

POSIBLES ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL DESARROLLO LOCAL
Y REGIONAL EN LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN
DEL ACEITE DE OLIVA: LA REGIÓN DE CASTILLA-LA MANCHA



Raquel Marbán Flores*

Fecha de recepción: 15 de octubre de 2003. Fecha de autorización: 25 de febrero de 2004.

Resumen

A lo largo del artículo identificaremos las principales estrategias de comercialización que se han desarrollado durante las últimas décadas en el sector agroalimentario en Europa. Y extrapolaremos dichas estrategias a la industria del sector del aceite de oliva en España, para centrarnos en nuestro caso de análisis: Castilla-La Mancha. Curiosamente, ésta es la segunda región productora de aceite de oliva en España, sin embargo, a pesar de las cifras, la industria de primera transformación está perdiendo buena parte del valor añadido al permitir que una gran parte de su producción se venda a granel en lugar de venderse envasado. Buscaremos, por tanto, las causas de esa pérdida de ganancia y damos algunas posibles estrategias que deberían desarrollarse en esta industria en caso de que desee introducirse en nuevos segmentos de mercado.

Palabras clave: estrategias comerciales, diferenciación, calidad, denominación de origen.

Abstract

Throughout this article we have tried to identify the principal marketing strategies developed in recent decades in the European agrifood sector. We have also tried to extrapolate these strategies to the olive oil sector in Spain, in order to focus on our study case: Castile-La Mancha. Oddly enough, this region is the second leading producer of olive oil in Spain; nevertheless, and, despite these numbers, the first-stage processing industry is losing much of the added value by permitting a large part of its production to be sold in bulk rather than bottled or canned. We have tried to find the causes for this loss of profits, as well as to propose some possible strategies that this industry should develop if it wants to move into new market segments.

Key words: Commercial strategies, differentiation, quality, designation of origin.

* Profesora en la Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de CC. Jurídicas y Sociales de Toledo, así como en la Universidad de Ávila, Facultad de CC. Jurídicas y Sociales.

Résumé

Dans cet article, nous avons d'abord identifié les principales stratégies de commercialisation qui se sont développées au cours des dernières décennies dans le secteur agroalimentaire en Europe, puis nous avons essayé d'extrapoler ces stratégies à l'industrie du secteur de l'huile d'olive en Espagne et plus particulièrement dans la région «La Castilla-La Mancha». Cette région est la deuxième productrice d'huile d'olive d'Espagne mais, malgré ce que semblent dire les chiffres, l'industrie de première transformation y perd peu à peu sa valeur ajoutée car une grande partie de la production d'huile se vend en vrac au lieu d'être vendue en bouteille. Pour autant, nous avons essayé de rechercher les causes de cette perte de profit et nous suggérons quelques stratégies possibles qui devraient permettre à cette industrie de se développer si elle voulait s'introduire dans de nouveaux segments du marché.

Mots-clés: Stratégies commerciales, différenciation, qualité et appellation d'origine.

Resumo

Ao longo deste artigo identificaremos as principais estratégias de comercialização desenvolvidas durante as últimas décadas no setor agro-alimentício na Europa. Trataremos da extrapolação de tais estratégias na indústria do setor do azeite-de-oliva na Espanha, para melhor compreensão do nosso caso de análise: Castilha-La Mancha. Esta região é a segunda produtora de azeite-de-oliva na Espanha, e no entanto, apesar do montante das operações, a indústria de primeira transformação está perdendo valor agregado ao permitir que grande parte de sua produção seja vendida a granel, em vez de ensacada. Tentamos analisar as causas desta perda de lucratividade, e apresentamos algumas possíveis estratégias que poderiam desenvolver esta indústria, caso seja de interesse a introdução em novos segmentos de mercado.

Palavras chave: Estratégias comerciais, diferenciação, qualidade e, denominação de origem.

Estrategias de comercialización en el sector agroalimentario: crecimiento, diferenciación, innovación y circulación



A sistimos a una creciente globalización de los mercados que se inició en el sector financiero y se ha transmitido al resto de los sectores de la economía. Tal es el caso del sector agroalimentario (ssa), en donde, debido a la segmentación de la estructura empresarial tiene una gran incidencia. Por un lado, existe un número reducido de empresas que concentran un importante porcentaje de actividad, con gran dinamismo comercial y tecnología avanzada. Por el otro, aún se convive con un número elevado de empresas que conservan rasgos tradicionales de producción, con características de pequeño negocio familiar o local y con escasa capacidad de innovación. A causa de esta desigualdad, y con el objetivo de ser más competitivas en un mercado tan globalizado, las empresas desarrollan *estrategias de crecimiento*, tales como la concentración de empresas, la formación de grupos y la internacionalización del capital.

Ésta última comienza a ser significativa en la década de los ochenta, en la cual el incremento del porcentaje de capital extranjero conlleva un aumento del capital social total de las empresas agroalimentarias. Según Carlos Abad (1985:25-45), la mayor participación de capital extranjero se da en las empresas de maquinaria agrícola, seguidas por las de productos lácteos y las de alimentos dietéticos.

