

**“Estrategia de cooperación empresarial para el desarrollo
socioeconómico de Extremadura y el Alentejo a través del corcho”**

**Una experiencia de desarrollo local emanada de los agentes
económicos privados**

Ponencia presentada por Enfoque Global
III Jornada de Desarrollo Local
Ciudad Real, 30 de noviembre de 2006

Índice

Introducción	2
1. El entorno territorial.....	2
1.1. La Sierra de San Pedro	2
1.2. San Vicente de Alcántara	3
2. El sector Corchero	4
2.1. La evolución del mercado del corcho	4
3.- El organismo promotor del proyecto	5
4. La intervención.....	6
4.1. La fase de diagnóstico.....	6
4.2. El diseño del proyecto	8
4.3. La búsqueda de financiación	8
4.4. Fases de la elaboración del Plan Estratégico.....	9
5. Resultados obtenidos	11

Introducción

En esta intervención se va a analizar el proceso de diseño y puesta en marcha de una estrategia de desarrollo territorial basada en el sector del corcho en San Vicente de Alcántara (Badajoz), municipio que se encuentra enclavado en la Sierra de San Pedro. El trabajo se ha realizado a través de dos proyectos co-financiados por la Iniciativa Comunitaria Interreg III A, denominados “Corchiça” y “Floresta”, liderados por la Agrupación Sanvicenteña de Empresarios del Corcho (ASECOR). Su puesta en marcha constituye un ejemplo de una iniciativa de desarrollo local liderada por el sector privado, al que se han sumado diversos agentes sociales, económicos y culturales del territorio, tanto públicos como privados.

Se comenzará por definir el territorio de intervención y el sector productivo en el que se centran las acciones. A continuación se definirá el proceso de trabajo emprendido para la concepción e implementación de la estrategia de desarrollo, para concluir con los resultados obtenidos, basados en indicadores estandarizados.

1. El entorno territorial

1.1. La Sierra de San Pedro

Es un territorio que se encuentra situado en el centro- oeste de Extremadura, en una zona fronteriza entre las provincias de Cáceres y Badajoz. La Sierra de San Pedro es una prolongación de los Montes de Toledo, en el que predomina el bosque Mediterráneo, con el alcornocal como elemento vegetal fundamental. Se trata de un espacio de alto valor ecológico que tiene carácter de especial protección para las aves.

Dentro de su territorio existen nueve poblaciones, con una dimensión de 1.656 km², una población de 18828 habitantes y una densidad resultante de 9,5 habitantes por km². Estos municipios se caracterizan por su carácter periférico y su lejanía de otros grandes núcleos poblacionales. Según la clasificación realizada por la Unión Europea en su población “El Futuro del Mundo Rural” (Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento agosto 1988), como “mundo rural en decadencia”, caracterizada por:

- La presencia de dificultades estructurales.
- La emigración a las ciudades pequeñas
- Parcelación de los bosques
- Envejecimiento del aparato productivo
- Aislamiento económico.
- Demanda formativa relativamente escasa
- Lento proceso de adaptación de los servicios por la falta de actividades alternativas

Las comunicaciones internas se desarrollan en torno a dos ejes viarios, que conectan los municipios con las dos capitales provinciales de la región, aunque las comunicaciones directas entre los distintos municipios es escasa.

Económicamente, se trata de un territorio marcadamente agrícola y de servicios, con un 22,4% de la población ocupada en el primer sector y un 45,23% en los servicios. El resto de la actividad se reparte entre la construcción (18,8%) y la industria (13,56%). Esta situación tiene una excepción, basada en la transformación industrial del corcho, que aunque tiene representación empresarial en varios municipios, centra todo su potencial en el municipio de San Vicente de Alcántara.

