

Estrategias para el éxito  
en el Sector del Aceite de Oliva Español

Rafael Reina Valle  
Escuela Politécnica Superior, Ingeniería del Diseño,  
Universidad de Sevilla. Sevilla, España  
rreina@us.es

Francisco Villena Manzanares  
Escuela Politécnica Superior, Ingeniería del Diseño,  
Universidad de Sevilla. Sevilla. España  
fvillena@us.es

## Resumen

Este trabajo versa sobre las diversas estrategias de éxito que se han aplicado al sector del aceite de oliva español, con el objetivo de exponer diferentes metodologías estratégicas e históricas que explican la problemática, los retos, y las dificultades del sector para posicionarse en los mercados internacionales. Algunos autores explican que el éxito competitivo se basa en una buena gestión de la calidad en todos los ámbitos tanto productivos, como de factor humano, como de innovación para conseguir productos con características más beneficiosas para la salud. Otros autores basan la fortaleza del sector en ampliar las fronteras comerciales del aceite de oliva promocionando el producto en mercados exteriores. Desde esta perspectiva, se hace una revisión considerando que existen ciertas barreras comerciales debidas a las diferentes exigencias en cuanto a la calidad del producto dependiendo de la normativa cada país. Para finalizar la revisión concluiremos con el estudio comentando las técnicas estratégicas pioneras que se aplican en este sector para lograr su comercialización a nivel nacional e internacional.

Palabras      Aceite de oliva, calidad, exportación, estrategia empresarial,  
Clave:        competitividad

Strategies for the success  
in the Sector of the Spanish Olive Oil

## Abstract

This work turns on the diverse strategies of success that have been applied to the sector of the Spanish olive oil, with the aim to expose different strategic and historical methodologies that explain the problematics, the challenges, and the difficulties of the sector to be positioned on the international markets. Some authors make clear that the

competitive success is based on a good management of the quality on all the areas so much productive, since of human factor, since of innovation to obtain products with more beneficial characteristics for the health. Other authors base the strength of the sector in extending the commercial borders of the olive oil promoting the product on exterior markets. From this perspective, a review is done thinking that there exist certain commercial barriers due to the different requirements as for the quality of the product depending on the regulation every country. To finish the review we will conclude with the study commenting on the strategic pioneering technologies that are applied in this sector to achieve his national and international commercialization.

Key- Olive oil, quality, export, business strategy, competitiveness  
words:

## 1. Introducción y objetivo

Como es sabido el sector del aceite de oliva en España adquiere una importancia económica notable debido a todas las empresas involucradas en el sector. La actividad económica que ofrece el comercio del aceite de oliva independientemente de las diversas empresas productoras, se ve motivado por un incremento de exportaciones en los mercados internacionales. Algunos estudios que hemos analizado para realizar este trabajo, dejan presente que el aspecto normativo al que se ve sometido el producto, unido al vacío legal que existe entre las normativas aduaneras y requisitos de los aceites para consumo humano, frenan la expansión comercial del aceite de oliva español. Hay que diferenciar entre los parámetros de calidad del producto elaborado que se quieran obtener y los parámetros de calidad exigidos por normativas técnicas, etc. El objetivo del presente trabajo es revisar las estrategias empresariales del sector del aceite de oliva, establecer sus debilidades y cambios estructurales, que se han venido experimentando en el sector para entender la situación actual y las estrategias de éxito para la situación futura.

## 2. Revisión de estrategias de éxito en el Sector del Aceite de Oliva español

Calderón (2004) analiza la influencia entre la calidad del sector en su concepto más amplio, y su comercialización, obteniendo que España es el primer país productor de aceite de oliva en el mundo. Asimismo la producción española ha sido creciente desde el año 99/00 como demuestran los datos publicados por la Agencia de Oliva. Entre los productores internacionales competidores del sector español encontramos a países como Italia, Grecia, Turquía, Siria y Túnez.

Respecto a datos del consumo de aceite de oliva encontramos que el mayor consumo de aceite de oliva se encuentra en los propios países productores, y esto se debe fundamentalmente a la cultura asociada a la dieta mediterránea, según Calderón la vía fundamental para el éxito en los mercados internacionales es la promoción. Aunque las barreras culturales frenan la comercialización del aceite de oliva, el consumo mundial va en crecimiento, y esto se debe en parte a que la exportación española está en continuo crecimiento, según datos del Consejo Oleico Internacional.