Ante la nueva situación marcada por la globalización y la reforma de la Política Agraria Comunitaria, los empresarios podrían establecer *estrategias de diferenciación* entre las que destacan: la calidad, la gama de productos, la marca, la publicidad y la promoción. En este artículo nos centraremos en la estrategia de diferenciación mediante la calidad por considerarla una buena alternativa para que pequeños y medianos productores comercialicen sus productos, y compitan en mercados nacionales e internacionales. De esta forma compensarían, con la comercialización del aceite de oliva, la reducción paulatina de ayudas comunitarias que sufren como consecuencia de la reforma de la Política Agraria Comunitaria (1998).

Además, los productores se enfrentan al cambio en el gusto del consumidor el cual se orienta hacia productos con características más tradicionales. Como muestra de esta tendencia se puede citar el incremento en los lineales de productos dietéticos. El consumidor ha empezado a tomar conciencia de la importancia de la calidad frente al precio. Un cambio en los lineales es significativo en los últimos años y en general, la presencia de los productos de mayor calidad y más especializados está aumentando. Otro ejemplo es el incremento en la demanda de productos con denominación de origen (DO) o denominación

de origen protegida (DOP), así como indicación geográfica protegida (IGP), tanto en España como en el resto de Europa. El caso particular en el sector del aceite de oliva en España, durante la década de los ochenta eran seis las denominaciones de origen aprobadas por la Comisión de la Unión Europea, mientras que a principios del 2000 fueron doce el número de denominaciones que aún esperan ser aprobadas.

Como consecuencia para establecer estrategias de diferenciación mediante la calidad, las empresas se ven forzadas a introducir innovación tecnológica y técnica en sus procesos productivos.

Los productores están en condiciones de colocar las innovaciones en el mercado y reducir al mínimo los tiempos necesarios para diseñar, desarrollar y lanzar nuevos productos y procesos (Hessel Schuurman, 1999:169). No debemos olvidar que el objetivo principal de la innovación es obtener nuevos productos para competir mejor en los mercados.

La empresa que desea innovar tiene presente que eso conlleva importantes cambios estructurales en las organizaciones. Por tanto es conveniente que todos los integrantes de la empresa asuman el desafío como propio: la innovación debe ser un reto común que no sólo afecta al departamento de I+D.

Por último, estas empresas que diferencian sus productos mediante la calidad deberán tener en cuenta la actividad de circulación, misma que tiene un especial significado en el SAA. En la mayoría de los casos, las empresas agroalimentarias distribuyen sus productos a diario o semanalmente debido al carácter perecedero de los mismos. Por esta razón es necesario que exista una rotación constante en el lineal. Con este fin, la información se procesa de la forma más exacta y en el menor tiempo posible mediante nuevas tecnologías de la información, como por ejemplo la lectura óptica o el escáner. Por medio de la primera, el productor tiene constancia de dónde se encuentra su producto en cada momento y lleva un control para conseguir lo que se ha denominado el *stock cero*. Gracias a los avances informáticos de los últimos tiempos ha sido posible implantar técnicas de mejora en la gestión empresarial como el *just-in-time* o la trazabilidad de los productos, lo que nos permite definir el seguimiento de un producto desde su origen hasta su destino final.

Situación actual del sector del aceite de oliva en España.

Caso particular la región de Castilla-La Mancha

El sector del aceite de oliva en España se articula en empresas de primera y de segunda transformación. Las de primera transformación se subdividen en almazaras cooperativas de primer grado y almazaras privadas, mientras que las de segunda transformación, suelen subdividirse en grandes empresas trasnacionales y de menor tamaño, generalmente de carácter familiar.

Las empresas de primera transformación se dedican principalmente a la recolección y molturación de la aceituna, así como a la venta del aceite de oliva a granel; por este

motivo las empresas pierden buena parte del valor añadido que supone el envasado y la comercialización del aceite de oliva.

Las empresas de segunda transformación, por su parte, se dedican al refinado del aceite y a su posterior venta envasado, aunque en la última década comienzan a comprar aceite de oliva virgen en las almazaras (cooperativas o privadas) para envasarlo y venderlo, lo que ayuda a que dichas empresas estén presentes en toda la cadena (*filière*) de la producción del aceite de oliva.

