

Alianzas y estrategias en el sector agroalimentario. El caso del aceite de oliva en España



Raquel Marbán Flores
Universidad de Castilla-La Mancha, España
raquel.marban@ucavila.es / marba@jur-to.uclm.es



Resumen / Abstract / Résumé

A lo largo de este artículo se realiza un análisis sobre la situación del sector agroalimentario tras la Ronda de Uruguay y la posterior reforma de la política agraria de la Unión Europea. Se identifica como ambos acontecimientos, unidos a los procesos de globalización que se desarrollan en las últimas décadas, han iniciado un cambio en la manera en que los empresarios del sector agroalimentario se enfrentan a los mercados. Este estudio se centra en el sector del aceite de oliva en España, analizando tanto las estrategias empresariales impulsadas por las grandes empresas multinacionales del sector, como las de las pequeñas almazaras (privadas o cooperativas) que conforman la industria de primera transformación. © UAM, 2003

This article analyses the food-farming industry situation, after the Uruguay Round and the agricultural politic reform of the European Union. The paper identifies that both events, in well as, the globalization processes developed in the last decades, have changed they way the agro-entrepreneurs face markets' demands. This study focus in the Spanish oliue oil industry, by analyzing enterprise strategies promoted by important multinutional companies of the industry, such in the small oil mills (private and cooperatives), which are part of the first level transformation industry.

Cet article constitue une analyse de la situation du secteur agroalimentaire après le round d'Uruguay et la réforme de la politique agraire de l'Union Européenne qui a suivi. Il étudie comment ces deux événements, liés aux processus de globalisation qui se sont développés durant ces dernières années, sont le début d'un changement dans la façon dont les entreprises du secteur agroalimentaire affrontent les marchés. Cette étude est centrée sur le secteur de l'huile d'olive en Espagne. Elle analyse aussi bien les stratégies industrielles impulsées par les entrepnses multinutionules du secteur que les modestes moulins a huile (privés ou coopératives) qui confomzent l'industrie de première transformation.

Palabras clave:
sector agroalimentario
industrias de transformación
comercializadoras
aceite de oliva

Key words:
Food-farming industry
transformation industries
traders
olive oil
Spain

Mots-clés:
Secteur agroalimentaire
industries de transformation
entreprises de commercialisation,
huile d'olive
Espagne

Introducción

Vivimos en la actualidad un creciente proceso de globalización, lo cual tiene importantes repercusiones sobre la competencia en los mercados, particularmente en las empresas del Sector Agroalimentario (S.A.A.). Este proceso de liberalización de los mercados se plasmó en la última reunión del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (G.A.T.T.), conocida como la Ronda de Uruguay (que se inició en 1986); durante la cual la Política Agraria Comunitaria (P.A.C.) fue duramente criticada, especialmente por Estados Unidos, debido a la excesiva protección que se concedía a los agricultores de los países miembros de la Unión Europea (U.E.). Como consecuencia de esta Ronda y de los excedentes de la producción agrícola, la Unión Europea se planteó reformar la P.A.C.

En la Ronda de Uruguay, el G.A.T.T. no eliminó la protección al sector agrario; sin embargo, modificó los instrumentos de protección para que la agricultura actuara cada vez menos a espaldas del mercado. En 1991, la Comisión Europea elaboró un Documento de Reflexión que reconocía que la política de precios era la causante de los excedentes y que la intensificación de los cultivos, en ciertas zonas de Europa, estaba perjudicando seriamente el medio ambiente.

El Documento de Reflexión de 1991 fue bien acogido, aunque sus propuestas fueron aceptadas sólo parcialmente por el Consejo de Ministros en mayo de 1992. Este va a ser el origen de lo que actualmente se conoce como la reforma de la P.A.C., la cual cambia la manera en que los agricultores se enfrentan a los mercados, pues al darse cuenta que se reducen sus ingresos derivados de las subvenciones, se ven obligados a buscar nuevas estrategias de comercialización, a fin de compensar dicha situación.

A la par, en las últimas décadas, se está dando un cambio en los mercados agroalimentarios derivado de la evolución en el gusto de los consumidores. Se ha pasado de un "consumo de masas", en el que el consumidor orientaba su compra en función del precio, a un consumo más racional, en el que se interesa por conocer las cualidades del producto que va a comprar. En el S.A.A. esta realidad es más

acusada, debido fundamentalmente, a la necesidad que tiene el consumidor de conocer el producto alimentario, es decir, de "saber qué es lo que come". (Dubois y Jolibert, 1992).

El deseo del consumidor de estar informado sobre lo que va a comprar obliga a los productores a diferenciar sus mercancías de las de los competidores, lo cual unido a la liberalización de los mercados agroalimentarios va a impulsar el desarrollo de diferentes estrategias empresariales en el S.A.A. como analizaremos en el siguiente apartado.

Estrategias empresariales para comercialización de productos agrarios: estrategias de diferenciación de producto

Como consecuencia de los mercados cada vez más liberalizados y del cambio en el gusto de los consumidores, los empresarios han empezado a desarrollar estrategias de diferenciación.