Países como Canadá, Estados Unidos, Australia, Países Asiáticos, Rusia, Países Árabes, etc, son destinos de aceite envasado objeto de promoción para introducir el aceite de oliva.

Es muy importante el tratamiento que tienen los excedentes de producción en el sector ya que en función del tamaño de estos excedentes se pueden predecir situaciones futuras.

Calderón (2004) señala “...un indicio del incremento de excedentes, que en teoría debería tener una respuesta de bajada de precios en origen que no se da en la realidad.”

Los excedentes al final de la campaña, a partir del 99/00 hasta la actualidad van en crecimiento, esto indica que existe la necesidad de incrementar el consumo del aceite en los mercados exteriores.

De la misma manera, que el autor en cuestión analiza la necesidad de incrementar el consumo, se plantea que respecto al comercio, es sabido que el aceite de oliva es un producto de calidad con cualidades beneficiosas para la salud, y eso conlleva que tenga un elevado precio en comparación con otros aceites vegetales.

Partiendo de esta idea, la normativa de calidad, toma un protagonismo eficaz para evitar el fraude que ocurre en el mercado internacional, donde se han comercializado aceites adulterados sin condiciones sanitarias que aumentan la rentabilidad de operaciones comerciales. Es importante decir que en opinión de Calderón el aceite de semilla representa una competencia directa al aceite de oliva en los mercados exteriores. La solución a lo anterior es tener implantada la calidad al producto, luego ha sido muy importante el esfuerzo del sector español en obtener denominaciones de origen. En cuanto a la comercialización del aceite de oliva español, la legislación comunitaria ha representado una propia barrera comercial, para posicionar nuestros productos en aquellos terceros países con consumidores potenciales. Respecto a lo anterior, Calderón (2004) señala “*Capítulo importante a nuestro juicio y que afecta al comercio y fundamentalmente a la exportación, es la disparidad de límites y parámetros de calidad citados en las normas. Uno de los beneficios de la normalización esta precisamente en que afecte al mayor número de países*”

Lanzas y Moral (2010), analizan en primer lugar las características que identifican el mercado mundial del aceite de oliva y en segundo término, concretan un procedimiento sistemático para que pequeñas y medianas empresas españolas productoras de aceite de oliva virgen puedan centrar su actividad en la exportación, e iniciar una actividad internacional en aquellos mercados potenciales, maximizando su beneficio sin derrochar recursos económicos innecesarios.

Lanzas y Moral (2010), centran su esfuerzo en encontrar la explicación de las estrategias de éxito para las pequeñas y medianas empresas, aportando una metodología sencilla para conocer a priori en que mercado una empresa olivarera debe centrarse para tener éxito en su exportación.

Calderón (2004), basa su estrategia de éxito en unificar normas de calidad para mejorar los trámites comerciales y reclama la necesidad de exportar el excedente producido,

Lanzas y Moral (2010) a diferencia de Calderón (2004) insisten que el éxito reside en identificar mercados externos potenciales, consideran que la capacidad competitiva de la Pyme y la potencialidad del mercado destino son las variables a tener en cuenta para lograr el éxito de la exportación. Langreo (2010) revisa las estrategias empresariales y las circunstancias político económicas desde la transición política en España hasta la actualidad. Para Langreo a diferencia de Calderón, Lanzas, y Moral, son los acontecimientos históricos los que explican las razones de éxito para el sector, encontrando tres etapas que explican los cambios estructurales del sector. La primera etapa correspondería con los años correspondientes a la transición política, la segunda etapa comprende los años correspondientes a la adhesión de España a la CEE y creación de las Autonomías, y la tercera y última etapa correspondiente al siglo XXI hasta la actualidad.

De la primera etapa podemos destacar los siguientes acontecimientos:

- Una crisis importante en el sector oleico, debido a los altos costes por la dificultad de mecanización (se llegaron a arrancar 300.000 hectáreas), mientras se desarrollaba el cultivo de girasol (y otros aceites de semilla), lo que dio lugar al primer Plan de Reconversión y Reestructuración del Olivar.
- Procesos de concentración de las firmas españolas, como fue el caso de KOIPESOL, que llegó a cotizar en Bolsa, que convivían con una importante influencia de empresas italianas y francesas.

