Las Valdesas el 99% de la producción es excelente”. La tan mentada excelencia está relacionada directamente con lo que definen como un modelo sostenible, centrado en una idea de relaciones equilibradas entre la tierra, el trabajo y la tecnología. Este vocación de equilibrio afecta a cada una de las fases del ciclo del aceite, y se expresa en diferentes aspectos, característicos de la empresa: la centralidad de una articulación de saberes y conocimientos tradicionales e innovaciones científico-tecnológicas, la máxima atención y cuidado en cada uno de los procesos implicados en la producción realizada a partir de la coordinación de tareas y perfiles profesionales diferenciados que se lleva a cabo desde la idea rectora de la “*trazabilidad*”, y una labor informativo-educativa del público consumidor acerca de los beneficios del producto y de las



implicaciones de un modelo productivo sostenible (esto último más perceptible y relevante para el consumidor local, que conoce el contexto general en el que se produce el aceite en España)

Una de las claves del modelo de negocio está en el énfasis que se pone en completar el ciclo desde la producción de la aceituna hasta la comercialización del aceite, algo poco frecuente en el mundo del olivar andaluz y que permite a la empresa poder ejercer todos los controles que garantizan la excelencia perseguida, que en otras condiciones serían imposibles de arbitrar. De este modo, la finca produce sus propias aceitunas (de los tipos arbequina, picual, frantoio, hojiblanca y manzanilla); selecciona para el prensado sólo las de máxima calidad (por ejemplo siempre extraídas “del vuelo” y no del suelo), las moltura para producir aceite de oliva virgen extra siempre de manera independiente (según tipo de aceituna) obteniendo cinco variedades diferentes de aceite, que finalmente comercializa por distintas vías y formatos. Del proceso están excluidos procedimientos muy habituales como la molturación a altas temperaturas o el “repasso” del aceite, aunque esto suponga una disminución de la cantidad de grasa extraída, y por lo tanto unos mayores costes de producción. “Controlar el ciclo del aceite es lo que nos permite aportar algo diferente. Exigimos lo máximo del árbol, lo máximo del trabajo, lo máximo de las técnicas y las máquinas que empleamos... y ojalá lo máximo de consumidor: el que prueba nuestro aceite no le cabe ninguna duda si lo compara con los que normalmente se venden... tan grande es la diferencia”. “Lo máximo” como valor se entiende aquí en oposición al modelo productivo hegemónico del aceite en España: no la máxima cantidad, sino el máximo cuidado y atención a la calidad, la máxima orientación a la obtención del mejor aceite que la coordinación de tierra-trabajo-tecnología puede ofrecer. “Es un modo de distinguirnos en el mercado, y también una satisfacción de dar lo mejor que podemos dar. Que existe un oro verde es cierto, pero hay que comprometerse con él”.

La máxima exigencia y el ciclo sostenible se verifica también por la pertenencia de Las Valdesas a la Denominación de Origen Protegida (D.O.P) de Estepa, al amparo de la cual la empresa produce uno de sus aceite virgen extra, el de la variedad hojiblanca (la única certificada como variedad local hasta el momento). Además, la producción de la finca está amparada también en la llamada Producción Integrada (P.I) del olivar, un sistema de agricultura intermedio entre la agricultura tradicional (que usa todo tipo de herbicidas y abonos) y la agricultura ecológica (que no permite ningún tipo de producto fitosanitario). La clave del modelo es, de nuevo, el equilibrio entre la tierra, el trabajo y los desarrollos científico-tecnológicos; entre la necesaria viabilidad comercial en un sector deprimido y la apuesta por algo distinto al beneficio a corto plazo, objetivo común dentro de los esquemas productivos dominantes. De este modo, el equilibrio buscado implica una suerte de control o autolimitación del propio crecimiento, necesario para no perder las señas de identidad del modelo de negocio. Y exige también un compromiso de la empresa con el aprendizaje constante. En palabras del gerente: “Aquí aprendemos todo el tiempo y de todos. Desde el maestro de almazara que es capaz de destripar el molino y arreglar cualquier pieza de la maquinaria, al ingeniero que trae de un curso algún nuevo procedimiento contra las plagas que han desarrollado en el laboratorio”. Esa apertura a la innovación es un acicate para el desempeño profesional de los trabajadores, sobre todo en los perfiles de mayor



responsabilidad (el ingeniero a cargo de la supervisión del olivar o el gerente comercial que impulsa una estrategia de internacionalización de la empresa).

