



**Escola Tècnica Superior  
d'Enginyeria Agrària**

**METODOLOGIA DEL ANALISIS SECTORIAL  
EN EL SISTEMA AGROALIMENTARIO,  
APLICADA AL SUBSECTOR OLEICOLA CATALAN:**

**EVALUACION DE LA COMPETITIVIDAD,  
EL PROGRESO TECNOLÓGICO  
Y LA EFICIENCIA ECONOMICA EMPRESARIAL**

## **TESIS DOCTORAL**



### **Volúmenes I y II**

**Doctorando: Jordi FORTUNY SANTOS**

**Ingeniero Industrial, especialidad Organización  
(Universitat Politècnica de Catalunya)**



**Lleida, 2002**

**Director de Tesis: Dr. Antonio COLOM GORGUES,  
Profesor Titular del Departament d'Administració d'Empreses  
i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals**

Una vegada es reuniren els arbres  
per elegir-se un rei i consagrar-lo.  
I van dir a l'olivera:  
"Sigues tu la nostra reina!"  
L'olivera els contestà:  
¿Renunciaré al meu oli,  
que honora Déu i els homes,  
per gronxar-me sobre els altres arbres?"

Apòleg de Jotam, Llibre dels Jutges, 9,8-9  
Bíblia catalana traducció  
interconfessional  
Editorial Claret (1994). Barcelona

## Dedicatorias y agradecimientos

A mi esposa Maria Antonieta y a mi hijo Jordi, por su infinita paciencia

A mis padres Miguel y Teresa, que ven culminar con ilusión este proceso que se inició cuando aún vivía con ellos

Al Dr. Antonio Colom, Director de esta Tesis, por todas sus buenas indicaciones

Al profesor Josep Comajuncosa, amigo y compañero de despacho, por su constante preocupación

Al resto de familiares, y también a amigos y compañeros de trabajo, por su apoyo incondicional

A todos aquellos hombres y mujeres relacionados con el olivar y el aceite, por preservar esta tradición mediterránea milenaria. Gracias por poner tanta pasión en su labor. Gracias a todos aquellos que han colaborado en la realización de esta Tesis: agricultores, molineros, industriales, comerciales, investigadores, funcionarios, .... que no es posible nombrar aquí. Sin su paciencia y su atención a mis demandas, este documento no vería hoy la luz. Deseo profundamente que las conclusiones de este trabajo puedan ser válidas para la mejora de sus actividades.

A todos ellos va dedicado este trabajo



***Un especial agradecimiento al Centre Tecnològic Forestal de Catalunya (Solsona), que ha dotado a esta investigación con una ayuda económica.***

## Índice general

	Página
Índice general	1
Índice de Tablas	11
Índice de Figuras e Ilustraciones	19
Capítulo 1. Introducción	33
Capítulo 2. Objetivos de la Tesis	37
Capítulo 3. Motivación y justificación temática	45
Capítulo 4. Relación entre objetivos, contenido cognoscitivo, experimentación y organización de la Memoria de la Tesis	47
Capítulo 5. Antecedentes	55
Capítulo 6. Planteamientos metodológicos sobre el enfoque estratégico de la dirección empresarial	65
6.1. El proceso de planificación en la empresa	65
6.2. La necesidad del control estratégico y operativo	69
6.3. Introducción a la dirección estratégica	71
6.4. El origen de la dirección estratégica	79
6.5. Necesidad de la dirección estratégica	85
Capítulo 7. Planteamientos metodológicos sobre el análisis estratégico del entorno exterior	87
7.1. Metodología científica del análisis sectorial	87
7.2. Definición del marco previo: los conceptos de sector y <i>filière</i>	98
7.3. Atributos del sector	101
7.4. Análisis sectorial y dirección estratégica	108
7.5. Concepto de entorno empresarial	112
7.6. Aspectos del entorno general de la empresa	113
7.7. Tipologías del entorno competitivo	120
7.8. El entorno particular de la empresa	123
Capítulo 8. Planteamientos metodológicos sobre el análisis estructural del sector y su influencia en la estrategia competitiva	125
8.1. Modelos de análisis	125
8.2. El modelo de las cinco fuerzas	128
8.2.1. Primera fuerza: la amenaza de ingreso	129
8.2.2. Segunda fuerza: la presión de los productos sustitutivos	142
8.2.3. Tercera fuerza: la rivalidad dentro del sector	146
8.2.4. Cuarta y quinta fuerzas: el poder negociador de clientes y proveedores	148

8.2.5. Los agentes frontera	150
8.3. Aplicación del modelo Porter de las cinco fuerzas	152
8.4. Competitividad, ventaja competitiva y estrategia competitiva	157
8.4.1. La competitividad empresarial	157
8.4.2. Ventaja competitiva	158
8.4.3. Estrategia competitiva	161
8.4.4. Comprobación de la estrategia	165
8.5. El diamante Porter	166
Capítulo 9. Planteamientos metodológicos sobre el análisis interno de cada empresa del sector y su influencia en la estrategia competitiva	169
9.1. El análisis interno	169
9.2. La cadena de valor	170
9.3. Las 7 S de McKinsey	177
9.4. Hacia la calidad total	179
9.5. Factores clave de competitividad	181
9.6. Estructura económica y financiera: Análisis de balances	182
9.6.1. Estrategia y análisis de balances	182
9.6.2. Análisis patrimonial	186
9.6.3. Análisis financiero	186
9.6.4. Análisis económico	188
9.7. Análisis de la eficiencia productiva empresarial	193
9.7.1. Las funciones frontera de producción	193
9.7.2. La frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer	196
9.7.3. La frontera probabilística de Timmer	197
9.8. La función frontera como herramienta estratégica	198
9.8.1. Objetivos	198
9.8.2. La ineficiencia según Timmer	198
9.8.3. Medidas de ineficiencia de Farrell	199
9.8.4. La senda de expansión y la optimización vía direccional	199
Capítulo 10. Planteamientos metodológicos sobre técnicas de diagnóstico	201
10.1. Diagnóstico estratégico	201
10.2. El perfil estratégico	204
10.3. Matriz DAFO	205
10.4. Matriz de atractivo o pantalla de los negocios	207
10.5. Matriz portafolio o de cartera	209
10.6. Matriz orgánica ADL	212
10.7 Matriz del posicionamiento estratégico	212
10.8. Método PIMS	213
10.9. Benchmarking	214
10.10. La posición competitiva del sector	214

Capítulo 11. El contexto agronómico y fitotécnico del olivo; desarrollo tecnológico de la elaboración del aceite y aspectos nutricionales del aceite de oliva	217
11.1. La olivicultura	217
11.1.1. Introducción	217
11.1.2. El árbol	219
11.1.3. Los productos	221
11.1.4. Ciclo vegetativo y reproductivo del olivo	223
11.1.5. El cultivo del olivo	224
11.1.6. La recolección	227
11.1.7. El abonado	232
11.1.8. El riego	233
11.1.9. El control de malas hierbas	235
11.1.10. Nuevas tecnologías de cultivo	236
11.1.11. Las plagas y las enfermedades	238
11.1.12. La olivicultura en Cataluña	240
11.2. El aceite. Variedades	241
11.2.1. Definición	241
11.2.2. Los otros aceites	241
11.2.3. Características fisicoquímicas del aceite de oliva	243
11.2.4. La calidad del aceite de oliva	246
11.2.5. Normas de clasificación de los aceites de oliva	247
11.2.6. Otros parámetros sobre calidad	254
11.2.7. Métodos de análisis	255
11.2.8. Las causas de la calidad en el aceite de oliva	256
11.3. Aspectos tecnológicos del proceso productivo	260
11.3.1. La oleicultura antigua	260
11.3.2. La oleicultura contemporánea	263
11.3.3. La refinación	276
11.3.4. La obtención de otros aceites	278
11.3.5. Otros procesos industriales	279
11.3.6. Almacenaje, conservación y envasado	279
11.3.7. La problemática medioambiental	282
11.4. El aceite de oliva y la dieta mediterránea	286
11.5. los otros usos del aceite de oliva	293
Capítulo 12. El contexto de la olivicultura, la producción y el consumo de aceite de oliva en el mundo. Principales productores y consumidores, con especial referencia a los países de la Unión Europea	295
12.1. Introducción antropológica: Historia y mitología	295
12.2. Extensión geográfica y producción	298
12.3. El consumo de aceites en el mundo: Evolución histórica del comercio y consumo	304
12.4. Consumo de aceite de oliva en el mundo. Régimen de intercambios	307
12.4.1. Evolución del consumo de aceite de oliva en el mundo	307
12.4.2. Comercio internacional del aceite de oliva: importación y exportación	310
12.5. El olivo y el aceite en la Unión Europea	313

12.5.1. Situación de la producción	313
12.5.2. El potencial del mercado europeo	314
12.5.3. La alimentación en Europa	317
12.5.4. La industria oleícola en Europa	318
12.6. El sector oleícola en Italia	320
12.6.1. Italia en el mundo oleícola	320
12.6.2. Extensión geográfica del olivar en Italia	320
12.6.3. Obtención del aceite	321
12.6.4. La comercialización del aceite	323
12.6.5. Comercio internacional	324
12.6.6. Estructura del consumo	325
12.7. Aproximación a la producción y el consumo en algunos países destacados	327
12.7.1. El caso de Grecia	327
12.7.2. El caso de Portugal	328
12.7.3. El caso de Francia	329
12.7.4. El caso turco	330
12.7.5. El caso tunecino	331
12.7.6. El caso de Marruecos	334
12.7.7. La situación en Estados Unidos	335
12.7.8. El caso japonés	340
12.7.9. Otros destinos para el aceite de oliva	342
Capítulo 13. Aproximación al entorno competitivo del sector oleícola español: el contexto de la olivicultura, la producción de aceite de oliva y el consumo de aceites y grasas en España. Evolución histórica y situación actual	345
	345
13.2. Olivicultura y producción de aceite de oliva en España	353
13.3. El aceite de calidad: las Denominaciones de Origen en España	362
13.3.1. Legislación sobre protección de la calidad alimentaria	362
13.3.2. Las Denominaciones de aceite en España	366
13.3.3. El aceite ecológico	370
13.3.4. El problema del fraude	371
13.4. Estructura productiva	374
13.5. Situación empresarial	380
13.5.1. Moreysa	380
13.5.2. Cargill	381
13.5.3. Envasadoras de aceite de oliva	381
13.5.4. Grupo Koipe	383
13.5.5. Unilever	390
13.5.6. Coosur	392
13.5.7. Agribética	393
13.5.8. Otras empresas del sector	395
13.5.9. La concentración del sector envasador español	396
13.5.10. La importancia de las cooperativas	399

13.6. El sector alimentario en España: La industria aceitera dentro del sector agroalimentario	403
13.7. La comercialización del aceite de oliva español	406
13.7.1. La problemática de la comercialización interior	406
13.7.2. Exportación	408
13.7.3. Importación	413
13.8. Consumo de aceite en España	414
13.8.1. La demanda interior de aceite. Evolución	414
13.8.2. Estudios sobre el consumo	419
	429
13.9. Análisis de la posición competitiva del sector en España	431
Capítulo 14. El olivo y el aceite en Cataluña. Estudio de la producción	433
14.1. Historia del olivo en Cataluña: 2000 años de aceite	433
14.2. El cultivo del olivo: Superficie y distribución	436
14.3. Las variedades del olivo en Cataluña	445
14.4. Las empresas del sector oleícola	448
14.4.1. Clasificación por actividades: un sector dual	448
14.4.2. El caso de Olis Borges Pont	453
14.4.3. La creación del grupo Faiges	459
14.4.4. El caso de la familia Guiu y el aceite <i>Arbequino</i>	460
14.4.5. El caso de aceites Veá	460
14.4.6. Las otras firmas del sector	462
14.4.7. Las almazaras de la provincia de Lleida	466
14.4.8. La importancia de las cooperativas en Cataluña	469
14.4.9. Las cooperativas leridanas de la comarca de Garrigues	471
14.4.10. La cooperativa Agrolés	476
14.4.11. Unió Agrària Cooperativa	479
14.4.12. El grupo CEOLPE	485
14.4.13. El caso de Soldebre	486
	487
14.4.15. La iniciativa de la Administración	488
14.5. La producción de aceite en Cataluña: Cantidad y Calidad	492
Capítulo 15. El contexto del análisis externo	501
15.1. Análisis estratégico de los factores del entorno exterior	501
15.2. La demografía	502
15.2.1. Crecimiento de la población	502
15.2.2. La dedicación a la agricultura	504
15.2.3. La comarca de Les Garrigues en síntesis	509
15.3. Cambios en el estilo de vida	512
15.4. Coste de los factores	515
15.5. Factores económicos y financieros	516
15.5.1. La importancia de estos factores	516
15.5.2. El tipo de interés	517
15.5.3. La inflación	523
15.5.4. El tipo de cambio de la peseta	525
15.5.5. la deuda pública	526
15.5.6. El déficit público	526
15.5.7. El crecimiento económico	527



15.5.8. Los impuestos	528
15.5.9. Situación económica y financiera internacional	529
15.6. Factores de tipo político y legal	532
15.7. Análisis del entorno competitivo mundial: los acuerdos regionales de comercio	545
15.8. El marco socio-político-económico de la Unión Europea	550
15.8.1. Del Tratado de la Unión al Euro	550
15.8.2. Las instituciones de la Comunidad Europea	553
15.8.3. Normativa comunitaria aplicable al sector del aceite	554
15.8.4. La política agrícola común (PAC)	550
15.8.5. La organización común del mercado: régimen de ayudas y de precios	558
15.8.6. Ayuda a la producción	561
15.8.7. Ayuda al consumo	563
15.8.8. Intervención	564
15.8.9. Régimen comercial	565
15.8.10. Evolución de la Organización Común (OCM) del aceite	567
	569
15.8.12. Otros gastos comunitarios relacionadas	570
15.8.13. La Reforma de la OCM	573
15.8.14. Agencia para el aceite de oliva	584
Capítulo 16. El contexto competitivo en la elaboración, envasado y distribución de aceite de oliva. Análisis de la estructura competitiva del sector en Cataluña por medio del método Porter de las cinco fuerzas	585
16.1. Amenazas de ingreso	585
16.1.1. Nuevas entradas en el sector	585
	la
	587
16.1.3. La curva de la experiencia	598
16.1.4. Diferenciación del producto, ventaja geográfica y costes cambiantes	602
16.1.5. Acceso a los canales de distribución	603
16.1.6. Los grupos estratégicos	604
16.1.6.1. Barreras a la movilidad y grupos estratégicos	604
16.1.6.2. Introducción a los métodos del análisis multivariante	606
16.1.6.3. Aplicación del análisis multivariante a los grupos estratégicos	611
16.2. Capacidad de negociación de los clientes	613
16.2.1. Los canales de comercialización	613
16.2.2. La fortaleza de la distribución	616
16.2.3. El punto de venta	619
16.2.4. Fortaleza de la distribución y pautas de consumo	528
16.2.5. Valoración de la presión de los clientes	631
16.3. Capacidad de negociación de los proveedores	632
16.4. Rivalidad en el sector	635
16.4.1. El análisis de los competidores	635
16.4.2. Evolución histórica del sector	636
	637

16.4.3. Seguimiento del sector en las últimas campañas	
16.4.3.1 Campaña 1994-95	637
16.4.3.2. Campaña 1995-96	640
16.4.3.3. Campaña 1996-97	642
16.4.3.4. Campaña 1997-98	643
16.4.4. Señales de mercado	645
16.4.5. La concentración en el sector	648
16.4.5.1. Las empresas de la <i>filière</i> oleícola en Cataluña	648
16.4.5.2. <i>Ranking</i> de las empresas del sector aceites y grasas en Cataluña	648
16.4.5.3. Cálculo y expresión gráfica de la concentración del sector	652
16.4.6. Acciones competitivas	665
16.4.7. Valoración de la rivalidad entre empresas	665
16.5. La amenaza de los productos sustitutivos	669
16.6. Conclusiones al análisis estructural del sector	680
Capítulo 17. El <i>microcluster</i> del aceite de oliva en Cataluña. Actores, relaciones y componentes	681
17.1. El aceite en el sistema agroalimentario	681
17.2. El diamante Porter y los <i>cluster</i> en Cataluña	688
17.3. Condiciones de los factores	693
17.3.1. Los factores clave	693
17.3.2. El sistema español de ciencia y tecnología como base de los recursos del conocimiento	702
17.3.3. Existencia de centros de investigación y transferencia de tecnología sobre el aceite	708
17.3.4. El asociacionismo en el <i>microcluster</i> del aceite	710
17.4. Condiciones de la demanda	718
17.5. Características de los sectores auxiliares y conexos (Industrias relacionadas y de soporte)	722
17.6. Estructura, estrategia y rivalidad	727
17.7. Las acciones del gobierno	729
17.8. Diagnóstico de la ventaja nacional	730
17.9. Anatomía del <i>microcluster</i> catalán del aceite de oliva	732
Capítulo 18. Análisis económico-financiero a través de los estados contables dentro del contexto del análisis interno de las empresas del sector oleícola catalán	735
18.1. Muestra de empresas que han sido analizadas	735
18.2. La producción en la muestra	735
18.3. Los resultados empresariales	738
18.4. Ratios de Endeudamiento	741
18.5. El fondo de maniobra	744
18.6. Ratios de Liquidez y Tesorería	747
18.7. Ratios de Garantía, Solvencia y Autonomía	759
18.8. Ratios de Rentabilidad	753
18.9. Ratios de rotaciones	756
	760

18.10. Aplicación del análisis de estados financieros a algunos casos particulares	
18.10.1. El caso de Unió Agrària Cooperativa	760
18.10.2. Aplicación a una cooperativa leridana	761
18.10.3. Análisis de una almazara no cooperativa	766
18.10.	773
Capítulo 19. Análisis empírico de la eficiencia productiva por medio de las funciones frontera dentro del contexto del análisis interno de las empresas del sector oleícola catalán	775
19.1. Datos empíricos para la aplicación práctica	775
19.2. Estimación de la función media de Marschak-Andrews	777
19.3. Estimación de la frontera estricta de Greene	780
19.4. Estimación de la frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer	782
19.5. Estimación de la frontera probabilística de Timmer	787
19.6. Estimación de la frontera probabilista a partir de programación lineal	793
19.7. Uso de la función frontera como herramienta estratégica	795
19.7.1. Introducción	795
19.7.2. Determinación de la ineficiencia según Timmer	795
19.7.3. Medidas de ineficiencia de Farrell	796
19.7.4. La senda de expansión y la optimización vía direccional	800
Capítulo 20. Análisis del estado desarrollo de los elementos del marketing para su implantación como estrategia funcional dentro del contexto del análisis interno de las empresas del sector oleícola catalán	803
20.1. Marketing en el sector oleícola	803
20.2. Segmentación de mercados	807
20.3. Posicionamiento del producto	809
20.4. Estrategias de marketing mix	810
20.4.1. Estrategias del producto	816
20.4.2. Estrategias de plaza (distribución)	824
20.4.3. Estrategias de precio	819
20.4.4. Estrategias de promoción	824
20.5. Internet como herramienta de marketing	837
Capítulo 21. Aplicación de las herramientas de diagnóstico en el análisis estratégico del sector oleícola catalán	843
21.1. Procedimiento empírico para la realización del diagnóstico del sector	843
	843
21.1.2. Contenido de las entrevistas	845
21.1.3. Contenido de los cuestionarios	847
21.2. Retrato robot del sector a partir de las entrevistas a expertos	850
	850
21.2.2. La visión del sector desde la almazara privada	855
21.2.3. La visión de la industria envasadora	860

21.3. Tipología de las empresas que responden a la encuesta postal	863
	863
21.3.2. Antigüedad de las empresas	865
21.3.3. Distribución geográfica	866
21.3.4. Actividades de las empresas	867
21.3.5. Asociacionismo	868
21.3.6. Información sobre el sector y participación en ferias	870
21.3.7. Aplicación de los principios de la dirección estratégica	872
21.3.8. Formación e innovación	874
	877
21.4. La producción en las empresas que responde a la encuesta	879
21.4.1. Productos con que operan	879
21.4.2. Los mercados	879
21.4.3. La producción	881
21.5. Ingresos y costes	884
21.5.1. Ingresos por venta de aceite	884
21.5.2. Otros ingresos	885
21.5.3. Costes de producción en una almazara	886
21.5.4. Los costes en las cooperativas	889
21.6. La dirección estratégica en la práctica	891
21.7. Representación de las amenazas y oportunidades del entorno y de los puntos fuerte y débiles de las empresas del sector mediante una matriz DAFO	894
21.7.1. El análisis DAFO a partir de la consulta a expertos y la revisión de estudios publicados.	894
21.7.2. El análisis DAFO en la encuesta postal al sector oleícola catalán	905
21.8. Factores clave de la competitividad del sector.	907
21.9. Perfil del sector.	915
21.10. La matriz de cartera del Boston Consulting Group.	921
21.11. La técnica de los escenarios como base para la adecuación estratégica a las tendencias futuras.	923
22. Conclusiones y recomendaciones estratégicas	931
22.1. Conclusiones	931
22.2. Recomendaciones estratégicas	945
Bibliografía	951
Anexos	991



## Índice de Tablas

	Página
<b>Capítulo 2</b>	
Tabla 2.I. Principales factores que, como hipótesis, afectan al resultado empresarial en el sector oleícola.	41
Tabla 2.II. Factores que presuntamente afectan la estrategia empresarial en el sector oleícola.	42
<b>Capítulo 6</b>	
Tabla 6.I. Proceso de elaboración del plan estratégico	66
Tabla 6.II. Componentes principales de la decisión estratégica en el modelo Ansoff.	73
Tabla 6.III. Comparación entre planificación estratégica y dirección estratégica.	80
Tabla 6.IV. Situación mundial de la producción, el consumo y el comercio del aceite de oliva en base a los datos de las campañas 1985 a 1988.	82
Tabla 6.V. Historia de la evolución de la estrategia empresarial.	84
<b>Capítulo 7</b>	
Tabla 7.I. Partición del índice discreto de concentración para las cuatro principales empresas en cuatro zonas colorimétricas, según Linda.	103
Tabla 7.II. Adecuación de la estrategia según la madurez del sector.	105
Tabla 7.III. Tipos de estructura de los sectores industriales.	106
Tabla 7.IV. Sectores genéricos y estrategia competitiva.	107
<b>Capítulo 8</b>	
Tabla 8.I. Distintos enfoques para analizar un sector industrial.	127
Tabla 8.II. Clasificación de las principales barreras de entrada.	139
Tabla 8.III. Dimensiones de las estrategias competitivas a tener en cuenta para señalar los grupos estratégicos.	141
Tabla 8.IV. Determinantes de cada fuerza competitiva.	152
Tabla 8.V. Distintas estrategias de la empresa.	161
Tabla 8.VI. Ventajas competitivas y ámbito competitivo configuran las estrategias genéricas de las empresas	162
Tabla 8.VII. Algunos aspectos implicados en las estrategias genéricas de Porter.	164
Tabla 8.VIII. Factores de competitividad según sean tangible (cuantitativos) o intangibles (cualitativos) y según estén relacionados con la dimensión exterior (general) o interior (particular) de la competitividad.	166

**Capítulo 9**

Tabla 9.I. Balance de situación simplificado representativo de 25 empresas del sector oleícola (envasadoras)	183
Tabla 9.II. Estructura (en porcentaje) de la cuenta de explotación de 25 empresas.	183
Tabla 9.III. Ratios de 25 empresas.	183
Tabla 9.IV. Principales ratios del análisis de balances de 132 firmas del sector español de aceites y grasas, ejercicios 1996 y 1997.	185
Tabla 9.V. Valor obtenido de algunos ratios para el subsector oleícola.	192
Tabla 9.VI. Elementos de relación, condiciones y propiedades en la vía de expansión.	200

**Capítulo 10**

Tabla 10.I. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del sector del aceite de oliva y del orujo de oliva en España.	206
Tabla 10.II. Estrategias posibles según la matriz de atractividad / posición competitiva de negocio.	215
Tabla 10.III. Posición competitiva del sector oleícola catalán.	242

**Capítulo 11**

Tabla 11.I. Producción mundial de diferentes aceites vegetales en millones de toneladas, correspondiente a 1991.	242
Tabla 11.II. Composición del aceite en ácidos grasos según Norma Codex del COI.	243
Tabla 11.III. Algunas propiedades analíticas de los aceites de oliva y de orujo de oliva.	250
Tabla 11.IV. Criterios de calidad para los aceites vírgenes.	251
Tabla 11.V. Estimación de la producción de alpechines en las cooperativas asociadas a la FCAC.	282

**Capítulo 12**

Tabla 12.I. Distribución del olivar por países con indicación del número de árboles y la superficie cultivada.	298
Tabla 12.II.	301
Tabla 12.III. Evolución de la producción mundial de aceite de oliva, con especial referencia a los países de la unión Europea.	302
Tabla 12.IV. Producción de aceites vegetales en el mundo, según estimaciones de la FAO para 1976.	304
Tabla 12.V. Consumo de aceites en el mundo, de 1991 a 1994.	306
Tabla 12.VI. Evolución del consumo de aceite de oliva en el mundo.	307
Tabla 12.VII. Producción, consumo, consumo per capita y grado de abastecimiento de aceite de oliva en el mundo.	309
Tabla 12.VIII. Exportación/importación de aceite de oliva en los países mediterráneos.	311
Tabla 12.IX. Evolución de las importaciones de aceite de oliva, con especial referencia a la Unión Europea.	312
Tabla 12.X. Número de oleicultores y de olivos en la Europa comunitaria.	313
Tabla 12.XI. Información sobre los estados miembros de la comunidad Económica Europea en 1990.	315

Tabla 12.XII. Comparación entre algunos parámetros de los tres grandes bloques económicos mundiales en 1996.	315
Tabla 12.XIII. Datos económicos de la Eurozona.	316
Tabla 12.XIV. Producción y consumo anual de aceite de oliva en países productores de la Unión Europea.	318
Tabla 12.XV. Consumo de aceite de oliva en la Unión Europea. Países no productores.	319
Tabla 12.XVI. Producción de aceite por campaña en cada región productora italiana.	321
Tabla 12.XVII. Exportaciones españolas a Italia en 1991.	324
Tabla 12.XVIII. Importaciones y exportaciones de aceite de oliva en Italia durante 1995.	325
Tabla 12.XIX. Extensión del olivo en Túnez.	332
Tabla 12.XX. Indicadores económicos de Estados Unidos en 1998.	338