De la segunda etapa podemos destacar los siguientes acontecimientos:

- Dos hechos importantísimos como fueron el ingreso de España en la CEE, y la puesta en marcha del Estado de las autonomías.
- Enorme incidencia de la modernización de la industria sobre todas sus fases de producción.
- La prohibición de venta de aceite a granel, (favorecido por el “síndrome tóxico del aceite de colza), motivó el crecimiento de las empresas envasadoras en el sector, y así como a las empresas de marcas conocidas.
- Los importantes fondos destinados por parte de la CEE al sector del aceite de oliva motivaron la mejora de la calidad de nuestros aceites y el desarrollo de las denominaciones de origen.
- La existencia de importantes stocks con los que contaba España, eran necesarios darles salidas.
- Durante estas fechas se produjo una importante influencia de grupos italianos (grupo FERRUCCI), y otras operadoras francesas (FRAHUIL)

De la tercera y última etapa (siglo XXI hasta la actualidad) podemos destacar los siguientes acontecimientos:

- Cambios institucionales correspondientes a iniciativas de seguridad alimentaria, trazabilidad y otras medidas de normativa en materia de higiene.
- La caída del consumo y la guerra de precios provocó una concentración de los grupos líderes a todos los niveles, condicionando cambios en la cadena de producción llegándose a instalar empresas en países ribereños del mediterráneo.

- El gobierno español reaccionó ante un producto con identidad propia, como era el aceite de oliva, intentó hacerse con el control de acciones de importantes grupos con el consiguiente fracaso, debido a los altos costes que esto suponía.
- El incremento de las superficies del olivar y de la modernización del cultivo, provocó un importante aumento, de las exportaciones en el envasado, mientras que permanecía constante las importaciones del aceite tipo refino.

En la actualidad podemos contemplar algunos hechos destacados que han sido claves para el éxito del sector:

- El estado ha abandonado la idea de controlar el sector del aceite de oliva, aunque aún mantiene importante representación a través de sus cajas de ahorro.
- Existe un predominio importante de grandes cooperativas como es el caso del Grupo HOJIBLANCA.
- Fortalecimiento de fuertes grupos familiares con tradición aceitera en el sector, como es el caso de MIGASA ACESUR y BORGES.
- Existencia de dos fuertes grupos KOIPE y ELOSUA

Langreo (2010), encuentra que en la actualidad grupos importantes españoles han comprado a grupos italianos y franceses aprovechando su influencia en los mercados internacionales del aceite de oliva, esto está en consonancia con las reflexiones realizadas por los autores Calderón, Lanzas, y Moral, que insistían en potenciar la presencia del aceite en mercados foráneos como clave de éxito del sector. Otro comentario que consideramos importante es que Calderón reclama unificar normas de calidad a nivel internacional, e insiste en la normativa de calidad tan excesiva que regula tanto procesos como productos y que dificulta la exportación. Langreo (2010) pone de manifiesto que en España la regulación del sector y su excesiva normativa de calidad tan amplia llegó con la adhesión de España a la CEE. Lanzas y Moral (2008), explican que las empresas productoras de la región andaluza (mayor productor español) tienen que orientarse a los mercados internacionales con el apoyo de instituciones y organismos especializados en promocionar y orientar a las empresas, esto permitirá aprovechar sinergias para el éxito de la exportación, justificada por un aumento del consumo mundial del aceite de oliva. Lanzas y Moral (2008), consideran dos condicionantes en la estrategia exportadora de las empresas oleicas, a saber:

#### 1. Condicionantes institucionales

La creación del mercado único europeo supuso eliminación de barreras arancelarias, aunque persisten aun algunas barreras fiscales, técnicas y legales. La reforma de la Organización Común del Mercado del aceite de oliva en 2004. Otros aspectos a considerar por actuaciones desarrolladas por la UE, el gobierno español y la Junta de Andalucía para la promoción exterior, gestionada por diversos planes o programas.(ICEX, plan EXTENDA, Plan de Iniciación a la Promoción Exterior."PIPE").

#### 2. Condicionantes sectoriales

Entre estos figuran, los cambios en los factores productivos, las industrias de apoyo, la demanda creciente exterior, la estrategia estructura y competencia entre las empresas.