En este artículo analizaremos la comercialización del aceite de oliva virgen en ambas industrias (primera y segunda transformación) en la región de Castilla-La Mancha, con especial incidencia en la industria de primera transformación como una vía para el desarrollo local y regional. Sin embargo, para ello hay que analizar tanto los factores globales como los regionales que condicionan este sector. En el caso del aceite de oliva en España podemos destacar los siguientes factores globales:

- La nueva situación generada por la globalización de los mercados se transmitió al mercado agroalimentario y por ende, al sector del aceite de oliva. La globalización en este sector se tradujo en la reforma de las políticas agrarias comunitarias (PAC) que se inició en 1998 y que se aplicará, paulatinamente, en el sector del aceite de oliva hasta 2004. Esta reforma condiciona, en gran medida, a los productores, quienes verán cómo se reducen las ayudas al sector, y ante esta nueva situación tendrán que buscar nuevas alternativas para que no disminuyan sus ingresos.
- Las dificultades a las que se enfrenta la industria para introducirse tanto en el mercado nacional como en el internacional se deben a la falta de articulación vertical de la industria de primera transformación, eso impide establecer una estrategia de comercialización conjunta. Así se desarrollaron incipientes estrategias de crecimiento vertical que podrían facilitarles la introducción en nuevos mercados.
- La escasez de recursos financieros dificulta a la industria de primera transformación a acceder a innovaciones tecnológicas, estudios de mercado, comercialización de productos, etc. En parte, esta causa se deriva de la anterior como veremos más adelante.
- La importante pérdida del valor añadido de la industria de primera transformación se debe a que dejan la comercialización de su producto en manos de las grandes transnacionales italianas o francesas (generalmente industria de segunda transformación). Alrededor de 70% del aceite de oliva de la región de Castilla-La Mancha es vendido a granel (más de 60% del aceite de oliva español es vendido a granel a dichas transnacionales).

Además de los globales, las almazaras de aceite de oliva están condicionadas por factores regionales, entre los que podemos destacar:

- La falta de previsión empresarial de muchos de los productores de la industria de primera transformación que desarrolle estrategias de comercialización que les permita introducir el aceite de oliva en nuevos mercados nacionales e internacionales; y, de esa manera, generar un tejido industrial en la región para un posterior desarrollo local de Castilla-La Mancha.
- Muchos de los pequeños y medianos productores de la región de Castilla-La Mancha se dedican a otros cultivos debido a las dificultades que enfrentan al querer comercializar su producto.
- A pesar de ser Castilla-La Mancha la segunda comunidad autónoma con mayor producción de aceite de oliva en España, es un sector marcado por un gran número de industria de primera transformación y por la escasa presencia de industria de segunda transformación. Mientras la industria de primera transformación está conformada por más de cincuenta almazaras (privadas o cooperativas) existe tan sólo una de segunda transformación. Esto podría permitir a la industria de primera transformación una mejor competencia en el mercado local que se podría trasladar a mercados nacionales, e incluso, internacionales.

Fuentes y metodología utilizada

La investigación realizada para elaborar este artículo gira en torno a la denominación de origen protegida Montes de Toledo (zona de producción del aceite amparado) situada en el centro-oeste de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha y ocupa las comarcas del sudoeste de la provincia de Toledo y el noreste de Ciudad Real. En total, la zona de producción está formada por 103 términos municipales, de los cuales, 81 le corresponden a la provincia de Toledo y 22 a Ciudad Real.

- La variedad protegida en la DO Montes de Toledo es la *cornicabra*, protagonista en las producciones de aceite de la zona.
- El número de explotaciones dedicadas al olivar sobrepasa las 33 mil, de las cuales 50% corresponde a explotaciones menores de cinco hectáreas.
- El cultivo está asentado, en su totalidad, en zonas calificadas como deprimidas o desfavorecidas.
- La totalidad del olivar de la zona se explota prácticamente en régimen de secano; sin embargo, existe cierto interés en introducir el riego por goteo en algunas zonas.
- Las técnicas de cultivo son muy homogéneas en esa zona de producción, variando sólo su densidad en función de la rentabilidad del olivar y de las costumbres de los agricultores.
- La recolección se realiza, básicamente, por el sistema tradicional de vareo con una tímida extensión de vibradores u otras maquinarias de recolección. No obstante, es muy difícil introducir la recolección mecanizada en el olivar de esta zona debido a la resistencia del desprendimiento de la variedad *cornicabra*, por eso se necesita la concentra-

ción de una gran cantidad de mano de obra para su recolección. Por ese motivo, el olivar en Castilla-La Mancha se ha convertido en algo más que un simple cultivo, pues adquiere un carácter social, que sin duda, es un factor importante para obtener una denominación de origen.

A pesar de que Castilla-La Mancha es la segunda Comunidad Autónoma de mayor producción de aceite (después de Andalucía) en España, se caracteriza por tener buena parte de sus cultivos asentados en zonas deprimidas o desfavorecidas. Por tal, en este artículo abordará el problema de comercialización en cadena (*filière*) del aceite de oliva en la región, como posible estrategia para acaparar nuevos segmentos de mercado y ayudar al desarrollo de regiones menos favorecidas.

El trabajo de campo realizado para este artículo se materializó, en primer lugar, mediante entrevistas semidirectivas o entrevistas centradas o dirigidas a las almazaras privadas o cooperativas (industria de primera transformación), con el fin de abordar temas como: la organización de almazaras privadas y de cooperativas en la zona, la innovación tecnológica en el sector, la comercialización en el mismo (evolución y expectativas). Estas entrevistas muestran las diferentes estrategias de comercialización que se están llevando a cabo en la industria de primera transformación del sector del aceite de oliva en la región de Castilla-La Mancha.