La relación con el consumidor es un elemento esencial del modelo de negocio. En la finca Las Valdesas organizan visitas y catas donde: “vienen desde compradores y curiosos hasta estudiantes de hostelería o asociaciones de amas de casa”. También el personal de la empresa se desplaza para impartir conferencias y demostraciones en cursos de formación, congresos, ferias y otros eventos alrededor del aceite de oliva. “Se trata de ligar el producto a la tierra. A medio plazo nos gustaría ir ampliando la infraestructura para traer al consumidor a la finca. Que vea los olivos y cómo los trabajamos; que sepa apreciar el aceite”. En lo que puede leerse como una suerte de puesta en valor de un aceite de oliva “que casi lo ha perdido todo cuando llega al supermercado”, de nuevo la estrategia comercial se mezcla con una reivindicación de la clave local, vinculada a las tradiciones, las actividades y el estilo de vida expresado en el sector olivarero –y por extensión, en el sector agrícola andaluz. A ese universo se refiere el tan mentado “mundo del aceite de oliva”, que sirve de mediador en las relaciones empresa-consumidor (con el llamado oleoturismo como escenario emergente), y que se re-semantiza en clave contemporánea en Las Valdesas, de acuerdo a las demandas de “experiencias” diversificadas, estilizadas y personalizadas que caracterizan al consumidor y al sujeto contemporáneo en su tiempo de ocio.

En este contexto es interesante una clave de lectura de Las Valdesas como empresa humana. Una clave que tiene que ver, a partir de esa experiencia de consumo del aceite (que se ritualiza en las catas), con la ampliación de la sensibilidad de los consumidores desde un aprendizaje sensorial que forma parte integrante del modelo de negocio. “Aprender a distinguir el picor en la lengua del amargor en la garganta; las notas del frutado... un aceite verde con manzana, yerba... de uno maduro... o percibir los defectos: un pepino, un ¿??... todo eso es mucho. Mucho más...”. “Yo cada mañana bajo a la bodega y me tomo mi chupito de aceite. Soy feliz. Esa experiencia no la tiene mucha gente... por desconocimiento, por falta de oportunidad... Ahí es donde queremos estar nosotros”. Se trata, entonces, de formar el “gusto” del consumidor, y de generar comunidades de experiencia en las que la diferencia que aporta el aceite de Las Valdesas adquiera su pleno sentido. De alguna manera está implícito en el modelo de negocio la producción conjunta del aceite y de su consumidor.

La cadena de valor que se articula en Las Valdesas implica a una compleja conjunción de actores: la tierra y los olivares, el trabajo –la artesanía y la técnica- de categorías diferentes de trabajadores (básicamente agricultores, técnicos de maquinaria, ingeniero y comercial), el sector público –la Junta de Andalucía y toda una red institucional que apoya la innovación en el sector y sostiene laboratorios de investigación, campañas educativas y publicitarias, normativas, inspecciones, Denominaciones de Origen, etc.-, y los consumidores, que a su vez dan forma a redes de distinto tipo (desde grupos de consumo preocupados por la ecología y la nutrición que compran a través de internet, hasta tiendas del entorno geográfico próximo que adquieren el aceite en la almazara, o restauradores y espacios “gourmet”, fundamentalmente de grandes ciudades como Madrid, que distribuyen el aceite entre sus propias redes de clientes.)