Lanzas y Moral (2008) realizan una extensa crítica al motivo por el cual la región andaluza, mayor productor, no opera con éxito en los mercados internacionales, destacamos lo siguiente:

*“... la escasa mentalidad internacional que se advierte en la mayoría de las empresas del sector, el predominio de planteamientos a corto plazo oportunistas y reactivos frente a la exportación, la falta de reacciones de cooperación entre las empresas, sus deficiencias generales, su reducida dimensión y una insuficiente articulación organizativa de la actividad comercial incapaz de aprovechar adecuadamente las oportunidades que el mercado exterior ofrece, particularmente los países emergentes en los que está creciendo de forma pronunciada la demanda de aceite de oliva virgen.”*

Rodríguez y Mozas (2003) a diferencia de las aportaciones de otros autores explican que el éxito empresarial del sector desde la perspectiva de las cooperativas, incide en la formación de los recursos humanos, insistiendo en la falta de formación tanto de los socios como de los gestores en las cooperativas siendo la falta de formación el motivo de la gran ineficiencia empresarial que rodea a las cooperativas así como el escaso desarrollo comercial de estas entidades. Otro factor a destacar por estos autores es que el 70% del personal que realiza alguna labor por ejemplo en oficinas, tiene una formación general insuficiente debido a que en la selección del mismo para estos puestos, predominan criterios sociales o familiares, más que criterios profesionales. Además, el ánimo del consejo rector por mantenerse en el poder constituye serios obstáculos para profesionalizar la gestión y el desarrollo de estas sociedades cooperativas del sector.

Rodríguez y Mozas (2003) plantean que para aumentar el desarrollo comercial de estas entidades sería fundamental eliminar las carencias formativas que aparecen en el factor humano de estas entidades cooperativas tan relevantes en el sector del aceite de oliva.

Samir, Rodríguez, y Sanz (1997), recapacitan sobre la importancia de introducir el aceite de oliva en mercados internacionales pero a diferencia de otros autores, inciden que son las ventajas competitivas vía liderazgo en costes, las que pueden conseguir un precio final que permita competir con productos sustitutivos, manteniendo buenos niveles de calidad en el producto.

- El sector del aceite de oliva español se caracteriza por baja presencia internacional.
- Las políticas de exportación que establecen los agentes económicos deben de convertirse en un factor estratégico para el sector.
- La estrategia de los agentes empresariales a nivel microeconómico están influidos por una cadena agroalimentaria en un mundo globalizado, orientada desde la demanda.
- El factor de la calidad del producto es un elemento central para la expansión del producto a nuevos mercados.
- Se deben activar políticas de promoción en aquellos mercados no tradicionales del producto.
- El consumo mundial del aceite en los mercados internacionales esta en crecimiento.
- Existe excesiva normativa respecto a la calidad logística que dificulta la distribución del producto.

Rodríguez y Mozas (2003) encuentran a diferencia de otros investigadores que las empresas logísticas del sector deben establecer alianzas estratégicas con otras firmas (del mismo sector o de otro), que permita lograr sinergias en calidad logística y establecer relaciones estables con operadores comerciales.

Muñoz (2005) reflexiona sobre las principales transformaciones que se han experimentado en la demanda, la producción y el comercio del aceite de oliva desde mediados del siglo XIX hasta la segunda Guerra Mundial. Destacamos las siguientes reflexiones que Muñoz:

- Los países como Italia y Francia fueron tradicionalmente los que ocuparon el segmento de exportación del aceite de oliva debido a que supieron aplicar la tecnología de la revolución industrial casi un siglo antes que España.
- España no tenía estrategias competitivas en el sector del consumo de aceite de oliva a nivel internacional, debido a que nuestros aceites no tenían la calidad de los aceites italianos y franceses.
- La estrategia empresarial del sector español para exportación, se centraba en aceite para usos industriales y de cosméticos.
- La entrada en los mercados internacionales de nuevos aceites de semillas de aplicación industrial más competitivos en precio, así como la aparición del gas para alumbrado, hizo descender los precios de nuestras exportaciones y fue entonces cuando los industriales del sector acometieron las reformas necesarias en los sistemas productivos para diversificar y mejorar la calidad de nuestros aceites de oliva, fue entonces cuando empezamos a ser competitivos frente a los aceites italianos y franceses situación que se mantienen hasta nuestros días.

García (2007) especula sobre las principales estrategias que en el sector del aceite de oliva afectan a la comunidad de Castilla la Mancha afirmando que Castilla la Mancha representa la segunda productora en el conjunto español, el sector del aceite representa 30% de su PIB, y el 18% el empleo industrial en esta comunidad. En cuanto al comercio exterior, supone el 30% de las exportaciones que se realizan en la región. Teniendo en cuenta que el aceite de oliva de la unión europea representa el 70% de la producción mundial y que las principales características de este comercio mundial es el gran equilibrio existente entre la producción y el consumo. En el sector no se producen excedentes pero si ajustes entre la oferta y la demanda con las inevitables tensiones en los precios en años cuando la producción no alcanza los niveles esperados.