Actualmente, el gusto del consumidor se orienta hacia productos con características más tradicionales, productos más sanos. Como muestra de esta tendencia podemos 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. En los últimos años, se ha dado un cambio en los lineales al existir mayor presencia de productos de alta calidad. Otro ejemplo es el aumento de la demanda de productos con denominación de origen (D.O.) e indicación geográfica protegida (I.G.P.), en España y el resto de Europa.

En las empresas del S.A.A. existen importantes iniciativas que persiguen una mejora en la calidad, éstas se pueden agrupar en 3 niveles:

- Calidad sanitaria y fitosanitaria: Se regula a través de la normativa de higiene de la Directiva 93/43 del 14 de junio, traspuesta a la normativa nacional con el Real Decreto 2207/95, del 28 de diciembre.
- La calidad de producto: Se rige por las normas de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC), obligatorias en el territorio nacional.

- Calidad organizativa: Para alcanzar este tipo de calidad se aplican normativas de carácter voluntario, entre las que se encuentran la ISO 9000 y la ISO 14000.

La diferenciación en la gama de productos se desarrolla con el fin de acaparar varios segmentos del mercado. Los menores beneficios de una gama se compensan con los mayores beneficios de otra. En el mercado de los productos agroalimentarios, la mayoría de las marcas diversifican su riesgo mediante diferentes gamas.

La política de marcas, que se ha consolidado en las grandes firmas del sector de la industria agroalimentaria y de la gran distribución, pretende diferenciar el producto de otro rival; sin embargo, el consumidor debe ser capaz de memorizar y reconocer el producto con marca.

Para Valceschini (1999), "las marcas son un elemento de garantía contra la selección adversa, en particular en un universo de distribución de masas, principalmente en grandes superficies."

Otra estrategia empresarial para diferenciarse en los mercados es la publicidad y la promoción en el S.A.A., actividades a las que las empresas destinan una importante cantidad de recursos con el fin de diferenciar su producto del de sus competidores. A pesar del enorme coste que supone la publicidad en la televisión, éste es el canal que más se elige para influir sobre el consumidor en el corto plazo. Como señalan Dubois y Jolibert (1992), los gastos publicitarios han ido aumentando con el paso del tiempo y la televisión ha sido quien más se ha beneficiado de este incremento de inversiones publicitarias.

Lassègue (1992) define la promoción como: "El conjunto de técnicas que provocan un aumento rápido, sin embargo provisional, de ventas por atribución de una ventaja excepcional a los distribuidores y a los consumidores de un bien".

Kotler (1992), apunta que "generalmente las empresas consideran la promoción de ventas como una actividad concebida para romper la fidelidad a la marca, y la publicidad como una actividad concebida para construir la fidelidad a la marca". En las empresas en general, existe una mejor imagen de la publicidad que de la promoción. Por esta razón, las

firmas del S.A.A. utilizan en mayor medida la publicidad que la promoción.

A fin de analizar el desarrollo de este tipo de estrategias empresariales, a continuación se tratará el caso concreto del sector del aceite de oliva en España.

Estructura empresarial en el sector del aceite de oliva en España

Los agentes principales que intervienen en la transformación del aceite de oliva son dos: las almazaras, cuya actividad se centra principalmente en la extracción de aceite de oliva virgen (industria de primera transformación) y las procesadoras y envasadoras, que realizan las actividades de la llamada segunda etapa industrial.

Las principales firmas del sector son grandes grupos empresariales dedicados al refinado y al envasado. Junto a estas importantes firmas, conviven pequeñas empresas con una reducida inversión en tecnología, generalmente de escasa producción.

En la primera parte de este apartado se analizará la industria de segunda transformación para posteriormente abordar la de primera transformación.

Industria de segunda transformación

Las empresas envasadoras compran aceites vírgenes a las almazaras y a los organismos reguladores, así como aceite refinado a terceros en caso de que no dispongan de refinería propia. En las plantas de envasado se realiza la mezcla de aceites vírgenes con refinados, el filtrado de aceites vírgenes si es necesario, y el envasado de los aceites según la normativa técnica y sanitaria. En cuanto a las industrias refinadoras, son complementarias a las actividades de extracción y envasado. Por lo general, sólo las empresas envasadoras con dimensión empresarial grande o mediana, disponen de sus propias refinerías, debido a las importantes inversiones que requiere este tipo de actividad. Según la ANIERAC, en España, ambas tareas, refinado y envasado, son llevadas a cabo por un número reducido de firmas, es decir, por las grandes o medianas empresas del sector capaces de asumir las enormes inversiones

