

Ciencia Ergo Sum
Revista Científica Multidisciplinaria de la
Universidad Autónoma del Estado de México
ergo_sum@coatepec.uaemex.mx
ISSN 1405-0269
MEXICO

2003

Yolanda Pelayo Díaz, Alfonso Vargas Sanchez, Jean-Pierre Lévy Mangin
Analisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España.

Recomendaciones para el subsector corporativo

Ciencia Ergo Sum. Julio. Vol. 10 Num. 2

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, México

pp. 125-138



Análisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España. Recomendaciones para el subsector cooperativo

Yolanda Pelayo Díaz*, Alfonso Vargas Sánchez* y Jean-Pierre Lévy Mangin**

Recepción: septiembre 3 de 2002

Aceptación: enero 22 de 2003

* Universidad de Huelva, España. Correo electrónico: pelayo@uhu.es y vargas@uhu.es

** Universidad de Québec, Hull, Québec, Canadá.

Correo electrónico:

jean-pierre_levy-mangin@uqah.quebec.ca

Resumen. A partir del análisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España, se propone, a un posicionamiento producto-mercado para el subsector productor cooperativo, con el objeto de que éste participe en el sistema agroalimentario no sólo en la fase de producción, sino también en las actividades comercializadoras orientadas al consumidor final. Se ha utilizado el procedimiento de demostración por medio del análisis DAFO, para posteriormente enunciar las estrategias a través de la caracterización de los grupos estratégicos existentes en el sector.

Palabras clave: aceite de oliva, sector envasador, cooperativas, estrategia, análisis estratégico, DAFO, grupos estratégicos, España.

Strategic Analysis of the Olive Oil Bottling Sector in Spain. Recommendations for the Co-operative Sub-sector

Abstract. The objective of this article is to find a product marketing position for the olive oil bottling co-operative sub-sector, at the production and marketing levels.

To attain this purpose, an analysis of strengths and weaknesses, threats and opportunities has been used to identify strategies for the different strategic groups of this sector.

Key words: olive oil, bottling sector, co-operatives, strategic analysis, Spain.

Introducción

En España, según el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA), existen 400 envasadoras de aceite de oliva, pero con dos tendencias, según el grado de integración vertical de las actividades de refino, envasado y comercialización, y de las características de su capital, clasificándose en:

- Las pertenecientes a los grandes grupos empresariales oleícolas, que presentan uno de los mayores grados de concentración del sistema agroalimentario español.

- Y las ligadas a almazaras (en su mayoría sociedades cooperativas), que envasan mayoritariamente el aceite de mayor calidad, el aceite de oliva virgen y virgen extra.¹

Aunque la presencia del cooperativismo en el sector envasador es cada vez más importante, su participación es

aún muy escasa, sobre todo en las actividades comercializadoras del producto.

En este contexto, el objetivo fundamental de este trabajo es definir un posicionamiento² producto-mercado para el

1. El artículo 3 del Reglamento (CE) Núm. 1019/2002 de la Comisión del 13 de junio de 2002 sobre las normas de comercialización de aceite de oliva, establece las siguientes categorías de aceites: *Aceite de oliva virgen extra*: de categoría superior obtenido directamente de la aceituna y sólo mediante procedimientos mecánicos.

Aceite de oliva virgen: obtenido directamente de la aceituna y sólo mediante procedimientos mecánicos. *Aceite de oliva*: contiene exclusivamente aceite de oliva refinado y aceite de oliva virgen. *Aceite de orujo de oliva*: contiene exclusivamente aceite procedente del tratamiento del subproducto (orujo) obtenido tras la extracción del aceite de oliva y aceite obtenido directamente de la aceituna.

2. Responde al concepto de estrategia como posición (Escuela del Posicionamiento), cuyo principal representante es Michael Porter: "To some people, strategy is a

subsector productor cooperativo, a partir del análisis estratégico del sector envasador (no cooperativo). En definitiva, lo que buscamos es observar qué nichos de producto-mercado no están lo suficientemente explotados por el sector envasador y son susceptibles de serlo por las sociedades cooperativas.

Con el fin de sistematizar la presentación de las estrategias y facilitar así su comprensión, hemos utilizado el procedimiento de demostración por medio del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), para posteriormente enunciar las estrategias a través de la caracterización de los grupos estratégicos existentes en el sector.

La metodología que se ha utilizado en este estudio estratégico está dentro del marco teórico de la dirección estratégica, a partir de la cual hemos desarrollado la fase de análisis estratégico, que servirá de base a la empresa para formular su estrategia competitiva. En esta fase, dividida en análisis externo (oportunidades, amenazas) y análisis interno (puntos fuertes, puntos débiles), realizamos el diagnóstico y evaluación del posicionamiento competitivo del sector envasador, que nos servirá como punto de partida para delimitar las recomendaciones a efectuar al subsector productor cooperativo.

El análisis externo abarca un análisis del entorno general y del entorno específico:

- Para el análisis del entorno general se ha utilizado el análisis PEST planteado por Johnson y Scholes (1997), en el que se detallan los indicadores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las organizaciones, y cuyas tendencias no están directamente influidas por las

actuaciones de las empresas del sector, aunque aquellas sí influyen en éste.

- Para el análisis del entorno específico se pueden seguir diferentes propuestas. En nuestro trabajo se ha optado por el enfoque de Porter para la delimitación de la estructura básica del sector envasador, la cual va a venir delimitada por las fuerzas competitivas y la concentración del mismo.

Para la delimitación de los puntos fuertes y débiles se realizó un análisis interno del sector, aplicando técnicas estadísticas al conjunto de informaciones que se tenían del mismo: análisis descriptivo, contrastes de hipótesis e identificación de grupos estratégicos. Todas ellas, en conjunto, permiten determinar las características de cada empresa, así como la especificación de la diversidad estratégica existente en el mercado. A partir de los grupos estratégicos se identifican no sólo la posición competitiva de las empresas a través del análisis de mapas, sino también las estrategias básicas desarrolladas por cada empresa.

1. Análisis externo

Ya se ha comentado anteriormente que el método que se ha utilizado para el análisis externo es la desagregación del sector desde sus aspectos más generales hasta los más particulares o específicos, con la finalidad de conocer los factores que determinan el nivel de competencia en este negocio.

1.1. Análisis del entorno general

Para determinar el conjunto de fuerzas que configuran el entorno general o macroentorno del sector, se ha seguido la metodología PEST, en la que se van a estudiar una serie de aspectos o elementos del entorno que en España pueden afectar (fomentando o entorpeciendo) su desarrollo, entre las que destacan las que se presentan en la tabla 1.

Como se observa en la tabla, dentro de los componentes del entorno general se incluyen:

Político-legal: hace referencia, por un lado, a las directrices de la Unión Europea (UE) en lo que se refiere a la Política Agrícola Común, más concretamente a la Organización Común de Mercados en el sector de las materias grasas (OCM),³ y por otro, a las normativas medioambientales relativas a la producción de aceite de oliva⁴ y a su envasado⁵ dictadas por el gobierno español.

Económica: hace referencia a la distribución y al uso de los recursos en el conjunto de la sociedad. En este aspecto se analiza, por un lado, la producción de aceite de oliva, así como los nuevos modelos de producción: la producción integrada y la producción ecológica, ambos muy presentes en el sector oleícola; y las corrientes comerciales, tratando,

position, namely the locating of particular products in particular markets... As Michael Porter reiterated recently, 'Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities'... As position, strategy looks down (to the 'x' that marks the spot where the product meets the customer) as well as out (to the external marketplace)* (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998: 13).