### Capítulo 13

Tabla 13.I. Tiempos elementales (minutos/kg) según el rendimiento del árbol.	349
Tabla 13.II. Principales empresas exportadoras en el período 1971-1975	350
Tabla 13.III. Datos generales de las empresas del sector de aceite y productos oleícolas. Valor de la producción (aceite) y valor añadido de las empresas del sector del aceite y aceitunas pero no a oleaginosas.	351
Tabla 13.IV. Evolución en España de la producción de aceitunas de almazara y de aceite. Serie histórica del comercio internacional (importaciones y exportaciones) de aceite.	353
Tabla 13.V. El olivar y la producción de aceite en España en 1993.	356
Tabla 13.VI. Superficies, producción oleícola y rendimiento medio por comunidad autónoma en España en 1994.	357
Tabla 13.VII. Análisis de la producción de aceite por comunidades según acidez del producto.	358
Tabla 13.VIII. variedad cultivada en las distintas Denominaciones de Origen de España.	361
Tabla 13.IX. Extensión, producción y precio en las Denominaciones de Origen en 1994.	369
Tabla 13.X. Cuota de mercado de las principales empresas productoras (almazaras) de aceite de oliva en España en 1996.	375
Tabla 13.XI. Evolución del número de establecimientos del sector aceites y grasas a partir del número de personas que ocupan.	377
Tabla 13.XII. Evolución del número de establecimientos del sector aceites y grasas en relación al número de personas que ocupan entre 1984 y 1985.	377
Tabla 13.XIII. Facturación y beneficios en 1993 de las empresas oleícolas del grupo Eridania Beghin- Say en España (Koipe y Elosúa)	386
Tabla 13.XIV. Principales firmas envasadoras en España en 1997. Se indican millones de litros de aceites con su porcentaje sobre el total nacional, millones de litros de aceites de oliva (con su porcentaje) y girasol.	398
Tabla 13.XV. Porcentaje del lugar de compra de cada tipo de aceite en España en 1990 según tipo de establecimiento.	408
Tabla 13.XVI. Exportaciones españolas de aceite de oliva por tipos y calidades.	410
Tabla 13.XVII. Destinos de las exportaciones españolas de aceite de oliva	



según el envasado. Media del período 1986-1992.	411
Tabla 13.XVIII. Principales empresas españolas exportadoras de aceite de oliva envasado.	412
Tabla 13.XIX. Resumen de las importaciones de aceite por parte de España en 1997.	413
Tabla 13.XX. Consumo anual de aceites en España con indicación del precio medio.	419
<b>Capítulo 14</b>	
Tabla 14.I. Evolución de la superficie dedicada al olivo en Cataluña de 1930 a 1980.	435
Tabla 14.II. Dedicación comarcal al olivar en 1979.	436
Tabla 14.III. Tierras dedicadas al olivo en las provincias catalanas.	438
Tabla 14.IV. La importancia del olivo en Cataluña por comarcas en 1993.	447
Tabla 14.V. Producción en las grandes zonas olivareras de Cataluña.	457
Tabla 14.VI. Cifras de actividad del grupo Borges.	467
Tabla 14.VII. Distribución de las almazaras en la provincia de Lleida.	467
Tabla 14.VIII. Producción de aceite en Lleida.	468
Tabla 14.IX. Distribución por provincias de almazaras, a 31 de octubre de 1997.	469
Tabla 14.X. Proporción del aceite obtenido en las cooperativas de Cataluña (Campaña 1992-93) según la capacidad de la cooperativa.	469
Tabla 14.XI. Cooperativas inscritas en la OPA del Aceite de Unió Agrària Cooperativa.	480
Tabla 14.XII. Tipos y cantidades de aceites entregados por Unió Agrària Cooperativa.	481
Tabla 14.XIII. Tipos de aceite, marcas, cantidades y precio medio de venta correspondientes a Unió Agrària Cooperativa.	483
Tabla 14.XIV. Análisis de la producción de aceite por provincias según acidez del producto	492
Tabla 14.XV. Producción de aceite en las provincias catalanas para la campaña 1999/2000.	492
Tabla 14.XVI. Relación de empresas inscritas en la Denominación de Origen Siurana.	496
Tabla 14.XVII. Relación de marcas comerciales inscritas en la Denominación de Origen Siurana.	498
Tabla 14.XVIII. Algunas características fisicoquímicas de los aceites catalanes según su procedencia. Se dan valores medios y, entre paréntesis, desviaciones típicas.	500

**Capítulo 15**

Tabla 15.I. Evolución de la población dedicada a la agricultura en Cataluña.	504
Tabla 15.II. Porcentaje de población agrícola en las comarcas oleícolas de Tarragona en 1991.	506
Tabla 15.III. Ocupación de la superficie agraria útil por el olivo en la provincia de Tarragona.	506
Tabla 15.IV. Ayudas a la primera instalación de agricultores jóvenes.	508
Tabla 15.V. Datos de los municipios de les Garrigues.	510
Tabla 15.VI. Superficies dedicadas a distintos cultivos en Garrigues en 1993.	511
Tabla 15.VII. Resumen de datos del sector aceites y grasas en España.	515
Tabla 15.VIII. Algunos índices de referencia del mercado financiero a diciembre de 1998.	522
Tabla 15.IX. Serie oficial del INE del índice de precios.	524
Tabla 15.X. Tipos de cambio fijos del Euro con algunas monedas nacionales, equivalencia aproximada de dichas monedas en pesetas, tipos de cambio variables del Euro el viernes 29 de enero de 1999 y equivalencia en pesetas.	526
Tabla 15.XI. Algunos indicadores económicos a mitad de 1998.	531
Tabla 15.XII. Régimen de precios para la campaña 1993/94	560
Tabla 15.XIII. Variación en el precio de intervención según calidad. Aplicación a la campaña 91/92	564
Tabla 15.XIV. Resumen concesión ayudas a la producción para la campaña 1997/98. El importe efectivo de las ayudas sufrió penalizaciones por sobrepasarse la cantidad protegida.	567
Tabla 15.XV. Ayuda a la producción y al consumo en las distintas provincias catalanas en la campaña 1992-93.	597
Tabla 15.XVI. Valoración de la capacidad de absorción del mercado de aceites de oliva para la campaña 1997-98.	610
Tabla 15.XVII. Previsión de disponibilidades y consumos para la campaña 98/99.	620
Tabla 15.XVIII. Cuotas de producción nacionales garantizadas en la reforma de la OCM del aceite para 1998-2001.	633

**Capítulo 16**

Tabla 16.I. Hoja de cálculo para la determinación del coste del fruto.	589
Tabla 16.II. Mejora de la productividad con el empleo de máquinas recolectoras Vibroli.	590
Tabla 16.III. Partidas del coste de la obtención del aceite.	594
Tabla 16.IV. Datos generales del sector aceites y grasas en España según la encuesta del INE.	595
Tabla 16.V. Cuenta de resultados media de 25 empresas del sector envasador en 1997.	597
Tabla 16.VII. Costes y márgenes en el precio final del aceite de oliva.	597
Tabla 16.VIII. Datos muestrales con indicación de la media (en porcentaje) y desviación típica de 7 ácidos grasos en muestras de aceite procedentes de las dos Denominaciones de Origen catalanas, empleados por Sarrión.	610
Tabla 16.IX. Establecimientos donde se compra el aceite.	620
Tabla 16.X. Precios medios percibidos por el agricultor en Cataluña por el aceite de calidad virgen extra entre 1988 y 1996.	633

Tabla 16.XI. Principales empresas del sector aceites y grasas en Cataluña en 1992.	650
Tabla 16.XII. Cuotas de mercado de las principales firmas aceiteras españolas en 1984.	656
Tabla 16.XIII. participación del sector financiero en el sector alimentación en 1991.	657
Tabla 16.XIV. Precios medios en el punto de venta en octubre de 1998 según tipo de aceite y envasado.	671
Tabla 16.XV. Evolución del consumo de aceites (en porcentaje sobre el total).	673
Tabla 16.XVI. Proceso de sustitución del aceite de oliva por otros aceites vegetales en los principales países productores de aceite de oliva.	675
<b>Capítulo 17</b>	
Tabla 17.I. El diamante Porter en el <i>cluster</i> de gran consumo ( <i>microcluster</i> del aceite).	692
Tabla 17.II. Evolución de las importaciones de aceite de oliva tras acciones de promoción del COI.	711
Tabla 17.III. Datos de molturación de aceitunas y producción de aceite de l'Associació Catalana d'Almassarers y Envasadors d'Oli.	712
<b>Capítulo 18</b>	
Tabla 18.I. Datos de producción las cooperativas colaboradoras en la muestra.	737
Tabla 18.II. Algunos ratios de Unió Agrària Cooperativa entre 1992 y 1996.	760
Tabla 18.III. Estructura del Activo y del Pasivo (en porcentaje sobre el Activo o Pasivo totales) para cada uno de los años estudiados.	761
Tabla 18.IV. Detalle de producción, precio medio por kilo de aceite, coste de obtención unitario y pago al socio proveedor en cuatro campañas consecutivas.	763 764
Tabla 18.V. Producción y ventas de aceite en cuatro campañas en una cooperativa leridana.	774
Tabla 18.VI. Cálculo del EVA (Valor económico añadido) para diversos ejercicios de una almazara cooperativa, otra mercantil y una industria envasadora líder del sector catalán.	780
<b>Capítulo 19</b>	
Tabla 19.I. Procedente de la regresión lineal, muestra los residuos, el valor de la producción y el valor previsto.	780
Tabla 19.II. Residuos y eficiencia respecto a la función frontera absoluta de Greene.	781
Tabla 19.III. Aplicación de la frontera determinista paramétrica de Aigner-Chu y Timmer.	787
Tabla 19.IV. Estudio de residuos tras eliminar la empresa 697.	788
Tabla 19.V. Estudio de residuos tras eliminar también la empresa 695.	789
Tabla 19.VI. Estudio de residuos tras eliminar la empresa 697.	790
Tabla 19.VII	791

Tabla 19.VIII. Proceso de eliminación de observaciones con residuos excesivamente positivos, indicando la función media que se obtiene por regresión tras la eliminación, así como su coeficiente de determinación y la proporción de empresas que representa en la muestra original.	792
Tabla 19.IX. Residuos y eficiencia respecto a la función frontera probabilista de Timmer.	792
Tabla 19.X. Cálculo del índice de ineficiencia técnica (Tei) de Farrell.	797
Tabla 19.XI. Cálculo del índice de ineficiencia económica (AEi) de Farrell.	798
Tabla 19.XII. Cálculo del índice de eficiencia global (OPEi).	799
Tabla 19.XIII. Análisis de las producciones marginales de las empresas de la muestra.	802
<b>Capítulo 20</b>	
Tabla 20.I. Precios medios percibidos por el productor.	821
Tabla 20.II. Algunos aceites de calidad.	833
Tabla 20.III. Análisis de algunas marcas de aceite de oliva.	834
<b>Capítulo 21</b>	
Tabla 21.I. Fac sector oleícola.	848
Tabla 21.II. Hipótesis acerca del sector oleícola.	848
Tabla 21.III. Organizaciones a las que pertenecen las empresas que respondieron a la encuesta.	869
Tabla 21.IV.	903
Tabla 21.V. Determinantes exógenos de la posición competitiva del sector.	904
Tabla 21.VI. Datos para realizar la matriz estratégica.	922
<b>Capítulo 22</b>	
Tabla 21.I. principales factores que afectan o no al resultado empresarial del sector oleícola.	936
Tabla 22.II. Factores que presuntamente afectan la estrategia empresarial en el sector oleícola.	939
Tabla 22.III. Motivos para formalizar un acuerdo de cooperación entre empresas.	949



## Índice de Figuras e Ilustraciones

Las Figuras están referenciadas en el texto mientras que las Ilustraciones sólo se ofrecen como material complementario. Las Figuras se numeran dentro de cada capítulo, mientras que las Ilustraciones poseen una numeración correlativa a lo largo de la Tesis.

Cuando no se indique la fuente, debe entenderse que se trata de elaboración propia.

	Página
<b>Capítulo 1</b>	
Ilustración 1. Competitividad global según Lesca.	35
<b>Capítulo 2</b>	
Ilustración 2. Alcance de la Tesis.	38
<b>Capítulo 5</b>	
Figura 5.1. Distribución porcentual del objeto de estudio en los artículos referentes a aceite publicados en la base de datos <i>Agricola</i> , 1990-1994.	57
<b>Capítulo 6</b>	
Ilustración 3. Dirección estratégica.	86
Figura 6.1. La pirámide de jerarquía de los planes.	68
Figura 6.2. Círculo de la Estrategia Competitiva.	68
Figura 6.3. <span style="float: right;">y</span> posicionamiento competitivo de las empresas.	78
<b>Capítulo 7</b>	
Ilustración 4. Entorno turbulento, a partir de las definiciones de Ansoff	122
	103
Figura 7.2. Pasos de la planificación estratégica.	109
Figura 7.3. Principios que rigen el proceso de negocio con referencia a la planificación y la estrategia de la empresa	111
<b>Capítulo 8</b>	
	uerzas de Porter. 128
Figura 8.2. Efecto de las barreras de entrada sobre el margen de una empresa del sector y un competidor potencial	129
Figura 8.3. Matriz del Boston Consulting Group para determinar las competencias nucleares de la empresa en función del efecto de la experiencia.	138
Figura 8.4. Importancia del consumo de aceite de oliva en el mundo (1993-1994). Comparación con otros aceites y consumo por habitante y año en algunos países.	143
Figura 8.5. Combinación de barreras de entrada con barreras de salida para definir la intensidad de la competencia en el sector.	147
Figura 8.6. El sistema de valor según Porter.	148

Figura 8.7. Pasos del análisis del modelo de las 5 fuerzas	153
Figura 8.8. Modelo de las estrategias genéricas de Porter	162
<b>Capítulo 9</b>	
Figura 9.1. Elementos a tener en cuenta a la hora de realizar la planificación estratégica de la empresa: Las fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades detectadas con el análisis DAFO y también la cultura o filosofía de la empresa y su misión u objetivo básico.	170
Figura 9.2. Actividades realizadas en las empresas de los sectores industriales en el sistema de Valor (Modelo de la cadena de valor).	171
Figura 9.3. La cadena de valor a partir de la cuenta de resultados. Desglose parcial.	171
Figura 9.4. Actividades relevantes de las empresas del sector oleícola (incluyendo extracción y refinación de aceites de orujo y de oliva)	175
Figura 9.5. Interrelación entre los siete factores S de McKinsey	178
Figura 9.6. Estructura de balance sobre una muestra de 12 empresas oleícolas, años 1992 y 1993.	184
Figura 9.7. Modelo de programación lineal para la estimación de la frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer	194
Figura 9.8. Modelo de programación lineal para la estimación de la frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer	196
<b>Capítulo 10</b>	
Figura 10.1. Pasos para la realización del análisis DAFO en la planificación estratégica de la empresa.	201
Figura 10.2. Perfil estratégico de empresa líder del sector del aceite de oliva y orujo de aceituna en España.	204
Figura 10.3. Matriz DAFO como intersección del análisis de amenazas y oportunidades del entorno exterior y del análisis de fortalezas y debilidades de la empresa.	207
Figura 10.4. Matriz de atractividad de los productos relacionados con los sector de aceites y grasas dentro del sector alimentario español.	208
Figura 10.5. Matriz de cartera del Boston Consulting Group.	210
Figura 10.6. Matriz de planificación estratégica del Boston Consulting Group.	211
Figura 10.7. Cuadrantes del posicionamiento estratégico.	212
<b>Capítulo 11</b>	
Ilustración 5. Olivo centenario en la cooperativa Soldebre.	220
Ilustración 6. Detalle de frutos y hojas.	222
Ilustración 7. El árbol de las tres generaciones.	223
Ilustración 8. Olivar en la comarca leridana de Garrigues.	226
Ilustración 9. En Cataluña, la recolección se lleva a cabo manualmente.	228
Ilustración 10. Mantos (borrasses) para recoger aceitunas.	228
Ilustración 11. Olivos con riego gota a gota en Garrigues.	234
Ilustración 12. Olivar en la comarca de La Noguera (Lleida).	235
Ilustración 13. El olivar intensivo en L'Urgell (Lleida).	236
Ilustración 14. Detalle del olivar intensivo.	237
Ilustración 15. Vista del olivar intensivo (L'Urgell).	237

Ilustración 16. Deterioro del aceite de oliva.	254
Ilustración 17. Antiguo sistema de molturar aceitunas en Masía Salat (Borges Blanques).	260
Ilustración 18. Prensa de viga del S. XVI, conservada en Masía Salat (Borges Blanques).	262
Ilustración 19. Antiguo sistema de presión. Borges Blanques.	262
Ilustración 20. Olivicultores descargando las aceitunas en una cooperativa de Les Garrigues.	263
Ilustración 21. Sistema de transporte automático con venteo integrado.	264
Ilustración 22. En el proceso tradicional, el molino está formado por rulos graníticos troncocónicos. En muchas almazaras se conserva y en algunas, todavía se emplea.	265
Ilustración 23. Después de la molienda, viene la batida, para homogeneizar la pasta. El paso siguiente es distribuir la pasta sobre capachos ( <i>esportins</i> ), formando una pila.	265
Ilustración 24. La pila o pié se coloca en prensas hidráulicas que extraerán el aceite por presión. En la foto, una superprensa en una cooperativa del Baix Ebre.	266
Ilustración 25. Aceitunas entrando en el molino de martillos en una cooperativa de Les Garrigues.	270
Ilustración 26. Moderno sistema de termobatidoras Alfa Laval en una cooperativa de Les Garrigues.	270
Ilustración 27. Batidora Rapanelli.	271
Ilustración 28. <i>Decanter</i> o centrífuga horizontal Pieralisi de gran capacidad en una cooperativa de Tarragona.	272
Ilustración 29. Proceso de centrifugación (vertical) cruzada para recuperar aceite del alpechín y eliminar alpechín del aceite.	272
Ilustración 30. Proceso de filtración.	279
Ilustración 31. Proceso de decantación del aceite.	280
Ilustración 32. Depósitos de acero de la firma Herpa conservan en aceite de esta cooperativa tarraconense.	280
Ilustración 33. Línea de envasado en una cooperativa leridana.	281
Ilustración 34. Las bases del progreso.	281
Ilustración 35. Retirada del alpeorujo.	285
Figura 11.1. Decálogo de la calidad del aceite de oliva.	256
Figura 11.2. Obtención del aceite por presión.	267
Figura 11.3. Ventajas e inconvenientes de los sistemas continuos frente a los sistemas de prensas.	271
Figura 11.4. Esquema de funcionamiento del sistema continuo a tres fases	273
Figura 11.5. Ventajas e inconvenientes de los sistemas continuos de dos fases frente a los sistemas de tres.	274
Figura 11.6. Productos de almazara según el sistema de obtención del aceite.	274
Figura 11.7. La pirámide de la dieta mediterránea de Oldways	287



**Capítulo 12**

Ilustración 36. La cultura del aceite según Manuel Vicent.	296
Ilustración 37. La Unión Europea.	319
Ilustración 38. Mapa de Italia.	322
Ilustración 39. Mapa de Grecia.	327
Ilustración 40. Mapa de Portugal.	328
Ilustración 41. Mapa de Francia.	329
Ilustración 42. Mapa de Turquía.	331
Ilustración 43. Mapa de Túnez.	333
Ilustración 44. Mapa de Marruecos.	334
Ilustración 45. Mapa de los Estados Unidos de América.	339
Ilustración 46. Mapa de Japón.	340
Ilustración 47. Mapa de Australia.	343

Figura 12.1. Reparto de la producción mundial de aceite de oliva en la década de los 90.	299
Figura 12.2. Mapa del mundo oleícola mediterráneo. Países productores y cantidades de aceite obtenidos en 1994.	302
Figura 12.3. Mapa oleícola mundial: Zonas oleícolas y rutas de comercio internacional para el aceite de oliva.	303
Figura 12.4. Proyección del consumo de aceite de oliva a nivel mundial.	308
a.	314
Figura 12.6. Procedencia de las importaciones americanas de aceites de oliva en la campaña 1987-88.	336

**Capítulo 13**

Ilustración 48. Antonio Machado.	358
Ilustración 49. Productos de las Denominaciones de Origen españolas.	361
Ilustración 50. El sector oleícola español.	374
Ilustración 51. La marca <i>Arbequino</i> , propiedad de la multinacional Unilever.	394
Ilustración 52. V. Fernández Lobato.	401
Figura 13.1. Evolución comparativa del precio del aceite y del salario de recolección.	348
Figura 13.2. Evolución de la superficie dedicada al olivo en España y evolución de la producción de aceite de oliva.	354
Figura 13.3. Mapa de España con la producción de aceite por comunidades autónomas.	359
Figura 13.4. Mapa de las provincias españolas que cuentan con una Denominación de Origen Protegida de aceite o con una Denominación Provisional o que están en trámites para su constitución.	369
Figura 13.5. Evolución de las inversiones efectuadas por las almazaras según las fuentes de subvención existente a las que se acogieron.	378
Figura 13.6. Destino de las inversiones por actividades.	379
Figura 13.7. Evolución del capital social de Carbonell y Cía.	387
Figura 13.8. Ingresos (millones de Pta.), en 1997, de las 20 primeras empresas del sector de aceites en España.	396
Figura 13.9 Cuota de mercado, en 1997, de las primeras empresas del sector de aceite de oliva en España.	397

Figura 13.10. Curva de Lorenz del sector del aceite de oliva envasado en España.	397
Figura 13.11. Ingresos (millones de Pta.), en 1997 de las 20 primeras cooperativas presentes en el sector de aceites y grasas en España.	402
Figura 13.12. Cuotas de mercado de las cooperativas españolas en ciertos productos, en comparación con cooperativas europeas.	404
Figura 13.13. Los 30 principales destinos de la exportación del aceite de oliva español.	411
Figura 13.14. Evolución de los precios en origen, aceite virgen para envasar entre diciembre de 1994 y enero de 1996.	415
Figura 13.15. Gráfico acumulado con la serie cronológica del consumo de aceites (envasados) en España.	416
Figura 13.16. Cantidades (en % sobre el total) y tipos de aceite consumidos en España. Año 1997.	417
Figura 13.17. Evolución del gasto en aceites dentro del presupuesto de alimentación.	421
Figura 13.18. Curva de demanda, obtenida por regresión lineal, del aceite de oliva en España.	424
Figura 13.19. Regresión, análisis de la variancia y test de significación, correspondiente a la regresión de la curva de demanda, considerando la cantidad como variable independiente.	425
Figura 13.20. Regresión, análisis de la variancia y test de significación, correspondiente a la regresión de la curva de demanda, considerando el precio como variable independiente.	426
Figura 13.21. Variaciones de precio en algunos aceites de oliva, virgen extra, de orujo y de girasol en el primer trimestre de 1996 (formatos entre 0,75 L y 1 L).	427
Figura 13.22. Tipos de aceites comprados por los 1000 hogares encuestados en España.	430
 <b>Capítulo 14</b>	
Ilustración 53. Nuevas plantaciones de olivos.	447
Ilustración 54. Al finalizar su producción Capdevila (Mollerussa), Franquesa (Tárrega) tomó la marca OBLOI.	452
Ilustración 55. Borges ha apostado por los aceites de calidad.	458
Ilustración 56. Aceites Veá.	461
Ilustración 57. El aceite <i>Moncel</i> (Hijos de Antonio López, SL) es bien conocido por la población de Manresa.	465
Ilustración 58. Aceites Franquesa de Tárrega.	468
Ilustración 59. Una cooperativa del Camp de Tarragona.	470
Ilustración 60. Aceite de la cooperativa de Alcanó.	472
Ilustración 61. Aceite de la cooperativa de Arbeca.	472
Ilustración 62. La cooperativa Sant Isidre conserva su antigua línea de producción, de la que destacamos este repartidor de pasta.	473
Ilustración 63. Rulos de un antiguo molino en Castellldans.	473
Ilustración 64. Los productos de la cooperativa de Cervià.	474
Ilustración 65. Aceite de la cooperativa de Llardecans.	475
Ilustración 66. Los aceites <i>Románico</i> y <i>Germanor</i> de Agrolés.	478
Ilustración 67. Gama de productos envasados por Unió Agrària Cooperativa.	484
Ilustración 68. Instalaciones de Soldebre en Tortosa.	486

Ilustración 69. Olis de Catalunya incluye mucha información en sus aceites <i>Oleastrum</i> .	491
Ilustración 70. Aceites de la Denominación de Origen Garrigues.	495
Ilustración 71. Modernas instalaciones de Soldebre en Tortosa.	499
Ilustración 72. Parámetros físicos del aceite de oliva.	500
Figura 14.1. Dedicación comarcal al cultivo del olivo en la segunda mitad de los años 80	437
	444
Figura 14.3. Cooperativas inscritas en la Denominación de Origen Protegida Garrigues.	494
<b>Capítulo 15</b>	
Ilustración 73. Detalle de antigua prensa de Viga en Masia Salat (Borges Blanques) ¿Cuál es el futuro del aceite?	501
Ilustración 74. Olivos en Les Garrigues.	503
Ilustración 75. El aceite puede permitir la reactivación del comercio y de la hostelería por medio del turismo. Cartel en Borges Blanques.	514
Ilustración 76. Los esfuerzos de promoción de las empresas pueden dar bajos frutos ante una situación de recesión internacional. Detalle de prensa de viga en Masia Salat (Borges Blanques).	531
Ilustración 77. Rudimentaria señalización de peligro.	540
Ilustración 78. Acuerdos regionales.	548
Ilustración 79. El aceite catalán se exporta a los cinco continentes.	549
Ilustración 80. Con la desaparición de la ayuda al consumo (envasado), puede que se vuelva a la venta a granel.	569
Ilustración 81. Las ayudas de la Unión Europea han posibilitado la modernización de las almazaras. Línea de envasado en una cooperativa leridana.	572
Ilustración 82. Día nacional del aceite de oliva.	579
Figura 15.1. Balance de situación simplificado promedio de 25 empresas envasadoras.	516
Figura 15.2. Evolución y comparación entre valores medios de los índices MIBOR y EURIBOR a un año entre 1993 y 1999.	517
Figura 15.3. Evolución de la inflación (medida por evolución del Índice de Precios al Consumo) y de los tipos de interés (precio oficial del dinero) en los años 90 en España.	523
Figura 15.4. Límites en los criterios de convergencia de Maastrich y situación al respecto de la economía española a final de 1997.	551
Figura 15.5. Gráfica de precios y ayudas según la OCM del aceite para España. Relación entre magnitudes y comparación para las campañas 1993/94 y 1994/95.	560
Figura 15.6. Esquema de la formación de precios institucionales para el aceite de oliva.	566
Figura 15.7. Proyección influencia distintos sistemas de ayuda comunitarias en Cataluña.	578

## Capítulo 16

Ilustración 83. El aceite, producto básico, está siempre presente en las ofertas publicitarias del sector de la distribución. Los bajos precios exigen una alta rotación.	625
Ilustración 84. las cooperativas oleícolas de les Garrigues aparecen a principios del Siglo XX para hacer frente al poder de los molineros particulares. Es un ejemplo de integración hacia adelante de los agricultores.	634
Ilustración 85. <a href="http://www.competitive.es">www.competitive.es</a>	651
Ilustración 86. Aceite vegetal compuesto por aceites de oliva y de semillas oleaginosas.	676
Ilustración 87. Información en el aceite de orujo.	678
Ilustración 88. Aceite virgen extra italiano.	679
Figura 16.1. Coste de personal en las distintas labores, rendimiento de la mano de obra y coste de recolección para diferentes sistemas de recogida del fruto.	591
Figura 16.2. Modelo de regresión lineal, test de significación, análisis de la varianza y residuos, respecto al ajuste con los datos de la primera empresa.	598
Figura 16.3. Representación gráfica del modelo de regresión de la curva de la experiencia para la empresa 1.	599
Figura 16.4. Descenso del coste de personal por pie de aceitunas en función de la producción acumulada (curva de la experiencia).	599
Figura 16.5. Representación gráfica de los datos de producción y de los correspondientes a la curva de la experiencia, obtenida por regresión, para la empresa 2.	600
Figura 16.6. Modelo de regresión lineal, test de significación, análisis de la varianza y residuos respecto al ajuste con los datos de la segunda empresa.	600
Figura 16.7. Matriz sobre competencias nucleares de la empresa en función del efecto de	601
Figura 16.8. Representación gráfica de los grupos estratégicos del sector oleícola sobre una matriz producto-proceso.	605
Figura 16.9. Dendograma correspondiente a la clasificación de muestras de aceite de las dos Denominaciones de Origen catalanas.	611
Figura 16.10. Dendograma correspondiente a la clasificación de 22 cooperativas leridanas (números 1 a 22), una almazara-ensasadora no cooperativa (número 23) y una refinería-ensasadora (número 24).	611
Figura 16.11. Proceso de obtención del dendograma seguido por el programa Minitab 13	612
Figura 16.12. La <i>filière</i> del aceite desde el olivar hasta la mesa. Cada eslabón de la cadena de valor es proveedor y cliente de otros.	621
Figura 16.13. Aceites más vendidos en 1997 en hipermercado-muestra por número de envases.	623
Figura 16.14. Aceites más vendidos en 1997 en hipermercado-muestra (ingresos por ventas).	624
Figura 16.15. Margen medio (en porcentaje sobre el precio de venta) correspondiente a los aceites vendidos en 1997 en un hipermercado-muestra.	626
Figura 16.16. Período medio de rotación (en días) de los aceites vendidos en un hipermercado-muestra en 1997.	627