Castilla la Mancha con sus más de 70.000 toneladas, ocupa el séptimo lugar por delante de Francia y Portugal, siendo Italia nuestro principal importador de aceite a granel a nivel mundial.

García (2007) analiza las estrategias de éxito que se están llevando a cabo en el sector de esta región encontrando que el principal factor diferenciador de los aceites manchegos es la variedad "cornicabra", originaria de la zona de los Montes de Toledo, y que limita su presencia a esta comunidad, siendo esta variedad, de altísima estabilidad (resistencia al enranciamiento), y que gozan de una gran singularidad organoléptica que le confiere al producto gran personalidad. Aprovechando por tanto, el gran prestigio en el comercio internacional, especialmente por los envasadores italianos. Según García (2007) una revolución tecnológica llevada a cabo en la década de los 90, permitió aumentar los rendimientos del cultivo, en una zona de suelos pobres y en pendiente, a su vez esta

dificultad de la zona, obligaba a cuidar al máximo el proceso de producción del aceite para lograr una altísima calidad diferenciadora, como estrategia empresarial de la comunidad manchega.

Como nos revela García (2007) la atomización del sector impide el desarrollo de una imagen de marca potente incapaz de afrontar la competitividad de los mercados, por lo que esta comunidad ha apostado como estrategia de cambio, la agrupación a la hora de afrontar la comercialización del producto.( promoción a nivel institucional, promoción a nivel de ferias internacionales y misiones comerciales, aumento del consumo a nivel mundial, a ser un producto saludable, valoración creciente del aceite castellano-manchego, etc.)

Respecto a las exportaciones se comienza a promocionar los aceites bajo una marca común, y la aparición de figuras de calidad como la denominación de origen –Castilla la Mancha- cuenta en la actualidad con 3 denominaciones, lo que ha conseguido un aumento de exportación en aceites envasados en el mercado internacional.

A diferencia de otras estrategias de éxito estudiadas en el sector, García (2007) asegura que en la región manchega han sabido posicionar y lograr un producto competitivo unido a políticas de promoción y calidad que le confieren al aceite de oliva manchego un reconocimiento internacional.

Moyano (1997), investiga sobre la financiación de las almazaras cooperativas en España tanto de sus inversiones fijas como de sus necesidades de circulante así como también las principales estrategias de la comercialización en el sector del aceite de oliva tanto en el mercado nacional y el exterior. Moyano (1997) propone que la estructura empresarial de las Almazaras están f tipos de empresa en el sector de la almazarero:

- Almazaras Asociativas que corresponden a cooperativas que molturan el aceite de oliva de sus socios.
- Almazaras Industriales que corresponden a almazaras privadas que molturan mediante contratos las aceitunas de los olivareros.
- Almazaras Agrícolas que corresponden a industriales privados que molturan su propia aceituna.

En España existen un gran número de entidades asociativas, es decir cooperativas agrarias, con un 60% de cantidad de aceite de oliva virgen molturado en el mercado del sector, y el restante 40% se moltura en almazaras industriales. Este sector productor está caracterizado por una estructura muy atomizada y por tanto escaso dimensionamiento, y esto proporciona claras ventajas puesto que la riqueza generada se revierte directamente sobre el agricultor, pues la liquidación de las cosechas se realiza por el sistema de márgenes brutos, al final de la campaña. Además los oleicultores utilizan una estrategia empresarial obteniendo anticipos sin coste alguno antes de la producción. Andalucía, tiene el 80% del aceite de oliva virgen español de tal manera que la estructura cooperativista en el caso de las empresas de Jaén suman una cifra total del 90% y en el caso de Córdoba la estructura cooperativista ronda el 50% de empresas agrarias dedicadas al aceite de oliva virgen.

Respecto a la estrategia comercial, las almazaras tienen dos canales de comercialización, uno es el autoconsumo y otro canal la venta a granel para otras industrias de envasado y refino a través de la intermediación de corredores que persiguen una comisión.

En el caso de las industrias envasadoras en España son muy pocas las empresas que controlan el mercado, llegando a ser casi un monopolio, algo que perjudica seriamente a las pymes, es por ello que las pymes desarrollaran una estrategia de integración en otras sociedades de segundo o tercer grado.