3. Desarrollada en el Reglamento (CE) Núm. 136/66/CEE del Consejo que ha sido modificada en parte por el Reglamento (CE) Núm. 1638/98 del Consejo del 20 de julio de 1998.
4. Quedando amparada la problemática de los alpechines (este compuesto contiene: el agua que tiene el fruto o agua de vegetación, el agua que se añade en el lavado y el del proceso de extracción del aceite) en la Ley 29/1985 del 2 de agosto, que se desarrolla por el Real Decreto 849/1986 del 11 de abril, en el que se aprueba el Reglamento del Dominio Público Hidráulico.
5. Para cumplir el compromiso adquirido en el sexto programa comunitario de acción en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, la Unión Europea ha adoptado la Directiva 94/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de diciembre, relativa a los envases y residuos de envases. A partir de esta Directiva, en el ordenamiento jurídico español, se elaboró y aprobó la Ley 11/1997 del 24 de abril de envases y residuos de envases y el Reglamento para el desarrollo y ejecución de la misma, Real Decreto 782/1998 del 30 de abril.

Tabla 1. Análisis PEST: factores del entorno general que condicionan a la

industria envasadora.	
Político/legales	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> La Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea: la Organización Común de Mercados Otras normativas: normativa sobre envases y normativas medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> La oferta: la producción El comercio exterior y la entrada en circulación del euro
Socio/culturales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> Aspectos nutricionales: atractivo y salubridad de la dieta mediterránea La demanda: el consumo <ul style="list-style-type: none"> - Consumo interior - Consumo exterior 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología asociada al proceso productivo: mejoras en los sistemas de extracción, que incrementan la calidad del producto y reducen el deterioro medioambiental

Fuente: Elaboración propia.

por tanto, los dos aspectos de los intercambios: las exportaciones y las importaciones, así como las repercusiones del euro en los mismos.

Socio-cultural hace referencia a las características de la sociedad en la que opera la organización. Para tal fin, se identifican los factores que determinan la demanda o el consumo del aceite de oliva, considerando como variables relevantes en relación con el consumidor: el crecimiento poblacional, la renta per cápita, los aspectos nutricionales del aceite de oliva. Y como variables relativas al producto: los precios del aceite de oliva y los de los productos sustitutivos, es decir, los precios de los aceites de semillas.

*Tecnológica*⁶ hace referencia a las nuevas maneras de abordar la producción, nuevos procedimientos y nuevos equipos. Cabe destacar las mejoras en los sistemas de extracción (pasando del sistema de tres fases al de dos fases), que mejoran la calidad del producto y reducen el deterioro medioambiental.

1.2. Análisis del entorno específico

El conjunto de factores clave del entorno específico o microentorno de las empresas envasadoras viene representado por las fuerzas que delimitan la estructura competitiva del sector, tales como la red de relaciones comerciales antes y después del envasado, las cuales están formadas por las transacciones con suministradores –el sector productor (las almazaras, de las cuales más de 80% son sociedades cooperativas)– y clientes –el sector de la distribución (dominado por compañías de capital francés)–, las cuales constituyen las fuentes de competencia ‘vertical’, así como por las interacciones competitivas con los productos sustitutivos, la amenaza de nuevos competidores (potenciales) y la rivalidad de los competidores actuales, que forman las tres fuentes de competencia ‘horizontal’.

Tabla 2. Cuota de mercado (en porcentaje).

Empresa	1996	1997	1998	1999
Grupo Koipe	32.00	33.06	33.31	31.62
Aceites La Masía S.A.	10.30	9.71	9.32	7.32
Aceites Toledo, S.A.	7.09	7.00	4.87	7.23
Aceites Coosur, S.A.	5.50	5.88	4.81	5.64
Agribética, S.A.	4.59	6.99	7.70	6.13
Aceites Borges Pont, S.A.	3.60	2.77	3.39	3.22
Aceites del Sur, S.A.	2.91	4.61	4.95	6.75
Aceites Ybarra, S.A.	2.88	3.67	3.31	3.56
Mueloliva, S.L.	1.89	2.33	2.40	2.52
Aceites Maeva, S.L.	1.49	1.68	2.39	2.57
Aromeza, S.A.	1.49	-	-	-
Aceites Monterreal, S.L.	1.47	1.23	2.38	1.29
Olilán, S.A.	1.38	1.01	1.57	1.65
Torres y Ribelles, S.A.	1.18	0.34	-	-
Euroлива Cía. Oleícola, S.L.	1.16	0.89	0.75	0.57
Rafael Salgado, S.A.	0.95	0.58	0.60	0.85
Emilio Vallejo, S.A.	0.15	1	0.87	0.68
Hermanos Ayala Sousa	0.42	0.84	0.87	0.65
Representatividad de las empresas en el mercado	80.45	83.59	83.49	82.25

Fuente: ANIERAC, varios años.

Con respecto al tipo de sector al que nos enfrentamos, se realizó un análisis de su grado de concentración, con la finalidad de comprobar si una empresa o un grupo de empresas detentan o no poder en el mercado, el cual va a depender del tamaño de éstas.

Se trata de un sector muy concentrado, ya que pocas empresas copan una gran cuota de mercado, quedando el resto repartida entre los demás competidores. En la tabla 2 se refleja cómo ha evolucionado la cuota de mercado de las 18 primeras empresas del *ranking* del sector.

2. Análisis interno

El análisis interno del sector envasador se ha realizado a partir del tratamiento estadístico de la información obtenida del mismo. La metodología seguida se ha agrupado en los siguientes puntos: la muestra obtenida; el trabajo de campo; el procedimiento de captación de la información; y los procedimientos estadísticos utilizados para el tratamiento de los datos.

2.1. La muestra obtenida

Para obtener la muestra de la población de empresas del sector envasador no cooperativo, únicamente se pudo recurrir a las estadísticas de ventas de aceites envasados con marca que anualmente elabora la Asociación Nacional de

6. Este componente se trata conjuntamente con la producción, ya que es un factor que determina la calidad de los aceites de oliva.

Tabla 3. Variables del cuestionario por categoría.

Categorías	VARIABLES
Evaluación del entorno ⁷	10
VARIABLES de medición de recursos	7
Asignación de recursos	2
VARIABLES de medición de resultados	3
Grado de internacionalización	10
Grado de integración vertical	4
Grado de diferenciación	4
Política de capacidad de venta	4
Política de relación con el cliente	2
Política de precios	2
Política de publicidad	8
Política de distribución	14
Política de recursos humanos	4
Política de los poderes públicos	1
VARIABLES cognoscitivas	27

Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles (ANIERAC). Se debe considerar que estas estadísticas no incluyen el autoconsumo de cosecheros en la zona de producción, las ventas a granel a consumidores, la venta de aceites de las empresas no asociadas, ni el consumo industrial (conservas). No obstante, esta es la fuente más ajustada a los objetivos de la investigación.

Con respecto a la muestra, que es la que se indica en la tabla 2, ésta es de tipo intencional u opinático, en la que el decisor que la selecciona procura que sea representativa. Por ello, los resultados a los que se llega no son extrapolables a la totalidad de la población, al haber trabajado sobre un censo parcial de ésta, si bien el conjunto de las empresas seleccionadas representa aproximadamente 80% de la cuota de mercado de aceite de oliva, incluyendo los vírgenes.

2.2. El trabajo de campo

El trabajo de campo comenzó con el contacto con las empresas que formaron la población objetivo. En primer lugar se envió una carta a los directores administrativos de las empresas, en la que se les presentaba el trabajo y se les pedía su colaboración. Las entrevistas se realizaron entre los meses de enero, febrero y marzo de 2001, con una duración media de dos horas cada una.