que supone esta fase de la producción. Predominan sociedades mercantiles con una importante presencia de capital extranjero. Como consecuencia de las ayudas al consumo por parte de la U.E., el número de envasadoras ha experimentado un crecimiento desde principios de los 80. En la actualidad existen alrededor de 140 envasadoras de aceite y orujo de oliva en España. Por el contrario, el número de refinadoras ha ido en descenso, centrandose casi toda su actividad en el mercado nacional. En las últimas décadas se aprecia un cambio en esta industria como consecuencia de la gran penetración de capital extranjero en España. Buena parte de las empresas, que eran de capital nacional, pasaron a manos de grandes firmas trasnacionales del sector agroalimentario. La modernización de las industrias envasadoras, que se ha realizado con el objetivo de reducir los costos, es otro de los cambios en el sector. Al mismo tiempo, la industria ha desarrollado un elevado grado de concentración, mediante importantes adquisiciones y fusiones, con el objetivo de poder obtener mayores cuotas de mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Las principales firmas envasadoras acaparan buena parte de las exportaciones de aceite de oliva español. Esto permite demostrar que estas empresas actúan en el sector con un elevado poder de negociación, que les permite establecer estrategias de mercado que trascienden el ámbito nacional. Este importante

poder de negociación se debe en gran medida al tamaño de estas firmas, a su carácter supranacional, a su tecnología y a su organización empresarial. Las grandes empresas desarrollan estrategias hacia delante ("en aval"), lo que les posibilita una mejor introducción en los mercados; en contraposición a las pequeñas almazaras del sector, que se encuentran en una situación difícil. Las grandes empresas trasnacionales de la industria agroalimentaria (I.A.A.) y la distribución agroalimentaria (D.A.), han sido los agentes más beneficiados por la globalización de los mercados. Estas grandes industrias son capaces de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, así como a los gustos de los consumidores, debido a sus características de flexibilidad y a su organización comercial. Al ser grandes multinacionales, pueden coordinar de forma centralizada las políticas comerciales, de gestión e innovación. Con el proceso de globalización las empresas trasnacionales pueden trasladar su producción a nuevos lugares, a fin de reducir sus costos aprovechando las mejores condiciones en cuanto a mano de obra, deducciones fiscales, etc. Por esta razón, las empresas del sector agroalimentario han desarrollado estrategias de crecimiento basadas principalmente en la concentración empresarial. La tabla siguiente refleja datos de la ANIERAC sobre el envasado de aceites en presentaciones de menos de 5 litros. El año de 1992 se caracteriza por ser un periodo de crisis para la economía de España y toda Europa.

Cuadro 1. Estadística de ventas de aceites envasados con marca en España

Año 1992 (enero a diciembre)			Año 1998 (enero-abril)		
Empresa	Vol. Miles de l	cuota (%)	Empresa	Vol. Miles de l.	cuota (%)
Koipe (1)	118,946	14.07	Koipe (1)	86,664	10.81
Carbonell	78,723	9.30	Carbonell	81,965	10.23
La Masía	58,565	6.93	La Masía	49,509	6.18
Saigado (1)	44,619	5.28	Salgado (1)	42,357	5.29
Coosur	44,542	5.27	Coosur	40,734	5.08
Elosúa (1)	33,727	3.99	Elosúa (1)	39,145	4.88
Aceprosa	33,689	3.98	Aceprosa	37,289	4.65
Aceites Toledo	30,092	3.56	Aceites Toledo	34,265	4.28
Aceites del Sur	26,200	3.10	Aceites del Sur	32,264	4.05
Masia	24,958	2.95	Masia	28,135	3.51
Total de las primeras 10 empresas	494,060	58.44		472,328	58.95
Total del mercado	845,4121	100.00		801,370	100.00

(1) Pertenecientes al Grupo Koipe

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles (ANIERAC). Estadística de las Ventas de Aceites Envasados con Marca en España, en los periodos de enero a abril de 1998 y de enero a diciembre de 1992.

1 Especialmente notable ha sido la introducción de la informática

Debemos considerar que cuatro de las empresas que aparecen entre las diez mayores envasadoras, pertenecen en realidad a un solo conglomerado empresarial: el Grupo Koipe. Éste es el gran líder del sector, pues acapara un 29.74% de la cuota de envasado. Teniendo en cuenta este hecho y agregando a la cuota total de envasado del Grupo Koipe la de los tres que le siguen (La Masía, Agribética y Aceites Toledo), obtenemos un $C4=46.50\%$ que Bain calificaría de oligopolio de concentración moderada, lo que refleja mucho mejor la situación real del sector.

Más interesante aún es corroborar el hecho de que esta situación permanece estable a lo largo de toda la década de los 90. Estamos pues ante un oligopolio moderado muy consolidado, en un sector maduro que admite ya pocas conmociones.

Industria de primera transformación

Las almazaras son industrias de primera transformación, vinculadas al sector oléico; pueden ser privadas o cooperativas. Estas últimas agrupan al 80% de los olivicultores y centran su actividad en la producción de aceite de oliva virgen; mientras que las grandes firmas se dedican al refinado, envasado y venta. Son pocos los casos en los que las almazaras están presentes en las fases de refinado.