El universo que se tomó para analizar la industria de primera transformación fue de 43 almazaras (privadas y cooperativas), están adheridas a la DO Montes de Toledo, y representan más de 85% de la producción del aceite de oliva de dicha región.

Por otra parte, se realizaron entrevistas directas con representantes de *Aceites Toledo*, la empresa más importante y, prácticamente, la única que se dedica al refinado y envasado (industria de segunda transformación) del aceite de oliva en la región.

Los tipos de preguntas que se han utilizado en las encuestas son cerradas, múltiples o mediante preguntas con escala gráfica.



Articulación de la cadena de producción en el sector del aceite de oliva en la región de Castilla-La Mancha.

Industria de primera transformación en el sector del aceite de oliva.

Caso particular: Almazaras privadas y cooperativas en la región de Castilla-La Mancha

Tanto las almazaras privadas como las almazaras cooperativas de esta región son de reducido tamaño, según analizamos en la encuesta en función de la producción de aceite molturado por cosecha. El pequeño tamaño de las empresas aunado a la falta de una política de colaboración, en general en el sector agroalimentario y más concretamente en el del aceite de oliva, está dificultando la comercialización del aceite a nuevos mercados.

Además de analizar la producción como un indicador del tamaño de las almazaras también se consideró el número de trabajadores de las diferentes industrias de primera transformación. Observamos que mientras 53.3% de las almazaras privadas encuestadas tienen entre uno y tres trabajadores fijos, las almazaras cooperativas tienen 82.6% de trabajadores fijos. Por ello decimos que el tamaño de las almazaras (tanto privadas como cooperativas) es pequeño, pues existe un porcentaje relativamente alto que no tiene más de tres trabajadores fijos dentro de su empresa.

Ahora bien, 80% de las almazaras se dedican exclusivamente a la molturación y transformación del aceite y tan sólo el restante 20% se dedica a otras actividades como es el refinado del aceite, se puede concluir que no existen estrategias de concentración vertical. Esto condicionará, indudablemente, la comercialización del producto y aunque también es cierto que el aceite de oliva no es un producto perecedero, ayudará a su posible comercialización a lo largo de un año.

La innovación, tal y como la entienden Gilles Allaire y Bertil Sylvander, es: “un aprendizaje individual y colectivo, un aprendizaje que exige tiempo. Está inscrito en las relaciones de proximidad, en particular territoriales” (1997:29-59). En nuestro caso, prácticamente todas las almazaras han introducido tecnología innovadora en el proceso productivo (*estrategia de innovación*) y en sus productos. Este hecho puede ser consecuencia, tal como explican Allaire y Sylvander, de una relación de proximidad territorial, en nuestro caso, delimitada por la DO Montes de Toledo. En ocasiones la innovación choca con la mentalidad de los productores de la industria de primera transformación, sobre todo en aquellas almazaras de reducido tamaño y escasa profesionalización de los presidentes o gerentes.

Pese a todo, 100% de las almazaras encuestadas han realizado, en los últimos diez años, inversiones en maquinaria, línea de envasado o en depósitos.

El motivo principal que ha originado estas innovaciones técnicas en el sector, ha sido la ayuda o subvención de la Unión Europea a las producciones de aceite de oliva y al consumo. 87% de las almazaras obtuvieron financiamiento para introducir mejoras técnicas o

tecnológicas en el proceso productivo, almacenamiento (depósitos), diferentes maquinarias etc. El porcentaje de ayuda obtenida osciló entre 20 y 40%, aunque no son demasiado representativas estas cifras, sí han impulsado a las almazaras a introducir mejoras tecnológicas que pueden repercutir en la calidad del producto final, por tanto, en la mejor comercialización de su aceite de oliva en mercados nacionales y sobre todo en mercados internacionales. Aunque la reforma de la Política Agraria Comunitaria (PAC) iniciada en 1998 podría condicionar en buena medida las futuras innovaciones tecnológicas del sector. El porcentaje de ayuda no suele superar 40% del gasto en innovación, casi todos los encuestados afirman, esa ayuda les ha impulsado a promover innovaciones técnicas o tecnológicas en sus empresas.



Como estrategia de gestión de calidad podemos destacar el tiempo que transcurre entre la recolección de la aceituna y la molturación de la misma, en ningún caso supera las 48 horas. En 80% de las almazaras encuestadas (privadas o cooperativas) no se superan las 24 horas, eso nos hace pensar que se desarrollan políticas de calidad en las almazaras de esta región. Curiosamente, antes de la entrada de España en la Unión Europea (1986), tan sólo 13.5% de las almazaras cooperativas encuestadas practicaban no superar de 24 a 48 horas la recolección de la aceituna hasta su molturación. Con cuyo dato observamos la importante evolución y mentalización que se ha desarrollado en la mayoría de las almazaras amparadas en la DO Montes de Toledo en los últimos años.