2.3. El procedimiento de captación de la información

Debido a las características de las variables que se emplean en el trabajo, se acudió tanto a la información primaria como a la secundaria.

7. Se han incluido en este análisis interno variables que describen el entorno, pese a ser variables externas, por ser muy determinantes del comportamiento estratégico de las empresas.

Con respecto a la *información primaria interna*, que es la que se tuvo que captar expresamente en función de las necesidades del trabajo, se utilizaron simultáneamente dos técnicas con el fin de establecer un control mutuo de los resultados y superar las limitaciones de cada una; en concreto, la entrevista personal auxiliada con un cuestionario estructurado para poder recoger la información.

Los directores administrativos de cada una de las empresas actuaron como interlocutores, siempre ayudados por otro personal de las mismas, debido al carácter tan amplio (aspectos administrativos, comerciales, etc.) de la información que se pedía.

En lo que se refiere al cuestionario (variables y escalas de medida), lo que se buscaba era traducir a preguntas específicas los objetivos del trabajo y, por tanto, esas preguntas debían contener aquel conjunto de factores que nos sirviera para explicar el comportamiento de las empresas del sector envasador objeto del estudio, es decir, los aspectos que nos permitiesen conocer la estrategia seguida por las empresas, a nivel corporativo, de negocio y funcional.

Con relación a la elección de las variables del cuestionario, se debía lograr una imagen de conjunto que reflejara adecuadamente los aspectos clave de la diversidad estratégica del sector analizado.

A partir de esto, las variables del cuestionario, para cada uno de los cuatro años considerados (1996-1999), se agruparon por categorías (ver tabla 3), y se integraron un total de 102 variables.

La *información secundaria externa* a la que tuvimos acceso fue la de las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión que las empresas objeto del estudio habían depositado en los Registros Mercantiles de las provincias donde tienen su razón social.

2.4. Los procedimientos estadísticos utilizados para el tratamiento de los datos

Tuvieron como soporte el paquete estadístico SPSS 10.0 con pruebas exactas, en el que se integró una base de datos que constó de 102 variables para cada uno de los años objeto del estudio (1996-1999), lo que significó un total de 408 variables por empresa.

El análisis estadístico constó de tres partes:

Análisis univariable, consistente en la observación de la realidad a partir del estudio de frecuencias.

Análisis bivariante, en el que se generaron hipótesis sobre las posibles asociaciones entre variables y las contrastamos. La totalidad de los métodos utilizados fueron corregidos mediante pruebas exactas. Por defecto, el programa SPSS (Metha y Patel, 1996: 1) calcula niveles de significancia para los estadísticos usando el método asintótico. Sin embargo, cuando la población es pequeña, como ocurre en este trabajo, el méto-

do asintótico puede producir resultados poco fiables. En esta situación, es preferible calcular un nivel de significancia basado en la distribución exacta del test estadístico. Para ello se seleccionó el método de Montecarlo.

Análisis multivariable, para el que se ha aplicado la metodología de grupos estratégicos entre las empresas que conforman la población. En este punto, se planteó en qué momento del horizonte temporal analizado se iban a definir los grupos estratégicos, debido a que la estrategia es un proceso dinámico a través de la cual las empresas se adaptan al entorno.

Hay autores que han realizado análisis estáticos, asumiendo de esta manera que los grupos son estables en la estructura del mercado, mientras que otros han optado por análisis longitudinales o dinámicos, en los que es necesario identificar los periodos de tiempo en los que las empresas muestran un comportamiento estratégicamente estable.

Hemos de destacar que la identificación de los grupos estratégicos se ha hecho desde un punto de vista dinámico.

A partir de aquí aplicamos la metodología de agrupación basada en factores estratégicos propuesta por Galbraith y Schendel (1983), la cual consta de dos fases: un análisis factorial de componentes principales⁸ y un análisis de conglomerados o *duster*.

También se completó el estudio con un análisis discriminante, para verificar la idoneidad de las agrupaciones efectuadas.

Con todo, los resultados obtenidos permitieron:

- identificar los grupos existentes;
- caracterizar cada uno de ellos;
- confeccionar múltiples mapas estratégicos del sector;
- constatar las diferencias de resultados entre grupos.

La aplicación de las técnicas multivariantes, análisis de componentes principales y análisis *duster* jerárquico a través del método de Ward –utilizando como medida de disimilitud la distancia euclídea al cuadrado–, nos permitió delimitar los perfiles estratégicos que maximizaban la homogeneidad interna y la heterogeneidad entre los grupos, de forma que la mejor solución encontrada fue la de proponer nueve conglomerados. Para ratificar esta agrupación, se repitió el proceso de aglomeración siguiendo esta vez un método de reasignación de centroides k-medias.

Por último, a través del estudio de las diferencias de resultados entre los grupos, se buscaba demostrar si éstos tenían capacidad predictiva, o lo que es lo mismo, determinar si existían diferencias estadísticamente significativas en los resultados entre los diferentes grupos, ya que en el caso de que existiesen significaría que esas variaciones se podían deber a la estrategia de la empresa. Para ello la metodología estadística que aplicamos fue el ANOVA de un factor, considerando las medidas de resultados de forma individual, y

después aplicamos un análisis de la varianza multivariante (MANOVA) para probar si los niveles promedios de las medidas de resultados diferían entre los grupos estratégicos.

Los indicadores de resultados que utilizamos fueron:

- rentabilidad de las actividades ordinarias (RAO);
- rentabilidad de las inversiones (RI);
- rentabilidad de los fondos propios (RFP).

3. Conclusiones del análisis DAFO

A partir de las conclusiones que se derivan del análisis externo e interno, pondremos de manifiesto las tendencias del sector. Por tanto, a continuación se detalla una relación de las oportunidades y amenazas más destacadas, así como de los puntos fuertes y débiles de nuestro conjunto de empresas del sector envasador no cooperativo.

3.1. Conclusiones relacionadas con el análisis del entorno general y específico

3.1.1. Factores político/legales

a) Oportunidades

- La eliminación del precio de intervención por parte de la Unión Europea, que puede provocar la caída de los precios en origen y así poder comprar a los productores a precios más bajos. Al eliminar el sistema que era capaz de asegurar la estabilidad de los mercados y los precios, los ingresos de los productores van a depender aún más de los compradores (empresas envasadoras).

- No se han prohibido las mezclas de aceites en el ámbito de la Unión Europea.

- Con la normativa de envases, el ‘punto verde’ se convierte en un elemento para diferenciar el producto más ecológico, frente a unos consumidores cada vez más concienciados.

- Mejores canales de comercialización, frente a los que no se acojan al Sistema Integrado de Gestión de Residuos de Envases (SIG).

b) Amenazas

- Supresión de la ayuda al consumo por parte de la Unión Europea, como consecuencia del proceso de liberalización de la agricultura que está llevando a cabo.

- Tienen que acogerse a un sistema integrado de gestión de residuos de envases y envases usados (SIG), lo que impli-

8. Con el análisis de componentes principales se ha buscado la mejor combinación lineal de las variables observadas que hiciera posible identificar los factores subyacentes, recogiendo la mayor parte de la varianza de los datos. Decidimos operar con seis factores, lo que nos permitió la reducción de las 102 variables originales explicando 78.7% de la variabilidad total, con unos autovalores superiores a uno.

ca un sobrecosto en el producto, ya que el envasador pagará por cada producto puesto en el mercado y así podrá obtener la identificación de sus envases con el punto verde, o hacerse responsable de la recogida y reciclaje de los mismos, lo que supondría un mayor costo en infraestructuras para tal fin, y menos viable que la otra opción.

- Modificación del envase, con menos peso y volumen.