3. El papel de la innovación

Las Valdesas se sitúa desde el inicio dentro de un modelo de producción de aceite innovador y emergente, en el extremo opuesto al modelo productivo hegemónico. El concepto de innovación, como se ha dicho, está regido por la idea del equilibrio tierra/trabajo/tecnología al servicio de un producto de calidad que ofrezca el máximo de sus cualidades al consumidor, así como por la inserción del producto en una suerte de “filosofía” del consumo, que desarrolla al máximo la experiencia de consumo ligándola a percepciones y placeres sensibles y también simbólicos (apropiación y consumo de intangibles tales como prestigio, “identidad”, etc.). En el marco de la D.O.P. y la P.I., la llamada *trazabilidad* del producto garantiza la coordinación del proceso productivo y el equilibrio como principio rector. La trazabilidad da una forma visible a la innovación (y en general al proceso productivo de la empresa) y la sostiene en toda la red que va del olivar al consumidor. Comienza en el campo durante todo el año con los libros o cuadernos de campo donde se registran minuciosamente todos los tratamientos aplicados al árbol, especificando los productos y los tiempos empleados. El carácter artesanal del proceso implica un tempo lento que también se reivindica, de nuevo por oposición al modelo industrial y a su naturaleza uniformizadora. *“A los treinta mil olivos de la finca sólo falta que le pongamos su nombre a cada uno. Así de cerca les conocemos. Y eso necesita su tiempo”*.

La “trazabilidad” continua integrando e informando de una manera visible la innovación en Las Valdesas en el momento de la campaña, cuando se registra de dónde viene cada partida (garantizando que sean sólo aceitunas “del vuelo” y no del suelo), qué variedad se recoge en cada momento, si se lava o no, cuándo se moltura (rápido para impedir el llamado atroje), a qué temperatura (baja para garantizar las cualidades del aceite) y a qué depósito se envía. Más tarde se registra la fecha de envasado en depósito y el registro de partida. La trazabilidad permite el amparo del aceite de Las Valdesas en la Denominación de Origen de Estepa, puesto que los inspectores de la Junta de Andalucía que periódicamente actualizan dicho amparo se basan en esos registros o trazas cuya producción es tan importante como el aceite mismo. Y ello es así porque la etiqueta de pertenencia a la Denominación de Origen, una vez adherida a la botella de aceite, funciona como marca distintiva de todo un “proceso productivo de alta calidad” que otorga al aceite un determinado valor añadido, y lo posiciona con referencia a otros aceites en la esfera del consumo.

Pero ese valor añadido necesita ser reconocido como tal, y por eso otra parte importante de la innovación en Las Valdesas tiene que ver con las estrategias de marketing y comercialización, que podemos leer como integradas en un propósito más amplio, en realidad muy ambicioso, que es el de contribuir a crear un consumidor (un “gusto”) que se corresponda con el producto ofrecido. Las innovaciones en la comercialización tienen que ver, en primer lugar, con el envasado. Se envasa “bajo pedido, a gusto del cliente”. Las tradicionales botellas de plástico mayoritarias para la venta local conviven con sofisticados *packs* de mini botellas de vidrio y tapón de corcho, más del gusto de clientes urbanos que compran a través de la red. Junto a los envases más habituales de uno o dos litros están los de medio litro para los *gourmets*, y las grandes garrafas para los más ahorradores y/o preo-



cupados por cuestiones de sostenibilidad, más afectos a la idea del envasado “a granel”. El tipo de consumidor al que estas innovaciones se dirigen se aleja, en primer lugar y sobre todo, del consumidor estándar al que sirve (y contribuye a reproducir) el modelo productivo hegemónico del aceite de oliva. Aquí se trata de atender “los gustos, necesidades y apetencias del cliente” de la manera más individualizada, personalizada y diversificada posible. Una atención que, desde el envase, pasa al producto mismo a través de los llamados *coupages* (mezclas específicas de los distintos aceites monovarietales que garantizan un aceite final totalmente personalizado, y que son realizados bien por el encargado de hacerlo en la empresa, o bien por el cliente mismo. Este último es el caso de un conocido restaurador madrileño que cada campaña encarga una buena cantidad de litros de su propio “coupage”³³ (para la realización del cual Las Valdesas le envía cada año sus cinco monovarietales, a partir de la mezcla de los cuales él compone “su aceite”, que le envasan con su nombre). Es así como la innovación en la comercialización se ajusta a una amplia demanda social centrada en la vivencia de experiencias únicas y personalizadas a través del consumo.