1.2. San Vicente de Alcántara

San Vicente de Alcántara constituye una excepción en el modelo de desarrollo de la zona. Con cerca de 6000 habitantes, es el segundo municipio en tamaño tras Valencia de Alcántara. La existencia de montes y dehesas de alcornocal en toda la Sierra de San Pedro y la llegada de la industria hace unos 150 años, ha motivado que se haya venido desarrollando un entramado empresarial que concentra en la actualidad más de 70 industrias, centradas en la preparación del corcho en plancha y en la elaboración de productos terminados. En un principio, estas industrias fueron de capital foráneo, tanto británico como catalán. Las posibilidades de elaboración artesanal y la baja inversión necesaria en las primeras fases de desarrollo de la industria, permitieron la aparición de un cuerpo empresarial autóctono, que se ha mantenido a lo largo de varias generaciones y que se ha venido incrementando con nuevos empresarios de orígenes asalariados. Esto ha dado como resultado un parque empresarial heterogéneo en el que conviven empresas familiares de pequeño tamaño, con otras de mayor envergadura, generalmente sucursales de grandes multinacionales.

En la actualidad, el sector del corcho da empleo a unas mil personas de manera directa, cifra que aumenta en los meses de extracción del corcho, cuando se pasa a las 1500 personas. Se trata de la principal actividad empresarial del municipio, donde únicamente existen otras actividades enmarcadas en el sector servicios.

Además, la industria corchera atrae trabajadores de otros municipios, en los que la actividad económica es también escasa, de tal forma que es básica para el mantenimiento del entramado social y económico del resto de la comarca.

2. El sector Corchero

Por sector corchero se entiende el conjunto de actividades que tienen como finalidad la transformación industrial de la corteza del alcornoque, utilizada para la producción de diversas manufacturas, fundamentalmente tapones para el cierre de vino y granulados para la fabricación de planchas aislantes con diversos usos industriales.

Las empresas corcheras se pueden encuadrar en las siguientes categorías:

1º Preparación del corcho en planchas: realizan manufactura del corcho para ser usado posteriormente en la fabricación de diversos productos. Los principales procesos son los siguientes: compra del corcho en campo; extracción del corcho; transporte; almacenaje, cocido; recorte o retaceo; enfardado.

2º Fabricación de productos finales. Estas empresas fabrican diferentes manufacturas, sobre todo tapones para el vino, ya sean naturales (de una sola pieza) o técnicos (multipieza o aglomerados). También pueden fabricar granulados de corcho a partir de planchas originales o de restos de otras producciones. El producto que tiene el mayor valor añadido es el tapón para vino, cerca de un 70%.

Las empresas corcheras forman parte de la cadena corchera, que tiene otros dos agentes fundamentales:

- Los propietarios de monte alcornocal, que tienen en explotación corchera sus fincas y que obtienen la principal renta de la misma cada nueve o diez años de media, aunque también llevan a cabo otros usos que les permiten complementar dicha renta. Estos usos, así como el sistema de mantenimiento de las fincas y la renovación forestal, condicionan de manera fundamental el valor de la producción corchera.
- La industria vitivinícola, principal y casi único destino de los productos corcheros.

2.1. La evolución del mercado del corcho

Desde hace casi 300 años, el corcho ha sido elegido para el taponamiento de productos vitivinícolas, lo que ha asegurado la hegemonía del mercado a este producto de forma casi exclusiva. Esto ha provocado también que se hayan abandonado muchos usos complementarios, por lo que en la actualidad se puede hablar casi de monocultivo del tapón para vino; esto introduce un elemento de gran dependencia para el sector, con un mercado global que es difícil intervenir.

Desde hace unos 20 años, el mercado del vino ha sufrido importantes transformaciones, que han afectado al corcho tanto directa como indirectamente. Indirectamente, han aparecido nuevos productores en países no tradicionales, que tienden a copar parte del mercado hasta ahora en manos de productores Mediterráneos.

Además, el consumo internacional del producto se ha estabilizado y han surgido nuevas amenazas para el corcho en forma de cierres alternativos, más económicos y promovidos en países productores de vino que no disponen de corcho. Estos nuevos sistemas han sido promovidos mediante el menoscabo interesado de las cualidades del corcho, que ha sido atacado con argumentos pseudocientíficos para remover su posición de liderazgo.