Figura 16.17. Evolución del consumo de aceite de oliva en España en los últimos años para los segmentos doméstico, institucional y HORECA (restauración).	628
Figura 16.18. Ventas de aceite por tipos en un hipermercado-muestra en 1997. Los resultados se refieren al porcentaje de envases sobre el total aceites.	630
Figura 16.19. Anuncio de aceites varietales Borges aparecido en la prensa en 1998.	646
Figura 16.20. Principales magnitudes de las empresas catalanas del sector aceites y grasas.	649
Figura 16.21. Curva de Lorenz del aceite de oliva en Cataluña.	654
Figura 16.22. Combinación de barreras de entrada y salida que caracterizan el sector del aceite en Cataluña.	655
Figura 16.23. Comparación de precios entre distintas clases de aceites a nivel mayorista (industrial) en setiembre de 1998.	670
Figura 16.24. Comparación de los precios en origen, en setiembre de 1998, de distintos tipos de aceite.	670
Figura 16.25. precios medios en el punto de venta en octubre de 1998 para un envase de 5 L y para una botella de 1 L (en % sobre las 625 Pta/L del aceite con D.O. catalán).	671
Figura 16.26. Precios medios anuales en el mercado internacional (en porcentaje) de distintos aceites en comparación con el de oliva en 1980.	674
Figura 16.27. Campaña de promoción del aceite de soja.	676
Figura 16.28. Las cinco fuerzas del modelo Porter en el sector oleícola catalán en la década de los 90.	680
<b>Capítulo 17</b>	
Ilustración 89. Para realizar presentaciones más lujosas, las cooperativas recurren al envasado del aceite en botellas de cristal.	684
Ilustración 90. La ventaja geográfica del aceite en Cataluña.	721
Ilustración 91. La tecnología de almazara corresponde a capital extranjero.	726
Figura 17.1. Esquema de relaciones en el sistema agroalimentario, aplicado al aceite.	685
Figura 17.2. Componentes del complejo alimentario, con referencia al sector oleícola.	687
Figura 17.3. Determinantes de la ventaja nacional. Modelo del diamante.	690
Figura 17.4. Anatomía del <i>microcluster</i> oleícola catalán.	733
Figura 17.5. Mapa del <i>microcluster</i> del aceite en Cataluña.	734

**Capítulo 18**

Figura 18.1. Valores anuales de la producción de aceitunas en las cooperativas de la muestra.	736
Figura 18.2. Evolución de los ingresos entre los ejercicios 1995/96 y 1996/97.	739
Figura 18.3. Evolución, entre 1995/96 y 1996/97 de los resultados empresariales	740
Figura 18.4. Ratios de endeudamiento, endeudamiento a corto plazo y endeudamiento a largo plazo en las cooperativas de la muestra en el ejercicio 1995/96.	741
Figura 18.5. Evolución del ratio de endeudamiento en las cooperativas de la muestra.	742
Figura 18.6. Ratios de endeudamiento, endeudamiento a corto plazo y endeudamiento a largo plazo en las cooperativas de la muestra en el ejercicio 1996/97.	743
Figura 18.7. El fondo de maniobra en las cooperativas oleícolas.	744
Figura 18.8. Fondo de maniobra de las cooperativas de la muestra correspondiente al ejercicio 1996/97.	745
Figura 18.9. Evolución del fondo de maniobra de las cooperativas de la muestra entre los ejercicios 1995/96 y 1996/97.	746
Figura 18.10. Ratios de Liquidez y Tesorería en 24 cooperativas oleícolas, para el ejercicio económico 1995/96.	748
Figura 18.11. Ratios de Liquidez y Tesorería en el segundo ejercicio estudiado (1996/97)	748
Figura 18.12. Comparación de los ratios de Liquidez, Tesorería y Disponibilidad entre los ejercicios 1995/96 y 1996/97 para las cooperativas oleícolas de la muestra.	749
Figura 18.13. Valores de los ratios de Garantía, Solvencia (neta y técnica) y Autonomía en las cooperativas de la muestra en el ejercicio 1995/96.	751
Figura 18.14. Valores de los ratios de Garantía, Solvencia (neta y técnica) y Autonomía en las cooperativas de la muestra en el ejercicio 1996/97.	751
Figura 18.15. Variación de los ratios de Garantía, Solvencia neta y técnica y Autonomía en las cooperativas de la muestra entre los ejercicios 1995/96 y 1996/97.	752
Figura 18.16. Rentabilidad Económica, del Activo, del Inmovilizado y Financiera de las cooperativas de la muestra en el ejercicio 1995/96.	754
Figura 18.17. Rentabilidad Económica, del Activo, del Inmovilizado y Financiera correspondientes al ejercicio 1996/97.	754
Figura 18.18. Evolución de los ratios de Rentabilidad Económica y Financiera entre las campañas 1995/96 y 1996/97	755
Figura 18.19. Ratios de rotaciones (del Activo, del Activo Fijo, del Activo Circulante y de Clientes) calculados para las cooperativas oleícolas de la muestra en el ejercicio 1995/96	756
Figura 18.20. Rotación del Activo, margen de ventas y apalancamiento financiero como explicación de la Rentabilidad Financiera para el ejercicio 1995/96.	757
Figura 18.21. Ratios de rotaciones (del Activo, del Activo Fijo, del Activo Circulante y de Clientes) calculados para las cooperativas oleícolas de la muestra en el ejercicio 1996/97.	758

Figura 18.22. Rotación del Activo, margen de ventas y apalancamiento financiero como explicación de la rentabilidad financiera para el ejercicio 1996/97.	749
Figura 18.23. Evolución de los ratios de Liquidez, Tesorería y Disponibilidad.	762
Figura 18.24. Análisis financiero por medio de los distintos ratios de Solvencia, Garantía, Endeudamiento, Calidad de la deuda y Autonomía.	762
Figura 18.25. Evolución de los distintos ratios de rentabilidad en la cooperativa oleícola analizada.	764
Figura 18.26. Evolución de los ratios de rotaciones en la cooperativa oleícola analizada.	765
Figura 18.27. Evolución de los ratios de liquidez (Liquidez, Tesorería y Disponibilidad) en la almazara analizada.	767
Figura 18.28. Evolución de los ratios que expresan la solvencia de la empresa analizada.	768
Figura 18.29. Evolución de los ratios relacionados con los beneficios de la empresa analizada.	769
Figura 18.30. Evolución de los ratios de rotaciones en la almazara analizada.	770
Figura 18.31. Estructura media de costes, como porcentaje de los ingresos por ventas.	771
Figura 18.32. Comparación mediante ratios de la situación económica y financiera media de una almazara cooperativa, una almazara mercantil y la empresa líder del sector oleícola.	773

## Capítulo 19

Ilustración 92. Colocando la pila, cargo o pié bajo la prensa. El método tradicional se ha revelado menos eficiente por su baja producción horaria y sus altos costes de mano de obra.	793
Figura 19.1. Parámetros estadísticos básicos para las variables implicadas en	777
Figura 19.2. Resultado de la regresión lineal por el método progresivo <i>stepwise</i> .	779
Figura 19.3 Regresión lineal y análisis de la varianza en el modelo lineal de 4 factores.	779
Figura 19.4. Test de significación y análisis de la varianza en el modelo de regresión de tres factores.	778
Figura 19.5. empleado para la estimación de la frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer por programación lineal.	782
Figura 19.6. Planteamiento del problema de programación lineal empleando el programa QBS	783
Figura 19.7. Valor de las variables y coste de oportunidad en el modelo de programación lineal resuelto mediante el programa QBS.	783
Figura 19.8. Análisis de sensibilidad para los coeficientes de la función objetivo y los términos independientes (RHS) en el modelo de programación lineal.	784
Figura 19.9. Modelo de programación lineal modificado para la estimación de la frontera determinística paramétrica de Aigner-Chu y Timmer.	784
Figura 19.10. Planteamiento del problema modificado de programación lineal empleando el programa QBS.	785

Figura 19.11. Valor de las variables y coste marginal (de oportunidad) en el modelo de programación lineal resuelto mediante el paquete de optimización QBS.	785
Figura 19.12. Análisis de sensibilidad para los coeficientes de la función objetivo y los términos independientes (RHS) en el modelo de programación lineal.	786
Figura 19.13. Regresión lineal, significación y análisis de la varianza después de eliminar los datos de la empresa 697 en el modelo de tres factores.	788
Figura 19.14. Regresión lineal y análisis de la varianza después de eliminar también los datos de la empresa 695.	789
Figura 19.15. Regresión lineal, significación y análisis de la varianza después de eliminar los datos de la empresa 697 en el modelo de cuatro factores.	790
Figura 19.16. Regresión lineal y análisis de la varianza después de eliminar también los datos de la empresa 695.	791
Figura 19.17. Valores de las variables y la función objetivo al eliminar la empresa 697 (parte superior) y la 697 y 1197 (parte inferior).	794
Figura 19.18. Ratio de ineficiencia técnica de Timmer en las empresas de la muestra, respecto a distintas expresiones de la frontera productiva (Greene, Aigner-Chu y Timmer, Probabilística de Timmer al 89%).	794;6
Figura 19.19. Medidas de ineficiencia de Farrell (TEi: Ineficiencia técnica; AEi: Ineficiencia Económica; OPEi: Eficiencia global productiva) para cada	799
Figura 19.20. Valores de $VP_{magh/ph}$ , $VP_{magcf/pcf}$ y $VP_{magmaq/pmaq}$ (relaciones entre el valor de la producción marginal y el precio de cada factor) para cada empresa de la muestra y módulo del gradiente que configuran dichos parámetros.	802
<b>Capítulo 20</b>	
Ilustración 93. Las principales envasadoras españolas han empezado a interesarse por el aceite virgen.	808
Ilustración 94. Presentaciones lujosas correspondientes a la Cooperativa de Arbeca.	810
Ilustración 95. Lote para regalo que combina distintos productos de calidad.	811
Ilustración 96. La información forma parte del producto.	814
Ilustración 97. La asociación del aceite de oliva virgen con otros productos de calidad, sanos y naturales permite su posicionamiento en la mente del consumidor.	818
Ilustración 98. El sistema de recolección influye mucho en el coste de las aceitunas.	819
Ilustración 99. Feria dedicada al aceite en Borges Blanques.	830
Ilustración 100. Olivo milenario en Masia Salat (Borges Blanques)	835
Ilustración 101. En las comarcas oleícolas, al visitante no le será difícil sumergirse en la cultura del aceite.	836



Figura 20.1. Inversiones en medios publicitarios en el sector alimentario, en España en 1991.	807
Figura 20.2. Evolución de la cotización del aceite virgen extra afrutado en la lonja de Reus en las campañas 94/95, 95/96, 96/97 y 97/98	823
Figura 20.3. La distribución del gasto publicitario en aceites según el medio empleado, en España en 1992.	826
Figura 20.4. Presencia en Internet, por medio de páginas web de las firmas elaboradoras o envasadoras de aceite de oliva en Cataluña.	841

## Capítulo 21

Ilustración 102. La actualización tecnológica es un punto fuerte para las empresas. Los esportines de esparto ya son historia.	902
Ilustración 103. ¿Qué sentido tomarán nuestra olivicultura y nuestra Mollerussa	929
Figura 21.1. Cálculo de costes del aceite puro de oliva para la empresa envasadora.	862
Figura 21.2. Proporción de las empresas que respondieron a la encuesta postal, según forma jurídica, en comparación con la proporción de formas jurídicas que toman las empresas catalanas del sector oleícola.	863
Figura 21.3. Antigüedad de las empresas que respondieron a la encuesta postal.	865
Figura 21.4. Radicación de las firmas del sector oleícola que responden a la encuesta postal. Comparación con la distribución real de empresas.	866
Figura 21.5. Tecnología de almazara empleada en las empresas que respondieron a la encuesta postal.	868
Figura 21.6. Fuentes de información sobre el sector empleadas por las empresas que responden a la encuesta postal.	870
Figura 21.7. Aplicación de la Dirección Estratégica en las empresas de la muestra.	873
Figura 21.8. Nivel de formación de la dirección en las empresas que responden a la encuesta postal.	874
Figura 21.9. Nivel de formación de la dirección en las empresas que aplican la Dirección Estratégica en la muestra consultada.	875
Figura 21.10. Porcentaje de almazaras que realizan actividades de formación del personal según su forma jurídica.	876
oleícola a dos nuevas exigencias: el Euro y la ley de prevención de riesgos laborales.	878
Figura 21.12. Porcentaje de aceite sobre el total en las empresas de la muestra, comercializado a granel o envasado (especificando mercados).	880
Figura 21.13. Producción (kg de aceite virgen) a lolargo de tres campañas, en las almazaras de la muestra.	881
Figura 21.14. Curva de concentración de Lorenz, con indicación de los valores de índice discreto medio e índices de Gini para 1995, 1996 y 1997, correspondiente a las 13 empresas de la muestra.	883
Figura 21.15. Precios máximo y mínimo, en Pta/kg, obtenidos por las empresas de la muestra en las campañas 1995-96, 1996-97 y 1997-98 para aceite de categoría virgen extra envasado.	885

Figura 21.16. Formación del coste y beneficio por litro de aceite vendido en una almazara que participó en la encuesta postal.	888
Figura 21.17. Estructura de costes del aceite en las cooperativas.	890
Figura 21.18. Puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas para las empresas del sector oleícola catalán según las empresas y los expertos que participan en la encuesta.	906
Figura 21.19. Perfil estratégico comparativo de una almazara cooperativa, una almazara mercantil y una gran empresa del sector oleícola.	909
Figura 21.20. Puntuaciones medias obtenidas por los factores clave que han alcanzado una valoración media inferior a 2,5 puntos en la encuesta.	911
Figura 21.21. Puntuaciones medias obtenidas por los factores clave que han alcanzado una valoración media entre 2,5 y 3 puntos en la encuesta.	912
Figura 21.22. Puntuaciones medias obtenidas por los factores clave que han alcanzado una valoración media entre 2,5 y 3 puntos en la encuesta.	914
Figura 21.23. Factores clave de competitividad.	914
Figura 21.24. Diferencia de márgenes, en 5 litros, para el envasador según el tipo de presentación.	916
Figura 21.25. Preferencia por las estrategias de liderazgo en costes y de liderazgo en diferenciación.	919
Figura 21.26. Perfil del sector oleícola catalán.	920
Figura 21.27. Matriz estratégica del sector oleícola catalán, tipo Boston Consulting Group.	921
Figura 21.28. Análisis estratégico de los escenarios para la agricultura.	924
Figura 21.29. factores de la escasa presencia, en el mercado internacional, del aceite de oliva.	926
Figura 21.30. Fortalezas y debilidades de la empresa española exportadora de aceite de oliva.	927
 <b>Capítulo 22</b>	
Figura 22.1. Puntuaciones medias obtenidas por cada factor clave.	936
Figura 22.2. Factores del entorno que más afectan a la estrategia empresarial en el sector oleícola.	938
Figura 22.3 Ratio de ineficiencia técnica de Timmer en las empresas de la muestra, respecto a distintas expresiones de la frontera productiva y medidas de ineficiencia de Farrell para cada una de las empresas que participaron en la encuesta postal.	944



## Capítulo 1. Introducción

El análisis sectorial es una rama de la Economía industrial que se ha vuelto muy popular a partir de la publicación de la obra de Michael E. Porter (1982) *“Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”*.

En el contexto universitario, el análisis sectorial forma parte ya de los contenidos de determinados cursos de postgrado o incluso de asignaturas de primer y segundo ciclo. Es también tema para Proyectos de Final de Carrera o para Tesis Doctorales como la presente. Empresas privadas y diversas entidades acuden también a la Universidad para encargar a los Departamentos de Organización y Administración de Empresas la realización de estudios sectoriales.

Para gerentes y ejecutivos, el análisis sectorial se ha considerado siempre como algo imprescindible pero algo ya sabido, basado en la propia experiencia. Lo novedoso de la realización de esta Tesis es la realización del análisis de un sector pero aplicando un método ordenado, basado en un fundamento teórico que se apoya en un análisis estadístico y en la contrastación científica experimental.

Este estudio va a ser una herramienta imprescindible para la reflexión estratégica en el marco de la dirección estratégica y de la calidad total en el que deben desenvolverse las empresas para desarrollar al máximo sus capacidades y ventajas competitivas sobre la competencia.

El correcto diseño de una estrategia que permita desarrollar las capacidades competitivas es especialmente importante en un momento en que las empresas afrontan el reto de la competitividad, de la supervivencia en un entorno hostil y cambiante, con mercados globales. Este entorno toma por sorpresa a aquellas empresas que, en sectores como el del aceite, han operado en un entorno doméstico (o han exportado a granel, a través de agentes comerciales)

En este caso, el modelo de referencia escogido es el modelo de Michael E. Porter completado y modificado por aportaciones posteriores, entre las que cabría destacar, en España, la enorme labor del síntesis del Dr. Bueno Campos o los trabajos sobre dirección estratégica de los profesores Menguzzatto y Renau o de Esteban Fernández y Zulima Fernández..

Para valorar la dificultad del análisis no debe pretenderse buscar una correlación con el volumen de ventas o tamaño del sector, sino que todos los sectores poseen una gran complejidad.

Se pretende ofrecer, en las siguientes páginas, un apartado descriptivo donde se analiza la metodología propia del análisis sectorial, un apartado donde se describe el sector desde el punto de vista histórico, generalista, dentro del mercado mundial, otro apartado donde se sitúa al sector en el marco competitivo de la economía catalana y española para pasar ya a un capítulo que contiene la memoria del análisis empírico realizado aplicando el modelo de forma sistemática.

A continuación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones estratégicas, cuyo acierto, los expertos del sector -y el tiempo- se encargarán de valorar.

El estudio de un sector puede permitir (Carrera, 1997):

- ☺Que la Administración adopte políticas que refuercen su posición en el mercado
- ☺Que se establezcan planes conjuntos de I+D
- ☺Que se diseñen estrategias adecuadas a cada sector
- ☺Que se organicen seminarios de orientación estratégica
- ☺
- ☺Que se facilite el diálogo con las grandes superficies
- ☺Que se creen asociaciones

Sobre la importancia que puede tener este tipo de estudio para la administración, que siempre pretende reforzar la competitividad de las empresas nacionales, Jordi Conejos (1998), Director General de Industria de la Generalitat de Catalunya, declara que las políticas tradicionales de apoyo a la competitividad basadas en programas de apoyo y subvenciones a actividades concretas como la calidad, la informatización, la exportación, la innovación tecnológica, etc. que pueden ser eficaces en la mejora de la eficacia operativa de las empresas, no son herramientas válidas para ayudar a replantear a las empresas sus opciones estratégicas, y un mal posicionamiento estratégico puede anular todos los efectos de las mejoras conseguidas.

Hay que determinar las fuentes de ventajas competitivas: las habilidades y el conocimiento existentes en una zona geográfica muy concreta (*microclusters* en el lenguaje de Porter), las capacidades de las empresas para innovar y mejorar de forma sostenida, reaccionado (y mejor aún anticipándose) a las presiones y exigencias del entorno que obligan a las empresas a realizar un cambio estratégico en beneficio de su supervivencia.

En palabras llanas, lo que se pretende resolver es que hay que hacer para que la empresa pueda ganar dinero a largo plazo. Porque hay gente que gana mucho dinero en los negocios mientras que otros no consiguen salir adelante.

La respuesta no puede ser simplemente la coyuntura económica (y social). Sabemos que, cuando la economía se anima, aumentan las ventas para todas las empresas y cuando se avecina una crisis, todas pasan por mayores o menores dificultades. Sin embargo, algunas se hunden en tiempos de bonanza y otras salen a flote en tiempos difíciles. Esto representa que algunas firmas han podido defenderse de las hostilidades del entorno e incluso encontrar ventajas en él, como la pleamar que lleva al éxito en el César Shakespeariano, mientras que para otras, las debilidades internas no les han

Otra respuesta puede estar en la estructura del sector. Ciertamente, no todos los negocios tienen las mismas posibilidades de beneficio. Pero en todos los sectores hay empresas que van bien y empresas que van mal. Se trata de ver si es posible aprovechar

las imperfecciones del mercado, de modo más ventajoso que los competidores, para diferenciar el producto en costes o en prestaciones/calidad y encontrar así una ventaja competitiva, con la condición que sea sostenible y acorde con las características internas de la empresa. En definitiva, formular la estrategia de la empresa no es otra cosa que elegir una ventaja competitiva y aprovecharla, configurando la empresa para que se anticipe a los cambios del entorno y ajustando objetivos, recursos y capacidades a las oportunidades detectadas.

Muchas empresas no poseen una ventaja competitiva sostenible pero es bien cierto que muchas no la han sabido hallar por falta de un análisis de las características estructurales del sector o por no centrarse en aquellas actividades que le proporcionarían la ventaja. Sin una ventaja sólida, la empresa puede fracasar o tener un éxito limitado.

Encontrar la ventaja puede seguir un método analítico, como se verá en esta obra, determinando la estructura del sector y definiendo una estrategia que aproveche esa estructura en términos de economías de escala o diferenciación en costes; pero implantar la estrategia y hacerla funcionar va a depender, en gran medida, de las habilidades de la administración de la empresa, empezando por su visión del negocio, su pasión -palabra que se desborda en el sector oleícola-, pues va a ser preciso que la estructura interna de su empresa realice todas las actividades que sean necesarias.

Conseguir una organización preparada para llevar adelante un proyecto estratégico puede ser más difícil que diseñar la estrategia y, sin duda, es más difícil de imitar por los competidores.

**Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse de forma duradera y voluntarista en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciamiento suficiente para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación dinámica**

Ilustración 1. Competitividad global según Lesca (En Grau y Colom,1994)



## Capítulo 2. Objetivos e hipótesis de la Tesis

El propósito de una investigación científica puede ser (Losee, 1991):

- Probar que una cosa **es** (método histórico)
- Averiguar **lo que** una cosa **es**: su esencia (definición) y sus accidentes (descripción)
- Describir **porqué** una cosa **es** (la causa)
- Determinar **para qué** una cosa es (investigación teleológica)

En esta Tesis, la investigación aborda los aspectos de definición y descripción pues los objetivos que se plantearon inicialmente para el presente trabajo de investigación, tanto bibliográfica como de campo, y que se plasmaron en el momento de elaborar el correspondiente Proyecto de Tesis fueron:

- 1. Realizar una descripción del sector oleícola en la vertiente histórica y motivando la importancia socioeconómica dentro del conjunto de países del Mediterráneo, dando lugar a una descripción global.
- 2. Realizar un análisis externo, planteando la serie de variables demográficas, tecnológicas, normativas/administrativas, socioculturales y económicas que conforman el suprasistema ambiental entorno al sistema empresarial del sector oleícola.
- 3. Realizar un análisis interno sectorial y de las empresas para estudiar el sistema tecnológico y la cadena de valorización, desde sus proveedores, pasando por el sistema productivo hasta el sistema de distribución y hasta el consumo.
- 4. Proponer un modelo metodológico para analizar el posicionamiento operativo y la eficiencia productiva de las empresas para su diagnóstico y para llegar a proponer las recomendaciones estratégicas y medidas oportunas.
- 5. Escoger y aplicar un modelo matemático para determinar el posicionamiento tecnológico (eficiencia productiva), el proceso tecnológico y el cambio tecnológico de las distintas empresas dentro del sector por medio del estudio de sus balances.

Una vez concluidos los trabajos previos, el gran objetivo podría definirse como:

Definir un marco metodológico que permita analizar los distintos subsectores que conforman el sistema agroalimentario, realizando una aplicación de dicha metodología al subsector oleícola catalán para establecer los fundamentos sobre los que diseñar las actuaciones que van a permitir a las empresas del sector el desarrollo de sus capacidades competitivas para obtener ventajas competitivas que les permitan obtener beneficios sostenidos en el tiempo, asegurando así su competitividad en el mercado mundial.



Por medio de:

- ☉ a. Descripción de la evolución del sector en Cataluña y España y a nivel internacional, descripción de actividades, aspectos tecnológicos, legales y económicos:
  - ☑ Producción (evolución histórica, zonas geográficas, tendencias de la producción, precio y coste de la producción, asociacionismo, normativa técnico-sanitaria)
  - ☑ Consumo (tendencias geográfica y temporales)
  - ☑ Comercio (lugares donde se comercia, regulaciones de mercado, normativa comunitaria)
  
- ☉ b. Análisis de la estructura competitiva de las actividades de las empresas del sector y de los elementos exógenos, y sus tendencias, que determinan las ventajas competitivas del sector. Descripción y análisis de la situación del sector en los últimos años y tendencias previsibles en el futuro.
  
- ☉ c. Evaluación del escenario económico y social en que compiten las empresas. Estudio del posible impacto de las reformas en la política agrícola comunitaria.
  
- ☉ d. Evaluación de la posición competitiva de las empresas y diagnóstico del sector: A partir de la identificación de factores claves se expondrán los puntos fuertes y débiles de las empresas del sector y las oportunidades y amenaza a las que se enfrentarán.
  
- ☉ e. Diseño de estrategias y recomendaciones estratégicas para potenciar la posición

En algunos textos, el sector engloba el aceite de orujo o agrupa todos los aceites y grasas. Por ser tradición en Cataluña, el presente trabajo se va a basar en las empresas elaboradoras, envasadoras y comercializadoras de aceite de oliva virgen y aceite de oliva (nombre comercial del producto obtenido por mezcla de aceite virgen y aceite refinado), prescindiendo de los otros aceites o grasas (aunque es posible que algunas de

Ámbito territorial de la Tesis: Cataluña,  
con referencias al contexto mundial, europeo y español.

Ámbito temporal de la Tesis: Década de los 90,  
con referencias históricas en aspectos como  
origen del cultivo del olivar y obtención del aceite,  
disposiciones legales y vida de empresas e instituciones.

Ilustración 2. Alcance de la Tesis

Puesto que este trabajo no se ha realizado por encargo de ninguna organización sectorial o de ninguna empresa en concreto, cabe decir que la principal utilidad de esta Tesis es ofrecer una recopilación ordenada de información sobre la que se aplica una metodología de análisis para motivar la reflexión estratégica: una serie de datos y opiniones y preocupaciones de los actores del sector, desde distintos puntos de vista recogidos en un Libro Blanco del sector. De este modo, se realiza un análisis de la problemática existente para que empresas, cooperativas, instituciones, etc. puedan reflexionar delante de las estrategias de futuro que se plantean implantar.