Otras medidas estratégicas para la gestión de calidad que se realizan de manera casi generalizada en la mayoría de las almazaras son:

- Medir la acidez a diario (práctica que se realiza en 90% de las almazaras encuestadas).
- Analizar diariamente las muestras de orujo (práctica que se realiza en 92% de las almazaras encuestadas).
- La temperatura de decantación no supera los 35° (práctica que se realiza en 85% de las almazaras encuestadas).
- Limpiar semanalmente toda la línea de producción (práctica que se realiza en 65% de los casos).

Tomamos estos datos para constituir los parámetros de calidad establecidos por José Alba, Juan Ramón Izquierdo y Fernando Gutiérrez (1997:47-81).

Otra práctica de calidad que puede aplicarse en las almazaras viene determinada por el tipo de envase que se utiliza. 40.9% de las almazaras cooperativas utilizan vidrio para envasar alguna de sus partidas y su venta final está destinada a las tiendas tradicionales, tiendas especializadas e hipermercados. Mientras que el aceite envasado en PET (50% de los encuestados) y en otros plásticos (22.7% de los encuestados) se vende generalmente dentro de la propia almazara para los consumidores locales.

Además, 72.2% de las almazaras cooperativas depositan el aceite en envases de cinco litros mismos que destinan al autoconsumo (caso de las cooperativas) o a la venta directa en la propia almazara (privada). El dato es alarmante cuando tenemos en cuenta que 93% del aceite se vende directamente en las almazaras y no utiliza canales de comercialización.

Los mayores inconvenientes que enfrenta una almazara al comercializar su aceite en las regiones alejadas son los siguientes (jerarquizados por los almazareros encuestados de mayor a menor importancia): *a)* pagar primas elevadas para introducir su aceite en los lineales, *b)* márgenes de beneficio reducidos, *c)* plazos elevados para introducirse en los lineales y *d)* grandes gastos de promoción.

Respecto al sistema de molturación de la aceituna resulta complicado exponer con certeza cuál es el mejor. Sin duda, el salto tecnológico se produce con el cambio del sistema de molturación tradicional al sistema de tres fases. Con el sistema tradicional se planteaban serias dificultades para desempeñar adecuadamente políticas de higiene y calidad, puesto que los capachos eran de esparto y su limpieza se complicaba. Con el sistema de tres fases se consigue molturar la aceituna en un tiempo suficiente como para que no se produzca el atrojado de la aceituna. Aún este sistema de molturación creaba importantes problemas medioambientales ya que las almazaras se enfrentaban a un exceso de alpechín. Debido principalmente a eso, la mayoría de las almazaras tanto cooperativas como privadas han modificado el sistema de molturación de la aceituna al sistema de dos fases. Así, 89% de las almazaras cooperativas amparadas en la DO Montes de Toledo lo utilizan. El resto, mantiene el sistema de tres fases dentro de su proceso productivo y en algunas de las almazaras cooperativas se mantienen los dos sistemas de molturación: tres y dos fases. Ninguna de las almazaras de esta denominación tiene el sistema tradicional de molturación.

Todas las almazaras encuestadas tienen envasadoras propias y este hecho nos muestra su interés por desarrollar procesos de comercialización en la región de Castilla-La Mancha.

Por otra parte, 93% de las almazaras privadas tienen marca propia y el número de marcas disminuye en el caso de las almazaras cooperativas donde tan sólo 63.6% de ellas tienen marca propia. El resto de las almazaras cooperativas o no envasan su aceite porque venden todo el aceite a granel o lo comercializan a través de alguna de las cooperativas de segundo grado. En ambos casos, el porcentaje de venta de aceite a granel en la región es alto, de manera que 40% de las almazaras encuestadas venden más de la mitad de su aceite a granel —escasa presencia en las últimas fases de la cadena de producción (escasa estrategia en *aval* a lo largo de la *filière* del aceite de oliva).

No existe aún una comercializadora que aglutine a todas las almazaras de la región y lleve a cabo procesos de comercialización conjuntos. Pero existe un proyecto para desarrollar una industria mixta con el objetivo de comercializar el aceite envasado y a granel (amparado en la DO Montes de Toledo) en el mercado nacional e internacional. Esto podría ser un indicador del cambio de mentalidad que se está produciendo en las almazaras

de la región de Castilla-La Mancha para comercializar la mayor parte del producto y de esta forma conservar el valor añadido.

*Industria de segunda transformación en el sector del aceite de oliva en España.
Caso particular en la región de Castilla-La Mancha: Aceites Toledo*



Las empresas de segunda transformación están constituidas, generalmente, en grandes grupos empresariales dedicados al refinado y al envasado. Junto a estas importantes firmas conviven algunas pequeñas empresas con una reducida inversión en tecnología de escasa producción, como expusimos en el primer apartado de este artículo.

Las industrias refinadoras son complementarias a las actividades de extracción y envasado, ambas tareas llevadas a cabo por grandes empresas del sector capaces, de asumir importantes inversiones que requiere esta fase de producción, a su vez, son un reducido número de firmas de tamaño mediano o grande. Predominan, por tanto, sociedades mercantiles con una importante presencia de capital extranjero.