3.- El organismo promotor del proyecto

La Agrupación Sanvicenteña de Empresarios del Corcho (ASECOR) es una asociación nacional fundada en 1980 que agrupa empresas mayoritariamente de San Vicente de Alcántara, aunque también tiene miembros de otras comunidades autónomas, como Andalucía, Castilla y León, Castilla – La Mancha o Navarra.

En total, se encuentran representadas 70 empresas, un 90% de pequeño o mediano tamaño, con entre 5 y 20 trabajadores. La mayoría de ellas son empresas de producción de corcho en plancha, es decir, de primera transformación; su capacidad de innovación y tecnificación es reducida, aunque la mayoría de ellas sigue procesos de certificación de la calidad que les han llevado a realizar inversiones en sus instalaciones.

La mayor parte de la producción tiene como destino la exportación (hasta un 70%), siendo Portugal, en cuya zona limítrofe con el territorio descrito existe una alta concentración de empresas con elevada capacidad de innovación e inversión el principal destino de los productos corcheros de la zona.

Antes del inicio de estos proyectos, la Asociación disponía de una sede social, aunque no tenía un horario de atención permanente ya que carecía de personal fijo contratado. La atención se limitaba a unas horas de apertura en la tarde de algunos días de la semana.

La representatividad de la Asociación es ejercida por la Junta Directiva, todos cuyos cargos son voluntarios y no sin remuneración económica.

4. La intervención

La Junta Directiva de ASECOR percibe un estado de peligro en la evolución registrada por el sector, con una pérdida progresiva de mercado y críticas reiteradas desde productores alternativos. Desde un estado de pesimismo no informado objetivamente, sino basado en estimaciones, se decide que es necesario actuar para poder implementar soluciones que permitan mejorar la situación del sector corchero.

Por esto, la Junta Directiva decide pedir asesoramiento a una empresa consultora, Enfoque Global, para que analice la situación y proponga soluciones concretas .

4.1. La fase de diagnóstico

La empresa Enfoque Global mantiene varias reuniones previas con una representación de la Junta Directiva, que expone sus puntos de vista sobre la situación, no siempre coincidentes. Tras estas reuniones se decide poner en marcha el Método del Enfoque del Marco Lógico para identificar los problemas de forma consensuada y valorar las vías de intervención más adecuadas a través de la formulación de un proyecto.

El EML se pone en marcha después de una primera sesión de información, en la que se explican las características de las acciones que se van a desarrollar y el significado de las actividades. A partir de ahí, se establecen cuatro sesiones de trabajo en las que se van construyendo de manera consensuada:

- El árbol de problemas.
- El árbol de objetivos.
- La matriz de planificación.
- La matriz de actores.
- Un Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que incluye los siguientes elementos:

DEBILIDADES	AMENAZAS
* Desconexión de la cadena productiva, sobre todo entre la propiedad del alcornocal y la producción del corcho * Falta de información precisa sobre el estado del alcornocal, lo que introduce un factor de incertidumbre a medio plazo sobre el futuro de la producción corchera * Excesiva dependencia de un solo producto y un solo mercado * Escaso tamaño de las empresas y ausencia de cooperación empresarial para el desarrollo de nuevos productos, comercialización o apertura de nuevos mercados,	* Usos complementarios de la dehesa no sostenibles, como la sobre-explotación ganadera, las roturaciones mecánicas y no selectivas del terreno. * Los incendios forestales, que han tenido efectos negativos sobre el ecosistema y sobre la producción de corcho. * Mala calidad de las infraestructuras de comunicación internas entre ambos territorios * Deterioro ambiental y aumento de la saca debido a la cercanía a centros de servicio externos * Desinformación por parte de los consumidores finales y de los bodegueros sobre las características y los efectos del corcho. * Descenso en el consumo de vino