Dentro del sector agroalimentario existen diferentes formas de agrupación, entre ellas están:

- Las organizaciones de productores. Se dedican a la gestión de apoyos para la producción. Existen 78 organizaciones de este tipo, distribuidas por las diferentes comunidades autónomas.
- Las Asociaciones de Productores Agrarios (A.P.A.s). Se fundamentan en la comercialización en común de la totalidad de las producciones de sus socios.
- Las cooperativas de segundo grado. Agrupan a cooperativas de primer grado. En la ley general de cooperativas se establecen mecanismos de asociación de una cooperativa con otras, llegando a una integración de abajo hacia arriba. Para poder realizar una unión de cooperativas, será necesario al menos contar con cinco sociedades cooperativas o con dos uniones de cooperativas.

En cuanto a la participación de capital extranjero en el proceso de elaboración de aceite de oliva, han sido pocos los casos hasta el momento, en los que las almazaras pertenecen a grandes grupos aceiteros de capital extranjero.

En los últimos años se han desarrollado procesos de comercialización conjunta, en el sector del aceite de oliva en España, lo cual se refleja en un número creciente de cooperativas de segundo grado y de empresas comercializadoras (formadas por lo general por almazaras privadas y cooperativas). El desarrollar procesos de comercialización conjuntos permite mejorar el trato con un gran número de abastecedores; disminuir el desembolso de nominas, la gestión administrativa y el riesgo que supone el trabajo en el campo. Cuando las almazaras se unen, consiguen quedarse con una parte de la ganancia industrial y obtienen mayor valor añadido de las ventas de aceite de oliva. Sin embargo, para la industria de primera transformación resulta difícil competir con las grandes empresas que se dedican al refinado, mezclado y envasado; lo cual se analizará a partir de casos concretos, en el último apartado de este artículo.

Análisis de la problemática del sector del aceite de oliva en España

El ejemplo del aceite de oliva es muy representativo para explicar el papel de las empresas multinacionales en el proceso productivo de un bien agrícola. Estas empresas, localizadas en su mayoría en la industria de segunda transformación, se colocan en la cúspide de la pirámide y por debajo de ellas, se sitúan una gran cantidad de pequeños, medianos y grandes productores olivareros.

La experiencia de la industria de la segunda transformación en el sector del aceite de oliva, permite una mayor circulación del producto a escala internacional, en mercados cada vez más integrados. Esta industria generalmente está formada por grandes multinacionales del SAA., que mantienen importantes vínculos con las grandes empresas distribuidoras o con los hipermercados, lo que les facilita la puesta en el lineal del producto.

Junto a las empresas multinacionales convive la industria de primera transformación que cuenta con plantaciones de olivos, lo cual representa una ventaja frente a las empresas de segunda transformación, ya que dependen en cierta medida de ella.

Sin embargo, la industria de primera transformación tiene ciertas desventajas derivadas de su escasa presencia en los últimos circuitos de comercialización, al existir un importante control por parte de multinacionales del S.A.A. Asimismo, tiene una pérdida económica del valor de la venta, que pasa a manos de las envasadoras y empresas que realizan actividades de marketing; pues buena parte de su producción se vende a granel, generalmente a grandes firmas encargadas de su envasado y posterior puesta en los mercados.

En general, en los últimos años, la industria de primera transformación se está integrando hacia delante en la "filière" y lo deberá seguir haciendo si no quiere perder el valor añadido derivado de los procesos de comercialización.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las almazaras a la hora de penetrar en los circuitos de comercialización, es la mentalidad reacia de los socios para introducirse en nuevos mercados. En el caso de las cooperativas, esto se debe en gran parte, a que muchos productores ven en este tipo de asociaciones una empresa que les presta un servicio y no una empresa de la cual son copropietarios. Dicha situación, unida al aislamiento y al tamaño de las cooperativas, ha influido decisivamente en la falta de ambición de los productores. Esta desestructuración puede llegar a ser uno de los motivos que impida el mejor desarrollo de las almazaras tanto privadas como cooperativas.

La industria de primera transformación está empezando a ser consciente de ello y se prepara para organizar nuevas estructuras que resulten atractivas en los mercados y que aporten mayores beneficios. Actualmente, algunas almazaras están comercializando sus productos vía telefónica o Internet, consiguiendo de esta manera, ahorrar al consumidor los gastos de los intermediarios.

Según un informe realizado por la Subdirección General de Denominaciones de Calidad del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, los

6 aceites españoles con D.O. consiguieron en **1997**, un aumento del **20%** en su valor económico y una mayor comercialización del **20%**. Estas D.O., que abarcan **210,519** hectáreas son: Les Garrigues, Siurana, Baena, Priego de Cordoba, Sierra Mágina y Sierra de Segura; contando entre todas en **1997** con **182** industrias inscritas. Podemos decir por tanto, que se están desarrollando importantes estrategias de diferenciación de producto basadas en la calidad, lo cual se refleja tanto en el incremento de la demanda de denominaciones de origen, como en el aumento de alianzas.