La atención al consumidor como sujeto (extremadamente) individual no es incompatible con la recreación de comunidades de experiencia que está implícita en las innovaciones en la comercialización que proponen en Las Valdesas. Prácticas habituales como los seminarios, la participación en una “escuela del aceite”, las catas en la bodega, u otras ideas a desarrollar a medio plazo que tienen que ver en general con lo que llaman oleoturismo, son encarnaciones del propósito que refieren como “acercar al consumidor al mundo del aceite de oliva”. Un mundo que se recrea sobre las bases de la tradición local (paisajes, objetos, narrativas...), como estrategia de diferenciación comercial, pero también en línea con ese sustrato crítico-utópico sobre el que se construye la filosofía de Las Valdesas como alternativa.

Ese consumidor que visita la finca, que aprende a diferenciar las notas del frutado o que un futuro vendrá a “vivir la campaña” recogiendo aceituna, no es pensado tanto como un sujeto individual, sino como individuo inserto en algún tipo de red. “Aquí vienen desde asociaciones de amas de casa hasta alumnos de cursos de especialización, grupos de empresarios de distintos países...” El eje local/global (entendiendo por global todo el universo de redes fuera del entorno olivarero próximo) es una distinción que se marca desde Las Valdesas. Es al entorno global adonde se quieren dirigir los mayores esfuerzos de presentación del aceite “arropado” por todo ese “mundo del aceite de oliva” que se hace efectivo en las catas y en las visitas a la finca, o en el diseño y la narrativa de la página web. Un entorno global hecho de redes de geometría variable, desde cooperativas de consumo a esferas de restauradores; redes que dibujan un panorama heterogéneo de clientes, y redes cuya creación, potenciación y gestión personalizada representan una dirección y un verdadero reto para la empresa. Es tanto en la ampliación de la experiencia (cognitivo-emocional-sen-

³³ El uso de este galicismo es muy ilustrativo. Con él se evita el término probablemente más adecuado en español, el de “mezcla”, que remite demasiado directamente al universo “adulterado” que encarna el modelo hegemónico de producción del aceite visto desde la óptica del modelo alternativo de Las Valdesas. Si en el primero la “mezcla” uniformiza y degrada el producto, en el segundo el “coupage” lo distingue y personaliza.



sorial) del sujeto como en la potenciación de una multiplicidad de redes de sociabilidad, donde podemos observar el vínculo que se establece en Las Valdesas entre *lo humano* y la innovación.

4. Cultura corporativa y configuración organizativa

La empresa está compuesta por un número reducido de trabajadores fijos, con una distribución de tareas muy clara. La mayor parte provienen del entorno local, de las poblaciones de Puente Genil y Baldelatosá. El gerente, ingeniero agrónomo, se ocupa fundamentalmente de la gestión integral del olivar; el comercial, un economista de origen sevillano-estadounidense que residió quince años en los Estados Unidos se ocupa del tema de las ventas y del objetivo de modernización de la empresa en este capítulo. Un maestro de almazara con acreditada experiencia está encargado del funcionamiento y mantenimiento del molino, y tres trabajadores de campo se ocupan en las tareas anuales que requiere el ciclo de producción de la aceituna (tratamientos de plagas, enfermedades y hongos, eliminación de ramas dañadas o que “somborean”, podas, eliminación de malas hierbas, preparación de la instalación de riego, abonado, etc.). Además, un vigilante de la finca reside en ella permanentemente junto a su mujer y su hija de corta edad. El dueño supervisa a distancia y en persona, cuando acude a la finca, todo el proceso, y uno de sus hijos se ha encargado y se encarga, desde Málaga, de todo el desarrollo de la marca en la web. A este núcleo se incorporan cada año, en la campaña de recogida y molturación de la aceituna -que va, *grosso modo*, de fines de octubre a enero-, una media de treinta trabajadores temporeros, reclutados fundamentalmente a través de las redes locales de familiares y conocidos.³⁴