Respecto al comercio exterior, el cual es cada vez más importante, el autor nos revela que considerando la fuerte expansión que experimentara la oferta gracias a mejoras llevadas a cabo como estrategias de calidad, como mejoras hidrológicas, nuevas plantaciones. Para Moyano (1997) este sector emerge con fuerza en países como Estados Unidos, Canadá, Australia y Japón.

Respecto a la financiación de la producción del aceite de oliva virgen el sector financiero ha generado productos específicos para los olivareros, con mas modalidades de crédito y préstamo más específicos; además hay que destacar la importancia de convenidos con el Ministerio de Agricultura con todas las entidades financieras consiguiéndose para los olivareros, adelantos a las subvenciones concedidas, y que estos puedan acometer a su vez reformas y modernizar sus almazaras. Así la financiación del circulante se ha realizado a través de Pólizas de Crédito, para financiar los gastos propios de molturación; o bien, mediante Prestamos de Campaña individuales a los socios cooperativistas, con el mismo objetivo.

Otra estrategia es trabajar la financiación de las almazaras cooperativistas mediante el sistema de Sección de Crédito, consistente en depósitos que los socios efectúan para conseguir una menor financiación y no depender de las fluctuaciones del mercado.

Respecto a la financiación de inversiones fijas, las almazaras cooperativas financian con recursos propios un porcentaje en torno al 30%, y el resto se cubre con financiación a largo plazo procedente de entidades financieras de las cuales reciben además un importante asesoramiento en cuanto a tipos de subvención, documentación, plazos etc

Respecto a la financiación de la comercialización del aceite de oliva, en las almazaras cooperativas, podemos decir, que las cooperativas de primer grado (las que se dedican a molturar), no utilizan instrumento de financiación, ya que se limitan al libre mercado ajeno a todo mecanismo financiero. Hay que indicar que la Junta de Andalucía a través de entidades financieras, ofrece ayudas a la instalación de plantas de envasado, así como ayudas a la mejora de las estructuras de comercialización.

Respecto a las cooperativas de segundo grado (aquellas que además de molturar, comercializan su producto, o bien compran a las cooperativas de primer grado), a corto plazo los instrumentos de financiación que utilizan para comercializar el aceite a granel suele basarse en descontar avales que les entregaron sus clientes, y en el caso del aceite envasado, a través de pólizas de crédito.

En el largo plazo suelen financiarse mediante aportaciones de las cooperativas socio. La financiación de las operaciones de comercio exterior suele ser el crédito documentario y

revocable y confirmado, es decir, consistente en el convenio suscrito entre una Entidad y su cliente, en el cual se obliga a pagar al vendedor cuando le presente la documentación relativa a la entrega del aceite. Cada vez está ganando mayor importancia un nuevo instrumento financiero debido a su flexibilidad, el llamado Stand By Letter of Credit, que se basa en una mezcla entre un crédito documentario y un aval.

A diferencia de otros autores encontramos que Castilla (2002) recapacita sobre la importancia que tienen los activos intangibles como elemento fundamental de éxito empresarial. Dentro del sector el autor se centra en su estudio en las almazaras jienenses (procedentes de Jaén). El mismo autor considera claves los siguientes activos intangibles para lograr el éxito:

- Un adecuado ambiente laboral.
- Factor humano adecuado y cualificado.
- Un reconocimiento de “marca“ permite apoyar el lanzamiento de otros productos oleicos.
- Determinar la forma jurídica adecuada de las almazaras.
- Invertir en tecnología.
- Pertenecer a una denominación de origen y reconocimiento en el mercado tanto de los productos como de la empresa.
- Posesión de patentes.
- Gastos en I+D y aumento del número de productos.
- Establecer alianzas estratégicas con otras compañías.

Castilla (2002) descubre los elementos intangibles nombrados anteriormente, más valorados por las almazaras jienenses, y concluye afirmando que logran mayor éxito las empresas que pertenecen a una denominación de origen, y que por ello adquieren mayor reconocimiento en el mercado tanto en sus productos como de la empresa.

### 3. Conclusiones

A lo largo de la revisión ensayada, podemos extraer ciertas conclusiones sobre las estrategias de éxito que se han llevado a cabo en el sector del aceite de oliva español. Como hemos visto, los diferentes enfoques adoptados por los autores y los distintos estudios y reflexiones que plantean, tienen denominadores comunes en lo referente a las estrategias empresariales planteadas.