Alianzas y estrategias comerciales de la industria de primera transformación del sector del aceite de oliva en España

Para analizar los procesos de comercialización que se han desarrollado en la industria de primera transformación del sector del aceite de oliva en España, se tomaron en cuenta las estrategias de comercialización que se han introducido en las almazaras cooperativas (en forma de cooperativa de segundo grado) y en las privadas (en forma de comercializadoras). Para esto, se realizaron entrevistas directas a los gerentes o responsables de las principales industrias de primera transformación, implicados en el desarrollo de estrategias o alianzas comerciales, a fin de penetrar en nuevos segmentos del mercado nacional e internacional del aceite de oliva.

A continuación se expone la situación de algunas cooperativas y comercializadoras:

1. Unión Agraria

Es una Cooperativa de Segundo Grado de Reus (Tarragona), fundada en **1942**. En la actualidad, agrupa a **140** almazaras cooperativas, amparadas la mayoría de ellas en la D.O. Siurana; representa los intereses de unos **35,000** olivareros de la región, donde dominan los pequeños productores que elaboran y comercializan frutos secos, vinos, cavas y aceite.

Esta cooperativa desarrolla estrategias de diferenciación de producto basadas en la calidad, las cuales se implantan mediante políticas internas de calidad, a través del análisis de los aceites en sus propios laboratorios; aplicando a la par, las

políticas de calidad exigidas por el Consejo Regulador de la D.O. Siurana.

Entre los objetivos de la entidad está el aumento del porcentaje de producto envasado, que en la actualidad (campana 1999100) ronda el 75%; el resto se vende a granel, especialmente a empresas italianas. La cooperativa tiene importante interés en penetrar en mercados internacionales con su aceite de oliva virgen extra.

La entidad Unió Agraria trata de dar solución a tres necesidades básicas:

- Poner en común las experiencias de las cooperativas con la finalidad de integrar conocimientos y mejorar la competitividad en un segmento del mercado de productos de alta calidad.
- Potenciar el modelo cooperativo.
- Adquirir una nueva dimensión empresarial y comercial para hacer frente a la inminente reforma de la Política Agraria de la Unión Europea.

2. Mundioliva

Es una cooperativa de servicios. Se constituyó en octubre de 1998, con un capital inicial de 10 millones de pesetas. Nace con la intención de garantizar las rentas de los productores y reúne a la más importante representación productora de Jaén. Está formada por 46 almazaras y una sociedad jienense. La producción que reúne Mundioliva supone el 20% de las almazaras cooperativas de Andalucía y engloba un total de 30,000 oleicultores, con posibilidades de que su número aumente con la entrada de nuevos socios de Andújar, Úbeda y Puente Génave; trata de agrupar el mayor número de cooperativas del sector del aceite de oliva.

El objetivo principal de Mundioliva es concentrar la oferta de aceite de oliva a granel, para equilibrar la oferta y la demanda, buscando retirar el excedente del mercado; al mismo tiempo pretende colocar su aceite envasado en los lineales. Desarrolla investigaciones con el fin de conocer los datos y previsiones de producción y consumo a escala mundial, en tiempo real. Tiene como reto ordenar la oferta a fin de evitar perturbaciones en el precio, que puedan perjudicar tanto al sector productor como al de envasadores.

El 90% de la producción de Mundioliva se comercializa a granel, su producción anual llega a alcanzar los 100 millones de kilos de aceite, que equivalen a la cuarta parte de la producción de la provincia de Jaén. Mundioliva y Aceites Cooperativos controlan el 20% del mercado de aceite nacional; persiguen, como fin común, una oferta estable en los precios.

Mundioliva fomenta el consumo del aceite de oliva resaltando sus propiedades benéficas; por tal motivo, está estudiando las cualidades del aceite, comparándolo con otros productos sustitutivos.

En otro ámbito, Mundioliva pretende trabajar de manera conjunta con las empresas envasadoras, para establecer acuerdos que potencien el consumo y revaloricen la imagen del producto.

3. Oléicola Hojiblanca

Se constituyó en 1987 como una cooperativa de segundo grado. Comenzó con 13 pequeñas sociedades y en estos momentos agrupa a 25 cooperativas, 10,000 olivicultores y 90,000 hectáreas cultivadas.

Esta empresa cuenta con una media de 40 millones de kilos de aceite producidos en los últimos años, el 2% de la producción mundial de este cultivo. En abril de 1997 invirtió (Anónimo, 1997c) más de 300 millones de pesetas en instalaciones de envasado y desarrolló una compleja red comercial, gestionada por su filial "Oleícola Hojiblanca!". Ha desarrollado diversas estrategias de comercialización para los distintos puntos de la península, entre las que destacan la zona de Cataluña y Baleares, donde actúa a través de "Sabor D'Abans", implementando así una política de unificación de marca. Para comercializar su aceite en la zona centro de la península, ha constituido "Carelia Food", al 50% con "Comercial Montserrat Trade Limited".

Buscando consolidar su estructura comercial compró a la Cooperativa de los Remedios la marca "Torcaoliva" y sus instalaciones de envasado, con lo que ésta pasó a ser la segunda marca de la firma.