### 1. Análisis externo del sector

- Planteamiento de la problemática y acotación del ámbito de estudio
- Estudio del entorno externo
- Análisis de la competencia

### 2. Realizar un análisis interno de las empresas por lo que se refiere a su situación

- Económica y financiera
- Tecnológica y productiva
- Formativa y de I+D
- Comercial y de marketing
- De gestión

### 3. Análisis de la posición competitiva y formulación de estrategias

Se evalúa la posición competitiva de las empresas del sector por medio de:

- Análisis de los elementos estructurales del sector y de la estructura competitiva
- Determinación de los grupos estratégicos
- Análisis de la curva de la experiencia
- Análisis de balances
- Análisis de la función frontera productiva
- Matriz DAFO
- Determinantes de las ventajas y evaluación de los factores clave de competitividad
- Diamante Porter. El concepto de *microcluster*
- Matriz de cartera de Boston Consulting Group
- Planteamiento de escenarios

Finalmente, se realiza un diagnóstico global, las recomendaciones estratégicas para el sector y sus empresas y las conclusiones finales del estudio: Diseño de un enfoque estratégico en las vertientes productiva, de marketing y de gestión que permita mejorar la competitividad de las empresas del sector

Puesto que se está tratando de empresas reales y de datos reales facilitados por las mismas empresas directamente para este trabajo o para publicaciones anteriores, se intenta que las medidas de dirección estratégica que aquí se presentan sean concretas y aplicables.

Conviene aclarar que las conclusiones y recomendaciones que se presentan tienen una vida limitada a la vigencia de los datos que se han recopilado a lo largo del trabajo. En el momento de su salida a la luz, han pasado siete años desde que se empezó el estudio, por lo que algunos expertos podrían opinar que la situación descrita aquí ya no es vigente.

De igual modo, este trabajo tiene un ámbito geográfico propio, el de la comunidad catalana con especial referencia a sus cooperativas pertenecientes a dos denominaciones de origen donde se elabora un aceite de calidad considerado como el mejor del mundo. Las recomendaciones que aquí se realicen pueden no ser aplicables a otras comunidades o países.

En relación a los objetivos trazados y tras realizar una investigación preliminar se plantean las siguientes hipótesis.

⇨ En relación al objetivo 1: Realizar una descripción del sector oleícola en la vertiente histórica y motivando la importancia socioeconómica dentro del conjunto de países del Mediterráneo, dando lugar a una descripción global.

- 1.1. El aceite de oliva es un producto relacionado a nuestra cultura desde hace miles de años
- 1.2. A pesar de ello, el consumidor de hoy en día, asentado en las grandes ciudades, no conoce los distintos tipos de aceite ni comercialmente ni por sus distintas propiedades. A pesar de buscar alimentos cada vez más saludables, sigue comprando el aceite por precio en los hipermercados.
- 1.3. El sector oleícola sigue siendo muy importante en Cataluña tanto en número de personas que se dedican a él como por su función social y ecológica. Tanta o más importancia tiene en el resto de países productores.
- 1.4. La estructura de las plantaciones, la climatología, las prácticas agronómicas y la recolección son factores decisivos para el sector, pues configuran la variabilidad de la oferta y determinan el coste de la materia prima. En función de esta estructura puede distinguirse entre plantaciones orientadas a la producción, rentables, y plantaciones marginales o de subsistencia, no rentables.
- 1.5. Se presenta un mapa de la situación actual del sector oleícola catalán que es un reflejo de la evolución histórica del sector, de la cultura de sus empresas y de las estrategias que se han venido aplicando. A su vez, permite realizar un diagnóstico del sector y formular recomendaciones para el futuro.

⇨ En relación al objetivo 2: Realizar un análisis externo, planteando la serie de variables demográficas, tecnológicas, normativas/administrativas, socioculturales y económicas que conforman el suprasistema ambiental entorno al sistema empresarial del sector oleícola.

- 2.1. El entorno empresarial está caracterizado por variables como la demografía, los ciclos económicos, aspectos culturales y sociales, el marco legal, etc. que configuran oportunidades y amenazas para el sector oleícola catalán.
- 2.2. El aceite de oliva virgen extra va a tener cada vez mayor aceptación en España y en los mercados internacionales por difusión del modelo de dieta mediterránea, por los esfuerzos de las empresas y de organizaciones como el Consejo Oleícola Internacional (COI)

⇨ En relación al objetivo 3: Realizar un análisis interno sectorial y de las empresas para estudiar el sistema tecnológico y la cadena de valorización, desde sus proveedores, pasando por el sistema productivo hasta el sistema de distribución y hasta el consumo.

- 3.1. El sector productor de aceite está excesivamente fragmentado y existe falta de comunicación y de confianza entre los productores. Estas empresas se han centrado en la producción y han reducido las actividades comerciales a la venta a granel o la venta en mercados locales. Por su desunión carecen de puntos fuertes para acceder al mundo de la comercialización: personal preparado, estructura financiera, volumen de producto, marca conocida, etc.
- 3.2. Sólo unas cuantas empresas, de capital internacional, poseen la estructura necesaria para controlar la distribución de aceites, acercándolos al mundo de las cadenas de distribución y anunciándolos en los medios de comunicación de masas.
- 3.3. Los principales aspectos que influyen en el éxito de las empresas del sector oleícola catalán, como oportunidades o amenazas o como puntos fuertes o debilidades de las firmas, son los indicados en la Tabla 2.I

Calidad del producto	Precio del producto	Fluctuación de la oferta
Formación directiva	Formación en marketing	Formación técnica
Técnicas de cultivo	Legislación medioambiental	Legislación técnico-sanitaria
Campañas informativas	Promoción marquista	
Reforma OCM	Competencia internacional	
Tecnología e innovación	Sistemas de información	

Tabla 2.I. Principales factores que, como hipótesis, afectan al resultado empresarial en el sector oleícola.

- 3.4. La tecnología de almazara ha evolucionado mucho en la última década, pero no existe tecnología española debido a la poca investigación que existe en el país y al poco interés que suscita el sector oleícola.

- 3.5. El punto débil del sector no está en la falta de tecnología, aunque sea de importación, ni en los elevados costes de producción, condicionados en más de un 80% por la materia prima, sino en la falta de actividades de marketing o en su incorrección.
- 3.6. Ante el análisis del comportamiento de las empresas en cuanto a dimensión, estructura, resultados; la estructura del sector y los aspectos que parecen ser más influyentes del entorno, se proponen las afirmaciones de la Tabla 2.II.

Las empresas no tienen preparación en gestión o marketing	Las fuentes de información sobre el sector son buenas
El poder de negociación sobre proveedores es alto	El sector no sobrevivirá sin ayudas comunitarias
El poder de negociación sobre clientes es alto	El sector no tiene conflictividad laboral
El público conoce bien el aceite de oliva	El sector está demasiado fragmentado para competir
En los próximos años aumentará la demanda de aceite de oliva virgen	El financiamiento de las inversiones es muy alto para las empresas
Para las cooperativas es necesario el envasado	El sector tiene mucho interés por la calidad
La estrategia de la empresa es diferenciar el producto	El futuro del olivo son las plantaciones intensivas o la mecanización
Es viable la concentración de cooperativas	La estrategia de la empresa es reducir costes
Es viable exportar aceite envasado a USA, etc.	Hay mucha rivalidad entre empresas
Los costes laborales son muy altos en la empresa	Es imprescindible agrupar las empresas del sector
Los costes energéticos son muy altos	La actitud del socio perjudica al sector
Las comunicaciones de la zona son buenas	

Tabla 2.II. Factores que presuntamente afectan la estrategia empresarial en el sector oleícola.

⇒ En relación al objetivo 4: Proponer un modelo metodológico para analizar el posicionamiento operativo y la eficiencia productiva de las empresas para su diagnóstico y para llegar a proponer las recomendaciones estratégicas y medidas oportunas.

- 4.1. Las herramientas de la dirección estratégica como los modelos de análisis sectorial de las cinco fuerzas o del diamante, ambos de Porter, las matrices de cartera, el análisis DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) el modelo de las 7 S de McKinsey, la curva de la experiencia, el análisis del grado de concentración del sector, el análisis de balances etc. permiten analizar el sector oleícola catalán y sus empresas, tanto almazaras (cooperativas o no) como industriales (envasadoras) pues de su aplicación se derivan conclusiones que guían la acción de los directivos, en el bien entendido que cualquier estrategia implica fuertes dosis de creatividad, luego no se deduce de forma inmediata de un informe sobre la empresa y el sector.
- 4.2. El análisis debe realizarse considerando el concepto de *filière*, considerando la cadena de valor del proceso de obtención del aceite, más adecuado que el de sector que se toma de forma transversal a dicha cadena. Dentro de esta cadena, existen distintos grupos estratégicos.

- 4.3. Igualmente, el estudio debe considerar que el sector oleícola forma un pequeño *cluster*, pues a su alrededor existen empresas e instituciones relacionadas, constituyentes del denominado sistema agroalimentario.
- 4.4. El análisis de balances muestra la fortaleza o debilidad de la estructura económico-financiera de la empresa. El modelo EVA (*Economic Value Added*) puede explicar la bondad de la estrategia o de la actuación de la dirección de la
- 4.5. Las empresas que apliquen los modelos aquí propuestos obtendrán mayores rendimientos que sus competidores, en términos de beneficio, rentabilidad, EVA, cuota de mercado, número de mercados, etc.
- 4.6. Si las empresas con un funcionamiento tradicional aplican la filosofía de la dirección estratégica, y sus herramientas, van a mejorar en sus resultados.
- 4.7. Es posible un giro radical a la situación de fragmentación del sector, de manera que las empresas productoras se unan formando grupos de comercialización, con personas con la debida experiencia y formación al frente, de manera que puedan concentrar la oferta y obtener unos precios más favorables en la comercialización a granel, que puedan alcanzar economías de escala y reducción de costes, que puedan negociar con las cadenas de distribución e incluso con los organismos de la administración, con capacidad para financiar campañas de marketing donde se informe al consumidor de las ventajas del aceite de oliva virgen extra y se promocionen unas pocas marcas que el consumidor pueda recordar y puedan aparecer constantemente en los lineales del comercio detallista.
- 4.8. Debido a los altos costes del producto y a su excelente calidad, las empresas pueden abordar una estrategia de liderazgo en calidad (estrategia de diferenciación), debiendo abordar las actividades para la promoción de sus productos. Las empresas que no puedan, ni agrupándose con otras, realizar esta promoción a gran escala, deberán conformarse con un mercado local donde tienen también un liderazgo por diferenciación, pero que deberán esforzarse en mantener y ahondar.

⇒ En relación al objetivo 5: Escoger y aplicar un modelo matemático para determinar el posicionamiento tecnológico (eficiencia productiva), el proceso tecnológico y el cambio tecnológico de las distintas empresas dentro del sector por medio del estudio de sus balances.

- 5.1. Se puede plantear una función de producción que tenga por variables independientes el capital fijo (valoración de la maquinaria), el capital flujo (gastos en materia prima y otros recursos) y los recursos humanos, teniendo por variable dependiente la producción de aceite de oliva.
- 5.2. Esta función permite evaluar la eficiencia de las empresas, pudiéndolas ordenar en forma de *ranking* según diversos parámetros de eficiencia.
- 5.3. Es posible determinar en que dirección deben variarse los valores de estas variables para mejorar en la eficiencia.



### Capítulo 3. Motivación y justificación del estudio

No se puede negar la curiosidad, noble y sana, que este producto, presente en casa de toda la vida, ha despertado en el autor y que le ha llevado a descubrir las relaciones que han existido desde siempre entre el aceite y el ser humano, y que prosigue hoy en día, aún cuando muchos usos del aceite se han perdido.

A medida que se empieza a leer sobre el origen del olivo, su extensión, sus técnicas de cultivo y la tecnología de obtención del aceite, se descubre que se trata de un producto con profundas raíces históricas en la cuenca del Mediterráneo y, en particular, en Cataluña. Ha servido como vínculo secular entre las creencias, la cultura y las artes. Presente en nuestras cocinas y en nuestros hábitos, impregna distintas expresiones habituales propias de su obtención y de sus usos.

La sociedad española y catalana de finales del Siglo XX tenía ya olvidada esta relación histórica con el aceite de oliva, como prueban distintas encuestas donde los ciudadanos muestran su desconocimiento ante las distintas variedades de aceite o su ignorancia respecto a sus propiedades beneficiosas para la salud. Sólo recientemente, aspectos dietéticos -redescubrimiento de la dieta mediterránea-, comerciales -elevados precios sufridos en las últimas campañas- o económicos/políticos -reforma de la OCM-, han llevado el producto a los titulares de periódicos y telediaris.

Con la introducción de aceites de semillas oleaginosas y del aceite refinado en pasadas décadas, se ha perdido la sensibilidad gustativa por parte de los consumidores, especialmente de los habitantes de las grandes ciudades, puesto que en las zonas rurales se conserva porque se ha crecido con la elaboración del aceite virgen.

Sólo a partir del conocimiento científico se llega a restablecer esta relación milenaria, a valorar la importancia de este producto desde el punto de vista económico, culinario, dietético.... Sólo a partir del estudio se llega a la pasión. Ese sentimiento que se ha detectado en todas aquellas personas que se han entrevistado: agricultores, industriales, comerciales, etc.

Sólo a través del conocimiento se llega a amar.

La situación de las empresas oleícolas catalanas (al igual que el resto de sectores) se caracteriza por la necesidad de una adaptación a un entorno turbulento: globalización, mercado abierto, competitividad, nuevos paradigmas organizacionales, etc. Los conocimientos y las habilidades que habían servido a los directivos de otras décadas en la gestión de su empresa han quedado obsoletos, por lo que los empresarios (los emprendedores) han de buscar nuevas ideas para adaptarse al nuevo escenario.

El análisis sectorial y la dirección estratégica deben permitir combatir los factores externos e internos que dificultan la supervivencia de las empresas cuando las opiniones de los miembros del sector (Xarxa Qualificant, 1998) son que no existen ninguna estrategia clara y que las empresas no planifican sus estrategias.



En esta Tesis se presentan las conclusiones de una difícil y costosa investigación realizada a lo largo de siete años encaminada a descubrir el entorno genérico y específico de las empresas oleícolas catalanas, sus modelos de organización interna, sus métodos de gestión y las relaciones inter e intrasectoriales. Factores todos ellos que permiten ofrecer las posibles estrategias al sector. El estudio se fundamenta en la recopilación de información sobre el sector a partir de la consulta de bibliografía especializada, la consulta a 150 empresas del sector, a 30 expertos en el sector oleícola y la entrevista estructurada a 60 altos ejecutivos o funcionarios de empresas del sector o de sectores conexos (Universidad, Administración, distribución, banca...).

Cuando ha sido posible, se ha realizado un análisis cuantitativo de las informaciones (distribución estadística de las respuestas, análisis de balances, obtención de la función frontera productiva, estudio de costes, obtención de la curva de la experiencia, estudio de la concentración del sector, etc.)

En otros casos, sólo es posible un tratamiento cualitativo.

Compaginando las ideas aquí expuestas con la visión que de su empresa poseen, los empresarios pueden establecer estrategias a nivel corporativo, de unidad estratégica (para aquellas empresas con actividad en más de un sector o con varias líneas de producto), y finalmente las estrategias funcionales y operativas basadas en los recursos de cada área de la empresa (marketing, producción, administración, personal,...).

## **Capítulo 4. Relación entre objetivos, contenido cognoscitivo, experimentación y organización de la Memoria de la Tesis**

Para alcanzar los objetivos propuestos e intentar demostrar o refutar las hipótesis formuladas (aunque sólo sea darles algún tipo de apoyo o, en caso contrario, dar soporte a la antítesis), se ha optado por organizar el material de la Tesis en el siguiente modo:

En el Capítulo 1 se realiza la introducción a la Tesis enumerando las ventajas que para la empresa y el sector presenta la realización de un análisis del sector bajo la perspectiva de la dirección estratégica.

En el Capítulo 3 se insiste sobre la importancia de este tipo de estudios y al motivación

En el Capítulo 2 se concretan los objetivos, que referentes a la realidad del sector oleícola catalán en la última década del S. XX, se pretende alcanzar en esta Tesis y las hipótesis que hay que demostrar o refutar.

En conjunto, los cuatro primeros capítulos de la Tesis constituyen una parte breve dedicada a la introducción, planteamiento, y exposición de motivos de la misma.

En el Capítulo 5 se relaciona la revisión bibliográfica efectuada en la presente Tesis. De las fuentes consultadas, de prestigio internacional, se deduce que la investigación previa sobre la gestión en el sector oleícola es escasa, especialmente si se compara con la profusión con que se tratan otros temas como el análisis fisicoquímico del aceite y sus implicaciones para la salud.

La originalidad de la presente Tesis está en cubrir este vacío aplicando las herramientas de la dirección estratégica al análisis del sector oleícola catalán para formular un diagnóstico sobre su situación y realizar las correspondientes recomendaciones estratégicas.

La finalidad del Capítulo 5 es mostrar las fuentes que permiten recabar información tanto metodológica como empírica respecto a la olivicultura, al aceite, sus procesos de obtención, los factores legales, políticos, económicos y los acontecimientos relevantes que afectan a las empresas tanto en Cataluña como en el resto de España, la Unión Europea o el Mundo.

En el Capítulo 6 se motiva la necesidad de planificación y control en la empresa y se realiza la introducción a la dirección estratégica como metodología para realizar dicha planificación, presentando su evolución histórica y los planteamientos necesarios para poderla llevar a cabo.

Se presenta la evolución del modelo de la Economía Industrial (u Organización Industrial) desde la planificación estratégica hasta la dirección estratégica, pasando por el paradigma Estructura-Conducta-Resultados y el análisis estructural de las cinco fuerzas de Porter (1982), motivando esta evolución en los cambios sufridos en el entorno competitivo empresarial, fruto del avance de la mundialización de la competencia y la evolución de los medios de comunicación.

El Capítulo 7 se dedica a los planteamientos metodológicos sobre el análisis estratégico del entorno exterior del sector. En él, se detalla la metodología científica del análisis sectorial que se ha de seguir en esta Tesis para su realización y se distingue entre los términos sector y *filière* (Hipótesis 4.2), siendo este último muy necesario para el estudio de las empresas objeto de esta Tesis, pues se observa que el sector oleícola es dual existiendo empresas dedicadas a la producción de aceite virgen y empresas dedicadas a su envasado, por lo que realmente existirían dos sectores de actividad diferentes en la cadena, llamémosle de valor o llamémosle de suministros (*supply chain*) del aceite así que realmente con el término castellano *Análisis sectorial* realmente nos estaremos refiriendo a la expresión francesa *Analyse de la filière*.

El mismo capítulo cuenta con un epígrafe dedicado a los atributos relevantes de un sector como son su concentración (proporcionando índices y herramientas gráficas para su medición y expresión), tamaño e importancia y madurez.

Igualmente, se listan y explican los factores del entorno general de la empresa (y del sector). Más adelante, habrá que ver cuales de ellos son relevantes en el sector oleícola catalán. Estos aspectos del entorno general y su evolución en el tiempo determina el marco o entorno competitivo en el que se desenvuelve la empresa. Se presentan las metodologías que diferentes autores de renombre mundial han elaborado para clasificar las tipologías de entorno en que compiten las empresas.

Si el Capítulo 7 se dedicaba a la metodología para realizar el estudio del entorno general exterior del sector, el Capítulo 8 ofrece los planteamientos metodológicos necesarios para realizar el denominado análisis estructural del sector. Primeramente, se presentan distintos modelos de análisis para optar por el modelo Porter (1982), más completo que los anteriores, completado y actualizado en España por Bueno (1996). Se dedica la mayor parte del capítulo a presentar las cinco fuerzas del modelo.

A continuación, se define el concepto de ventaja competitiva: aquellas características que distinguen a cada empresa del resto de su competencia, bajo el marco de su entorno tanto sectorial como general, que proporciona más o menos factores de competitividad al imponer restricciones y ofrecer oportunidades y amenazas para las empresas. Esta ventaja competitiva, debidamente explotada -para lo que se necesita un plan estratégico-, será la que transforme la empresa en competitiva y en líder de su sector.

El capítulo finaliza remarcando que Porter observó que determinadas empresas obtienen ventajas competitivas en algunas regiones o países, situación que se puede estudiar por medio del denominado modelo del diamante.

El Capítulo 9 ofrece los planteamientos metodológicos sobre el análisis interno de cada empresa del sector pues los puntos fuertes y las debilidades en los aspectos organizativo, tecnológico o económico-financiero van a posibilitar o imposibilitar la materialización de los planes estratégicos con los que cada empresa podría aprovechar las oportunidades del entorno y eludir sus amenazas, actuando como verdaderos factores clave de competitividad.

Entre los métodos de análisis que se presentan, se menciona la cadena de valor de Porter, el modelo de las 7 S de McKinsey por su enfoque global y la necesidad de entrar en un modelo de gestión con una dinámica de calidad total, aunque el capítulo se centra en dar los planteamientos de dos herramientas que se deberán utilizar para dar respuesta a los objetivos de la Tesis: El análisis de la estructura económica y financiera por medio de los estados contables de las empresas (incluyendo la novedad del método EVA (Stewart, 1999) que está siendo aplicado por grandes empresas como complemento y mejora a la interpretación tradicional de los balances por medio de ratios a la hora de juzgar la bondad de la gestión de una empresa) y el análisis de la eficiencia productiva empresarial por medio de las funciones frontera de producción.

En el Capítulo 10 se presentan las herramientas que ayudan a elaborar un diagnóstico del sector, una vez realizados los análisis externo e interno, algunas de las cuales se han de emplear empíricamente en el análisis del sector oleícola catalán: el perfil estratégico, la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), las matrices de cartera, destacando la del Boston Consulting Group (BCG), el método PIMS, para acabar determinando la fortaleza de la posición competitiva sobre el sector.

Con el Capítulo 10 se cierra una segunda parte de la Tesis dedicada a los fundamentos metodológicos que se han de aplicar en la práctica.

Con el Capítulo 11, se inicia un tercer bloque dedicado a la descripción de la realidad del sector, bien a partir de investigación bibliográfica, bien a partir de la obtención de información primaria por medio de trabajo de campo concretado en la visita a empresas e instituciones, la entrevista a expertos, la encuesta postal a las empresas del sector y el análisis de la documentación técnica, productiva y económico-financiera aportada por algunas empresas. Concretamente, el Capítulo 11 analiza el contexto agronómico y fitotécnico del olivo, la tecnología de la elaboración del aceite (Corresponde a la Hipótesis 3.4) y los aspectos nutricionales del aceite de oliva (Corresponde a la Hipótesis 2.2).

Sin estos aspectos no es posible entender porqué resulta más caro el aceite de oliva que otros aceites (está relacionado con las necesidades de cultivo y especialmente de recolección) y si existen alternativas, qué tipos de aceite hay en el mercado y qué diferencias hay entre ellos, cómo se define un aceite de calidad, cómo se elabora el aceite y qué problemática implica cada uno de los métodos, qué efectos causa el consumo de aceite en la salud humana, etc.

A partir de aquí se determinan oportunidades y amenazas para las empresas: exigencias legales de controlar el impacto medioambiental de los alpechines; denominaciones confusas de los distintos tipos de aceite; técnicas de marketing basadas en la difusión de la dieta mediterránea (Hipótesis 2.1 y 2.2) y los efectos benéficos del aceite de oliva en la salud humana y el aumento de consumo de aceite que esta difusión puede implicar; variabilidad anual de las cosechas, los precios e influencia que esto tiene sobre el consumo, especialmente en los países no tradicionalmente consumidores; efectos de las plagas sobre la calidad del aceite y consecuentemente en el precio que puede obtenerse del mismo; capacidad de molturación, coste de mano de obra e influencia en la calidad del aceite de las distintas tecnologías de producción existentes;

El Capítulo 12 se dedica al estudio de la olivicultura, la producción de aceite de oliva y el consumo de aceite en el mundo, con especial referencia a la Unión europea.

El capítulo se inicia con una introducción antropológica por cuanto los orígenes de cultivo del olivo y el uso del aceite de oliva se remontan a la antigüedad de los pueblos de orillas del mediterráneo, como describen distintos mitos y leyendas de gran belleza y, desde entonces, olivo y aceite impregnan estas culturas mediterráneas en su dieta, su gastronomía, sus topónimos y apellidos, sus refranes y expresiones, sus utensilios domésticos, su arte (literatura, pintura, escultura...), su religión, etc. Sólo por formar parte de nuestro patrimonio cultural, la olivicultura y la obtención del aceite ya merecen ser preservados (Hipótesis 1.1).

Se estudian la producción y el consumo de aceite de oliva (y también el consumo de otros aceites) para determinar sus tendencias y como éstas van a ser fuente de oportunidades y amenazas para el sector (Hipótesis 1.3). Existen distintas previsiones contradictorias: un aumento de la producción mundial puede generar excedentes y bajos precios por exceso de oferta pero un incremento del consumo, especialmente en países no consumidores (Hipótesis 2.2), puede dar salida a la producción a precios más elevados.

Es importante estudiar lo que sucede en todos los países del mundo puesto que existe un fuerte comercio mundial de aceites y el aceite catalán puede ver disminuir sus exportaciones ante otros países con aceite más barato -como ya ha sucedido- si nuestras empresas no se preocupan por consolidar sus mercados y sus marcas. Al igual que los productores más importantes, se estudian los principales destinos de las exportaciones de aceite catalán, como Estados Unidos, Japón o Australia pues ante fluctuaciones de su economía, el público podría prescindir de un producto que, en su cultura, no es de primera necesidad.

Cabe destacar el caso de los países de la Unión Europea por diversos factores:

- 🌐 En ella están los principales países productores del mundo: España, Italia y Grecia (junto a Portugal y Francia que son pequeños productores). Pueden ser nuestro modelo a imitar o a rechazar.
- 🌐 La legislación comunitaria, derivada de la evolución de la producción en estos países, afecta de pleno (beneficie o perjudique) a las almazaras y envasadoras catalanas.
- 🌐

- ④ Los países de la Unión Europea deben considerarse mercado interior por lo que son un objetivo próximo, y especialmente ante una moneda única, para la *exportación* de nuestro aceite, aunque se trate principalmente de países no consumidores y con legislaciones muy exigentes en materia de comercio de alimentos.
- ④ Italia es tradicionalmente el principal receptor (en situación aventajada de oligopolio) de las exportaciones catalanas, pero el país adriático importa el aceite a granel y lo re-exporta como aceite envasado, obteniendo un margen comercial que las empresas catalanas no han sabido aprovechar. Italia es el principal competidor de España en los mercados internacionales. Es preciso estar atento a esta situación para prever su evolución y poder obtener ventaja.

De forma similar al anterior, el Capítulo 13 analiza el sector oleícola español: superficie olivarera (Hipótesis 1.3), producción de aceite, principales empresas, tendencias del consumo, etc.