Con este trabajo hemos querido acercarnos a una realidad de un sector que durante muchos años no ha disfrutado de una posición estratégica adecuada. Aunque los estudios son de diversa naturaleza y de diversas regiones, todos los artículos analizados aportan algo al estado del arte sobre las estrategias de éxito en el sector. Es cierto que muchos artículos ponen de manifiesto la necesidad de abrir las fronteras del producto a mercados no tradicionales, como estrategia de negocio que deben de plantearse algunas pymes oleicas. También hemos detectado la importancia que requiere la calidad y la promoción, como factores fundamentales. Con respecto a la calidad, actualmente ha presentado ciertas barreras comerciales debido a las normativas comunitarias tan estrictas con el producto, quedando claro la necesidad de unificar criterios, que aún siguen siendo más restrictivos en países comunitarios.

Se han puesto de manifiesto para comprender las estrategias actuales, la importancia del panorama político de un sector que a través de la adhesión de España a la CCE, se vio favorecido por las ayudas al cultivo y a la modernización de sus instalaciones, momento clave para la estrategia competitiva del sector. La mayoría de los autores pone de manifiesto la necesidad de unificar la vía promocional, poniéndose de acuerdo instituciones y organismos privados y públicos que potencien planes estratégicos con miras a que empresarios lancen sus productos al exterior, justificado por un consumo mundial en crecimiento.

Algunos grupos españoles importantes han comprado compañías italianas y francesas, este tipo de estrategia de internacionalización hace que dichas compañías ocupen mercados foráneos por compra de compañías extranjeras, disfrutando mercados donde nuestros competidores ya introdujeron sus productos como en EEUU, Canadá, etc. Estrategias de éxito ponen su punto de mira en el factor humano, siendo necesaria la contratación de trabajadores y gestores con formación adecuada, y dejar a un lado el amiguismo, o el acercamiento familiar como elemento de contratación. También es cierto que para llegar al éxito empresarial en un sector clave para la economía española, es necesario ser diferenciador, no solo en calidad sino en precios competitivos, para poder ofrecer el producto a nivel internacional. Para ser competitivo en precio del producto, se plantea la estrategia de la distribución logística moderna basada en acuerdos con operadores comerciales especializados.

Las denominaciones de origen se han convertido hoy en el sector, en un referente a la hora de lograr que empresas oleicas se posicionen en el mercado con éxito, tanto a nivel nacional como internacional. Algunos de los investigadores analizados reiteran la necesidad de poner un punto de mira en los activos intangibles potenciales para lograr el éxito competitivo, destacando la inversión en tecnología en la empresa y un adecuado factor humano cualificado que pueda desafiar los retos del sector presentes y futuros

#### Bibliografía

Calderón, J. (2004). Aceite de oliva: calidad y comercio. *Revista Boletín Económico de ICE* nº 2823:101-111.

Lanzas, J. y Moral, E (2010). Mercados estratégicos para la promoción del aceite de oliva virgen español. *Revista de Estudios Empresariales*. nº 1:85-102.

Langreo, A. (2010). La estrategia empresarial en el sector del aceite de oliva y su evolución desde la transición política. *Revista de Estudios Empresariales*, nº 1: 7-31.

Moral, E. y Lanzas, J. (2008). La exportación de aceite de oliva virgen en Andalucía: Dinámica y factores determinantes. *Revista de Estudios Regionales*, nº 86: 45-70.

Rodríguez, J y Mozas, A. (2003). La formación de los recursos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Revista Boletín Económico del ICE*, 2003, nº 2776: 9-19).

Samir, M. Rodríguez, M. y Sanz, J. (1997). El sector del aceite de oliva ante la globalización de los mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda. *Revista Economía Agraria*, nº 181: 209-242.

Muñoz, R. (2005). La producción y el comercio de aceite de oliva en los países del mediterráneo (1850-1938): competencia y especialización. *Revista de la Colección Mediterráneo Económico*, nº 7: 329-354.

García, E. (2007). El sector del aceite de oliva en Castilla la Mancha. *Revista Boletín Económico del ICE*, nº 2923:125-132.

Moyano, J. (1997). Financiación de la producción y comercialización del aceite de oliva en las almazaras cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 63: 79-91.

Castilla, F. (2002). La gestión de intangibles en el sector del aceite de oliva” *Revista Boletín Económico del ICE*, nº 2725: 33-42.