El número de envasadoras ha experimentado un crecimiento desde principios de los ochenta como consecuencia de las ayudas al consumo de la Unión Europea. Según datos de 2001, el número de envasadoras de aceite y orujo de oliva en España ronda las 140. Por el contrario, las refinadoras han descendido, centrando su actividad casi exclusivamente en el mercado nacional.

En las últimas décadas se aprecia un cambio en esta industria como consecuencia de una importante penetración de capital extranjero en España. Gran parte de las empresas, que eran de capital nacional, pasan a manos de grandes firmas transnacionales del sector agroalimentario. Otro cambio en el sector es la importante modernización de las industrias envasadoras con el objetivo de reducir los costes, introduciéndose así, *estrategias de innovación* dentro de la empresa. Al mismo tiempo, la industria ha desarrollado un elevado grado de concentración e introduce *estrategias de crecimiento* mediante adquisiciones y fusiones cuyo objetivo es obtener mayor cuota de mercado en los ámbitos nacional e internacional.

Hasta hace unos años, las firmas más importantes del sector tenían un alto grado de integración vertical, de manera tal que llegaban a realizar todo el proceso productivo ellas mismas, desde la extracción hasta el envasado. Así, eran capaces de hacer frente a la competencia sin tener que perder parte del valor añadido que puede suponer alguna de esas fases. En la actualidad, tienden a desarrollar estrategias de carácter horizontal.

Las principales firmas envasadoras acaparan también buena parte de las exportaciones de aceite de oliva español. Esto nos permite demostrar que tales empresas actúan con un elevado poder de negociación que les brinda el margen necesario para establecer estrategias de mercado que trascienden el ámbito nacional. El importante poder de negociación

se debe, en gran medida, al tamaño de estas firmas así como a su carácter supranacional, su tecnología y su organización empresarial. De igual forma, desarrollan estrategias *en aval* que les permite una mejor introducción a los mercados. Al contrario, las pequeñas almazaras del sector se encuentran en una situación diferente como vimos en el primer apartado.

Cuadro 1

Año 1992			Año 1999		
Empresa	Volumen (miles de l)	Cuota (%)	Empresa	Volumen (miles de l)	Cuota (%)
Koipe ⁽¹⁾	118.946	14.07	Koipe ⁽¹⁾	86.664	10.81
Carbonell ⁽¹⁾	78.723	9.30	Carbonell ⁽¹⁾	81.965	10.23
La Masía	58.565	6.93	La Masía	49.509	6.18
Salgado ⁽¹⁾	44.619	5.28	Agribética	42.357	5.29
Coosur	44.542	5.27	Aceites Toledo	40.734	5.08
Elosúa ⁽¹⁾	33.727	3.99	Borges Pont	39.145	4.88
Aceprosa	33.689	3.98	Salgado ⁽¹⁾	37.289	4.65
Aceites Toledo	30.092	3.56	Coosur	34.265	4.28
Aceites del Sur	26.200	3.10	Elosúa ⁽¹⁾	32.265	4.05
Macisa	24.958	2.95	Aceites del Sur	28.135	3.51
Total de las diez primeras empresas	494.060	58.44	Total de las diez primeras empresas	472.328	58.95
Total del mercado	845.412	100.00	Total del mercado	801.370	100.00

(1) Pertenecientes al Grupo Koipe.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANIERAC

Como observamos en el cuadro 1, tras las tres grandes del sector se sitúan una serie de empresas de tamaño medio: *Coosur*, *Cargill España* y varias empresas de carácter familiar o con muy pocos accionistas: *Aceites Toledo*, *Borges-Pont*, *Aceites del Sur*, *Hijos de Ybarra*, entre otras.

Coosur es una empresa casi en su mayor parte propiedad del Estado, cuya privatización lleva tiempo especulándose, además, está perdiendo lentamente cuota de mercado en los últimos años. *Cargill España* es filial de otra gran transnacional de la alimentación, por ello sus estrategias son similares a las ya expuestas para *Eridania* o *Unilever*. De las empresas familiares, *Aceites Toledo* es quizá la que mejores perspectivas de crecimiento tiene para el futuro inmediato.

En el caso particular para Castilla-La Mancha, la empresa toledana *Aceites Toledo*, es la empresa líder del sector en esta región, cuenta con capital totalmente español y durante 1998 y 1999 ocupó la quinta posición en cuanto a envasado de aceite en España, inmediatamente después de las empresas principales del Grupo *Koipe*, *Unilever* y *Frint*. *Aceites Toledo*, cuyo capital social asciende a 259 millones de pesetas, es propiedad de la familia Rubio Navarro y emplea a un total de 46 trabajadores fijos y 18 eventuales. *Aceites Toledo*

es, una de las primeras empresas en el sector español del aceite de oliva que obtiene la certificación de las normas ISO 9000.