Si se justificaba el capítulo anterior en base a la existencia de un comercio mundial de aceite, el Capítulo 13 se justifica plenamente pues las empresas españolas son las principales competidoras de los aceites catalanes. Cuando se compra aceite en el supermercado, las marcas que se encuentran en el lineal son propiedad de las principales firmas españolas: *Koipe*, *Carbonell*, *La Masía*. Sólo en pequeñas proporciones y en determinados establecimientos se encuentra aceite de las almazaras catalanas, a excepción de Borges que, siendo una de las primeras empresas del sector en España, es la firma líder en Cataluña.

Para conocer la ventaja competitiva del sector oleícola español frente al catalán, se analizan las Denominaciones de Origen existentes, muchas de ellas de reciente creación, que garantizan la calidad del aceite, se analiza la estructura competitiva, comprobando que el sector oleícola en España está formado por multitud de pequeñas almazaras (Hipótesis 3.1 y 3.2) y también por grandes cooperativas, especialmente en Andalucía, pero que no encuentran una fórmula para vender su aceite envasado. Existen, no obstante, unas firmas envasadoras bien conocidas del público que acaparan las ventas de aceite envasado en España (para comprobarlo, se traza la curva de Lorenz de concentración). Por este motivo, se estudian brevemente cada una de ellas para poder evaluar sus movimientos en los últimos años y detectar las tendencias de cara al futuro.

El capítulo no puede concluir sin analizar la forma de comercializar el aceite en el mercado español (Hipótesis 1.2 y 2.2), la voluntad exportadora del sector y las tendencias de consumo en un país donde el aceite de oliva (antes denominado puro de oliva) se reparte el mercado con el aceite de girasol, a la vez que el aceite de orujo de oliva ha tenido una aceptación creciente y el aceite virgen empieza a tenerla, quizá con mayor potencial de crecimiento. Para concretarlo, se revisan los estudios efectuados tanto por la administración como por entidades públicas y privadas. Se elabora así mismo un modelo de curva de demanda de aceite de oliva en España para ver la relación entre la cantidad de aceite demandada y el precio del mismo, esa magnitud que ya se ha indicado que es muy variable de un año a otro.

El Capítulo 14 se centra en el estudio de la producción en Cataluña. Retoma el origen mitológico y la evolución histórica del cultivo del olivo (Hipótesis 1.1) para analizar la situación actual, indicándola superficie dedicada al olivo por comarcas y provincias (Hipótesis 1.3 y 1.4), obteniendo que existen en Cataluña tres grandes zonas olivareras, quizá porque no han encontrado alternativa debido la climatología, al tipo de suelo o al abandono del campo. Se indican también las variedades existentes. Las informaciones que se transcriben se han obtenido a través de consulta bibliográfica, datos estadísticos del Departament d'Agricultura Ramaderia i Pesca (DARP) pero también a partir de la visita directa a las distintas comarcas oleícolas de Cataluña.

A continuación, se analizan las empresas del sector oleícola catalán, detallando las principales firmas (Hipótesis 3.1, 3.2 y 4.2). La información facilitada en la Tesis se ha obtenido a partir de bases de datos existentes (publicaciones dedicadas a *rankings* de empresas, datos facilitados por la Cámara de Comercio,...), folletos editados por las principales empresas, noticias aparecidas en la prensa comarcal y datos facilitados

En esta descripción de las empresas, se presta especial atención a las agrupaciones en forma de cooperativa de segundo grado por ser un mecanismo que puede emplearse para obtener eficiencia en la almazara y el envasado (rendimientos a escala), concentrar la oferta y facilitar el comercio del aceite.

A continuación, se detallan las producciones y calidades de aceite que se obtienen en Cataluña (Hipótesis 4.8) pues éste es el producto que obtienen y comercializan las empresas que se analizan en la presente Tesis.

Una vez se han presentado las empresas y sus dimensiones, corresponde al Capítulo 15 ofrecer el análisis del macroentorno exterior, cuya metodología se ha expuesto en el Capítulo 7 (Hipótesis 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.3 y 3.6). Se analizan los factores demográficos, los estilos de vida, los factores económicos y financieros, en España y en el ámbito internacional, y los factores de tipo político y legal con especial referencia a las normas medioambientales, de prevención de riesgos laborales y de tipo técnico-alimentario.



Se detalla la normativa comunitaria que afecta al sector oleícola desde la Organización común del Mercado (OCM) y su reforma hasta distintos programas de ayuda (Fondos estructurales, fondos de cohesión, desarrollo rural, etc.) por los muchos beneficios que ha traído las ayudas europeas al sector y los problemas que puede conllevar su desaparición.

Este capítulo ha sido elaborado a partir de información bibliográfica y de entrevistas y consultas a expertos del sector y de la Administración.

El Capítulo 16 se dedica al análisis práctico de la estructura competitiva del sector en Cataluña por medio del método Porter de las cinco fuerzas, a partir de la metodología expuesta en el Capítulo 8. El efecto de cada una de ellas se ha determinado por medio de consultas bibliográficas, datos facilitados por empresas consultadas e informaciones proporcionadas por expertos del sector o de sectores conexos (agricultura, banca, distribución, etc.). Se elaboran las curvas de experiencia de dos almazaras equipadas con el sistema tradicional de empiedros y prensas. Se obtiene una matriz producto-proceso con los grupos estratégicos del sector oleícola catalán. Igualmente, se calcula el dendograma de los grupos estratégicos por medio de la técnica del análisis de conglomerados (*Cluster Analysis*). Se estudia la concentración en el sector obteniendo la curva de Lorenz, el índice de Gini y el índice discreto (Hipótesis 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 4.1, 4.2 y 4.8)

Completando el estudio de la estructura del sector, el Capítulo 17 introduce el enfoque de sistema agroalimentario y sitúa en él al aceite, siguiendo el modelo de Colom (1995) basado en Malassis *et Al.* (1992), proponiendo también, de forma gráfica, el sector oleícola en el complejo alimentario, siguiendo el esquema de Colom (1995).

Las concentraciones de almazaras en determinadas zonas de Cataluña, junto con todas las relaciones que se han obtenido en los enfoques de sistema agroalimentario y de complejo alimentario, llevan a analizar el sector desde el punto de vista del diamante de Porter (Capítulo 8) para ver, tras analizar cada uno de sus elementos, si el aceite debe considerarse en Cataluña un *microcluster*. Entre los factores que se analizan, debe destacarse:

-  Los relacionados con la formación y la investigación (incluyendo el sistema español de ciencia y tecnología)
-  El asociacionismo (Hipótesis 4.7)

El capítulo concluye con la anatomía (representación gráfica de las relaciones) del *microcluster* catalán del aceite de oliva y la representación de los elementos de dicho *microcluster* sobre un mapa de Cataluña (Hipótesis 1.2, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3, 3.4, 3.6 y 4.3).

El capítulo se realiza a partir de información bibliográfica, destacando las publicaciones técnicas sobre el sector, y de la información recopilada por el autor en los contactos habidos con empresas del sector y de sectores auxiliares y conexos.

El Capítulo 18 inicia los capítulos dedicados al análisis interno de las empresas del sector. Concretamente, este capítulo realiza el análisis económico y financiero de las empresas por medio de sus estados contables. Se aplica el análisis de balances tradicional a una muestra de empresas y también se aplica el cálculo del EVA (Stewart, 1999), según la metodología expuesta en el Capítulo 9. La finalidad de este capítulo está en determinar la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las firmas del sector para poder desarrollar nuevos proyectos de inversión o, en el peor de los casos para poder mantenerse. Estos ratios también deben indicar cuan atractivo es el sector para otras empresas (Hipótesis 3.5, 4.4 y 4.5)



El Capítulo 19 prosigue con el análisis interno de las empresas a través del estudio empírico de la eficiencia productiva por medio de las funciones frontera, cuya metodología se ha expuesto en el Capítulo 9 (Hipótesis 5.1, 5.2 y 5.3). Se aplica la metodología de las funciones frontera sobre una muestra de almazaras que facilitan sus datos de producción de forma anónima a través de una encuesta postal al sector. El uso de las funciones frontera es una herramienta estratégica pues permite a cada firma compararse con sus competidores y ver sobre qué factor debe actuar para ser más competitiva.

El Capítulo 20 analiza el estado de desarrollo del marketing, por medio del modelo de Porter de las 4 P (Stanton y Futrell, 1989) en las empresas del sector oleícola catalán como una estrategia funcional necesaria para dar salida a sus productos (Hipótesis 1.2, 2.2, 3.1 y 3.5). El fundamento para realizar este capítulo está en la información bibliográfica y en la entrevista a expertos del sector y de la Administración.

Tras finalizar los capítulos dedicados al análisis externo y al análisis interno, el Capítulo 21 aplica las herramientas de diagnóstico en el análisis estratégico sobre el sector oleícola catalán (Hipótesis 1.4). Para su resolución, se emplean tanto materiales publicados en estudios de la Administración, universitarios y profesionales, junto con datos facilitados por las empresas visitadas y por los expertos entrevistados. Además, a modo de contrastación, se analizan las respuestas, de una serie de firmas del sector a, a un cuestionario postal anónimo para ver si coinciden con las conclusiones que sin la encuesta se hayan obtenido (Hipótesis 3.3, 3.5, 3.6, 4.1, 4.5, 4.6, 4.7 y 4.8).

Finalmente, el Capítulo 22 presenta las conclusiones y recomendaciones estratégicas en base a los objetivos e hipótesis del Capítulo 2.

## Capítulo 5. Antecedentes

El mundo del aceite y del olivo ha sido y sigue siendo fuente de multitud de trabajos de investigación que se publican en las principales revistas científicas del mundo dedicadas a economía agraria o a elayotecnia:

- Actuel Marx (Francia)
- AG Consultat (Estados Unidos)
- Agrafood Europe (Gran Bretaña)
- Agreste (Francia)
- Agricultural and Resource Economics (Estados Unidos)
- Agricultural Economics (Holanda)
- Agricultural Outlook (Estados Unidos)
- Agricultural Systems (Holanda)
- American Journal of Agricultural Research (Estados Unidos)
- Australian Journal of Agricultural Research (Australia)
- Boletín mensual de estadística agraria (España)
- Boletín trimestral (FAO)
- Cahiers d'économie et sociologie rurale (Francia)
- Canadian Journal of Agricultural Economics (Canadá)
- Chambres d'agriculture (Francia)
- Choices (Estados Unidos)
- Economie et finances agricoles (Francia)
- Economie et gestion agroalimentaire (Francia)
- Economie Meridionale (Francia)
- Economie rurale (Francia)
- Europe Agro (Bélgica)
- European Review of Agricultural Economics (Alemania)
- Faostat Production (FAO)
- Food Policy (Holanda)
- Journal of Agricultural and Applied Economics (Estados Unidos)
- Journal of Agricultural Economics (Gran Bretaña)
- Land Economics (Estados Unidos)
- Negoce et Agriculture (Francia)
- Outlook on Agriculture (Gran Bretaña)
- Oxford Development Studies (Gran Bretaña)
- Questione Agraria (Italia)
- Revista Española de Economía Agraria (España)
- Rivista di Politica Agraria (Italia)
- Rural Development Abstracts (Grna Bretaña)
- Alcuza. Revista del sector del aceite de oliva (España)
- Bibliographie Review of Oilseeds (Francia)
- Grasas y Aceites (España)
- Le Nouvel Olivier (Francia)
- Oil World (Alemania)
- Olivae (COI. Versión española)
- Progress in lipid research (Holanda)
- Rivista italiana delle sostanze grase (Italia)

Por este motivo, para la realización de la presente Tesis Doctoral se ha empezado explorando las distintas bases de datos disponibles (actualmente en disco de ordenador o en CD-ROM) con los títulos, autores, datos de publicación e incluso los resúmenes (*abstracts*) de los artículos aparecidos en revistas, actas de congresos e incluso libros, a nivel mundial. Esta documentación permite localizar aquellos artículos que puedan estar relacionados con los contenidos de la presente Tesis por abordar total o parcialmente los mismos objetivos (por ejemplo, refiriéndose sólo a una parte de la cadena de valor, o aplicando la investigación a otro país, o siguiendo otra metodología de análisis). Posteriormente, los artículos localizados se consultan en biblioteca o se solicitan a través del Servicio de Obtención de Documentos (SOD) de la Universidad.

En verano de 1994, una vez seleccionado el tema para la presente Tesis, se consultó la base de datos *Agrícola*, que incorpora datos de las más prestigiosas revistas internacionales en temas de agronomía, química, nutrición, ciencia y tecnología de los alimentos (por lo que se refiere a aceites: *Rivista italiana delle sostanze grase*, *Revue Française des Corps Gras*, *Grasa y Aceites*, *Lipids*, *Journal of the American Oil Society*, y *Olivae*).

Consultando los contenidos desde 1973 hasta mitad de 1994, se observó el gran predominio de artículos referidos a aspectos analíticos (metodología, cromatografía, composición del aceite, medidas anti-fraude, detección de residuos,...) mientras que muy pocos artículos tenían relación con aspectos productivos, comerciales o empresariales, excepto los aparecidos en la revista *Olivae* del Consejo Oleícola Internacional (COI), especialmente en los años 80 y que han servido de bibliografía en esta Tesis.

De la revista *Olivae*, que cuenta con una sección fija de Economía, se puede citar el artículo de Patsis (1988) que recoge la ponencia del autor ante el seminario sobre La Economía del Olivar celebrada en Túnez en 1987. En dicho artículo se menciona la existencia de una tesis doctoral no publicada (M. Xekalakis). Y también los artículos de Leone (1990 y 1992) donde se estudia el mercado italiano del aceite de oliva y se describen las pequeñas y medianas empresas oleícolas en Italia con una perspectiva propia del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Cuantitativamente, en el período 1973-1994 se localizaron 3.225 artículos sobre la olivicultura y 23.742 artículos sobre aceites (incluido petróleo). Se revisaron 955 artículos correspondientes al período mencionado de los cuales 240 corresponden a la década de los 70 (desde 1973), 460 a la década de los 80 y los 255 restantes a los primeros años de la década de los 90 (hasta el primer semestre de 1994).

Entre los trabajos revisados, destacamos la investigación de Graell y colaboradores (1993a y 1993b) sobre la calidad del aceite de oliva en la Denominación de Origen Garrigues por ser su objeto de estudio las empresas que ocupan nuestra Tesis.

Entre los temas del área de Organización de Empresas tratados, se pueden citar: aspectos legales (en Portugal, en la CEE, en los Estados Unidos -requisitos del Departamento de Agricultura USDA del gobierno americano), descripción de la estructura productiva y del sector de la oferta (En Italia, En Turquía, En Salerno), estructura del consumo, análisis del mercado en la CEE.

Para un mayor detalle, se examinó la fracción de información correspondiente a los años 90, por ser la más actual. Los resultados, reflejados en la Figura 5.1, revelan que un 37% de los artículos siguen centrándose en aspectos analíticos (en los años 70, este porcentaje era del 90%), a continuación toma gran importancia el tema de la salud, la dietética y la nutrición, con el 32% de los artículos (incluyendo artículos sobre efectos en experimentos realizados sobre animales). Un 10% de los trabajos se dedica a la problemática del alpechín. El 30% de las publicaciones incluye una amalgama de temas: calidad -desde métodos químicos de evaluación hasta el análisis sensorial-, aspectos sobre conservación y estabilidad, oleicultura en general, obtención del aceite, economía -incluyendo comercio y legislación-, envasado o cocina).

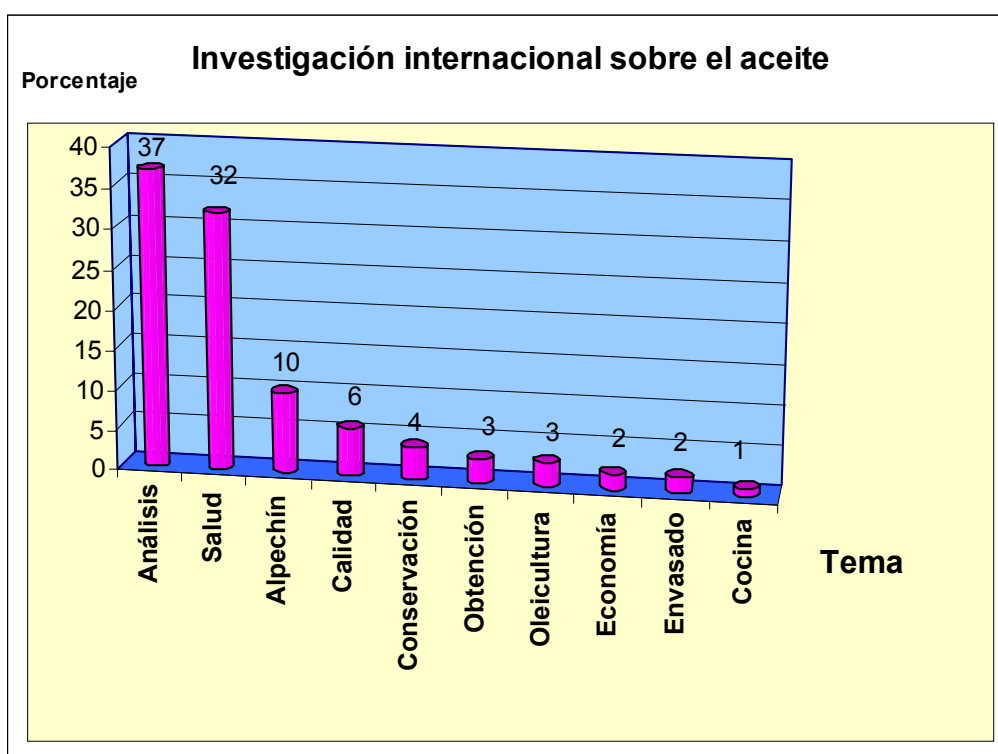


Figura 5.1. Distribución porcentual del objeto de estudio en los artículos referentes a aceite publicados en la base de datos *Agricola*, 1990-1994

Igualmente, en 1995 se analizó la base de datos *CAB abstracts* que recoge abstracts de artículos aparecidos en revistas científicas de prestigio mundial en el período 1987-1995. Se localizaron 2476 artículos conteniendo el término *olive*, de los cuales 983 contenían la expresión *olive oil*. De éstos, 391 estaban dedicados a aspectos nutricionales (19 a la dieta mediterránea), 166 a aspectos agrícolas, 56 a aspectos económicos y 115 a análisis del mercado.

En resumen, se han podido localizar muchos trabajos dedicados a aspectos nutricionales, agronómicos y tecnológicos pero pocos trabajos dedicados a la empresa oleícola. En todo caso, se trata de comentar las producciones y consumos de las distintas regiones oleícolas y mencionar las almazaras existentes pero nunca de examinar la problemática interna de las empresas, su estilo de dirección o la situación del sector desde el punto de vista de las estrategias para la competitividad.

Cabe citar aquí la enorme contribución de investigadores como el ya fallecido Francisco Grande Covián, de la Universidad de Zaragoza, coordinador científico de las investigaciones sobre el valor biológico del aceite de oliva e impulsor de la dieta mediterránea; Mataix Verdú, Viola, Jacotot, García Olmedo, Varela, Díaz Alonso, Dogarganes, Frías o Ruano en el estudio de la calidad nutricional, terapéutica o culinaria del aceite.

El principal artículo relacionado con el análisis sectorial corresponde a Briz y De Felipe (1995) siguiendo el paradigma estructura-conducta-resultados muy centrado en el análisis estructural (grado de concentración, barreras de entrada y de salida, niveles de concentración comercial, circuitos comerciales, poder de negociación). El trabajo incluye el estudio de las estrategias de comercialización basado en el modelo de Porter de las cuatro P del Marketing (realmente, los autores consideran 6 factores: producto, promoción, precio, posicionamiento, política de influencia y política de imagen).

Otro artículo importante corresponde a Tardáguila y colaboradores (1996) que incorpora una introducción a la producción en España, su consumo, la situación del olivar, la tecnología extractiva, las denominaciones de origen y las estrategias de marketing, sintetizando información recogida por otros autores que también ha sido estudiada para elaborar la presente Tesis.

Otras revistas científicas y técnicas españolas consultadas han sido:

- ▶▶ Revista Española de Economía Agraria
- ▶▶ Agricultura y Sociedad
- ▶▶ Revista de Estudios Agrosociales
- ▶▶ Investigación Agraria. Economía
- ▶▶ Alimentación, Equipos y Tecnología
- ▶▶ Fruticultura Profesional
- ▶▶ Agricultura Revista Agropecuaria
- ▶▶ Dossier Oleo
- ▶▶ Mercacei Magazine

Por medio de conexión vía Internet con el Ministerio de Cultura español, se han localizado los números ISBN correspondientes a libros sobre aceites (fundamentalmente los de oliva), y olivicultura, publicados en España desde 1966 hasta 1995 obteniéndose un total de 178 referencias, de entre los cuales destacamos las siguientes, junto a algunos títulos posteriores que indican que en la segunda mitad de los años 90, la comercialización del aceite ha suscitado interés entre los investigadores:

- ☑ KIRITSAKIS, A.K. (1992).- *El aceite de oliva*. A. Madrid Vivente, Editores. Madrid
- ☑ LÓPEZ ONTIVEROS, AGUSTÍN (1978).- *El sector oleícola y el olivar: oligopolio y coste de recolección*. Serie Estudios. Ministerio de Agricultura, Secretaría General Técnica. Madrid.
- ☑ MARCH, LOURDES Y RIOS, ALICIA (1989).- *El libro del aceite y la aceituna*. El libro de bolsillo, 1433. Alianza Editorial. Madrid.
- ☑ MILI, SAMIR (1996).- *Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva*. Serie Estudios, número 114. Ministerio de Agricultura, Secretaría General Técnica. Madrid.

Coincidiendo con la presente Tesis, Samir Mili desarrolló en este libro, procedente de su tesis doctoral, un análisis del sistema agroalimentario, centrado en el subsector de aceite de oliva, desde los enfoques de *filière* y de sector, pero desde la óptica del paradigma Estructura-Conducta-Resultados de Scherer sin emplear los modelos de Porter.

- ☑ PARRAS ROSA, MANUEL (1996).- *La demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español*. Serie Estudios, número 119. Ministerio de Agricultura, Secretaría General Técnica. Madrid.

Este autor andaluz se centra en el marketing del aceite en España, sin referirse concretamente a las empresas de su comunidad autónoma. Para identificar las oportunidades de marketing, se entretiene el analizar el consumidor, el entorno y la competencia.

- ☑ PARRAS ROSA, MANUEL Y TORRES RUIZ, FRANCISCO J. (1995).- *El consumo de aceites de oliva en la hostelería y restauración*. Fundación para la aén
- ☑ PARRAS ROSA, MANUEL Y TORRES RUIZ, FRANCISCO J. (1996).- *El consumo de aceites de oliva en los hogares*. Fundación para la promoción y el desarrollo del olivar y del aceite de oliva. Jaén

Francisco José Torres y Manuel Parras son profesores de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Jaén y han publicado diversos artículos sobre la comercialización del aceite de oliva. Manuel Parras defendió en enero de 1996 su Tesis Doctoral titulada “Análisis estratégico del mercado español del aceite de oliva virgen”, basada en un análisis del comportamiento de los consumidores de aceites vegetales (Olivae, 1996).

- ☑ SUMPSI VIÑAS, JOSÉ M. Y BARCELÓ VILA, LUÍS V. (1995).- *La Ronda Uruguay y el sector agroalimentario español*. Serie Estudios Número 111.

Este libro dedica un capítulo a describir el sector oleícola en España, sus producciones y sus industrias, con un estudio de la política oleícola española, del mercado mundial, del comercio español y de la política comunitaria oleícola. Se detallan los acuerdos GATT/1993 sobre el aceite.

- ☑ TIÓ SARALEGUI, CARLOS (1982).- *La política de aceites comestibles en la España del siglo XX*. Serie Estudios. Ministerio de Agricultura, Secretaría General Técnica. Madrid. (Este libro es resumen de la Tesis Doctoral del Autor)
- ☑ ZAMBRANA PINEDA, JUAN FRANCISCO (1987).- *Crisis y modernización del olivar*. Serie Estudios. Ministerio de Agricultura, Secretaría General Técnica. Madrid.

Precisamente Zambrana (1987) manifiesta su sorpresa ante la escasez de trabajos sobre la economía del olivar español.

En otro orden de temas, se han consultado diversas obras teóricas (con o sin aplicaciones prácticas) sobre dirección estratégica:

- ↑ *Dirección estratégica* del Dr Jarillo(1992), profesor del IMD de Lausanne (Suiza)
- ↑ *Competitividad empresarial* del consultor y profesor de la Universidad Politécnica de Catalunya Jaume Mussons (1997). Incluye una aplicación práctica de dirección estratégica (Telefónica SA)
- ↑ *Sistemas de planificación y control* de Eduard Ballarín, J.M. Rosanas y M.J. Grandes (publicado en 1986).
- ↑ Arbelo (1997) sintetiza las distintas aportaciones a la dirección estratégica desde distintas visiones como el paradigma estructura-conducta-resultados, el modelo del Entono, el modelo de los recursos y el modelo de la eficiencia.

La base de datos *Business Source Elite*, a la que se encuentra suscrita la Universitat Politècnica de Catalunya, permite el acceso a 1500 publicaciones sobre Economía y gestión empresarial, incluyendo los textos íntegros de más de 900 revistas científicas de primer orden mundial. Entre ellas, se han consultado las prestigiosas:

- 📄 Academy of management Executive
- 📄 Academy of Management Journal
- 📄 Academy of Management Review
- 📄 Journal of Management
- 📄 Management Science
- 📄 Sloan Management Review

A través de esta base de datos, ha sido posible encontrar diversos artículos relacionados con la dirección estratégica, incluso planteando modelos de aplicación práctica que no se han incluido en esta Tesis pero que perfectamente pueden ser su continuación.

Cabe decir que los artículos referidos al aceite de oliva son muy pocos y no están relacionados los temas de esta Tesis, además de ser muy superficiales. Cabe destacar el artículo de Giannakas *et Al.* (2000) que concuerda perfectamente con la línea de investigación de esta Tesis.

Por otro lado, se ha constatado la realización de análisis de distintos sectores económicos en obras empíricas de análisis sectorial y dirección estratégica:

- ☞ Sector de la fruta dulce en Lleida (trabajo elaborado como proyecto fin de carrera en la Universitat de Lleida)
- ☞ Sector de la maquinaria agrícola, estudio realizado por la Unitat d'Economia Agraria de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agraria de la Universitat de Lleida por encargo del Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya, como fase previa de la campaña de promoción comercial interior y exterior del sector (Grau y Colom, 1994).
- ☞ Sector cerealista en Huesca (realizado por la UdL por encargo)
- ☞ Sector de máquinas-herramienta en el País Vasco (Tesis Doctoral de O. Rivera Hernández realizada en 1988 bajo la dirección del Dr. Bueno Campos)
- ☞ Análisis estratégico de la banca en *Estrategias Competitivas para la banca comercial* del profesor Eduard Ballarín (publicado en 1986)
- ☞ Análisis de las capacidades competitivas de distintos sectores (incluyendo evaluaciones cuantitativas) efectuadas como Proyecto Final de Carrera en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Terrassa bajo la dirección del Dr. Figuerola
- ☞ Carus (2000) propone un marco para aplicar la Dirección Estratégica al sector turístico que coincide plenamente con la que se ha aplicado en esta Tesis.



Por lo que se refiere a olivicultura y elayotecnia, se han consultado distintos trabajos que se mencionan en la bibliografía aunque aquí se pueden destacar dos obras de síntesis que incorporan:

- 🌍 *El cultivo del olivo*, con directores científicos de prestigio como Diego Barranco, Ricardo Fernández-Escobar o Luis Rallo y con una serie de colaboradores en la confección de los capítulos de alto prestigio en el sector.