3.1.2. Factores económicos

a) Oportunidades

- Desaparece el riesgo cambiario en las operaciones comerciales como consecuencia de la aparición del euro.
- La oportunidad de abastecimiento a precios más bajos como consecuencia de la creciente competencia provocada por el incremento de la oferta de aceite proveniente de terceros países, sobre todo del Norte de África (Túnez y Marruecos), derivado de los regímenes especiales que tiene la UE con los países no comunitarios: los acuerdos de asociación y los de cooperación.
- El sector productor está disperso y no coordinado, lo que hace que dependan del sector envasador.
- La producción está geográficamente muy concentrada.

El aceite con más demanda en el mercado español es el de oliva, lo que hace necesario refinar el aceite de oliva virgen; ello conlleva que el sector cooperativo dependa de las refinerías para dar salida a su producción.

- La mayoría de las sociedades cooperativas envasadoras no poseen refinadora, lo que implica la incapacidad de colocar en el mercado aceite de oliva, que es el que más se vende, quedando tan sólo como fabricantes y proveedores de la materia prima.
- La promoción del consumo que se está realizando desde el Consejo Oleícola Internacional y las administraciones públicas españolas y europea.
- El aumento del consumo del aceite de oliva en los mercados internacionales, sobre todo en países donde aun cuando no existe una elevada demanda previa, su incremento es mayor. Estos países –Estados Unidos, Australia, Canadá, Japón– se encuentran precisamente entre los de mayor renta per cápita y donde el precio del producto cobra menos importancia en cuanto al aspecto nutricional del mismo.

b) Amenazas

- Al expresarse los precios en la misma moneda se puede incrementar la competencia, ya que se facilitará la comparación por parte de los compradores.

- Los dueños del aceite son las sociedades cooperativas, que controlan aproximadamente 70% de la producción española de aceite de oliva virgen.

- Nuevas tendencias de los mercados hacia la diferenciación del producto. Los mercados se inclinan cada vez más hacia los productos en cuyo proceso de obtención se han seguido las normas de la agricultura ecológica, diferenciación del producto que comienza en el campo (sector productor).
- El sector envasador italiano absorbe la mayor parte de las exportaciones bajo marca en el mercado extracomunitario.

3.1.3. Factores socio-culturales

a) Oportunidades

- La obtención de una certificación de calidad, lo que no sólo favorece la buena imagen y diferenciación del producto y de la empresa, a través de un argumento demostrable y objetivo, sino que también supone el incremento de la competitividad de la misma.
- El consumidor es cada vez más sensible a los aspectos nutricionales de la dieta mediterránea; en la que el aceite de oliva es el gran protagonista.
- La buena coyuntura de precios actual para abrir nuevos mercados y consolidar los ya existentes.

- El aceite que más se demanda en el mercado español es el de oliva (virgen más refinado), lo que hace necesario que se refine el aceite de oliva virgen; ello conlleva que el sector co-

operativo dependa de las refinerías para dar salida, en su totalidad, a su producción.

b) Amenazas

- La alta consideración de los consumidores hacia productos con denominación de origen, lo que puede favorecer el desarrollo de la demanda de aceites de oliva vírgenes con denominación de origen, al que están acogidas muy pocas envasadoras no cooperativas.
- El precio del aceite de oliva es difícil mantenerlo estable, ya que éste va a depender del precio de la materia prima, del coste de refino (en su caso) y del coste del envasado.
- Crecimiento de la demanda del aceite de oliva virgen, segmento de mercado no copado por el sector envasador no cooperativo.

3.1.4. Los suministradores: las almazaras cooperativas

a) Oportunidades

- Los productores no realizan campañas de comunicación, ni tienen los recursos financieros suficientes para ello,

están muy atomizados y por sí solos no realizan casi ninguna operación para mejorar su posicionamiento, entre las que se encuentra la integración hacia adelante, que es baja aunque creciente.

- Tienen un poder negociador reducido frente a las grandes envasadoras, ya que venden a una industria muy concentrada que efectúa grandes operaciones y tiene capacidad de compra, y ellos están muy atomizados.

b) Amenazas

- Existe peligro de integración vertical hacia adelante por parte de los proveedores, ya que las necesidades de capital no son tan elevadas en la fase de envasado.

3.1.5. Los compradores: la industria de la distribución

a) Oportunidades

- Escasa presencia del sector productor en los canales comerciales.
- Madurez del sector de aceites de oliva, con canales de distribución y marcas bien posicionadas difíciles de sustituir.

b) Amenazas

- Aumento de la concentración y del poder de compra de las cadenas de distribución.
- Es de las pocas alternativas para comercializar el aceite envasado.
- Las marcas blancas o de distribuidor, más presentes en el segmento del oliva.
- Existe amenaza por parte del comprador de integración hacia atrás; de hecho ya hay algunos casos de distribuidores nacionales.
- Concentración del sector distribuidor en torno a grandes cadenas de hipermercados y centrales de compras. En concreto, 9.4% de los establecimientos realizan 75% del total de las ventas de aceite de oliva (datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas para la investigación). Esta concentración supone una importante merma del poder de negociación, con imposición de condiciones de compra.

3.1.6. Los productos sustitutivos

a) Oportunidades

- Tienen diversificado su riesgo en varias unidades de negocio: oliva, oliva virgen, semillas y derivados, protegiéndose así de los cambios en los gustos de los consumidores y presionando para que las pequeñas salgan del mercado.

b) Amenazas

- La aparición en el mercado de aceites de semillas con alto contenido oleico, con características semejantes a las

del aceite de oliva, y nuevos aceites producto de la investigación, como el desarrollado por Procter & Gamble denominado 'Olestra', con características con tanto impacto en el consumidor como la ausencia de calorías y de colesterol, y con precios más bajos.

- La relación de sustitución es más clara en el caso oliva/girasol que en el de oliva virgen/girasol.

3.1.7. La rivalidad competitiva y la concentración empresarial

a) Oportunidades

- La presencia de las sociedades cooperativas en el nicho del oliva es meramente testimonial.
- Al ser la concentración del sector envasador no cooperativo tan elevada, poseen un gran poder negociador frente a las almazaras cooperativas.

b) Amenazas

- Se vislumbra una estrategia agraria nacional en España para favorecer la comercialización a través de las almazaras cooperativas. La Junta de Andalucía ya ha auspiciado la creación de una empresa que permite a las sociedades cooperativas del sector comercializar su producto con una marca propia, para penetrar en mercados emergentes en el contexto de una globalización de los intercambios comerciales que hace necesario un esfuerzo de integración.
- El nicho del oliva virgen no está controlado por los grandes grupos empresariales, la cuota de mercado está menos concentrada y más en poder de pequeñas empresas.
- Sector muy concentrado, en el que dominan los grandes grupos empresariales, lo que pone en peligro a las empresas de tamaño intermedio.

3.2. Conclusiones relacionadas con el análisis interno

A partir del análisis descriptivo desarrollaremos el conjunto de puntos fuertes y débiles que posee la población que hemos analizado, considerando el conjunto de variables estudiadas (ver tabla 3).

3.2.1. Variables de medición y asignación de recursos

a) Puntos fuertes

- Concentración de las ventas de aceite de oliva en unas pocas empresas; la muestra aglutina, aproximadamente, 80% de la cuota de mercado del total de los aceites de oliva envasados. Además, estas empresas concentran la mayor parte de sus ventas en el segmento del oliva, pero poseen fuertes economías de escala que favorecen la diversificación, facilitando la creación de nuevos productos y mejorando su posicionamiento.

- El sector objeto de estudio es muy diverso, pues por un lado están las empresas con una fuerte tradición olivera, y por otro los grandes grupos multinacionales más recientes. En ambos casos, las empresas están bien posicionadas para competir.