En el año de 1999, logró un acuerdo con el grupo comercializador AEDIL para la distribución conjunta en el norte de España. Realizaron inversiones por un total de 900 millones de pesetas (aproximadamente 5,421,686.74 euros) para la ampliación y mecanización de su planta de envasado y para la instalación de una nueva bodega de acero. En el 2000 inició una gran campaña de publicidad y promoción de sus aceites, en televisiones de ámbito nacional; la cual tenía como misión informar al consumidor sobre las propiedades del aceite de oliva virgen.

El Grupo Hojiblanca fue la primera plataforma comercial que se creó después de la constitución de "Aceites Cooperativos". Antonio Luque (Presidente de Oleícola Hojiblanca) fue el responsable de la puesta en marcha de este grupo y constituyó al 50%, con la distribuidora catalana "Agustí Roig", la sociedad llamada "Sabor D'Abans". Esta política empresarial buscaba aprovechar las redes de distribución de la empresa "Agustí Roig" para introducir un nueva marca de aceite en el mercado. Con esta sociedad se pretendía penetrar en el mercado de Cataluña, Baleares, Castellón, Aragón, Andorra y sur de Francia.

Los objetivos que persigue "Sabor D'Abans" en el mercado catalán son: colocar el aceite en las cadenas regionales de distribución; penetrar en las tiendas tradicionales e implantar una dinámica de ventas en pequeños y medianos establecimientos de hostelería, así como una línea de distribución para grandes grupos hosteleros.

Hojiblanca ha destinado en los últimos años, buena parte de su presupuesto a la comercialización del aceite de oliva tanto en mercados nacionales como internacionales.

4. Jaencoop

Se constituyó como cooperativa de segundo grado el 10 de diciembre de 1986; posteriormente, el 7 de octubre de 1987 se calificó como Organización de Productores Agrarios (APA). Actualmente agrupa a 11 cooperativas e integra a 5,128 agricultores olivareros, que cultivan 2,951,773 hectáreas de oliva. Llega a acaparar aproximadamente el 96% de la producción en la provincia de Jaén. La producción media anual de

esta provincia es de 15 millones de kilos de aceite.

Desde su constitución se han producido varias transformaciones con el fin de conseguir un aceite de mayor calidad: han desaparecido las antiguas fábricas de prensas, las cooperativas han evolucionado de un sistema continuo de molturación de tres fases a uno de dos fases; todas las fábricas del grupo han dimensionado su capacidad de molturación al día; se han construido en todas las cooperativas, nuevos almacenes para el aceite de primera calidad, etc. Sin duda, esta empresa ha introducido estrategias de diferenciación de productos mediante la innovación tecnológica en sus procesos productivos.

Esta cooperativa de segundo grado desarrolla una estrategia de marca única mediante la marca unificada: "Cazorliva", que engloba los distintos tipos de aceite que produce: aceite de oliva virgen extra (variedad picual), aceite de oliva virgen extra (variedad arbequina), oliva 0.4º, oliva 1º y aceite de orujo de oliva. Los envases que utilizan son de plástico para los aceites de mezcla y de cristal y lata para los aceites vírgenes. Sin embargo, las ventas a granel representan aproximadamente el 80% de la producción, lo cual supone una importante pérdida de valor añadido, que podrían mantener si redujeran el porcentaje de ventas a granel y aumentararan sus ventas con marca propia.

Esta entidad cuenta con un laboratorio de análisis para poder realizar controles de calidad en la producción, tanto en el proceso de molturación como en el almacenamiento del aceite.

Jaencoop y "Delta-food formaron una "joint-venture" (asociación de intereses), con el objetivo de posicionar las dos marcas en las grandes cadenas de distribución regional que operan en las distintas Comunidades Autónomas. En esta asociación de intereses Jaencoop produce el aceite y Delta-Food lo comercializa aprovechando sus redes de distribución. En la lucha contra las multinacionales, estas pequeñas o medianas empresas cuentan con una ventaja, que es el hecho de tener un importante volumen de aceite de oliva. Esta asociación comercializa su aceite mediante dos marcas "Cazorliva" y "Carmela".

Jaencoop opera también con diversas comercializadoras y cadenas de distribución en Chile, Argentina y Brasil.

5. Aceites Andaluces de Sierra Mágina

Es una comercializadora que nace el 24 de septiembre de 1998. En la actualidad agrupa a 18 almazaras amparadas en la Denominación de Origen Sierra Mágina.

Los accionistas de esta sociedad fueron en un principio la Caja General de Ahorros de Granada, doce cooperativas, SAT Cambil, SAT Garciez, Oleoviana, Cooperativa Nuestra Señora del Rosario, Cooperativa San Antonio Abad y la Caja Rural de Jaén. Además de contar con la inversión de los propios accionistas, la comercializadora está integrada en el programa de ayudas de A.P.A.s.

Sierra Mágina cuenta con una producción media anual de 10 millones de kilos de aceite. Su objetivo prioritario es el de rentabilizar el mercado de calidad de la D.O. y aumentar la comercialización del aceite de calidad envasado.