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
* Cercanía la materia prima: carácter autóctono del alcornocal y de la producción de corcho. * Compromiso con la calidad de los productos corcheros (sistema de certificación Systecode) * Saber hacer local en el proceso de transformación del corcho * Existencia de un gran parque empresarial en la zona. * Importancia de la actividad corchera en el conjunto de la economía regional y nacional. * Liderazgo asociativo ASECOR en el mundo empresarial local	* Uniformidad del paisaje y riqueza ecológica * Nuevos mercados del vino en países emergentes * Entorno legal y fiscal, así como estado de opinión pública, favorables al corcho * Implantación de sistemas de calidad para la gestión sostenible de la dehesa

Después de analizar la situación y los problemas descritos **se elige como problema focal la falta de información para definir una estrategia de intervención a medio plazo, que permita mejorar la situación del sector.** Dadas las implicaciones que tiene el sector corchero para el desarrollo del territorio y la dependencia de éste con respecto al marco de intervención pública, se decide abrir la realización de cualquier actividad a otras entidades públicas y privadas de la zona, principalmente ayuntamientos y propietarios de monte alcornocal.

4.2. El diseño del proyecto

Sobre la base del diagnóstico efectuado se procede a diseñar un proyecto, que debe concluir en la realización de un Plan Estratégico para todo el sector que se convierta en un vector para el desarrollo de la zona a medio plazo (2005-2015). El proyecto contiene las siguientes actividades:

- Elaboración de estudios para conocer la situación de tres aspectos relacionados con el corcho:
 - * Estudio de Mercado
 - * Estudio etnográfico sobre la aportación del corcho a la vida cultural de la zona.
 - * Estudio sobre la situación del monte alcornocal, origen de la materia prima
- Acciones para la mejora de la cooperación empresarial que permitan incrementar el valor añadido de los productos corcheros.
- Acciones de cooperación con otras entidades, como centros de investigación, universidades, etc.
- Asistencia técnica para las empresas que permitan mejorar las condiciones de gestión.
- Puesta en marcha de acciones de formación para mejorar la cualificación de los recursos humanos
- Desarrollo de acciones de comunicación para transmitir una imagen positiva sobre el corcho

4.3. La búsqueda de financiación

La empresa Enfoque Global, una vez diseñado el proyecto, procede al análisis de las diferentes vías de financiación existentes para elegir la que más se adaptara a los contenidos del mismo. Se establece que una de las más oportunas podría ser la Iniciativa Comunitaria Interreg IIIA para la cooperación transfronteriza, ya que, como se ha dicho, en la zona limítrofe de Portugal existe un colectivo empresarial muy desarrollado, con el que las empresas extremeñas mantienen relaciones individuales.

La asociación empresarial más representativa en Portugal es la Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR), por lo que se decide iniciar conversaciones para analizar la situación de las empresas corcheras del Alentejo portugués. Como existe una voluntad política de cooperación entre las dos entidades, los técnicos de Enfoque Global comienzan a trabajar con los de APCOR para analizar la viabilidad de las intervenciones previstas. Se constata que la situación empresarial tiene escasas similitudes, pero la situación de mercado es la misma y existe una implicación territorial muy similar, por lo que se decide presentar un proyecto conjunto. En él se prevé la realización de acciones específicas dirigidas a cada colectivo empresarial, pero se abre un marco de cooperación aprovechando el saber hacer adquirido por las

empresas portuguesas, cuya capacidad de innovación y gestión es más elevada que en el caso extremeño.

El resultado final es el diseño de los proyectos Corchiça y Floresta, que se ponen en marcha en cada una de las fases de la Iniciativa Interreg del período de programación 2000-2006 y que componen en su conjunto la **“Estrategia de Cooperación Empresarial para el desarrollo socioeconómico de Extremadura y el Alentejo”**. El primer proyecto –Corchiça- concluye con la elaboración del Plan Estratégico del Sector, mientras que Floresta permite el lanzamiento de las principales líneas de actuación previstas en el mismo.