- Destinan importantes esfuerzos a su continua modernización, debido a su fortaleza financiera, que les permite efectuar proyectos de inversión de envergadura.

- Están dotadas de unas estructuras sólidas para afrontar el crecimiento. Los grandes grupos buscan acaparar las mayores cuotas de mercado posibles, mediante un continuo proceso de crecimiento empresarial y de marcada concentración del mercado.

b) Puntos débiles

- Falta de enfoque o especialización en el segmento del aceite de oliva virgen, en el que la cuota de mercado está más atomizada que en el segmento del oliva.

- Prestan poca atención a las tareas de investigación y desarrollo, pero con tendencia a incrementarse; la mayoría orienta estas inversiones a la creación de plantas de cogeneración de energía eléctrica para el aprovechamiento de los subproductos.

- Prestan poca atención a la publicidad. Los esfuerzos promocionales son escasos, siendo estos extraordinariamente importantes para crear y desarrollar nuevos mercados. Hay que tener en cuenta que en un mercado nacional estancado en el que las perspectivas de crecer son escasas, y un mercado internacional en expansión en el que la publicidad es básica para crear demanda, el comportamiento de estas empresas no es el más adecuado si quieren mantener el liderazgo, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

3.2.2. Grado de internacionalización

a) Puntos fuertes

- Actitud empresarial de apertura de nuevos mercados, ganando terreno el envasado sobre el granel, creando entramados comerciales para la expansión internacional debido al desarrollo que está teniendo la demanda externa y la situación del mercado nacional. Entre los entramados comerciales destacan las filiales y las plataformas comerciales.

b) Puntos débiles

- Poca exportación tanto a granel como envasada, pero en mayor medida la primera que la segunda, lo que

La mayor parte de las empresas no tienen poder sobre los precios del aceite de oliva, ya que se ven 'acorraladas' por la estrategia ofensiva llevada a cabo por las grandes distribuidoras.

significa que es más pequeña la exportación que se destina a mercados marquisitas.

- Gran dependencia de las exportaciones con destino a Europa (Italia), el más frecuente en más de la mitad de las empresas.

- Poca penetración en los mercados con mayor crecimiento potencial, como Estados Unidos y Australia. En el primer caso 61.5% de las empresas no lo frecuente, y en el segundo caso 69.2%.

3.2.3. Grado de integración vertical

a) Puntos fuertes

- Buen nivel de integración vertical en las actividades de operaciones.

b) Puntos débiles

- Ninguna integración en actividades de logística externa, es decir, las relativas a la distribución física de los productos terminados, lo que los sitúa en una posición muy débil frente a la distribución.

3.2.4. Diferenciación

a) Puntos fuertes

- Gran interés por la calidad de los productos, para hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo. Es considerada como el mejor elemento diferenciador frente a otros aceites, y como una fuente de aislamiento contra la fuerte rivalidad competitiva en este mercado.

- Gran interés por los servicios prestados a los canales de distribución.

b) Puntos débiles

- Poco interés por la publicidad como elemento diferenciador.

3.2.5. Política de relación con el cliente

a) Puntos fuertes

- Orientación de la producción al cliente, produciendo bajo las características organolépticas, envasado y marca que son adecuadas para cada zona geográfica a la que van destinados los aceites exportados.

3.2.6. Política de precios

a) Puntos fuertes

- Mayor control sobre los precios en origen del aceite de oliva virgen, ya que estas empresas poseen el poder negociador frente a sus proveedores.

b) Puntos débiles

- La mayor parte de las empresas (salvo unas pocas que tienen bien diferenciados sus productos con una buena imagen de marca) no tienen poder sobre los precios del aceite de oliva, ya que se ven 'acorraladas' por la estrategia ofensiva llevada a cabo por las grandes distribuidoras, que aminoran los márgenes sobre ventas de las envasadoras.

*3.2.7. Política de publicidad**a) Puntos fuertes*

- Presencia de importantes marcas en el mercado nacional.

b) Puntos débiles

- Presencia importante de las marcas de distribuidor en el mercado y con tendencia a ganar terreno sobre las marcas propias, aunque con más fuerza en el segmento del aceite de oliva que en el de oliva virgen.
- No prestan interés a la publicidad, incluso la confunden con las promociones que hacen en los puntos de venta y el *merchandising*.

*3.2.8. Política de distribución**a) Puntos fuertes*

- Una atomización alta del sector productor, lo que les facilita el cambio de unos proveedores a otros, poseyendo una mejor posición para ejercer el poder.

b) Puntos débiles

- Gran dependencia de la distribución, prestando mucha atención a las relaciones con los canales de distribución y el procesamiento de los pedidos y servicios prestados a éstos.
- Fuerte dependencia de las sociedades cooperativas para la compra de materia prima.
- Dificultad para cambiar de clientes (supermercados e hipermercados en el nicho del oliva y en el del oliva virgen) sin que se vea perjudicada la empresa, ya que la distribución está muy concentrada en unos pocos grupos, los costos de cambio de proveedor son bajos para ésta, y no existe una amenaza de integración hacia adelante por parte de las envasadoras.

*3.2.9. Política de recursos humanos**a) Puntos fuertes*

- Disposición de personal calificado y polivalente, con una capacidad de adaptación alta frente a las contingencias no previstas.
- Estructuras organizativas medias-planas, que facilitan la adaptación y la agilización de la toma de decisiones.

3.3. Conclusiones relacionadas con el análisis multivariable

A través del análisis de grupos estratégicos se han obtenido los siguientes resultados:

a) Se ha simplificado la heterogeneidad que existía en nuestra población objetivo, de manera que es más fácil identificar las estrategias desarrolladas dentro del sector. Las principales características de los grupos estratégicos que se han hallado, así como las empresas que los conforman, son:

- Estrategia de marca, diversificación e integración, con política de precios altos e internacionalización (Aceites Borges Pont, S.A.; Aceites del Sur, S.A. y Mueloliva, S.L.)
- Atrapados a la mitad (Aceites La Masía, S.A.; Aceites Coosur, S.A. y Aceites Monterreal, S.L.)
- Estrategia de marcas blancas (Olilán, S.A. y Agribética, S.A.)
- Economías de escala (tamaño y concentración) (Grupo Koipe)
- Calidad, integración y enfoque en el nicho del aceite de oliva y en los hipermercados como clientes (Aceites Ybarra, S.A.)
- Especialización con enfoque en aceite de oliva virgen y mercados internacionales (Aceites Maeva, S.L.)
- Crecimiento y enfoque en aceite de oliva virgen y en la hostelería y restauración como clientes (Eurooliva Cía. Oleícola, S.L.)
- Enfoque en el aceite de oliva virgen y en otros clientes (tiendas de proximidad, sociedades cooperativas) (Emilio Vallejo, S.L.)
- No diferenciación y no integración con política de precios bajos y diversificación, con enfoque en los supermercados (Hermanos Ayala Sousa, S.L.)

A través de estos conglomerados se ha podido identificar la diversidad estratégica existente en nuestra población objetivo.

b) Se ha facilitado la comprensión de la rivalidad competitiva, ya que en los tres primeros grupos se recogen un conjunto de competidores que siguen una estrategia semejante dentro de cada uno de ellos, que se caracterizan por ofrecer los mismos productos, a los mismos clientes y, a veces, en los mismos segmentos de mercado.

c) Se ha podido confirmar que no existe una relación clara entre los resultados de las empresas y la pertenencia a un grupo estratégico, lo que pone en tela de juicio el paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial, la cual formuló el concepto de grupo estratégico para explicar y evaluar los resultados de la industria.