La comercializadora facturó en su primer año unos 6,000 millones de pesetas (aproximadamente 36,144,578.31 euros) pese a la inestabilidad de los precios. Ha implantado una estrategia de marca única, comercializa su aceite mediante dos marcas: "Magnasur" y "Aceiteros"; Sin embargo, se tiene planeada la creación de futuras marcas para el desarrollo de su estrategia comercial. Entre sus objetivos está el de ayudar a la estabilización del mercado una vez hayan desaparecido los precios de intervención.

El principal obstáculo, que se tuvo que vencer para desarrollar una comercializadora en la región, fue el inmovilismo de los propios productores que se mostraban reacios a entrar en un mundo que desconocían, como es el de la comercialización y envasado.

Para dar a conocer sus marcas acuden periódicamente a distintas ferias de alimentación, como Expoliva o Expo Huelva y han participado en una misión comercial a Hong-Kong y a Tokio.

6. Viñaoliva

Es una de las primeras empresas líderes en el desarrollo de la estrategia de unificar dos productos (vino y aceite) de calidad de la región de Extremadura. Tiene por objetivo principal, facilitar la penetración en diversos mercados, especialmente los internacionales. Cuenta con 25 cooperativas, 5 de ellas olivareras y pertenecientes a "Tierra de Barros".

Esta sociedad está enmarcada dentro de la etiqueta específica o de calidad "Naturaleza Alimentaria" de la provincia de Extremadura, constituida el 5 de mayo de 1998. Mediante esta etiqueta busca situarse en nuevos mercados, consiguiendo a la par una mayor rentabilidad para los productores de aceite y vino. Los productos se comercializan bajo el nombre de "Nacero", apoyados por importantes campañas de publicidad en prensa y radio.

Viñaoliva firmó un protocolo con una distribuidora internacional, para la venta de su marca de aceite "Cortijero" en República Dominicana, Venezuela y Brasil, entre otros países. Tiene acuerdos de colaboración en Suecia, Suiza, Bélgica y ha empezado a exportar a Irlanda y Alemania.

7. Oligra

Nació en octubre de 1991, con el apoyo de Caja Rural de Granada que hizo una aportación del 28.9% del capital social. Representa a 8,000 olivareros y está formada por 32 almazaras, cada una de ellas con su propia bodega; aglutina más de la mitad de la producción de aceite de la provincia y comercializa aproximadamente, el 70% de la producción de Granada. Se dedica al almacenamiento y envasado de su propia producción.

Oligra adoptó la figura S.A. con el fin de integrar tanto a las almazaras cooperativas de la región como a los demás industriales y almazaras privadas; sin embargo, su funcionamiento es similar al de una cooperativa. Utiliza la estrategia de gama de productos mediante diferentes marcas, con el objetivo de llegar a los distintos segmentos del mercado local y nacional.

La principal fuente de ingresos de Oligra sigue siendo la venta de aceite a granel, aunque pre-

tende que en un futuro se comercialice la totalidad de la producción envasado con sus propias marcas.

Durante los primeros 5 años sólo comercializó aceite virgen envasado bajo la marca "Oligra". Posteriormente, optó por desarrollar políticas de diversificación de marcas hacia aceite de oliva mezcla 0.4° y 0.1°.

Esta empresa recibe los aceites de las distintas almazaras y desarrolla diversas políticas de gestión de la calidad durante el análisis, almacenamiento, envasado y distribución. Cada socio tiene una etiqueta distinta que implica la mejora de la calidad del producto y garantiza que en cada zona, sólo se consume la producción de la cooperativa local. Oligra dispone de productos dirigidos específicamente a la restauración.

Últimamente, (Anónimo, 1997b) está realizando importantes cambios en su infraestructura para lo cual destinó 250 millones de pesetas (aproximadamente 1,506,024.096 euros). Dicho proyecto obtuvo apoyo de la Caja Rural de Granada y subvenciones de la delegación de la Consejería de Agricultura de unos 65 millones de pesetas.

Conclusiones

A lo largo de este artículo se expone la situación actual del mercado agroalimentario marcada por la liberalización de dicho mercado y por la evolución en el gusto de los consumidores. Ambos factores han hecho que los mercados agroalimentarios sean cada vez más competitivos y la subsistencia de pequeñas y medianas empresas resulte más difícil. Se puede observar un cambio en la mentalidad de algunas pequeñas empresas, que *están* considerando la introducción de nuevas estrategias empresariales como una posible solución para luchar dentro de un mercado altamente competitivo.

En este trabajo se ha tratado de trasladar esta problemática al sector del aceite de oliva, haciendo un análisis de las diversas estrategias que se están desarrollando de manera especial en las pequeñas y medianas empresas de la industria de primera transformación, que en su gran mayoría han sido y *están* siendo subvencionadas por la P.A.C. Sin duda, las almazaras cooperativas y privadas son las que en mayor medida, han sido afectadas por la reforma de la P.A.C., lo cual se ha reflejado en la reducción de sus ingresos. Sin embargo, algunas de éstas se resisten a no participar o a perder cuota de mercado y han decidido unirse agrupándose en cooperativas de segundo grado, en el caso de las cooperativas y, comercializadoras, en el caso de las almazaras privadas.