El proyecto es liderado por la Agrupación Sanvicenteña de Empresarios del Corcho (ASECOR) y la Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) y a él se suman en una primera fase las Cámaras Municipales (ayuntamientos) de Alter do Chao, Gaviao, Ponte de Sor, Portalegre; y el Ayuntamiento de San Vicente de Alcántara. Posteriormente se suman como colaboradores las Asociaciones de productores del Monte Alcornocal de Portugal y Extremadura.

La primera fase (proyecto Corchiça) cuenta con una inversión total de 2,1 millones de euros, de los cuales el FEDER aporta alrededor de 1,6 millones. La cofinanciación local – regional alcanza los 0,24 millones y la privada 0,29 millones.

4.4. Fases de la elaboración del Plan Estratégico

El proyecto Corchiça se desarrolló siguiendo el esquema de actividades descrito. Sin embargo, dado el interés que representa desde el punto de la práctica del desarrollo local la puesta en marcha del Plan Estratégico, nos vamos a centrar en los pasos dados para su implementación.

1º- Fase: Elaboración de documentación de base de diagnóstico. El diseño del plan estratégico, como ya se ha dicho parte de un diagnóstico exhaustivo de los elementos que determinan la competitividad del sector. Un estudio sobre el monte alcornocal permite analizar cuál es la situación de la materia prima base de la calidad del producto final; un estudio de mercado permite conocer la situación y las implicaciones de la oferta y la demanda en las empresas corcheras; finalmente, un estudio etnográfico, analiza las implicaciones culturales del corcho en la vida de San Vicente de Alcántara y la comarca de la Sierra de San Pedro, y describir potenciales actividades que mejoren la situación de desarrollo territorial de los municipios, de forma compatible con la actividad corchera y la riqueza ecológica y ambiental de la zona.

La validación del diagnóstico se produjo mediante tres reuniones con los distintos equipos que han elaborado los estudios

2ª Fase: Reuniones sectoriales

El diagnóstico validado por los actores se sometió a los distintos grupos implicados en la puesta en marcha del Plan Estratégico, estableciéndose cuatro categorías:

- Grupo de empresarios.
- Grupo de trabajadores.
- Grupo de tejido social y económico.
- Grupo de Administración Pública

Las reuniones trataron de establecer la visión de cada grupo ante los problemas presentados, determinando los intereses y prioridades de cada uno de ellos.

3ª Fase: Reuniones transversales de validación

Los resultados obtenidos se sistematizaron y recogieron en un documento de conclusiones. Este documento fue sometido de nuevo a los participantes en una serie de tres reuniones en las que se analizó su contenido y se confrontaron puntos de vista, con el objetivo de consensuar las futuras líneas de actuación.

4ª Fase: Redacción del Plan Estratégico

Con toda la información disponible, se procedió a la redacción del Plan Estratégico. Éste contempla líneas de acción que tienen que ver con la mejora del tejido empresarial y el incremento de la cooperación, con una mayor implicación en el desarrollo territorial o con el incremento de la promoción y la comunicación. Las líneas previstas son las siguientes:

- Estrategia de refuerzo de la cadena productiva, para crear asociaciones que integren a todos los representantes de la misma, desde propietarios de monte alcornocal hasta bodegueros, pasando por las asociaciones empresariales.
- Estrategia de desarrollo empresarial, que incluye el incremento del valor añadido de los productos, la mejora en la capacidad de gestión empresarial, la formación o la cooperación interempresarial.
- Estrategia de posicionamiento del sector del corcho, con el refuerzo y profesionalización de Asecor, el establecimiento de alianzas estratégicas con otros grupos y el desarrollo de un plan de comunicación.
- Estrategia de integración con el entorno, incluyendo la cooperación activa con otros actores locales de desarrollo, la promoción y el apoyo a actividades económicas compatibles o la creación de un entorno económico atractivo.

5ª Fase: Validación del plan

Las conclusiones del Plan fueron sometidas en sesión plenaria a todos los grupos implicados, los cuales pudieron realizar las observaciones oportunas, obteniendo como resultado un amplio consenso.