El modelo organizativo responde bien a la idea de una especialización integrada, en un sector económico con una importante herencia de diferenciación rígida de tareas y estructuración jerárquica (de abajo a arriba: agricultores-técnicos-propietarios). Algo que, sin embargo, Las Valdesas trata de suavizar a partir de la idea rectora del aprendizaje en la empresa, que exige la confianza en que cualquier trabajador, desde su campo de *expertise*, puede aportar algo relevante a esa “filosofía de la calidad” que orienta el modelo de negocio. A pesar de todo, es cierto que la innovación se vincula en la empresa especialmente con los puestos técnicos de más responsabilidad, ligados a perfiles con formación universitaria (ingeniería agrónoma, economía y marketing). La necesidad de manejar el lenguaje y dominar las prácticas burocráticas (ligadas a la red de subvenciones e iniciativas de la Junta de Andalucía), informáticas (de las que depende la estrategia de comercialización) o científicas (en el campo de la biotecnología) establece una brecha entre los trabajadores, en un contexto en el cual gran parte de los agricultores no tienen formación académica de alto

³⁴ Sin embargo, en la época de auge de la construcción anterior a la crisis actual, la dificultad de reclutar personal en estas redes requirió la masiva contratación de trabajadores extranjeros, más de una vez a través de la mediación de la Cruz Roja. La construcción era preferida entonces por los trabajadores debido a los mayores sueldos, en gran parte derivados del mayor número de horas de la jornada laboral reguladas para el sector de la construcción (8-10 horas) respecto a las estipuladas en el convenio del campo (6 horas y cuarto; un menor número, estipulado en consonancia con la mayor dureza del trabajo).



o incluso de nivel medio. La antigua brecha laboral entre los trabajos “del campo” y “de oficina” se reactualiza así, de alguna manera, a pesar del énfasis de Las Valdesas en constituirse como una empresa abierta al aprendizaje y que valora especialmente el saber tradicional del campesino olivarero.

Otros elementos contribuyen a afianzar una clara distinción y división entre perfiles laborales, que caracteriza tanto la organización del trabajo como la cultura corporativa; son, por ejemplo, la propia estructuración estatal de los sectores laborales, que incide en la regulación de horarios y salarios. “Aquí somos pocos pero además cada cual se rige por su convenio: unos el del campo, otros el de la industria, y luego los técnicos el suyo propio...”. También las condiciones espacio-temporales, lo que podríamos llamar la “ecología laboral del olivar”, marcan su impronta. Así, con apenas un puñado de trabajadores fijos con tareas diversificadas en una extensión considerable de terreno (sólo los olivares ocupan 160 hectáreas), condicionan el que, salvo en el periodo extraordinario de la campaña, la interacción y la proximidad física entre los trabajadores de la finca sea más bien limitada. Entre risas nos comenta un trabajador: “tal vez la soledad en que muchas veces discurre tu trabajo sea lo menos humano de todo... Pero es que este trabajo lo impone así”. En cualquier caso son, paradójicamente, los mismos determinantes e inercias estructurales los que influyen en que la organización del trabajo pivote sobre una diferenciación de puestos y funciones que se integran jerárquicamente, y en que en Las Valdesas la dignificación del trabajo en el campo sea un *leit motiv* en la filosofía empresarial al que se ensaya todavía cómo dar forma.

En ese contexto, la “mentalidad innovadora” se cita innumerables veces como una necesidad y un valor, no sólo para Las Valdesas sino también para el sector del aceite de oliva en general. El perfil internacional y multicultural es considerablemente apreciado en este sentido; tanto el responsable de ventas -de origen y trayectoria laboral a caballo entre Andalucía y Estados Unidos- como el guardián de la finca (de origen iraquí) son puestos como ejemplo y representan, cada uno en un lado del espectro de perfiles laborales de la empresa, una alternativa innovadora a la tradición en el campo andaluz: “Se trata de ver cosas fuera y traerlas aquí. Por ejemplo el arboreto que tenemos con 33 variedades de aceitunas de todas partes del mundo.... En una parcelita. Es el poder comparar, descubrir nuevos sabores... Y a veces, también, el salir y luego volver te hace comprender el valor que tiene lo propio. Y la necesidad de buscar nuevas formas... Aquí en el campo aún funciona mucho esa mentalidad de: “cuidado que a ver qué va a pensar el jefe”. Hay una fractura grande que dificulta el compromiso de todos que necesitan las ideas alternativas. Viajar te oxigena. Y también la formación”.