Este paradigma dice que los resultados dependen de la conducta de la empresa, y que ésta, a su vez, depende de las

variables de estructura del mercado. Sin embargo, la conclusión a la que hemos llegado nos conduce hacia el nuevo marco conceptual de la teoría de los recursos y las capacidades, que desplaza la atención desde el exterior de la empresa hacia el interior de la misma para explicar este fenómeno.

d) Y por último, se ha confirmado la no rentabilidad de aquellas empresas que no tienen un comportamiento estratégico claro, lo que Porter denomina 'atrapados a la mitad'.

4. Recomendaciones para el subsector cooperativo

4.1. Delimitación previa del problema estratégico

El objetivo último del estudio es proponer líneas generales de actuación a las sociedades cooperativas envasadoras, tomando como base el análisis estratégico efectuado y el estudio de los grupos estratégicos del sector envasador. La intención es recomendar, a partir de ello, algunas líneas de actuación al subsector cooperativo sobre una serie de dimensiones competitivas, ya que más que formular estrategias para este subsector de manera que puedan situarse en un determinado grupo, lo que se plantea es diferenciarlo de la competencia.

Para ello, a partir del análisis DAFO de las sociedades cooperativas que a continuación se detalla (Vargas, 1993; Parras, 1996; Mozas, 1999), se identifican los retos que tienen ante sí, y se concreta el problema estratégico de las mismas.

4.1.1. Factores político/legales

a) Oportunidades

- Con la normativa de envases, el punto verde supondría un instrumento de diferenciación del producto más ecológico, frente a unos consumidores cada vez más concienciados.
- Se mejorarán los canales de comercialización frente a los que no se acojan al Sistema Integrado de Gestión de Residuos de Envasas (SIG).

b) Amenazas

- Eliminación del precio de intervención, sistema que aseguraba la estabilidad de los precios, como consecuencia del proceso de liberalización de la agricultura. Y de fomento de la competitividad del sector, cuyo objetivo básico es la reducción de las ayudas y medidas protectoras, de manera que los agricultores y las sociedades cooperativas se orienten más al mercado. Esto supone un reto que tienen que superar a través de la comercialización, ya que esta medida puede provocar a corto plazo una caída de los precios y la inestabilidad de los mercados.
- No se han prohibido las mezclas en el ámbito de la Unión Europea, lo que supone que no se ha considerado la política de calidad; dado que el aceite de oliva virgen es el que

comercializan las sociedades cooperativas envasadoras, la imagen del sector puede verse perjudicada.

- Al ser el sector productor integrado hacia adelante, verán reducidos sus ingresos por la baja de las ayudas y por las penalizaciones por los excesos de producción al existir Cantidades Nacionales Garantizadas (CNG) a la que a España le corresponde tan sólo 760,027 toneladas métricas, un 42.76% de la Cantidad Máxima Garantizada (CMG). Lo que supone una pérdida de ventaja competitiva de las producciones españolas respecto a las del resto de países comunitarios.
- Supresión de la ayuda al consumo.
- Tienen que acogerse a un sistema integrado de gestión de residuos de envases y envases usados (SIG), lo que implica un sobrecoste en el producto, ya que el envasador pagará por cada producto puesto en el mercado, y así podrá obtener la identificación de sus envases con el 'punto verde', o hacerse responsable de la recogida y reciclaje de los envases, lo que supondría un mayor costo en infraestructuras para tal fin, esta opción es menos viable que la anterior.
- Modificación del envase, con menos peso y volumen.

4.1.2. Factores económicos

a) Oportunidades

- Desaparece el riesgo del cambio en las operaciones comerciales como consecuencia de la aparición del euro.
- Los dueños del aceite son las sociedades cooperativas que controlan aproximadamente 70% de la producción española del aceite de oliva virgen, situación que debilita el poder de la gran envasadora no cooperativa frente a la sociedad cooperativa envasadora.
- La producción está geográficamente muy concentrada.
- Nuevas tendencias de los mercados hacia la focalización en la diferenciación del producto a través del aceite ecológico, que se puede vender a precios más altos en países en los que este producto está muy cotizado.
- El sector está apoyado por las administraciones públicas, debido al carácter social del cultivo en zonas deprimidas, potenciándose la comercialización del aceite de oliva a través de marcas propias, con el fin de poner en marcha iniciativas empresariales novedosas para hacer frente a la reforma de la OCM y la penetración en mercados emergentes, en el contexto de una globalización de los intercambios comerciales que hace necesario un esfuerzo de integración para la obtención de mayores sinergias empresariales.
- Establecimiento de los planes ATRIA (Asociaciones para Tratamientos Integrados Agrícolas) de producción integrada.
- Labores de promoción del consumo que se están desarrollando desde el Consejo Oleícola Internacional y las administraciones públicas, como la Unión Europea.

- Aprovechamiento del olivo para otros usos, como son: la ebanistería y fabricación de muebles, perfumería, herboristería y la cogeneración de energía eléctrica, con el aprovechamiento de los subproductos del olivar.

- Aumento del consumo del aceite de oliva en los mercados internacionales, sobre todo en países donde aun cuando no existe una elevada demanda previa, su incremento es mayor. Estos países –Estados Unidos, Australia, Canadá, Japón– se encuentran entre los de mayor renta per cápita y donde el precio del producto cobra menos importancia respecto al aspecto nutricional del mismo.

- La obtención de una certificación de la calidad, lo que no sólo favorece la buena imagen y diferenciación del producto y de la empresa, a través de un argumento demostrable y objetivo, sino que también supone el incremento de la competitividad de la misma.

- Alta consideración de los consumidores hacia productos con denominación de origen, lo que puede favorecer el desarrollo de la demanda de aceites de oliva vírgenes con denominación de origen.

- El consumidor es cada vez más sensible a los aspectos nutricionales de la dieta mediterránea (donde el aceite de oliva es protagonista) y están mucho más presentes en los aceites vírgenes de calidad, ya que en el proceso de refinación de los aceites, sus cualidades se alteran y se eliminan parcialmente. Los cambios en el consumo del aceite de oliva están más inducidos por la calidad que por el diferencial de precios.

b) Amenazas

- Al expresarse los precios en la misma moneda (el euro) se puede incrementar la competencia, ya que se facilitará la comparación por parte de los consumidores.

- Las cooperativas son de reducida dimensión, lo que les impide conseguir economías de escala. El sector productor está afectado por un déficit estructural que le imposibilita afrontar con éxito la competitividad.

- Oportunidad de abastecimiento a precios más bajos debido a la creciente competencia provocada por el incremento de la oferta de aceite proveniente de terceros países, sobre todo del Norte de África (Túnez y Marruecos), derivada de los regímenes especiales que tiene la UE con los países no comunitarios: los acuerdos de asociación y de cooperación.

- La mayoría de las sociedades cooperativas envasadoras no poseen refinadora lo que implica no poder producir aceite de oliva, quedando sólo como proveedores y fabricantes de materia prima.

- La mayor parte de las exportaciones (escasas) realizadas por las sociedades cooperativas envasadoras son a granel, con la pérdida de valor añadido que eso conlleva.

4.1.3. Socio-culturales

a) Oportunidades

- Este sector puede jugar más con el precio, ya que tiene más márgenes que el sector envasador no cooperativo, al ser ellos los dueños de la materia prima.

- Tendencia creciente del consumo del aceite de oliva virgen, que es el que gana terreno entre todos los tipos, tratándose de un producto con futuro y sin saturación de oferta, no estando copado por el sector envasador no cooperativo.

b) Amenazas

- Los nuevos estilos de vida hacen que cada vez se coma más fuera del hogar si bien el aceite de oliva virgen no es prácticamente consumido por el sector de la hostelería y la restauración, manteniéndose en cuotas muy bajas.