Esta obra de 700 páginas dedica capítulos a la olivicultura en el mundo y en España, a aspectos botánicos (morfología, variedades), agronómicos (cultivos, plagas, riegos), técnicos (elaboración del aceite) y nutricionales. Incluye un último capítulo dedicado a la economía del aceite de oliva, centrado en la oferta y la demanda del sector en España, así como en los ingresos y gastos del olivar andaluz (García, Pérez y Fuentes, 1998), aunque este capítulo pertenece a un trabajo de investigación más profundo de la Universidad de Córdoba en colaboración con la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.

- 🌍 *Enciclopedia Mundial del Olivo*, con 479 páginas a gran formato, editada por el Consejo Oleícola Internacional y redactada por especialistas de todo el mundo. En sus 13 capítulos trata de la evolución e historia del olivo y del aceite; de los aspectos biológicos y productivos del olivo y el olivar; de la composición del aceite, su elaboración y conservación; de aspectos nutricionales; de legislación, etc.

Esta obra dedica el capítulo 10 a aspectos económicos y de política comercial, cuya elaboración ha sido coordinada por Carlos Tió y que se centra en la oferta y la demanda de los países de la Unión Europea y los países miembros del Consejo Oleícola Internacional.

El capítulo 11 está coordinado por Iginio Lagione y dedicado al marketing del aceite de oliva y de las aceitunas de mesa. Su desarrollo está enfocado al marketing estratégico que nace de un análisis interno (de la empresa) y externo (del sector), del que se obtendrán los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas (Análisis DAFO) que han de condicionar cualquier acción que la empresa emprenda, que se habrán de expresar en términos de producto, distribución, precios y promoción. Aunque de modo muy breve, este profesor de Marketing de la Universidad de Milán, presenta la misma metodología de trabajo que la presente Tesis Doctoral.

A partir de distintas fuentes se han podido localizar distintos trabajos de investigación relacionados con aspectos económicos y empresariales del sector oleícola:

- 📄 *La estadística y economía del aceite*, de Javier Ruiz Almansa (datado en 1934)
- 📄 *El aceite de oliva en la balanza comercial de los principales países productores*, de Carlos Muñoz Linares (con fecha 1950)
- 📄 *Els olis de Catalunya*, libro de Ciurana y Torrado (1981) dedicado al mundo del aceite en Cataluña

- ☞ Miret (1986) sintetiza en su ponencia la problemática del sector en Lleida, sin entrar en los aspectos propios del análisis estructural de Harvard, proponiendo medidas para reestructurar el sector en el plano del sector de producción, de molturación y de comercialización.
- ☞ Tesis doctoral, leída en 1986 en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Córdoba, de J.A. Millán Gómez titulada *Eficiencia, Dimensión y Crecimiento de las cooperativas olivareras de Jaén*, referida a aspectos microeconómicos de eficiencia productiva (funciones frontera) pero no a estrategia sectorial.
- ☞ Barniol y Comas (1994) realizan un estudio sectorial centrándose en el problema de los alpechines pero incluyendo referencias a la producción en las cooperativas catalanas.
- ☞ Francisco José Torres Ruiz lee en 1997 su tesis doctoral sobre la comercialización en origen de los aceites de oliva en Jaén.
- ☞ Mili y Rodríguez-Zuñiga (1999) plantean un estudio Delphi sobre el comercio internacional del aceite en la próxima década.
- ☞ Diversos trabajos del Dr. Joan Tous del IRTA: El olivo, situación y perspectivas en Tarragona, datado en 1990 se centra en aspectos agronómicos aunque incluye el análisis económico del cultivo del olivo. Se menciona la situación de las almazaras (maquinaria, proveedores) y algunos aspectos del entorno (legislativo, climatológico, etc.), recogiendo algunas recomendaciones estratégicas

Por lo que se refiere a trabajos relacionados con análisis sectorial, aplicado al sector oleícola:

- ✘ Estudio de la situación del aceite de oliva en la provincia de Lleida realizado por el IESE (Vila y Farrán, 1991) por encargo de la Cámara de Comercio de Lleida.
- ✘ Sector alimentación y bebidas en España (Realizado por la empresa consultora Ernst & Young por encargo del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación). engloba 22 subsectores
- ✘ Estudio sobre la Posición Competitiva del Sector de Alimentación y Bebidas en España: Sector de aceite de oliva y aceite de orujo de aceituna (Realizado por la empresa consultora Ernst & Young por encargo del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación)
- ✘ Informe sobre la competitividad de Cataluña empleando el método del diamante de Porter realizado por Monitor Company (1995). El sector del aceite se presenta como un *microcluster* dentro del *cluster* de los productos de gran consumo (alimentación o no) cuyo motor es ganar poder de marketing para asegurar su permanencia en el lineal de los establecimientos de distribución.

- ✘ También la Direcció General d'Indústria (1993) aplicó el método del diamante Porter para determinar el entorno competitivo (básicamente, orientado a la industria) en Cataluña. Se encargaron 15 estudios correspondientes a otros tantos factores de competitividad que se publicaron en la colección *Quaderns de competitivitat*. La 16ª entrega se correspondió con las conclusiones generales del estudio.
- ✘ La Dirección General de Producción e Industrias Agrarias del Departament d'Agricultura de la Generalitat presentó en 1995 el resultado de un estudio sobre la industria agroalimentaria en Cataluña, en el que se analizaba, entre otros, el sector de aceites y grasas. El estudio se basaba en una encuesta postal para obtener magnitudes descriptivas del sector y en análisis de balances (DARP, 1995)

Finalmente, la Tesis Doctoral del Director de la presente, Antonio Colom (1990), titulada *Funciones de producción en la agricultura. investigación de algunos inputs óptimos y análisis de eficiencia productiva en el cultivo del maíz, en las comarcas leridanas del Segrià, Pla d'Urgell y Urgell*, ha proporcionado la base para el análisis de la eficiencia productiva en las empresas oleícolas, que no siendo el objetivo central de la presente Tesis Doctoral sí es una herramienta que debe considerarse por su interés científico y práctico.

La novedad de la presente Tesis Doctoral es la aplicación práctica de la metodología y de las herramientas de la dirección estratégica y del análisis sectorial al subsector oleícola catalán de una forma integral.

## Capítulo 6. Planteamientos metodológicos sobre el enfoque estratégico de la dirección empresarial

### 6.1. El proceso de planificación en la empresa

La planificación es el proceso de selección entre diversas líneas de acción opcionales y futuras de la empresa en conjunto y de cada departamento para crear un ambiente en el que los individuos y los grupos logren su mejor desempeño, conociendo cuales son sus objetivos y que métodos se van a emplear para alcanzarlos. Implica un enfoque racional y una gran dosis de innovación administrativa. (Koontz *et Al*, 1990).

La planificación es la primera de las actividades del directivo (determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos) y le va a permitir conocer que estructura organizacional precisa, qué personas debe incorporar a la organización, cómo debe dirigir y qué normas de control debe emplear, pues definir metas no es suficiente sino que hay que decidir la manera en que se tratará de alcanzarlas. Esta actividad de planificación va a conllevar importantes ventajas para la empresa (Díez y Redondo, 1996):

- ⊗ Base para las demás funciones administrativas: determinar la estructura más adecuada, los niveles directivos, el grado de descentralización, el proceso de toma de decisiones el personal más idóneo, el sistema de información y control, los estándares de control, etc. En este caso, la estructura sigue a la estrategia.
- ⊗ Previsión de sucesos futuros y de su evolución, de modo que permite afrontar un futuro incierto, aunque nunca garantiza el éxito
- ⊗ Es

Pero hay empresas, especialmente las pequeñas, que subsisten sin planificar, debido a que los directivos están ocupados en la resolución de problemas inmediatos (en el argot empresarial se denomina *apagar fuegos*) y consideran el futuro imprevisible, además que son personas orientadas a la acción y muchas veces sin base teórica suficiente.

El proceso de planificación se puede descomponer en fases (Díez y Redondo, 1996):

- ⌘ Percepción de la necesidad a planificar
- ⌘ Determinación de objetivos (en términos de cuotas de mercado, rentabilidad o ventas)
- ⌘ Análisis interno y externo que determinan las condiciones actuales de la empresa y de su entorno
- ⌘ Establecimiento de premisas o suposiciones de partida
- ⌘ Formulación de planes alternativos
- ⌘ Selección de planes viables
- ⌘ Implantación del plan escogido
- ⌘ Control de la implantación y sus desviaciones
- ⌘ Planificación de apoyo y de contingencia

La planificación esta relacionada con la fijación de objetivos, y hay objetivos a distinto nivel y de distinta extensión. Los objetivos están jerarquizados e interrelacionados en una cadena de fines y medios de manera que los objetivos de cada nivel (personal, departamental o organizacional) son medios para alcanzar los objetivos de los niveles superiores.

Para empezar, toda acción debe obedecer a una finalidad para tener sentido; también la fundación de la empresa tuvo una finalidad a la que denominaremos propósito o misión y que consiste en la producción y distribución de determinados bienes en el caso de la empresa industrial. Por encima de esta misión, aún se puede mencionar la visión o filosofía inspirada por el empresario y su sistema de creencias o aspiraciones sobre lo que la empresa debe ser.

La finalidad de la empresa va ligada a los objetivos más globales y básicos, generalmente a largo plazo, que también pueden denominarse metas. El objetivo tradicional es la maximización del beneficio, aunque la empresa también tiene otros objetivos: de crecimiento, de independencia, etc. La empresa debe decidir sobre su misión en términos del campo de negocios que quiere abarcar, el público objetivo, el nivel de integración o el ámbito geográfico.

A continuación, la estrategia (plan estratégico) va a ser el sistema que va a determinar cuales deben ser los objetivos básicos (viables, cuantitativos y con una dosis de flexibilidad) a largo plazo de una empresa (o de sus unidades estratégicas de negocio) y qué líneas de acción deben emprenderse para alcanzarlos. La planificación estratégica es el conjunto de actividades formales -metodología- que desarrollan el plan estratégico. Esta planificación corresponde a la alta dirección de la empresa. Conlleva determinar (Jarillo, 1992):

- ⊙ Consideraciones sobre el entorno (Mercado, competidores actuales y futuros, crecimiento, tendencias, tecnología...)
- ⊙ Metas para la empresa (a distinto plazo)
- ⊙ Acciones concretas (para alcanzar las metas)
- ⊙ Sistema de control (presupuesto, etc.)

Abascal (1998) detalla más el proceso de elaboración del plan estratégico en la Tabla 6.I.

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Análisis</b>	Conocer la realidad de la empresa y su entorno	Situación económica y financiera, ventas y precios
<b>Diagnóstico</b>	Determinar la problemática de la empresa	Análisis DAFO
<b>Reflexión</b>	Buscar ideas sobre productos y mercados	
<b>Plan de continuidad</b>	Analizar las ideas de mejora	
<b>Reflexión</b>	Análisis por la Alta Dirección	
<b>Alternativas</b>	Elaborar con detalle las opciones aprobadas	Métodos McKinsey y Boston Consulting Group
<b>Selección del plan</b>	Análisis por la Alta Dirección	Análisis entorno, competencia
<b>Implementación</b>	Establecimiento de planes y controles operativos	Planes departamentales
<b>Aplicación</b>	Realizar cambios en el organigrama	Organigrama Normas internas
<b>Revisión</b>	Establecer indicadores	Controles operativos

Tabla 6.I. Proceso de elaboración del plan estratégico. Fuente: Abascal (1998)

Conlleva muchas horas de trabajo, recogiendo datos y analizándolos y buscando una idea creativa a partir de ellos que se habrá de traducir en planes concretos lo que es difícil cuando el trabajo ordinario de cada día impide dedicar el tiempo necesario a la estrategia a mayor plazo.

La planificación táctica se encarga de programar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos (objetivos de las unidades de programa). Sus responsables son los ejecutivos de los distintos departamentos de la empresa. Cada departamento va a tener sus objetivos, que van a contribuir a los objetivos globales de la empresa.

Peter Drucker (*en* Díez y Redondo, 1996), impulsor de la dirección participativa por objetivos (*MBO*), afirma que deben planificarse objetivos para ocho áreas vitales:

- ⌘ Cuota de mercado
- ⌘ Innovación
- ⌘ Productividad
- ⌘ Recursos físicos y financieros
- ⌘ Beneficio
- ⌘ Comportamiento de los directivos
- ⌘ Comportamiento del personal
- ⌘ Responsabilidad social de la empresa

Según Steiner (1991, *en* Díez y Redondo, 1996), la planificación estratégica se diferencia de la táctica en:

- ⊗ La planificación estratégica corresponde a la Alta Dirección, no a los departamentos. Cubre a toda la organización
- ⊗ La planificación estratégica es una actividad continuada pero irregular en cuanto al momento de decisión, no se refiere a una planificación fija en el tiempo
- ⊗ Los planes estratégicos son más amplios y generales, pues la planificación estratégica es un marco de referencia para una planificación más detallada
- ⊗ La planificación estratégica está más cargada de aspectos subjetivos, los problemas están menos estructurados, los riesgos son más difíciles de evaluar y existen más alternativas entre las que elegir. Igualmente, resulta más difícil medir su eficiencia.
- ⊗ La planificación estratégica requiere más cantidad de información relativa a aspectos externos a la empresa (medio ambiente externo)

Para facilitar la toma de decisiones y asegurar que todo el mundo contribuya a los objetivos estratégicos, a nivel de planificación operativa, es necesario fijar una serie de políticas -enunciados generales que actúan como guías para la decisión- procedimientos -secuencias de acciones que deben realizarse- normas o reglas - detallan la actividad específica que debe o no debe realizarse, sin dejar opción a la decisión-. Estos planes son los más numerosos y precisos, especialmente en los niveles inferiores de la organización en vertical.

La planificación operativa se lleva a la práctica acompañada de programas (desarrollo en el tiempo de la planificación táctica y estratégica) y de presupuestos (que más que una previsión de gastos debe considerarse una cuantificación necesaria para que los planes sean comprobables).

La Figura 6.1 muestra, a modo de resumen, la pirámide de la jerarquía de los planes (basado en Koontz *et Al.*, 1990 )

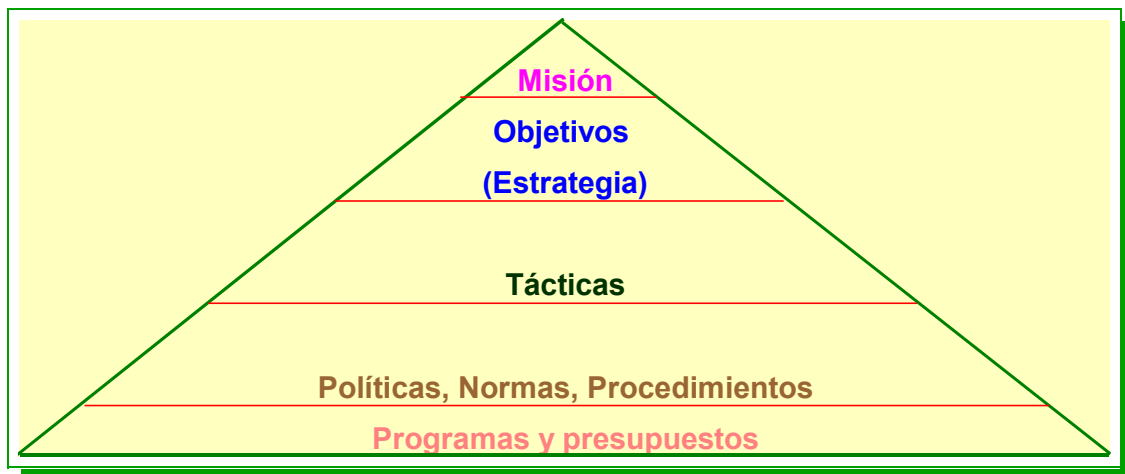


Figura 6.1. La pirámide de jerarquía de los planes. Fuente: Koontz *et Al.*, (1990 )

Porter (1982) presenta el Círculo de la Estrategia Competitiva (Figura 6.2. ) como el método clásico para formular estrategias basado en la definición de objetivos (de rentabilidad, cuotas de mercado, etc.) y las distintas políticas o planes tácticos (estrategias funcionales) para las distintas áreas de la empresa (I + D, Marketing, Producción, Personal, Financiación, etc.).

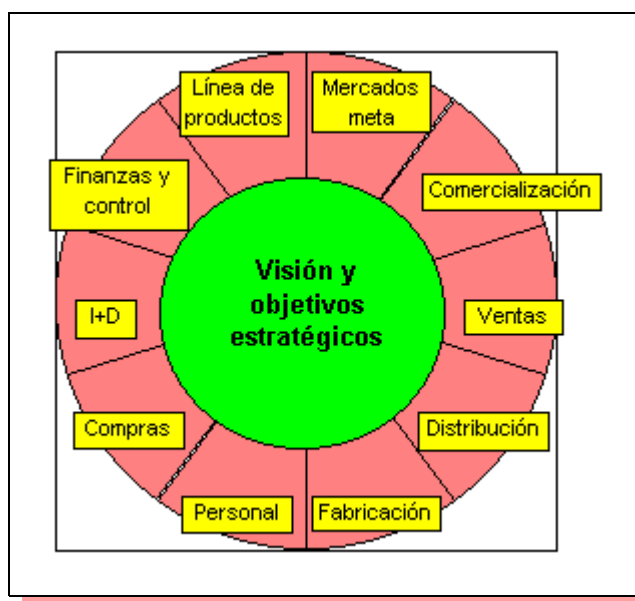


Figura 6.2. Círculo de la Estrategia Competitiva. Fuente: Porter (1982)

## 6.2. La necesidad del control estratégico y operativo

La fijación de objetivos y el completo proceso de planificación precisan de una realimentación. Debe obtenerse información para ver si los grandes objetivos de la empresa o de un departamento se están llevando a cabo o existen desviaciones para así poder analizar sus causas y emprender las correspondientes acciones correctivas. Debe realizarse también un control del cumplimiento de los planes individuales (control del personal) y de los gastos (control presupuestario, intervención).

Es importante resaltar que para poder evaluar la actuación del personal y el cumplimiento de los objetivos, la planificación debe ser siempre comprobable, es decir, cuantitativa. Deben formularse unos objetivos ambiciosos pero racionalmente posible y cuantitativos para su posterior seguimiento. La cuantificación va a permitir también realizar previsiones (presupuestos), comparar planes distintos y la ayuda de las técnicas cuantitativas de investigación operativa.

Concluir resumiendo que el control es una herramienta para poner en marcha la estrategia pues permite asegurarse que el personal realiza lo que se espera de ellos para lo que se precisan tres puntos:

- ⌘ Una información del grado de consecución de dichos objetivos (con soporte informático)
- ⌘ Un sistema que incentive la consecución de dichas metas

Para que pueda existir el control, la estrategia debe poder medirse cuantitativamente. Figuerola (1989) plantea un modelo (con soporte informático) donde el objetivo estratégico se formula en forma numérica (por ejemplo, producir determinado incremento en los beneficios, o en la rentabilidad de los costes, las inversiones o el patrimonio) y se articula a través de políticas estratégicas económicas o decisiones estratégicas expresadas en términos de factores de conversión de recursos económicos en resultados económicos (productividad de los costes directos y estructurales).

Cada objetivo cuenta con su propia estrategia competitiva y con un sistema de una veintena de políticas estratégicas que lo determinan y que permiten el control por parte de la dirección de la empresa. Las políticas cuentan con atributos (velocidad de cobro, potencia de apalancamiento) que permiten medir cuantitativamente el resultado de una política sobre un objetivo. Los términos implicados se encuentran en la contabilidad general o analítica de las empresas.

Igualmente, el mismo modelo permite medir las capacidades competitivas de las empresas, definiéndolas en base a dos magnitudes (por ejemplo, el autor evalúa la capacidad de penetrar y seleccionar mercados en base a las ventas netas y el margen de contribución comercial unitario) y representándolas en un diagrama de coordenadas cartesianas que se denomina gráfico de golf, pues la evolución de las componentes hacia la esquina noreste del diagrama es siempre favorable para el refuerzo de la capacidad competitiva.



Este modelo permite también comparar las capacidades competitivas de empresas del mismo sector (*benchmarking*).

Las capacidades competitivas analizadas en el modelo se refieren a la operación sobre los mercados, el control del coste, el control del activo (las inversiones), el control del pasivo (generar fondos) o a la obtención de márgenes de seguridad.

Abascal (1998) relaciona el control estratégico con:

1. Evaluación de la eficacia del plan estratégico
2. Identificación de los resultados alcanzados, en relación con las unidades de la empresa
3. Calibración de la calidad de la gestión en función de las desviaciones observadas
4. Formulación de un sistema de información inteligente que no permita sorpresas estratégicas
5. Adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de la estrategia
6. Establecimiento de las fuentes de información de datos internos y externos
7. Proceso de captación y contraste de información para el control
8. Organización del plan de trabajo, con sus recursos y responsables

### 6.3. Introducción a la dirección estratégica

La dirección estratégica de la empresa es un área del conocimiento dentro del campo de la Administración de Empresas que ha conocido a lo largo de los años 80 y 90 un gran auge por parte tanto de los investigadores (Entre los que podremos citar a Michael Porter en Harvard, al que podríamos clasificar como de inventor del nuevo análisis de los sectores -objetivo de este trabajo- y del estudio de las ventajas competitivas, o a Eduardo Bueno Campos en la Universidad Autónoma de Madrid, por su labor de síntesis al recopilar trabajos de distintos autores y llegar a proponer un modelo de análisis sectorial mejorando el de Porter) como por parte de los ejecutivos de las empresas por el hecho que permite analizar y solucionar los problemas de las empresas en unos momentos en que éstas tienen que competir en un entorno que clasificaremos de turbulento (con internacionalización y globalización de la competencia, liberalización comercial, cambios tecnológicos que afectan la forma de actuar de las empresas, cambios sociopolíticos a nivel mundial que modifican el poder de los bloques tradicionales como la caída de la Unión Soviética o la consolidación de la Unión Europea, etc.).

Desde 1975, la dirección estratégica ha sido el sistema elegido para hacer frente a la problemática de la empresa y superar los retos del entorno por medio del análisis de estrategias empresariales, planificación estratégica y control estratégico, recabando información y sometiendo a tratamiento lógico, estadístico y matemático (Abascal, 1998).

El *management* (proceso de toma de decisiones) de las empresas se ha ido adaptando a los cambios en el entorno socioeconómico y ahora la dirección estratégica supone un cambio (válido) importante de filosofía y de contenido en relación a las técnicas clásicas de gestión heredadas de Taylor y Fayol (con sus funciones de mando, coordinación u organización, planificación y control), apostando por el triunfo de la reflexión y la creatividad ante las oportunidades y amenazas del entorno.

A nivel internacional, los autores que más han destacado en el área de la dirección estratégica han sido Porter y Ansoff.

Porter (1982), en su libro *Competitive strategy*, plantea un modelo mesoeconómico en el que pretende estudiar la estructura de un sector determinado para determinar sus principales capacidades competitivas.

Considera la existencia de 5 factores a los que denomina fuerzas fundamentales que definen las peculiaridades del sector y afectan la competitividad del sector y de sus distintas empresas:

- Nivel de rivalidad entre las empresas del sector
- Competidores potenciales
- Productos sustitutivos
- Poder negociador de los clientes
- Poder negociador de los proveedores

Adicionalmente, Porter incluye las barreras de entrada y de salida del sector. Porter intenta estudiar las amenazas y las oportunidades que el entorno plantea al sector. Se origina así el análisis sectorial, aplicación a la dirección estratégica del paradigma de la Economía Industrial. En este marco, los resultados de las empresas de una industria o sector dependen (Fernández y Fernández, 1988) de la conducta de compradores y vendedores, que a su vez están en relación a la estructura del mercado en términos de concentración, diferenciación, costes, etc. y a los condicionantes de la oferta (disponibilidad de materias primas, tecnología, vida del producto) y la demanda (elasticidad de los precios, crecimiento, estacionalidad...).

Por medio de esta técnica se pueden realizar estudios del posicionamiento competitivo de los distintos sectores productivos, algunos de los cuales se mencionan en los antecedentes de esta Tesis.

Bueno (1996) plantea un modelo de 10 fuerzas donde considera que a los factores de Porter habría que añadir:

- Poder negociador del Estado (a veces actúa como cliente, pero siempre actúa marcando una normativa que hay que cumplir y que constituye el marco legal en el que va a operar la empresa)
- Poder negociador de los accionistas (los propietarios pueden imponer un determinado rumbo a la empresa)
- Poder negociador de los agentes sociales

Tras el análisis de las fuerzas que condicionan al sector (análisis externo) y a la propia empresa (análisis interno), la empresa puede llegar a conocer sus oportunidades y amenazas, sus puntos fuertes y débiles, sus fuentes de ventajas competitivas. Entonces, puede decidir su estrategia, que según Porter, puede ser:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación de producto
- Enfoque o alta segmentación

En la práctica, las empresas plantean muchas veces sus objetivos en cifras de crecimiento, lo cual es positivo puesto que los hace medibles: crecimiento en las ventas, crecimiento en los beneficios, crecimiento en la cuota de mercado, crecimiento en número de sucursales, etc. Igor Ansoff (1965), integrado en el programa de Administración de Empresas, plantea un modelo desde la óptica de la empresa como sistema. Intenta elaborar una estrategia para la empresa a partir de sus capacidades competitivas a la luz de los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización (define estrategia como el proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos).

Ansoff plantea la estrategia como la confluencia de cuatro elementos:

- Campo de actividad: Conjuntos de BSU (Unidades Estratégicas de Negocios) de la empresa determinadas por la intersección del conjunto de mercados y productos actuales de la empresa.
- Vector de crecimiento: Posibles combinaciones producto-mercado que definen las posibles estrategias futuras. Constituyen las componentes principales del sistema vectorial de decisión de la empresa, como muestra la Tabla 6.II.
- Ventajas competitivas: Diferencias con las otras empresas de la competencia que permiten obtener mayor margen de contribución comercial.
- Sinergia: Efecto amplificador producido por la combinación estratégica de recursos materiales y humanos.

PRODUCTOS	MERCADOS	
	ACTUALES	FUTUROS
NUEVOS	Desarrollo de nuevos productos	Diversificación
ACTUALES	Penetración en el mercado	Ampliación del mercado

Tabla 6.II. Componentes principales de la decisión estratégica en el modelo Ansoff (1965). La combinación de productos y mercados define las Unidades Estratégicas de negocios de la empresa. Las posibles combinaciones para el futuro o vector de crecimiento dan las posibles estrategias.