En este artículo se han expuesto las estrategias desarrolladas por las empresas más importantes del sector del aceite de oliva. Algunas de estas firmas han introducido diferentes estrategias empresariales con el fin último de penetrar en nuevos mercados. Se ha tratado de demostrar que en el sector del aceite de oliva existe un cambio en la mentalidad de algunas almazaras (y sus gerentes), que les está permitiendo diferenciar sus productos y con esto conseguir una mayor cuota de mercado local y nacional con perspectivas positivas para acaparar mercados internacionales.

Sin embargo, no se puede pensar que todas las industrias de primera transformación del aceite están interesadas en desarrollar estrategias empresariales que les permitan integrarse a nuevos mercados. Muchas almazaras del sector del aceite de oliva todavía no han introducido y en algunos casos no pretenden introducir, estrategias empresariales que las fortalezcan para enfrentarse a un mercado que se caracteriza por ser un oligopolio; lo cual las llevará probablemente a desaparecer o incluso a ser absorbidas por otras importantes empresas del sector.

Referencias

- Abad, C. 1985. La industria agroalimentaria española. Caracterización de la concentración y la internacionalización de las mayores empresas. *Informe* (separatas) Estudios sobre el consumo, 5.
- Anónimo, 1997a. Producir y comercializar. *Dossier Oleo*, 2º Trimestre.
- Anónimo, 1997b. Oliva se consolida en el mercado del aceite. *Dossier Oleo*, Segundo trimestre, pp. 42-43.
- Anónimo, 1997c. El Grupo Hojiblanca creemos firmemente en que la unibn hace la fuerza. *Dossier Oleo*, Cuarto trimestre, pp. 35-38.
- Anónimo, 1997d. Unilever controla el mercado de las margarinas. *Dossier Oleo*, Cuarto trimestre.
- Barceló V, L. 1994. Estrategias para la agricultura española tras la Ronda de Uruguay. *Papeles de Economía española*, 60 y 61.
- Bonanno, A. (comp.) 1994. La *globalización del sector agroalimentario*. Serie Estudios-Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (M.A.P.A.). Madrid.
- Consejo Oleícola Internacional. 1997a. *Les Huiles d'Olive de la C.E.* Informe del C.O.I. 1997b. *Les Huiles d'Olive dans Le Monde*. Informe del C.O.I.
- Dubois, P. et Jolibert A. 1992. *Le marketing, fondament et pratique*. Troisième partie: *Le marketing mix*. Chapitre 9: La stratégie de produit. Collection Gestion. Serie Politique générale, finance et marketing. Paris.
- Jara A., F. 1989. La *comercialización agroalimentaria en España*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (M.A.P.A.). Madrid.
- Kotler, J. 1992. *Le marketing, fondament et pratique*. Troisième partie: le marketing mix. Chapitre 10: La promotion. Collection Gestion. Serie Politique générale, finance et marketing. Paris.
- Lancaster, K. 1991. *Modern consumer theory*. Edward Elgard. England.
- Lassège, M. 1992. *Le marketing, fondament et pratique*. Troisième partie: le marketing mix. Chapitre 10: La promotion. Collection Gestion. Serie Politique générale, finance et marketing. Paris.
- Marbán F., R. 2002. *Calidad y estrategias de competencia vertical en el sector del aceite de oliva y su influencia sobre la comercialización en los mercados internacionales*. Tesis doctoral defendida enero de 2002, Universidad Complutense de Madrid, CC. Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Aplicada I. España.
- Mozas M., A., Poza P., J., Valle M., M.C. 1997. *La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico*. Revesco (63).
- Mulet, J. 1998. La innovación tecnológica, fuente de competitividad para la empresa española. *Economistas. España Balance*, 80 extra, Año XVIII.
- Ministerio de Comercio y Turismo. 1996. *La Ronda de Uruguay del GATT; Comercio exterior en el sector agroalimentario*. MCT. Madrid.
- Pierre-L. Dubois et Alain Jolibert. 1992. *Le marketing, fondament et pratique*. Troisième partie: *Le marketing mix*. Chapitre 9: La stratégie du produit. Collection Gestion. Serie: Politique générale, finance et marketing. Paris, pp. 463-534.
- Servidor de ANIERAC, su Web: www.anierac.com
- Servidor de ASOLIVA, su Web: <http://www.asoliva.com>.
- Servidor de las cooperativas, su Web: www.cooperativas.org
- Servidor Oleo-España, su web: http://www.oliva.net/oleo_es/pag2.htm.
- Valcheschini, E. 1999. *Les signaux de qualité crédibles sur les marchés agroalimentaire: certifications officielles et marques*. Ponencia presentada en Actes de colloque. SFER. Paris (14-15 abril).