Las marcas propias (*Dintel* y *Olittera*) no cuentan con una cuota significativa de mercado debido a que la firma ha destinado gran parte de su producción a venderse con marca de distribuidor. A corto plazo, una de las estrategias que seguirá la empresa será la de potenciar su aceite con marca propia, así como acaparar un segmento del mercado del aceite ecológico. Para la firma Denominación de Origen Protegida Montes de Toledo, supondrá una ayuda importante para el éxito de sus estrategias de diferenciación mediante la calidad en las que la empresa está muy interesada. Por esa razón, *Aceites Toledo* ha sido uno de los principales impulsores de esta denominación.

En cuanto a las *estrategias de innovación*, destaca una obra iniciada en la década de los noventa cuando la empresa introduce estrategias de innovación (con relación al envasado automático de alta producción) en envases de PET, aluminio y cristal. También se construyen instalaciones de almacenaje para 30 mil Tm. Así, *Aceites Toledo* se expansiona, internacionalmente, penetrando en más de 35 países.

En la primera fase del gasto se invirtieron 300 millones de pesetas para la instalación de nuevas líneas de envasado en formatos de cristal destinados a la exportación. En la segunda fase del gasto, en la refinería andaluza de Alcolea, se invirtieron 100 millones de pesetas para sustituir los actuales depósitos por unos de acero inoxidable, además de invertir en tecnología informática.

Cuadro 2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa *Aceites Toledo*.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ventas						
nacionales	44,0	53,5	56,1	59,5	44,5	69,0
Exportación	3,3	6,2	8,4	6,5	8,3	12,5
Total	47,3	59,7	64,5	66,0	52,8	81,5

Datos expresados en millones de litros.

En el cuadro 2 vemos cómo la tendencia es hacia el aumento de las cifras, en ventas nacionales como en exportaciones, de ahí deducimos que se comienzan a desarrollar *estrategias de crecimiento* que se habían iniciado con la adquisición de la envasadora de Alcolea (Córdoba). Según los responsables de la empresa, este crecimiento se debe a la alta calidad que se ha alcanzado en los procesos y en los productos, así como al desarrollo de estrategias comerciales para penetrar en nuevos mercados.

Conclusiones

El proceso de globalización de los mercados y la progresiva liberalización del comercio internacional tiene una importante incidencia en el SAA. La globalización tiene sus efectos sobre los acuerdos comerciales del GATT, que se reflejaron en la Ronda de Uruguay (1996), en la cual se planteó la necesidad de liberar el comercio internacional en el sector. En esta Ronda, la política de la Unión Europea recibió duras críticas por su excesivo proteccionismo, especialmente la política agraria; en consecuencia, se planteó la posibilidad de reformarla. El sector del aceite de oliva no es ajeno a esta liberación y en mayo de 1998 se inició la reforma de la OCM del aceite.

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

En el sector del aceite de oliva se observa una estructura dual. Conviven importantes transnacionales dedicadas a la segunda transformación junto con pequeñas almazaras encargadas de la primera transformación. Existe una tendencia oligopolista en este sector y en el que las grandes transnacionales poseen una importante cuota de mercado.

Llama la atención el hecho de que estas grandes corporaciones transnacionales operan en el sector oleícola español con posiciones destacadas y se encuentran entre los líderes de otros sectores agroalimentarios en el ámbito internacional. En el sector se da una doble situación de oligopsonio. En primer lugar, la relación entre las almazaras y sus compradores potenciales: las industrias de segunda transformación, los comerciantes y exportadores de graneles (tan poco numerosos como los industriales). En segundo lugar, las transnacionales de la industria agroalimentaria frente a la gran distribución. De los tres agentes principales de la cadena del aceite de oliva (pequeñas almazaras, gran industria de la segunda transformación y distribuidores finales), son los primeros transformadores quienes se encuentran en la situación menos ventajosa y ya comienzan a adoptar medidas para disminuir la misma.

Estas empresas transnacionales en el sector del aceite de oliva desarrollan estrategias empresariales de crecimiento que les permiten acaparar una mayor cuota de mercado no sólo en España sino en la mayoría de los países productores, de esta manera, el control del mercado va en aumento. De igual modo, tienen una fuerte presencia en el comercio internacional no sólo en los mercados tradicionales sino también en los crecientes volúmenes de exportaciones a los mercados emergentes.

Respecto a la industria de primera transformación, y a pesar de las serias dificultades que tienen para introducirse en los mercados nacionales e internacionales, deben desarrollar

estrategias de comercialización. Una de las posibles estrategias a desarrollar sobre la diferenciación mediante la calidad. Dadas las características de los productores, constituidos en pequeñas almazaras privadas o cooperativas, esta estrategia de diferenciación mediante la calidad les permitiría seguir trabajando con pequeñas producciones de alta calidad. En la actualidad, la industria de segunda transformación en España se dedica, básicamente, al refinado del aceite de oliva y a su posterior comercialización, por lo que apenas se ha interesado en el aceite de alta calidad. Por este motivo, la industria de primera transformación podría introducirse en nuevos mercados o en los ya existentes con un aceite de oliva virgen de alta calidad. Como hemos visto a lo largo del apartado anterior, gran parte de las almazaras de la región están llevando a cabo políticas de gestión de calidad.