Para los perfiles laborales más técnicos, ligados a los puestos de más responsabilidad, la actividad en Las Valdesas sí supone específicamente una suerte de “humanización del trabajo” ausente, por ejemplo, en las empresas envasadoras, punta de lanza del modelo hegemónico productivo del aceite. “Allí eras uno más de muchos. Aquí puedo tener más iniciativa: el arboreto, los *coupages*... Yo me siento a probar y mezclar las variedades de aceite hasta sacar uno especial... y soy feliz. Es un reto, y que estás en el trabajo como en un laboratorio, sacando cosas nuevas, y ver si salen o no salen...”



5. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

El énfasis estratégico en la producción de un aceite de oliva de la máxima calidad (una “calidad” compleja y trabajosamente construida que hemos visto que incorpora de manera original saberes tradicionales y científicos, expectativas comerciales, propuestas críticas y deseos utópicos, trazabilidad, recreación de “experiencias únicas”, creación y gestión de redes sociales y tecnológicas y un largo etcétera de elementos) ha supuesto para las Valdesas, en los últimos años, unos beneficios moderados, que sin embargo resultan muy significativos en la debacle actual del sector olivarero, en la que sólo las grandes envasadoras en un régimen de cuasi-oligopolio consiguen mantener beneficios. Y en la que el resultado más notorio es el generalizado empobrecimiento del agricultor olivarero.

El modelo “alternativo” de Las Valdesas, que sostienen también otras empresas y cooperativas de pequeño y mediano tamaño, es igualmente impulsado por las instituciones públicas de una Comunidad Autónoma cuya economía depende ampliamente del sector agrícola en general y de la aceituna en particular. En un escenario difícil y muy complejo, el modelo empresarial de Las Valdesas ha logrado estabilidad, así como unas expectativas de mejora y crecimiento a medio plazo. Se trata de un modelo emergente en el sector del aceite, pero que tiene visos de éxito tal y como el propietario y los trabajadores mismos creen, como las instituciones y asociaciones económicas y políticas ligadas al sector refuerzan, y como parece factible teniendo en cuenta cómo la propuesta de Las Valdesas entronca con expectativas de consumo emergentes y muy extendidas, y con desarrollos similares en otros campos de la alimentación. Sin embargo, tanto la estructura como la coyuntura del sector imponen dificultades importantes, que se añaden a las tensiones ya implícitas en el modelo de negocio: la apuesta por la excelencia del producto *versus* la tasa de beneficio, o la herencia de una estructura organizativa y una cultura corporativa muy diferenciadas, rígidas y jerarquizadas *versus* la apuesta por la dignificación del trabajo o por el aprendizaje como motor de la firma. Aunque el crecimiento de la empresa pueda también en algún momento poner en peligro un modelo que se rige por una idea de equilibrio y de control artesanal de todo el proceso productivo, el que dicho escenario no se vislumbre, más que de manera muy lenta y progresiva, a corto plazo, hace que esta tensión se verbalice pero que no se haya materializado todavía.

6. Claves de éxito

- La apuesta por la “calidad” en un sector donde la media de la misma es baja, su formalización y visibilización a través de procedimientos e inscripciones (resumidos en la idea de la *trazabilidad* y en las figuras de la D.O.P. y P.I.) y el entronque directo con demandas emergentes en el mundo del consumo, definen las perspectivas de éxito del modelo.
- La imbricación de perspectivas de beneficio empresarial con propuestas críticas y alternativas utópicas que pretenden reimpulsar económica, política y culturalmente un



sector de actividad, y de trabajadores, y una región en situación crítica o/y relegada es, también, y en la medida en que pueda seguirse conjugando y desarrollando de manera equilibrada, un factor de impulso importante para este modelo de negocio.

- La conjugación sobre el terreno, desde la idea rectora de un equilibrio sostenible, de innovaciones científico-tecnológicas con saberes tradicionales ligados a la actividad olivarrera, así como la creación y el impulso de redes de socialización-consumo que otorgan un rol más activo al consumidor, son dos innovaciones específicamente desarrolladas en Las Valdesas que significan y, sobre todo, que pueden en el futuro significar activos importantes para la empresa.