- El aceite que más se demanda en el mercado español es el aceite de oliva (virgen más refinado), lo que hace necesario que se refine el aceite de oliva virgen, con lo que el sector depende de las refineras para dar salida a su producción.

4.1.4. Los suministradores: las almazaras cooperativas

a) Oportunidades

- No tienen proveedores de importancia, ellos son los productores de la materia prima.

b) Amenazas

- El sector posee escasez de recursos financieros.

4.1.5. Los compradores: la industria de la distribución

a) Oportunidades

- La venta del aceite de oliva virgen se efectúa fuera de los canales tradicionales de distribución; las sociedades cooperativas distribuyen un tercio del total, muy por delante de las grandes cadenas de distribución, que copan un pequeño porcentaje del volumen total del aceite de oliva virgen que se comercializa en el mercado. Esta situación permite a las sociedades cooperativas crear canales propios, tanto de forma independiente como asociada.

- Las marcas blancas o de distribuidor, están más presentes en el segmento del oliva.

b) Amenazas

- Escasa presencia del sector productor en los canales comerciales.

- Cada sociedad cooperativa envasadora tiene su propia marca y no está posicionada en el mercado, ya que no realizan acciones de marketing, lo que disminuye su poder negociador frente a las distribuidoras.

- Los hipermercados, en el nicho del oliva virgen, están ganando terreno.
- Aumento del poder de compra y concentración de las cadenas de distribución, lo que supone un escaso margen de negociación frente a éstas.
- Es de las pocas alternativas para comercializar el aceite envasado en el mercado nacional.
- Madurez del sector de aceites de oliva, con canales de distribución y marcas bien posicionadas difíciles de sustituir.

El nicho del oliva virgen no está controlado por las grandes multinacionales; la cuota de mercado está menos concentrada y más controlada por empresas de capital nacional.

4.1.6. Los productos sustitutivos

a) Oportunidades

- El aceite de oliva virgen se trata de un producto de calidad claramente diferenciado, y que, cada vez más, no permite la comparación o la sustitución con otros aceites vegetales.

b) Amenazas

- Las fluctuaciones en el precio del aceite de oliva pueden provocar una desviación del consumo hacia otro tipo de aceites vegetales, en particular, en España, el aceite de girasol, dada la sensibilidad que todavía muestran los consumidores a las variaciones en el precio y hacia su relación respecto al de girasol.

4.1.7. La rivalidad competitiva y la concentración empresarial

a) Oportunidades

- El nicho del oliva virgen no está controlado por las grandes multinacionales; la cuota de mercado está menos concentrada y más controlada por empresas de capital nacional.

b) Amenazas

- Al ser la concentración del sector envasador no cooperativo tan elevada, poseen un gran poder negociador frente a las almazaras cooperativas, imponiéndole condiciones de compra y canales de distribución, con lo que ello implica para el sector productor integrado hacia adelante (sector envasador cooperativo).

4.1.8. La actividad olivarera o cultivo de la oliva

a) Puntos fuertes

- Importancia social del cultivo, al tratarse de una actividad que demanda una gran mano de obra, dada su escasa adecuación a la mecanización en muchas zonas, pudiendo ésta incluso dañar a la oliva y afectar a la calidad del aceite obtenido.
- Adecuación al medio ambiente, constituyéndose en muchas ocasiones en el único cultivo viable en suelos en que

su ausencia no podría ser sustituida por otro tipo de cultivos.

- Protección del medio ambiente, dado que el mantenimiento de la actividad contribuye a proteger el suelo de la erosión, asegurando su conservación a un bajo costo, y al sostenimiento del equilibrio ecológico de la zona en la que se encuentra implantado.

b) Puntos débiles

- Baja productividad de este cultivo, debido a la escasa mecanización, que provoca un elevado coste de obtención del mismo.
- Escasa capacidad empresarial de los agricultores, derivada tanto del pequeño tamaño de las explotaciones como de la escasa formación y concienciación de los mismos en tal sentido.

4.1.9. La actividad oleícola o de transformación de la aceituna en aceite

a) Puntos fuertes

- Incremento de la superficie cultivada, lo que posibilita el acceso a la materia prima para la expansión de la actividad.
- Las sociedades cooperativas mejor implantadas en los sistemas comerciales poseen instalaciones modernas y adecuadas para la elaboración de un aceite de oliva virgen de calidad, al tiempo que con las nuevas tecnologías de extracción posibilitan el respeto al medio ambiente.
- Algunas sociedades cooperativas realizan actividades de servicio a los socios cooperativistas, actuando como centrales de compras de los suministros necesarios para el cuidado del olivo (tratamientos fitosanitarios, fertilizantes, abonos, etc.).
- Potencial de control del mercado de origen. Las sociedades cooperativas poseen las características estructurales necesarias para controlar el mercado, siempre y cuando se realicen procesos de concentración comercial en origen.
- Cada vez están creando más estructuras empresariales y comerciales fuertes y adecuadas a las posibilidades de crecimiento del negocio.
- Se están llevando a cabo grandes inversiones para la mejora de la calidad, la cual se está avalando a través de las denominaciones de origen, presentes en su mayoría en el sector cooperativo.
- Tienen acaparada la producción de aceite ecológico, que es un argumento de calidad con el que puede acceder a ciertos mercados internacionales

b) Puntos débiles

- Escasa orientación al mercado, carece de una política de comunicación y de presencia en los canales de distribución y en los mercados exteriores, así como de una marca conocida que le permita diferenciarse de la posible competencia.

- Falta de diversificación de los productos, al comercializar tan sólo aceite de oliva virgen. Sin embargo, refinar requiere elevadas inversiones y un gran volumen de producción.

- La mayoría de las sociedades cooperativas poseen un tamaño pequeño, lo que lleva a una crónica dificultad en la obtención de recursos para acometer las inversiones productivas y comerciales necesarias para la expansión de la actividad.

- Escasa diversificación. Las sociedades cooperativas sólo comercializan un producto, el aceite de oliva virgen a granel, que se vende en su mayoría en los mercados de origen.

- Orientación al socio. Los esfuerzos de orientación al mercado se han desviado hacia las necesidades y deseos del socio. Esto se explica si tenemos en cuenta que el objetivo básico de la sociedad cooperativa es prestar el servicio que el socio demanda, al menor coste posible y canalizando todos los excedentes de la actividad al mismo.

- Escasez de personal cualificado. Las sociedades cooperativas no tienen personal adecuado para trabajar en mercados competitivos.

- Gran cantidad de marcas débiles, que son poco conocidas, ya que no se emprenden acciones de comunicación.

- Existencia de un *gap* entre los productos que demanda el mercado y los que producen las almazaras, teniendo otros agentes de la cadena agroalimentaria que adaptar el producto al mercado, actividades que las sociedades cooperativas no son capaces de hacer.

- Conservadurismo. Miedo a emprender acciones de desarrollo y personalismos. Miedo a perder protagonismo.

El principal problema que aqueja al sector cooperativo es la escasa orientación al mercado y la falta de estructuras fuertes con el correcto dimensionamiento, capaces de desarrollar una política comercial para posicionar adecuadamente a estas empresas.

Es necesario, como punto de partida para desarrollar recomendaciones, que se acometan procesos reales de concentración empresarial⁹ en el subsector cooperativo oleícola, para lograr la dimensión y eficacia necesarias, no sólo para conseguir mejoras en los precios en origen, sino para incrementar su poder negociador frente a los envasadores y distribuidores, mejorando su posicionamiento en el mercado a través de la comercialización en común con una o pocas marcas.