Incluso, la industria de primera transformación cuenta con una ventaja al disponer de una buena parte de las tierras que producen el aceite, esto les permitirá establecer parámetros para mejorar la calidad desde la recolección hasta la comercialización del producto.

La estrategia de diferenciación mediante la calidad podría reducir las pérdidas que va a sufrir la industria de primera transformación del aceite de oliva como consecuencia de la reforma de la PAC, y podría facilitar a los consumidores el conocer un producto típicamente local como es el aceite de oliva de la región de Castilla-La Mancha, y más concretamente el de la Denominación de Origen Montes de Toledo.

Sin embargo, y a pesar de esta ventaja, muchas de las almazaras son de tamaño demasiado pequeño, por lo cual sería necesario que se agruparan o asociaran para comercializar conjuntamente y con una marca única. En muchas ocasiones, las dificultades para asociarse, debido a la mentalidad que tienen los productores, complica estos posibles procesos de comercialización conjunta, la cual, además de ayudar a los pequeños productores a dar a conocer su producto podría solucionar el problema de escasos recursos financieros.

No cabe duda de la dificultad para introducirse en nuevos mercados, ya sean nacionales o internacionales. Sin embargo, si los productores no lo hacen, y puesto que la reducción de ayudas de la Unión Europea es un hecho constatado, seguramente no tendrían aliciente para seguir trabajando en el campo e incluso muchos tendrán que abandonarlo.



Bibliografía

- Abad, Carlos. "La industria agroalimentaria española. Caracterización de la concentración y la internacionalización de las mayores empresas", en *Informe (separatas): Estudios sobre el consumo*, núm. 5, Madrid, Estudios sobre consumo, 1985, pp. 25-65.
- Alba Juan, Juan Ramón Izquierdo y Fernando Gutiérrez. *El aceite de oliva virgen. Análisis sensorial*, Madrid, Agrícola Española, S.A., 1997.
- Alcuza. "Koipe, Agra, Aceites Toledo y Agribética controlan el 57 por ciento del mercado de aceite de oliva español", en *Revista Alcuza*, núm 4. Jaén, Alcuza, 1998.
- Bello, Luis, Ramón Vázquez y José Antonio Trespalacios. "Investigaciones de mercado y estrategias de marketing", 2ª ed., *Civitas de Economía y Empresa*, Madrid, Civitas, 1993.
- Bonanno, Alessandro, compilador. "La globalización del sector agroalimentario", en *Serie Estudios*

- del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). Madrid, MAPA, 1994.
- Consejo Oleícola Internacional. "Les Huiles d'Olive dans Le Monde", en *Informe del coi*, Madrid, Consejo Oleícola Internacional, 1997.
- . "Proyección de la producción y del consumo de aceites de oliva en el horizonte 2005", en *Informe del coi*, Madrid, Consejo Oleícola Internacional, 1997.
- Dedeire, Marc. "L'agriculture de terroir des espace Méditerranéens face á la normalisation européenne des productions agricoles typiques", en *Revue de L'Economie Meridionale*, vol. 45, núms. 177-178, París, Revue de L'Economie Meridionale, 1997.
- Directiva 89/397/CEE del 14 de junio de 1993, y Directiva 93/99/CEE del 29 de octubre de 1993.
- Gilles, Allaires y Sylvander Bertil. "Qualité Spécifique et systèmes d' innovation territoriale", en *Revista Cahiers d' économie et sociologie rurale*, núm. 44, París, Cahiers d' économie et sociologie rurale, 1997.
- Hernández Perlins, Felipe. "Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha", en *Revista de debate sobre economía, pública, social y cooperativas*, núm. 16, Madrid, CIEREC, 1994.
- Informe de Koipe, S.A. *Informe anual 1995*, San Sebastián, Grupo Koipe, 1996.
- Jara Ayala, Fernando de. *La comercialización agroalimentaria en España*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), 1989.
- Mattera, Philip. *Las 100 mayores empresas del mundo*, Tomo II, Barcelona, Biblioteca Deusto, 1994.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techiques for Analyzing Industries and Competitor*, Nueva York, Free Press, 1980.
- Torres Ruíz, Francisco José. "La comercialización en origen de los aceites de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses". Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén, Universidad de Jaén, 1997.
- Parras Rosa, Manuel y Francisco José Torres Ruiz. *El consumo de aceite en la hostelería y restauración*, Jaén, Fundación para la promoción y el desarrollo del olivar y del aceite de oliva, 1995.
- El Real Decreto (RD) 50/1993 del 15 de enero (B.O.E N° 36, 11-02-93), transposición de la Directiva 89/397/CEE del 14 de junio de 1993.
- Schurman, Hessel. "Promoción de la calidad para mejorar la competitividad", en *Revista de la CEPAL*, núm. 65, Santiago de Chile, CEPAL, 1998.
- Servidor de anierac, su Web: www.anierac.com
- Servidor de asoliva, su Web: www.asoliva.com.
- Servidor de las cooperativas, su Web: www.cooperativas.org