- ☒ Entendemos por penetración la mejora de la posición actual en el mercado actual y con los productos actuales (mejor cuota de mercado). Se trata de conseguir que el cliente consuma más veces el producto, le dé más usos, etc., para que aumente su nivel de compra. Igualmente, se puede atraer a clientes nuevos, que no empleaban el producto, por medio de campañas publicitarias o atraer a clientes de la competencia por medio de promociones, lo cual será especialmente útil en los mercados maduros.
- ☒ Desarrollo de productos es la introducción de nuevos productos en los mercados actuales (por ejemplo, nuevos tipos de aceite) o introducir mejoras en la gama: tamaños, envases, presentación del producto
- ☒ Desarrollo de mercado es la introducción en nuevos mercados de los productos actuales (exportación).
- ☒ Diversificación o entrada en nuevas actividades representa aportar nuevos productos a nuevos mercados. En este caso, las distintas posibilidades de implantación de la

estrategia expuestas en la Tabla 6.I. se puede desglosar aún más según los tipos de nuevos mercados (la propia empresa, similares a los actuales o bien distintos) y los nuevos productos (con la misma tecnología o con distinta tecnología a la actual) dando lugar a las distintas alternativas de desarrollo: diversificación concéntrica -en actividades que guardan relación- (Ansoff, 1965), pudiendo ser diversificación horizontal -empleando los mismos canales de distribución- o diversificación vertical -integración hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor o la *filière*- y diversificación conglomeral -en otras actividades-

Sobre la matriz producto-mercado de Ansoff, Parras (1996a) recomienda la estrategia de penetración para el aceite virgen, convenciendo a los ya usuarios que intensifiquen su uso (por ejemplo, que no lo empleen sólo para ensaladas sino para freír y cocinar), y captando a consumidores de aceite de oliva, informándoles sobre la mayor naturalidad del producto.

El enfoque de Ansoff y el de Porter no son excluyentes, sino más bien complementarios. Un análisis del entorno externo del sector en general y de la empresa en particular así como un análisis de las fuerzas y debilidades de una empresa en concreto o de las empresas del sector en conjunto facilita una información preciosísima sobre la problemática y la estructura del sector y de sus empresas individuales tanto para los directivos de una empresa determinada como para las organizaciones sectoriales o para las distintas administraciones públicas (europea, estatal y autonómica).

La recopilación de esta información y su tratamiento estadístico es lo que se conoce como análisis DAFO -iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades- y permite realizar un diagnóstico de la situación del sector (posición competitiva) y de cada empresa en particular (perfil estratégico) dentro del sector.

Este conocimiento de la empresa y de su entorno va a posibilitar la realización de unas recomendaciones estratégicas al sector y la formulación de una estrategia para cada empresa en particular.

Sobre la conveniencia de compaginar ambos enfoques (modelo del Entorno y modelo de los Recursos) encontramos estudios de diversos autores como Bueno (1996), que ha venido defendiendo esta postura desde 1986 o Rumelt, Schendel y Teece (1991).

Dejando al margen la vertiente académica, y pasando a la profesional, el doble enfoque también ha sido utilizado repetidamente por una firma de prestigio como el Boston Consulting Group (Koontz *et Al.*, 1990) que denomina al análisis DAFO como elaboración de la *TOWS Matrix*, método gráfico del que nos ocuparemos más adelante.

El modelo de Porter, además de su simplicidad, supone una revolución sobre las bases de la Economía Industrial, pues considera que las claves del éxito de una empresa están en conocer cuatro peligros que son la llegada de nuevos competidores al mercado (por ejemplo, basándose en una nueva estrategia de distribución), la irrupción de productos sustituibles y no complementarios a los de la empresa (por ejemplo, de la mano de los nuevos competidores), el poder negociador de los clientes en materias de precios, de calidad y de servicios prestados (lo cual puede obligar a la empresa a replantear sus relaciones con proveedores y distribuidores) y el poder de los proveedores (por ejemplo, cuando la empresa necesita algún servicio específico como puede ser la tecnología para responder a sus competidores).

Previniendo estos cuatro peligros, la empresa puede conseguir ventajas competitivas respecto al resto del sector, desarrollando estrategias que tengan relación con la diferenciación del producto (control de la demanda) o con la reducción del coste (productividad), asegurando su tasa de beneficio.

La Economía Industrial o Organización Industrial (cuya traducción más acertada sería sectorial), se separa de la Microeconomía de Marshall (de principios de Siglo XX) a partir de los trabajos de Bain y Mason en los años 50 con los estudios de las estructuras de mercado bajo la hipótesis de una empresa sometida a las leyes del mercado y al entorno (el entorno se puede considerar apacible, para los países de la OCDE, desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta los años 60).

Estos estudios estructurales, presuponiendo que todas las empresas del sector (empresas con productos substitutivos que venden a unos mismos consumidores) persiguen el mismo objetivo de adaptación pasiva al entorno, se centran en (Menguzzato y Renau, 1995):

- ? Número de vendedores (grado de concentración del sector)
- ? Número de compradores (poder de presión de los clientes)
- ? Grado de diferenciación de productos
- ? Existencia de barreras de entrada y de salida
- ? Cantidad de información que cada participante retiene (por ejemplo, la transparencia horizontal o en precios)
- ? Nivel de cooperación entre empresas

Scherer (Mili, 1996) mejora el estudio estructuralista estático proponiendo un método iterativo que analiza la estructura del sector (en base a los factores antes mencionados, incluyendo el grado de integración vertical), la conducta (políticas de diversificación, de marketing, de precios, conflictos entre empresas) y los resultados (bondad del producto, conflictividad en el sector, eficiencia operativa)

En los años 60 el modelo estructura-conducta-resultado (ECR) ya se aplicó al estudio del sistema agroalimentario. Existen en España algunos artículos de investigación proponiendo la aplicación de dicho modelo (Mili, 1996).

Es con los trabajos de Jacquemin y Porter en los años 80 cuando se presenta a las empresas en una actitud activa (su estrategia) para modificar las condiciones del entorno en su proceso de adaptación (La nueva Economía Industrial). El resultado o *performance* ya no se debe sólo a las estructuras del mercado en que compite por lo que hay que estudiar el comportamiento de las empresas individualmente (análisis interno).

El Modelo Porter introduce la máxima que es en el sector donde se pierde o se gana la ventaja competitiva de la empresa y mejora el modelo estático de la economía industrial denominado paradigma estructura-conducta-resultado (ECR) de Bain y Mason, propio de otros tiempos cuando el entorno socioeconómico era más favorable.

Este modelo ECR presupone que un conjunto de propiedades del sector (concentración, diversificación, barreras de entrada, presencia de economías de escala y alcance, diferenciación del producto...) condicionan la conducta o estrategia de las empresas y su resultado económico o, de otro modo, la conducta determina los resultados de la empresa, condicionada por los elementos estructurales del sector. De este modo, las estrategias, que determinan los resultados, son fruto de la estructura y se podría identificar las variables clave para el sector.

A finales de los años 70, el equipo de McKinsey liderado por Tom Peters ya se da cuenta que la relación entre estrategia y estructura es biunívoca: la estrategia viene condicionada por la estructura y la estructura condiciona a la estructura (Mundet, 1992).

Porter parte del modelo ECR para elaborar su modelo de fuerzas competitivas como reconoce al afirmar que el beneficio que obtienen los miembros de un sector es fruto de la estructura del mismo (Porter, 1982), pero introduce el estudio conjunto de los 5 componentes del entorno competitivo: barreras de entrada ante los competidores potenciales, rivalidad en el sector (debida al grado de concentración, a la diferenciación de productos y a la existencia de barreras de salida), productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

No obstante, creemos que el modelo Porter de análisis sectorial no es suficiente para determinar la estrategia de una empresa puesto que parte del paradigma ECR, centrado en la estructura del sector y en la homogeneidad de las empresas en el mismo.

La Dirección Estratégica busca hallar la estrategia distintiva para una empresa en particular y se basa en un análisis dinámico más que en el entorno estático del modelo ECR.

Por este motivo, McWilliams y Smart elaboraron, en 1993, el paradigma de la eficiencia (Teoría de los Recursos): la explicación de las ventajas competitivas debe buscarse en aquellos aspectos que hacen única a cada empresa, no en puntos como la existencia de barreras de entrada o el índice de concentración. Una discusión sobre el tema y una revisión de las aportaciones de distintos autores puede hallarse en Arbelo (1997).

De esta manera, la Dirección Estratégica debe ir más allá del estudio sectorial debiendo ser completado del siguiente modo (que ilustra la Figura 6.3):

- Estudio de la complejidad del entorno
- Estudio de la estructura del sector, mediante el modelo Porter de las fuerzas competitivas enriquecido por las aportaciones de otros autores como Bueno:
  - ☞ Número de competidores
  - ☞ Índice de concentración
  - ☞ Punto del ciclo de vida del segmento
  - ☞ Existencia de barreras
  - ☞ Amenazas de entrada
  - ☞ Nuevos productos
  - ☞ Presión de clientes, proveedores, gobierno, accionistas y agentes sociales
- Porter:
  - Condiciones de los factores (básicos y avanzados)
  - Condiciones de la demanda
  - Industrias proveedoras y relacionadas
  - Estrategia, estructura y rivalidad
- Nivel de globalización
- Análisis interno:
  - ☞ Determinando, por ejemplo, cuales son las competencias nucleares de las empresas por medio de la cadena de valor (modelo de análisis propuesto por Porter)
  - ☞ Estructura económica y Análisis de balances
  - ☞ Eficiencia tecnológica y organizacional (recursos humanos)

De este modo se complementan el enfoque que se centra en el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa en su entorno (modelo del Entorno) con el enfoque basado en el aprovechamiento de los recursos de la empresa como fuente de ventajas competitivas (modelo de los Recursos): recursos de capital físico, de capital humano (experiencia, inteligencia) y organizacionales (sistemas de planificación y control).



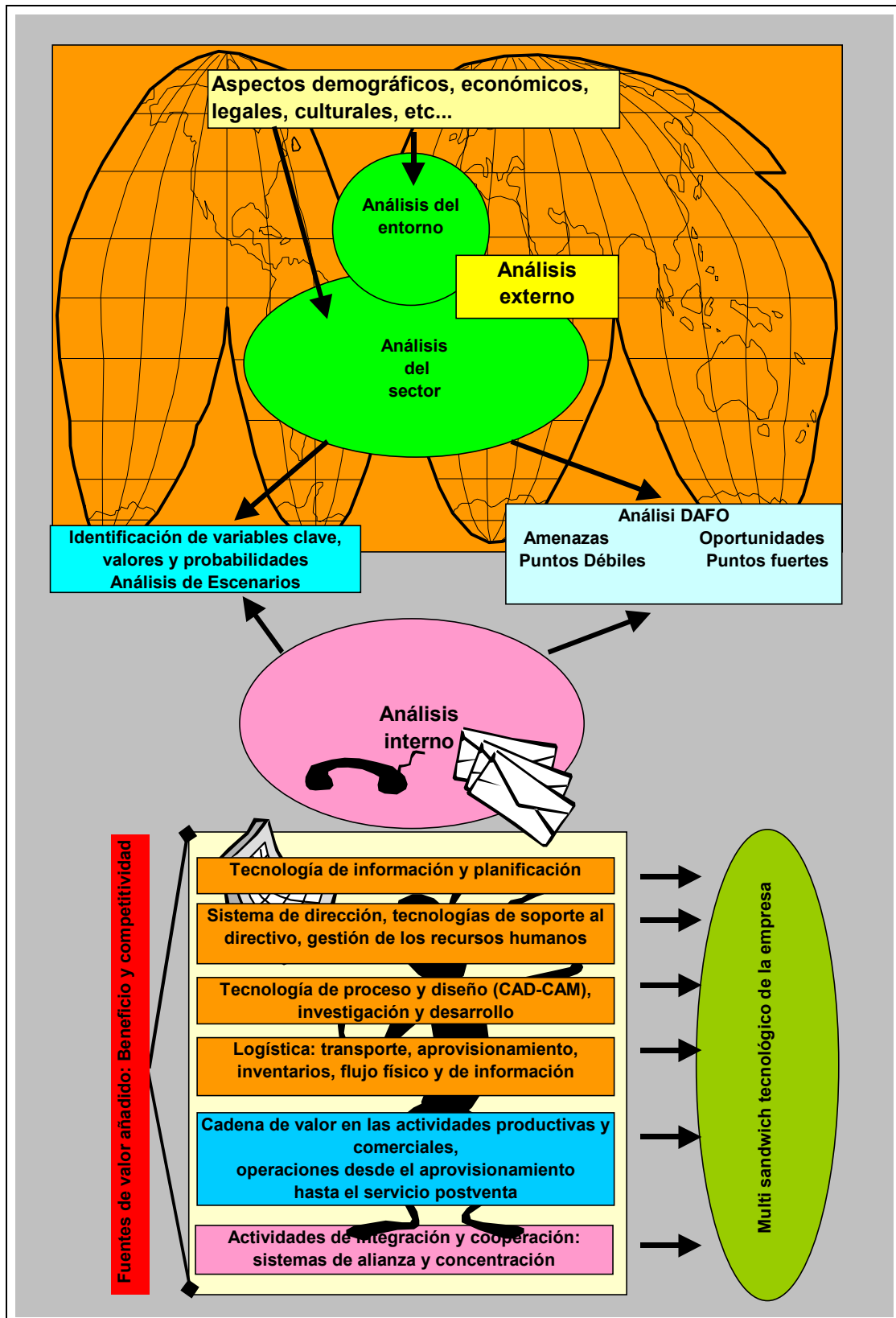


Figura 6.3. y posicionamiento competitivo de las empresas. Fuente: Elaboración propia a partir de Grau y Colom (1994)

## 6.4. El origen de la dirección estratégica

Estrategia es una palabra de origen griego que designa al estratega o general. Se podría interpretar así como el arte o la ciencia del general. Estas habilidades del comandante son las que le conducen a disponer las tropas del modo más efectivo frente a los enemigos. Este plan principal se complementará en el momento de la acción con tácticas que indicaran como hacer avanzar a las tropas. El lector familiarizado con la práctica empresarial comprenderá rápidamente la similitud entre la guerra entre ejércitos en un contexto militar y la competencia entre empresas en un entorno de rápido cambio socio-político-económico.

Ciertamente, las primeras enseñanzas sobre la estrategia empresarial han sido tomadas del Arte de la Guerra del general chino Sun Tzu quien daba gran importancia a la racionalidad, a la necesidad de disponer de información completa sobre el enemigo para poder adoptar una decisión rápida.

La aplicación de la estrategia a la empresa se ha desarrollado durante las tres últimas décadas. En los años 60 surgen las primeras ideas sobre el proceso de planificación y el sistema de dirección de la empresa. Las teorías se basan en como responder a una serie de cuestiones concretas pues el entorno competitivo es estable.

Chandler (1962) definía estrategia como la determinación de objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para llevar a cabo dichas metas.

En los años 70 se habla de planificación estratégica como fijación de objetivos a largo plazo (Koontz *et Al.*, 1990) del que dependen los correspondientes objetivos a corto plazo, las políticas y normas de la empresa, la asignación de recursos, etc. Se basa en el estudio a largo plazo de oportunidades y amenazas para la empresa. A esta línea de pensamiento corresponderían modelos como la curva de la experiencia, el ciclo de vida del producto, la matriz de atractivo industrial, la matriz de cartera, etc. desarrolladas por entidades prestigiosas como la escuela de negocios de la Universidad de Harvard o las consultoras McKinsey y Boston Consulting Group.

En dicha época, Andrews definía la estrategia como el patrón de los principales objetivos y los planes esenciales para lograrlos, establecido de manera que definan en que clase de negocio está la empresa (o quiere estar) y que clase de empresa es (o quiere ser).

La planificación estratégica, después de unos años de apogeo empezó a recibir críticas -ciertas-:

- ✘ Implantar un sistema de planificación exige disponer de gran cantidad de información sobre la empresa
- ✘ Esta información normalmente no está disponible
- ✘ Recopilar información interfiere con el trabajo diario
- ✘ Las tareas de recopilación de datos y planificación se dejan a personal sobreimpuesto
- ✘ La dirección no presta la atención ni apoyo requerido
- ✘ O bien, la Dirección se obsesiona por seguir los planes
- ✘ Lo cual desemboca en rigideces
- ✘ Y en centrarse en el corto plazo

Ansoff *et Al* (1983) también critican que la planificación estratégica se basa sólo en variables económicas y tecnológicas y no psicosociopolíticas, que se centra en las relaciones entre la empresa y su entorno, sin prestar atención a la estructura interna de la empresa, suponiendo que esta organización podrá ejecutar la estrategia planeada; centrándose además en la definición de la estrategia y no en su aplicación y control.

Mundet (1994) comprueba empíricamente en Cataluña que las supuestas ventajas de la planificación estratégica no se materializan en la práctica porque los modelos de planificación estratégica contemplan sólo aspectos parciales -las mismas definiciones de estrategia son parciales-, los directivos no se implican, la planificación se vuelve cuantitativa -prescindiendo de aspectos cualitativos- y el proceso de planificación se convierte en un elemento burocrático. Las decisiones de la dirección carecen muchas veces de la visión de la empresa y son inconsistentes con los objetivos del proceso de planificación estratégica.

No puede decirse que la empresa que no aplica la planificación estratégica (normalmente sólo las grandes empresas tienen estructura para ello) no tiene estrategia (aunque en muchas empresas la estrategia es difícil de definir incluso por parte de los altos administradores) aunque esto no significa que la planificación estratégica no sea necesaria para obtener una ventaja competitiva, sostenible, a largo plazo, pues de un modo menos formal no se puede diseñar la implantación de esta estrategia, contestando cuestiones como (Jarillo, 1992):

- ☐
- ☐ Grandes metas a corto plazo (un año)
- ☐ Negocios en los que se quiere competir
- ☐ Estrategia de cada negocio
- ☐ Grandes acciones estratégicas en cada negocio
- ☐ Metas funcionales
- ☐ Consolidación y reevaluación de metas
- ☐ Planes detallados
- ☐ Presupuestos de los planes

La dirección estratégica supuso una evolución en la misma dirección al aportar una estructura teórica para la reflexión y ampliando el margen de enfoque, de un modo menos previsor y menos centrado en el largo plazo sino más creativo, más flexible y contingente. La Tabla 6.III refleja la diferencia entre ambos sistemas

Factor	Planificación Estratégica	Dirección Estratégica
Entorno	Estable Adaptativo	Turbulento
Cambios previstos	Estático	Dinámico
Época	Años 70	Años 80
Horizonte	Largo plazo	Todos los plazos
Formalidad	Rígido	Creativo
Proceso	Estructurado	Menos estructurado, contingente
Organismo	Centralizado	Descentralizado

Tabla 6.III. Comparación entre planificación estratégica y dirección estratégica.  
Fuente: Elaborada a partir de las distintas obras consultadas

Actualmente, la causa de la expansión de la teoría de la dirección estratégica en multitud de libros, cursos en escuelas de negocios, cursos para postgraduados e incluso cursos de primer y segundo ciclo en las universidades, etc. es la necesidad que tienen las empresas de encontrar solución a sus problemas.

El entorno actual obliga a la empresa a ser tremendamente competitiva. Las empresas que han ido transfiriendo sus beneficios a los socios sin modernizar sus instalaciones o invertir en investigación y desarrollo aprovechando situaciones de bonanza pasadas se encuentran ahora con la competencia de empresas de la Unión Europea, sometidas a fuertes normas de calidad, y del resto del mundo, caracterizadas por unos bajos costes, sin poder competir ni en calidad ni en precio. Estas empresas están condenadas a desaparecer.

Las empresas que están en situación de competir buscan adecuar su estructura a la nueva situación. No desean ya soluciones parciales y a corto plazo, sino una solución global para toda la empresa por lo que se interesan por aspectos como la dirección estratégica, la gestión del personal, el marketing, los sistemas de calidad (Normas de la serie ISO 9000, básicamente, de las que ya se prepara la versión 2000) o la Calidad Total que englobaría a todos los aspectos anteriores.

Bueno (1996) considera que las situaciones que expanden el interés por la dirección estratégica son:

- Situaciones de gran expansión o fuerte crecimiento
- Situaciones de cambio elevado y de crisis económica
- Situaciones de complejidad del entorno y de las decisiones

Actualmente, la complejidad del entorno y el cambio elevado afecta a todos los sectores. Las situaciones de crisis económica se repiten de un modo cíclico. Concretamente en España - y de un modo similar en todo Occidente- de la situación de prosperidad que se vivía en 1987 se ha pasado, hasta 1996, a una situación de recesión que ha llevado a un importante aumento del paro.

A mitad de 1996, los indicadores macroeconómicos de España (parados inscritos en el INEM, crecimiento económico como porcentaje sobre el PIB) manifiestan síntomas de una trayectoria de recuperación económica que acaba por concretarse y mantenerse hasta el año 2000, en que se vuelve a hablar de recesión en Estados Unidos y reducción del crecimiento económico en la Unión Europea.

La situación de gran expansión o fuerte crecimiento es una posibilidad para las empresas en un momento en que la normativa comunitaria permite el libre intercambio entre sus estados miembros y además, acuerdos de libre comercio como el GATT y el desarrollo de técnicas de comunicación como Internet apuntan a una mundialización de la economía. La empresa española se enfrenta a este desafío. En manos de sus ejecutivos y de las administraciones públicas está la posibilidad de implantar medidas para vencer.

En el caso del sector oleícola, este punto es especialmente interesante. En los últimos años, con la divulgación de los beneficios de la dieta mediterránea -especialmente en Estados Unidos- sí que se ha vivido una situación de expansión pues las exportaciones de aceite virgen no han dejado de crecer. Cabe destacar como principal objetivo para las empresas el mercado norteamericano, por su potencial de consumidores y porqué ya existe tradición de consumo, aunque también se exporta a la Unión Europea, países árabes, Australia o Japón.

El aumento en el interés comercializador se ha visto reforzado por unos años de sequía que han hecho disminuir la cantidad de aceite existente con lo que los precios se han disparado. Este hecho ha causado un aumento de las superficies dedicadas al olivo, cultivo que se estaba abandonando en las anteriores décadas.

A modo de resumen del interés por el sector, la Tabla 6.IV muestra el panorama general de la producción y el comercio de aceite de oliva en el mundo (se puede distinguir entre países productores y exportadores; países productores y principalmente importadores y países únicamente importadores), donde España ocupa un lugar muy aventajado junto con Italia.

<b>SITUACION MUNDIAL DEL ACEITE DE OLIVA</b> (Datos en miles de Tm)			
PRINCIPALES PRODUCTORES		PRINCIPALES CONSUMIDORES	
España	505	Italia	655
Italia	498	España	390
Grecia	278	Grecia	203
Portugal	33	Total U. Europea	1321
Túnez	95	Turquía	57
Turquía	84	Estados Unidos	56
Siria	58	Libia	56
Marruecos	36	Siria	54
Argelia	14	Túnez	48
PRINCIPALES IMPORTADORES		PRINCIPALES EXPORTADORES	
Estados Unidos	56	Unión Europea	131
Libia	48	Túnez	50
Unión Europea	43	Turquía	30
C.E.I.	22	Argentina	5

Tabla 6.IV. Situación mundial de la producción, el consumo y el comercio del aceite de oliva, en base a los datos de las campañas 1985 a 1988.

Fuente: Consejo Oleícola Internacional. Folleto de presentación.

La teoría de la dirección estratégica, con sus fases de análisis (análisis DAFO), planificación e implantación y control, sustituye a la de la planificación estratégica en un momento en que es muy difícil planificar a largo plazo pues el entorno cambia rápidamente. Se ha pasado de un entorno relativamente estable en los años 60 a uno turbulento a partir de los 80.

El sector oleícola no es ajeno a este entorno si no que como se ha apuntado, es particularmente vulnerable por lo que la Dirección Estratégica puede ser una herramienta de análisis y planificación válida para que las almazaras, las empresas industriales y las comerciales del subsector del aceite de oliva formulen sus estrategias.

Como indicábamos al principio, en la década de los 80 pueden destacarse los trabajos del ya clásico Michael E. Porter de la Universidad de Harvard.

Para Porter (1982), formular una estrategia consiste en crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas presentes en el sector de actividad y así obtener un mayor rendimiento sobre la inversión (esta es su definición de competitividad o desempeño superior).

Las diferencias entre las teorías de la dirección estratégica y las de la planificación estratégica podrían resumirse (Bueno, 1996) en que la planificación estratégica es más racionalista mientras que la dirección estratégica es más creativa y en que la planificación estratégica se centra en el largo plazo mientras que en la dirección estratégica no se puede fijar un horizonte definido puesto que se parte de un entorno hostil tremendamente cambiante que considera todas las variables de las distintas dimensiones del entorno de la empresa y no sólo las de tipo técnico o económico.

No existe un único concepto de lo que es la dirección estratégica: Mintzberg ha tratado de definir distintas escuelas partiendo de cinco modos de definir la estrategia (conocidos como *las cinco P de la estrategia*: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva) y por ello ha recibido críticas de Ansoff a lo largo de la década de los 90.

En la actualidad, los científicos de la dirección intentan construir una teoría global o nuevo paradigma de la dirección estratégica. Entre las principales líneas de pensamiento en que se basan las teorías actuales y los intentos de síntesis, pueden citarse las aportaciones recientes de (Bueno, 1996):

- Eduardo Bueno Campos (1994)
- C.K. Prahalad y Gary Hamel (1994)
- Rumelt, Schendel y Teece (1991, 1994)
- Williamson (1991): Teoría de la complejidad organizativa
- M. Porter (1991): Teoría dinámica de la estrategia
- I. Ansoff (1980): Teoría de los problemas estratégicos
- Schendel (1994): Acuñó el término de *Strategic Management*

La Tabla 6.V (Mussons, 1997) resume de modo más gráfico la evolución en el pensamiento estratégico

<b>Etapa</b>	<b>Previa (hasta 1965)</b>	<b>Nacimiento (1965-1975)</b>	<b>Madurez (1976-1990)</b>
<b>Estrategia</b>	Planificación y control integrado	Planificación estratégica	Dirección estratégica
<b>Visión del entorno</b>	Estable	Reactivo adaptativo	Inestable turbulento
<b>Enfoque</b>	Política	Estrategia	Problema estratégico
<b>Dinamismo</b>	Indefinido	Estático	Dinámico
<b>Objetivos</b>	Individuales	del sistema	de la organización
<b>Enfoque de Organización</b>	Estructural	Sistemático Convencional	Sistemático moderno
<b>Autores</b>	Anthony Chandler Steiner	Ackoff Andrews Ansoff	Andrews Ansoff Porter

Tabla 6.V. Historia de la evolución de la estrategia empresarial  
Fuente: Adaptado de Mussons (1997)

## 6.5. Necesidad de la dirección estratégica

Las empresas precisan de la metodología de la dirección estratégica como respuesta al problema estratégico (desfase entre la situación real y la deseada para la empresa a la luz de sus posibilidades y su entorno), medido en dos componentes principales, de sacar provecho a las oportunidades que le brinda su entorno y a las capacidades competitivas de su organización y también como método de defensa ante las amenazas del entorno y de mejora frente a sus debilidades internas.

El interés de la empresa por un sistema de dirección estratégica que permita gestionar los problemas estratégicos de modo eficiente es especialmente alto en momentos de complejidad (por la variedad de los componentes del sector y de la propia empresa) y turbulencia, entendiendo ésta como una situación de cambio rápido en los mercados y en los sistemas sociales como la que estamos viviendo desde los años 80.

Un correcto sistema de dirección basado en los principios de la dirección estratégica pretende no solo adaptarse a su entorno, sino anticiparse a las situaciones de cambio en el entorno externo y en el interior de la empresa para diseñar respuestas rápidas que permitan defenderse frente a las amenazas y, si es posible, convertirlas en oportunidades. Esta filosofía recuerda a aquella otra de la estrategia militar que indica que la mejor defensa es el ataque.