6ª Puesta en marcha de las medidas (proyecto Floresta)

En la actualidad se están desarrollando las acciones previstas en el plan estratégico gracias al segundo proyecto que conforma la Estrategia de intervención. El proyecto Floresta se ha desarrollado a lo largo del bienio 2005-2006 e incluye las siguientes acciones:

- Creación de mecanismos de apoyo a la planificación, la cooperación y la gestión medioambiental;
- Promover la ejecución del plan estratégico del corcho, facilitando la colaboración entre el sector público y el sector privado.
- Mejorar las condiciones medioambientales de la producción y del territorio
- Mejorar la valoración y el conocimiento de la población con relación al corcho.

5. Resultados obtenidos

La “**Estrategia de Cooperación Empresarial para el desarrollo socioeconómico de Extremadura y el Alentejo**” constituye un ejemplo de una intervención a favor del desarrollo que emana de la definición de necesidades concretas de un sector económico, para implicar a todos los actores sociales y económicos presentes en dicho territorio en una estrategia conjunta. Por ello, constituye una excepción a los proyectos tradicionales que se ponen en marcha, que suelen emanar de una autoridad pública o de un grupo de trabajo directa o indirectamente dependiente de la misma.

- Esta estrategia ha sido liderada por una Asociación profesional –ASECOR- que no tenía una estructura profesionalizada al inicio de la actividad. Como primer resultado, hay que considerar el refuerzo de este agente económico, que en este momento es un referente para las empresas corcheras no solo de la localidad, sino de toda España y de Europa, a través de la actividad que desarrolla en la Confederación Europea del Corcho. Esto ha conllevado el refuerzo de la capacidad asociativa y de gestión de la propia asociación
- En segundo lugar, el proyecto ha permitido establecer una dinámica de cooperación entre las autoridades públicas y ASECOR, con la realización de actividades conjuntas. Fruto de las mismas, es la realización de un Museo Virtual del Corcho, que tendrá su continuidad en un museo físico, o el proyecto para la realización de una central de cocido de corcho, que acabe con los problemas derivados de los vertidos de agua en la red pública. Además, se han creado estructuras de cooperación entre las diferentes entidades existentes en el territorio, entre las que cabe destacar:
 - * Una comisión de seguimiento de las acciones, en las que se integran diferentes asociaciones y entidades locales, encargada de analizar las prioridades y diseñar nuevas acciones. Esta Comisión se denomina “Mesa por el Corcho” y se reúne periódicamente,
 - * Un cluster del corcho: agrupación de diferentes entidades empresariales y de servicio, cuya finalidad es crear las condiciones idóneas para el desarrollo del sector en el territorio, favoreciendo la implantación o desarrollo de actividades auxiliares que permitan la terminación final del producto. Este proyecto se realiza en estrecha colaboración con la Junta de Extremadura.
- Un plan de comunicación, que tiene como objetivo mejorar la imagen del corcho entre sus públicos e incrementar el sentido de pertenencia de la población.
 - En tercer lugar, ha creado un entramado social y económico en torno al corcho, que permite mantener un debate permanente entre los miembros de asociaciones, entidades públicas y agentes empresariales del municipio, anticipando las necesidades que aparecen y consensuando acciones conjuntas.
 - Desde el punto de vista empresarial, las unidades productivas han mejorado su capacidad de gestión, han reforzado su sentido de pertenencia asociativa y han comenzado a plantearse la cooperación como una alternativa de crecimiento y competitividad a corto y medio plazo. En particular, se han empezado a

formalizar los cauces de cooperación informales que habían mantenido hasta ahora con empresas de Portugal.

En conclusión, los proyectos **Corchiça y Floresta** representan la oportunidad de afrontar los problemas y debilidades del sector del corcho, actuando sobre los propios actores del sector (empresas y trabajadores) y del entorno (territorio) en el que se desarrolla la actividad.