4.2. Posicionamiento

No se plantea una estrategia frontalmente ofensiva contra las grandes industrias envasadoras, sería una batalla perdida, si no que más bien se trataría de aprovechar un posicionamiento estratégico de producto-mercado que no esté excesivamente 'explotado' por la empresa envasadora.

A partir del análisis DAFO y del análisis de los grupos estratégicos se propone la siguiente estrategia de negocio, que se deberá desarrollar a través de una serie de estrategias funcionales o políticas (comerciales, financieras, etc.).

4.2.1. Producto

Operar en el segmento del oliva virgen, ya que el del oliva está muy copado por las empresas envasadoras y se evita así la competencia directa con las mismas, ya que este nicho no está dominado por los grupos envasadores ni por las grandes cadenas de distribución. Se trataría igualmente de diferenciarse a través de una estrategia de calidad con marca propia, y aprovechando las denominaciones de origen (casi no presentes en el sector envasador) para avalar la calidad y que sea reconocida por los consumidores.

En la figura 1 se muestran dos mapas estratégicos en el que se puede apreciar esa falta de enfoque por parte de las envasadoras en el nicho del aceite de oliva virgen.

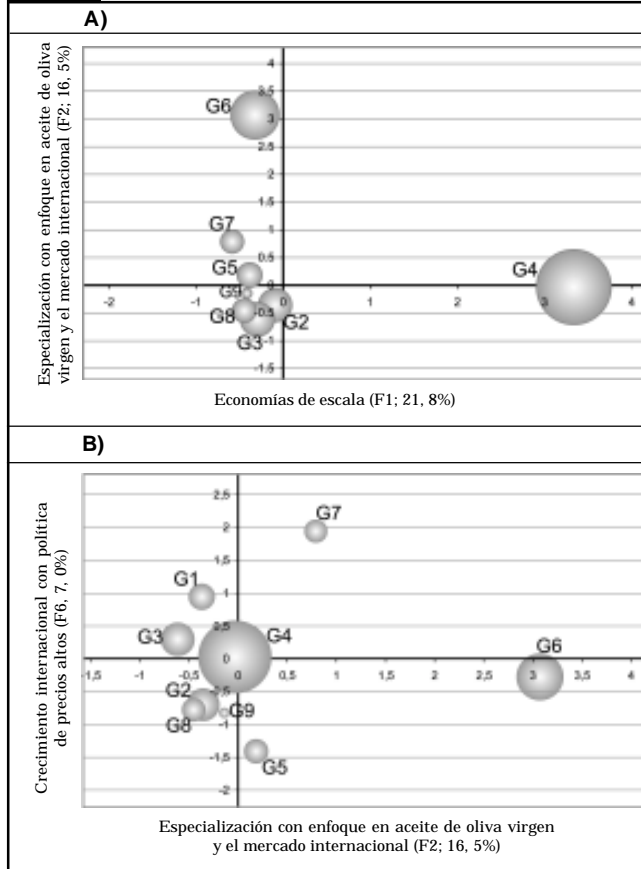
La elección de este producto presenta múltiples ventajas, entre las que están:

- Evitar la inversión en refinerías.
- Se trata de un producto con elevado incremento de la demanda, en concreto 735% entre los años 1988 y 2000 (datos de ventas de ANIERAC).
- Es más fácil negociar con los distribuidores al existir menos marcas posicionadas y con una demanda en crecimiento.
- Existe menos presencia de las marcas de distribuidor.
- Incluso, debido a que las sociedades cooperativas son las que distribuyen una mayor proporción de aceite de oliva virgen, les permite crear canales propios de comercialización tanto de forma independiente como asociada.

Dentro de este segmento destaca otra alternativa complementaria a la anterior, que es la elaboración de aceite

9. Ya se están acometiendo procesos de integración en el sector cooperativo, muchos de ellos auspiciados por la Administración Pública y apoyados por entidades financieras, las cuales participan en los proyectos. Entre las fórmulas más utilizadas tenemos: las sociedades cooperativas de segundo o ulterior grado, los grupos cooperativos y, en menor medida, los consorcios y empresas mercantiles conjuntas (*joint-ventures*). Entre los ejemplos más destacados están: el grupo cooperativo Hojiblanca, el cual tiene creadas *joint-ventures* con empresas comercializadoras; la comercializadora ANDOLEUM, creada por una sociedad cooperativa de tercer grado y por la empresa PULEVA, que aporta su red comercial y la relación con las distribuidoras.

Figura 1. Grupos estratégicos existentes.



ecológico, segmento prácticamente inexistente para las envasadoras no cooperativas.

4.2.2. Mercado geográfico

El comercio exterior, debido a la evolución de la producción, el consumo y la intensificación de la competencia interna, es un mercado emergente en el que el crecimiento potencial y la calidad como arma de penetración frente a los productos sustitutivos son muy importantes.

La internacionalización, que no ha de entenderse como una mera vía de salida de los excedentes de producción, debe considerarse por la sociedad cooperativa como un posicionamiento imprescindible con el fin de asegurar su competitividad, aunque esto vaya a suponer multiplicar sus esfuerzos.

En suma, lo que proponemos es un nuevo grupo estratégico, que a pesar de ser similar al grupo seis (formado por una compañía, cuya estrategia de especialización con enfoque en aceite de oliva virgen y mercados internacionales queda definida en el punto 3.3), se enfoca en un mercado con un crecimiento potencial mayor y con expectativas mejores: el mercado exterior intercomunitario, especialmente.

5. Limitaciones y líneas de investigación futuras

Por último, queremos poner de manifiesto que el trabajo presenta algunas limitaciones, por lo que los resultados obtenidos deben ser interpretados con las debidas precauciones. Al ser el muestreo opinático, no se han tomado en cuenta las pequeñas empresas del sector (con una cuota de mercado casi testimonial), lo que supone que hemos ignorado posibles grupos estratégicos, o lo que es lo mismo, comportamientos estratégicos diferentes.

Para finalizar, queremos dejar abiertas algunas líneas de investigación. Entre ellas sugerimos:

- Aplicar la teoría de recursos y capacidades en cada grupo, para comprobar si estos factores proporcionan a la estrategia una base más sólida que el posicionamiento producto-mercado. Comprobar si las diferencias en los resultados se deben a los mecanismos de aislamiento, que son barreras que racionalizan o justifican las diferencias de resultados entre empresas de un mismo grupo estratégico. En definitiva, los factores son los que hacen diferente a una empresa con respecto a las del grupo, y que requieren inversiones en recursos y capacidades.
- Utilizar una muestra probabilística con un mayor número de empresas, para extrapolar los resultados a la totalidad del sector.

Bibliografía

ANIERAC (varios años). *Estadísticas de las ventas de aceites envasados con marca en España*. Febrero 1986 a 2000, Madrid.

Galbraith, C. y D. Schendel (1983). "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*. Vol. 4.

Johnson, G. y K. Scholes (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice-Hall, Madrid, España.

Metha, C. y N. Patel (1996). *SPSS Exact Tests 7.0 for Windows*. Chicago.

Mintzberg, H.; B. Ahlstrand y J. Lampel (1998). *Strategy Safari*. Prentice Hall, UK.

Moza, A. (1999). *Organización y gestión de las almazaras cooperativas. un estudio empírico*. Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía. Dirección General de Cooperativas, Sevilla, España.

Parras, M. (1996). *Análisis estratégico del mercado español del aceite de oliva virgen*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, España.

Vargas Sánchez, A. (1993). *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*. Servicio de Publicaciones de Cajasur, Córdoba.