Las actividades que van a constituir el proceso de dirección estratégica, buscando la adaptación global de la empresa a su entorno son:

- Formulación de la misión y los grandes objetivos (metas) de la empresa, que van a marcar una serie de restricciones en el proceso de toma de decisión
- Análisis estratégico DAFO del entorno externo y de la organización
- Diagnóstico: perfil de la empresa y definición de las estrategias posibles
- Formulación de la estrategia de la empresa (planificación estratégica)
- Elaboración formal del plan estratégico
- Implantación y control
- Formulación de planes de apoyo: objetivos para las divisiones y departamentos de la empresa, políticas, presupuestos, planes de contingencia y cambio de rumbo



La mundialización del mercado obliga a que la dirección estratégica se plantee temas como:

- La misión de la empresa
- Objetivos locales *versus* globales
- Determinar si es ventajosa la competencia global
- Ventajas de la fiscalidad internacional
- Marketing internacional: como adaptarse a distintas culturas
- Análisis de una I + D internacional
- Diseño de una estructura compatible con los objetivos

Solberg (1992) propone una metodología de estudio que considera el grado de globalización de un sector fruto de la combinación entre la estructura de la oferta y el grado de accesibilidad al mercado internacional.

La estructura de la oferta se determina a través de la presencia de ciertos competidores en las distintas naciones (teniendo en cuenta el grado de concentración), de modo que se puede encontrar competencia nacional, internacional o global.

La accesibilidad de los mercados se fundamenta en la homogeneidad de la demanda entre mercados (mercados homogéneos, diferentes o heterogéneos) y en la existencia de barreras, resultando mercados fáciles, moderadamente difíciles y difíciles. Se obtienen como resultado sectores locales, potencialmente globales o globales.

En la terminología clínica, a partir del diagnóstico, el médico recomienda un tratamiento a su paciente. En la dirección estratégica, a partir del diagnóstico se evalúan las capacidades competitivas de la empresa, se corrigen las disfunciones observadas realizando las acciones que sean necesarias y se definen las líneas sobre las que se debe formular la estrategia de la empresa o del sector.

**La dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva (Jarillo, 1992)**

Ilustración 3. Dirección estratégica

## Capítulo 7. Planteamientos metodológicos sobre el análisis estratégico del entorno exterior

### 7.1. Metodología científica del análisis sectorial

La metodología empleada para realizar un análisis sectorial correcto y fiable debe ser puramente científica -ya sea para su aplicación directa como ejecutivo o asesor de una empresa o con una finalidad general de investigación científica como en esta Tesis Doctoral, que queda al servicio del sector-.

El estudio surge de un trabajo estadístico, de recopilación de datos por medio de material bibliográfico y de entrevistas a personas relacionadas de algún modo con el sector; de preparación de material didáctico para los alumnos de Administración y Organización de Empresas de la Escuela Politécnica de Ingeniería de Manresa (Universitat Politècnica de Catalunya) y de relaciones de asesoría y de amistad con ejecutivos de empresas del sector y con personalidades relacionadas de algún modo con el sector (profesores de Universidad, funcionarios del Departament d'Agricultura de la Generalitat de Catalunya, personal de centros de investigación agraria como el Institut de Recerca i Tecnologia Agrària (IRTA) en Cataluña, etc.).

En el análisis se emplean gran cantidad de datos, cualitativos y cuantitativos, lo que requiere de un proceso de organización del trabajo personal para evitar duplicidad de esfuerzos analizando unos datos que ya habían sido analizados; evitar datos innecesarios por falta de discernimiento entre que datos son importantes para el trabajo y cuales no, lo que es frecuente al comenzar la búsqueda de documentación cuando todavía no se tiene una idea precisa de como se va a enfocar el trabajo ni de que características principales tiene el sector; coordinación de búsquedas, por medio de

La recopilación de datos efectuada requiere también una gran capacidad de análisis para deducir que está sucediendo en el sector, disponiendo muchas veces sólo de datos generales del sector (los más fáciles de conseguir) y de declaraciones, a veces contradictorias, de los ejecutivos de las distintas empresas, por lo que se requiere un cierto grado de sutileza.

Los pasos que se deben seguir para llevar a cabo la investigación sobre el sector oleícola catalán, respetando la formulación científica, son (Solé *et Al.*, 1990):

- ✘ 1. Definir el alcance y objetivo del estudio. Qué sector se quiere estudiar, qué se quiere saber de él y para qué.
- ✘ 2. Determinar el modelo teórico que se seguirá. En nuestro caso, la estructura del sector se analiza siguiendo el modelo propuesto por M. Porter. Luego se seguirán otros modelos para el estudio interno de las empresas.
- ✘ 3. Definir un método de recogida de datos y un plan de trabajo:

Se pretende, en primer lugar, formarse una idea global del sector por medio de recogida de información en general y progresivamente ir concretando los detalles hasta proponer un modelo sobre el sector. Para ello, habrá que buscar las informaciones necesarias en la realización del estudio:

- Sobre el método de estudio (Planificación y dirección estratégica, análisis sectorial)

En este caso se ha contado especialmente con la información facilitada por el Director de la Tesis al ser miembro de dos grandes foros de discusión: ACEDE, Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, y AEDEM, Asociación Europea de Dirección y Administración de Empresas, que celebran congresos anualmente en España (Concretamente, en 1997, AEDEM celebró su congreso nacional en la Universitat de Lleida)

- Sobre aspectos operativos (Técnicas matemáticas y estadísticas, uso de software, etc.)
- Sobre el objeto de estudio:
  - A partir de estudios anteriores de aspectos parciales del sector
    - Fuentes primarias
    - Fuentes secundarias
  - Obtención de información primaria
    - Encuestas a empresas
    - Entrevistas a los agentes del sector

El método y el plan de trabajo deben incluir procedimientos para:

- ☐ Definir la información relevante
- ☐ Localizar las principales fuentes de documentación
- ☐ Seleccionar la información
- ☐ Seleccionar las fuentes de información primaria
- ☐ Elaborar encuestas y entrevistas
- ☐ Elaborar una plantilla para la Integración de la información

- ✘ 4. Análisis de la información. Se desea formar, con los elementos anteriores, un modelo del sector que se deberá completar, verificar o refutar. Se trata de organizar la información, en un proceso realimentado que contiene los pasos anteriores para completar el modelo que ya no será teórico, sino práctico, menos amplio y aplicado a la realidad del sector.
- ✘ 5. Contrastación (en la medida en que sea posible). La validación del modelo debe llevarse a cabo por:
  - Opinión recogida de expertos
  - Noticias posteriores aparecidas en la prensa
  - Observación directa de la realidad
- ✘ 6. Conclusiones y recomendaciones estratégicas. Edición del estudio.

En el terreno de las ciencias sociales, la aplicación del método científico ha sido siempre discutida por la imposibilidad de realizar experimentos controlados como se organizan en las ciencias naturales, en que se intenta comprobar una hipótesis reproduciendo una situación determinada para ver si una variable afecta a otra de modo que sólo existan una variable independiente y una variable dependiente.

Son demasiadas las variables en juego y unas están relacionadas con las otras y cuando no, aparecen atributos no cuantificables. Al encontrarse la aplicación del método científico empírico con estas dificultades, las ciencias sociales se han venido considerando poco científicas y más bien especulativas delante de las ciencias naturales con una metodología más clara.

En la Economía industrial o el *Management* (Gestión) -que para algunos es todavía una disciplina y no una ciencia, igual como se consideró a la Economía hasta no hace muchos años- normalmente no es posible organizar un experimento del mismo tipo que los propios de las ciencias naturales, de forma controlada y actuando sobre las variables de forma independiente.

El método científico se basa en determinar hechos a través de la observación. Tras analizar los hechos, se buscan relaciones causales entre ellos (hipótesis). Estas hipótesis deben ser contrastables empíricamente (la hipótesis debe ser falsable de modo que pueda verse si es falsa o si queda en consonancia con otros hechos cuando se realicen experimentos). Los principios que se obtienen a partir de la contrastación son descriptivos o predictivos, no prescriptivos (Viedma, 1990).

El proceso de documentación, formulación de hipótesis sobre el sector y contrastación empírica, para llegar a obtener el modelo sobre el sector y poder llegar a su aplicación práctica en la gestión empresarial, se ha llevado a cabo del siguiente modo:

- 1º. Obtención de información bibliográfica a partir de revistas y libros (fuentes de información secundaria) que permite establecer las premisas e hipótesis de partida del trabajo

Una vez definidos los objetivos del trabajo, debe pasarse a recopilar la información necesaria, de modo preciso, sin perderse en un mar de datos con lagunas e informaciones duplicadas.

Hay que tener también en cuenta las restricciones que imponen los recursos disponibles a la hora de realizar un estudio empírico: posibilidades de inversión de capital, plazo permitido para presentar resultados, tiempo disponible para realizar la investigación al margen del ejercicio diario de la profesión, disponibilidad para viajar, distancia...

La información puede obtenerse de trabajos ya publicados (revistas, libros, actas de congresos, estadísticas, etc.) y principalmente debe generarse a través de entrevistas y encuestas. Será una información relevante aquella que permita describir al sector según el modelo teórico y que nos indique que parte del proceso o del sector es la más rentable, para definir las mejores prácticas de la industria.

Primeramente, es bueno formarse una idea general del sector a partir de estudios previos, informes periódicos sobre la actividad económica en general, listas de empresas del sector, etc.

La información secundaria es la de más fácil acceso pero tienen el inconveniente de estar dispersa. La cantidad de información disponible suele ser proporcional a la importancia del sector, el tiempo que lleva en actividad, el grado de hostilidad entre las empresas (por la realización de movimientos estratégicos como alianzas, fusiones, absorciones, desarrollo de nuevos productos, etc.)

La lentitud del cambio tecnológico en el proceso productivo va a marcar la validez de la información más antigua.

Las citas incluidas en las fuentes consultadas van a permitir buscar nuevas fuentes bibliográficas pero también van a permitir detectar a los principales agentes del sector, con quien será interesante contactar personalmente o al menos, estar al corriente de sus movimientos.

Los principales tipos de fuentes de información secundaria son (citando algún ejemplo empleado):

- ⇒ Directorios de empresas (Fomento de la Producción, Cámaras de Comercio de Cataluña)
- ⇒ Estudios sectoriales (Estudio de Ernst & Young para el Ministerio de Agricultura, en 1992, Estudio del Sector agroalimentario cooperativo (Xarxa Qualificant, 1998))
- ⇒ Publicaciones de asociaciones sectoriales (por ejemplo: *Olivae* del Comité Oleícola Internacional: )
- ⇒ Revistas sobre el sector (*Oleo*, *Mercacei*)
- ⇒ Publicaciones económicas (*Actualidad Económica*, *Alimarket*, *Dinero*, *Cinco Días*)
- ⇒ Memorias y balances de empresas y folletos publicitarios
- ⇒ Datos estadísticos de la Administración
- ⇒ Prensa en general (*Diari Segre*, *El País* )
- ⇒ Libros (sobre el proceso tecnológico)
- ⇒ Fuentes Generales de información. Puede destacarse aquí la obra Directorio de fuentes de información de la economía española (Portela, 1996).
- ⇒ Catálogos de fabricantes de maquinaria
- ⇒ Actas de congresos (Salón Oleícola Internacional de Reus)
- ⇒ Vídeos de reportajes sobre el sector (TV3, TVE)
- ⇒ Diversas páginas *Web* en Internet (como la dedicada al aceite de la Universidad de Jaén, diversas empresas, organizaciones como ASOLIVA, etc.)

Los problemas que surgen en este apartado son el acceso limitado a los datos empresariales (normalmente, sólo se facilitan datos generales) y la falta de concordancia entre estimaciones o encuestas realizadas por distintas fuentes.

- 2º. Obtención de información directa de las empresas (entrevistas informales en ferias -no estructuradas-), entrevistas estructuradas (presenciales o telefónicas), encuesta general al sector, consulta de balances por obtención directa de las empresas o por solicitud en los registros mercantiles o en el registro de cooperativas).

Las encuestas por correo, aún cuando tienen un bajo índice de respuesta, deben considerarse una herramienta muy importante pues permite un acercamiento al sector, guardando el anonimato de las empresas y salvando las distancias geográficas.

Las encuestas deben contener una parte común a todos los encuestados y otra parte adaptada a cada caso particular (empresarios, proveedores, clientes, personal de universidades, miembros de la Administración, etc.). Las encuestas son la base principal del trabajo empírico. A partir de ellas, podrán realizarse estimaciones estadísticas. Por este motivo, se ha buscado que los datos cualitativos puedan convertirse en cuantitativos (escala de valores).

Para asegurar su validez, la muestra escogida debe ser representativa en cantidad y calidad (muestreo conglomerado por estratos), permitiendo disponer de un mínimo de 30 respuestas -aunque algunos autores manifiesten que con 8 o 10 es suficiente-. Las respuestas deben manifestar coherencia interna (no se ha respondido al azar) y el coeficiente de variación de Pearson debe ser inferior a 0,5 -no hay gran disparidad entre las respuestas- para las respuestas que tomen forma de variable numérica (Mili y Rodríguez-Zuñiga, 1998).

El aspecto principal de este segundo apartado es la realización de entrevistas a ejecutivos de las empresas y otras personas vinculadas con el sector en los ámbitos académico y de la Administración, así como en sectores que podríamos denominar conexos. Todas ellas tienen una idea de lo que está sucediendo en el sector y de cuales son las empresas que funcionan bien y las que funcionan mal, aunque su información es sesgada lo cual se traduce en opiniones parejas y en otras muy opuestas. No obstante, es una técnica que permite un diálogo y un debate sobre los efectos de los profundos cambios que en esta década de los 90 han afectado al sector y sobre los posibles escenarios futuros.

Como trabajo empírico novedoso, una Tesis debe contener datos primarios, es decir, no publicados con anterioridad, surgidos del trabajo de investigación del autor. Una vez en la ciencia del *Management*, la investigación debe basarse en el análisis y contrastación estadística de los documentos proporcionados por las empresas o las declaraciones de sus representantes.

Existen dos técnicas básicas:

- La Técnica Nominal de Grupos, consistente en reunir expertos y recoger sus opiniones. Esta técnica ha debido ser desestimada por falta de poder de convocatoria sin la intervención de algún organismo del Sector. Se ha optado por asistir a acontecimiento sectoriales y escuchar las intervenciones de los expertos y preguntar lo que se cree necesario. Se ha asistido a Jornadas Técnicas en Borges Blanques, al Simposiun sobre el olivo arbequino en Borges Blanques en 1995, a las Jornadas del Salón Internacional Oleícola (SIO) de Reus en 1996, a las Jornadas Internacionales de Economía y Derecho Agroindustriales en el ámbito de la Economía Social dedicadas al sector oleícola, en 1994, donde se presentó el planteamiento de esta Tesis y las primeras conclusiones (Fortuny, 1994).

- El método Delphi: basado en cuestionarios (pasados por fax o carta) y entrevistas (personales o por teléfono) a expertos del sector (desde distintos enfoques). Las opiniones se recogen, se analizan y se pasa el resultado a un grupo más reducido de expertos para que den su opinión sobre las conclusiones. En este apartado han participado 240 personas o empresas entre entrevistas y encuestas postales.

En el diseño de las entrevistas hay que tener en cuenta que éstas han de cubrir los distintos aspectos que se desean analizar pero las preguntas deben formularse con un cierto orden y de forma matizada, discreta o indirecta para evitar que el entrevistado adopte una posición defensiva. En definitiva, se trata de descubrir los puntos fuertes y débiles de las empresas y las oportunidades y amenazas sobre el sector, junto con las causas que han llevado a esa situación y las consecuencias que de ella pueden derivar, proponiendo medidas que puedan potenciar los aspectos positivos.

Es especialmente importante cuidar la técnica seguida en la entrevista y el método de elaboración de encuestas. Para realizar entrevistas correctamente, es necesario un establecimiento de contacto. Lo ideal es establecer un contacto personal (en ferias, congresos, etc.) o por medio de un amigo. En caso contrario, habrá que llamar y pedir hora.

Es importante planificar un calendario de entrevistas y conseguir el mayor número posible de entrevistados y de información útil en poco tiempo.

El investigador debe acreditarse suficientemente para no despertar sospechas y manifestar profesionalidad y credibilidad para ser tomado en cuenta por el experto entrevistado. Al mismo tiempo, se ofrece siempre una copia del estudio (o mejor un resumen) como forma de pago por el tiempo dedicado. La misma entrevista es una especie de asesoría si el científico va intercambiando puntos de vista con el profesional del sector entrevistado. Por supuesto, hay que guardar siempre el secreto profesional.

Las entrevistas (y también las encuestas) deben evolucionar progresivamente de aspectos más genéricos e informales a aspectos más concretos y delicados.

Para facilitar un tratamiento estadístico posterior, es necesario disponer de información cuantitativa -la más difícil de obtener, por lo que hay que garantizar siempre el secreto estadístico al entrevistado-. Las empresas siempre manifiestan su necesidad de contar con mayor cantidad de información para poder tomar decisiones con mayor seguridad. Pero, en cambio, las empresas siempre presentan objeciones a la hora de facilitar información.

Con el análisis sectorial, se llega a una situación de compromiso: las empresas facilitan información para llegar a un conocimiento profundo y científico de la realidad del sector. A partir de esa información, cada empresario podrá optar por el camino que juzgue más conveniente a la luz de su experiencia o su intuición.

Se consideró conveniente empezar por alguna empresa donde se suponía que se tendría una buena acogida por conocer a alguien en ella, además de ser una empresa líder en el sector, para así obtener mayor información que nos proporcione una visión global del sector.

A continuación, se fue elaborando un listado empresas y candidatos a ser entrevistados (a partir de su aparición en revistas o en congresos del sector) que se fue ampliando por medio de las referencias de los propios entrevistados.

La información obtenida se fue transcribiendo en un cuadro de doble entrada o plantilla (hoja de cálculo electrónica) con una columna para cada fuente consultada y una fila para cada tema sobre el que se desea obtener información

- El marco empresarial (dimensión, dinámica del sector/permanencia, forma jurídica, estilo de dirección, costes, etc.)
- La oferta (volumen de producción a lo largo del tiempo, tipos de productos/marcas). Revela la importancia y concentración del sector, la estrategia de la empresa y su importancia en el sector, la evolución de las preferencias de consumo, etc.
- El producto (dinámica de los productos, evolución de precios, estructura de costes).
- El mercado (número de consumidores, distribución, hábitos de compra, etc.)
- Los sectores adyacentes (proveedores, substitutivos, clientes, en aspectos como cuota de mercado, precios, calidades, condiciones de pago, plazos de entrega, variedad de productos, etc.).

Las principales fuentes primarias consultadas han sido:

- Miembros de las empresas del sector: gerentes, técnicos y operarios
- Agricultores
- Representantes de organizaciones (por ejemplo, Denominaciones de Origen, Lonja de contratación)
- Otros especialistas (Universidad, Asociaciones)
- Proveedores, distribuidores, comerciantes, clientes
- Sindicatos
- Gobiernos (DARP, MAPA)
- Sector financiero (banca)

Ante la imposibilidad de recoger personalmente las impresiones de cada uno de los protagonistas del sector, se ha optado por realizar un exhaustivo seguimiento de la prensa local. Se puede argumentar que no es un medio muy científico pues no existen unos *referees* que validen las informaciones publicadas, pero al fin y al cabo, lo importante no es la opinión del cronista sino la transcripción de las palabras del encuestado.



El análisis cualitativo denominado método Delphi permite suplir la falta de información cuantitativa sobre las áreas estratégicas del sector a la vez que proporciona la información necesaria sobre aspectos difícilmente cuantificables o subjetivos. Si se aplica reiteradamente, permite llegar a una aproximación de posiciones que se puede considerar, en tanto en cuanto que los entrevistados son expertos en el sector, una validación de los resultados del estudio.

En el empleo del método Delphi, se realizar cuestionarios sucesivos, presentando a los expertos la opinión que la mayoría ha presentado en la ronda anterior para reducir así la dispersión obtenida (si las respuestas fuesen numéricas o estuviesen en una escala, diríamos que buscamos la reducción del espacio intercuartílico). De este modo, se puede incluso asignar una probabilidad a la respuesta mayoritaria que puede servir para un posterior análisis de impactos cruzados, propio del análisis estructural en el paradigma Estrategia-Estructura-Resultados (se trata de una matriz donde a cada acontecimiento se le asigna una probabilidad y se observa el impacto de dicho parámetro sobre otras variables consideradas).

En nuestro caso, en lugar de rondas procederemos a la intercalación de informaciones en cada sucesiva entrevista para facilitar nuestro trabajo y el de los entrevistados. No se realizarán tampoco rondas en los cuestionarios postales puesto que las encuestas son anónimas y además se espera que el nivel de respuesta sea bajo.

Puede que la muestra que tomemos para el estudio no sea estadísticamente representativa, pero este proceso sería largo y excesivamente costoso. Además, es innecesario: va a bastar con las opiniones de profesionales de reconocido prestigio para formar nuestro criterio.

El plan de trabajo fijado para llevar a cabo este apartado de la Tesis es el siguiente:

- ⇒ Consulta inicial de fuentes generales de información: Al inicio de la Tesis para centrar el tema
- ⇒ Consulta inicial de libros: Al inicio de la Tesis
- ⇒ Revisión de la prensa diaria: Frecuencia diaria/Semanal
- ⇒ Consulta de publicaciones periódicas atrasadas: Frecuencia trimestral
- ⇒ Revisión de publicaciones periódicas: Frecuencia semanal
- ⇒ Revisión de publicaciones periódicas de más difícil acceso: Frecuencia mensual a anual según dificultad
- ⇒ Revisión Libros: Lectura mensual, compra trimestral
- ⇒ Artículos en revistas extranjeras: solicitud semestral
- ⇒ Consulta de balances y otros documentos oficiales: anual
- ⇒ Asistencia a ferias, jornadas técnicas, etc.: Anualmente
- ⇒ Realización de entrevistas: regularmente. A los miembros del sector oleícola se les entrevistará antes del inicio de la campaña o en sus primeros días (setiembre-noviembre). Al resto de implicados, en los otros períodos (comercio, banca, Administración, Universidad, etc.)
- ⇒ Realización de cuestionario anónimo: En el mes de setiembre, cuando la Tesis esté avanzada para tener una idea precisa sobre el sector y poder también recabar información de los tres años o campañas anteriores: 94/95, 95/96, 96/97.

Tras esta fase de observación, es posible realizar un planteamiento más depurado de las hipótesis sobre la realidad del sector.

La aplicación del procedimiento reiterativo entre el modelo teórico y el progresivo conocimiento empírico del sector va forjando un modelo práctico que consta de las siguientes partes:

1. Descripción genérica del sector
  - Descripción a nivel mundial (especialmente europeo)
  - Descripción a nivel español (con referencia al sector alimentación)
  - Descripción inicial del sector en Catalunya
  - Descripción del proceso productivo
  - Descripción histórica
  - Clasificación de las empresas
  - Características principales
2. Evolución del sector
3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas
4. Clasificación de las estrategias
5. Identificación del tipo de entorno/tipo de sector)
6. Recomendación

- 3º Contrastación por medio de intercambio de opiniones con ejecutivos (este intercambio de opiniones es siempre agradecido pues representa una aportación del doctorando a cambio de la información que espera obtener de la empresa), siguiendo el método Delphi.

Contrastación por medio de noticias que van apareciendo en la prensa o en revistas especializadas sobre la marcha de las empresas (con el paso del tiempo).

- 4º Realimentación y depuración. Aquellos principios que no han superado la contrastación se han ido eliminando y se han introducido principios nuevos capaces de enfrentarse a la contrastación de la realidad.

En esta Tesis Doctoral, el trabajo preliminar comenzó en 1993 con la inscripción al programa de doctorado de la Universitat de Lleida donde se siguieron cursos de tercer ciclo - doctorado y postgrado- durante tres cursos académicos para adquirir conocimientos diversos en áreas como:

- 📖 Metodología científica y filosofía de la ciencia
- 📖 Técnicas de documentación y presentación del trabajo científico
- 📖 Técnicas matemáticas y estadísticas
- 📖 Marco legal del sector agroalimentario
- 📖 Tecnología del sector agroalimentario
- 📖 Economía aplicada al sector agroalimentario
- 📖 Ciencia de los alimentos

Toda estos contenidos han supuesto una formación y el desarrollo de unas habilidades que han sido la base para la realización de la investigación aplicada.

La investigación bibliográfica comenzó en junio de 1994 y el trabajo de campo en setiembre del mismo año (una vez pasadas las vacaciones, cuando las empresas y las distintas instituciones vuelven al trabajo con normalidad).

Después de realizar los primeros contactos con la literatura existente y primeras entrevistas con agentes del sector (gerentes de cooperativas y de empresas no-cooperativas), donde se han recogido opiniones plenamente coincidentes en ciertos aspectos y diametralmente opuestas en otros, se empieza a formar una imagen o modelo del sector que va a servir de hipótesis de trabajo en esta Tesis y que se va a tratar de verificar o refutar por métodos científicos en el área de las ciencias sociales:

- ⊗ El sector productor de aceite está excesivamente fragmentado y existe falta de comunicación y de confianza entre los productores. Estas empresas se han centrado en la producción y han reducido las actividades comerciales a la venta a granel o la venta en mercados locales. por su desunión carecen de puntos fuertes para acceder al mundo de la comercialización: personal preparado, estructura financiera, volumen de producto, marca conocida, etc.
- ⊗ A pesar de ser el aceite un producto relacionado a nuestra cultura desde hace miles de años, el consumidor de hoy en día, asentado en las grandes ciudades, no conoce los distintos tipos de aceite ni comercialmente ni por sus distintas propiedades. A pesar de buscar alimentos cada vez más saludables, sigue comprando el aceite por precio en los hipermercados.
- ⊗ Sólo unas cuantas empresas, de capital internacional, poseen la estructura necesaria para controlar la distribución de aceites, acercándolos al mundo de las cadenas de distribución y anunciándolos en los medios de comunicación de masas.
- ⊗ Sin embargo, es posible un giro radical de manera que las empresas productoras se unan formando grupos de comercialización, con personas con la debida experiencia y formación al frente, de manera que puedan concentrar la oferta y obtener unos precios más favorables en la comercialización a granel, que puedan alcanzar economías de escala y reducción de costes, que puedan negociar con las cadenas de distribución e incluso con los organismos de la administración, con capacidad para financiar campañas de marketing donde se informe al consumidor de las ventajas del aceite de oliva virgen extra y se promocionen unas pocas marcas que el consumidor pueda recordar y puedan aparecer constantemente en los lineales del comercio detallista.

A finales de 1994 ya se expusieron las bases del trabajo y sus primeras conclusiones en el transcurso de las Jornadas de Economía y Derecho Agroindustrial celebradas en Lleida (Fortuny, 1994).

A partir de ese momento se fueron realizando las actividades empíricas previstas como la encuesta postal a las empresas del sector, el análisis de balances, el tratamiento de la

información secundaria disponible, las entrevistas a ejecutivos y funcionarios, el seguimiento de los acontecimientos en el sector por medio de la prensa diaria, etc. Se empezó la redacción de la presente Memoria al mismo tiempo que se iba profundizando en la recopilación de datos.

Oportunamente, se presentó para su aprobación el Proyecto de Tesis Doctoral, que fue aprobado por la correspondiente comisión de la Universitat de Lleida y se obtuvo la Suficiencia Investigadora.

Entre Julio de 1998 y Setiembre de 2001 se realizó la versión definitiva.

## 7.2 Definición del marco previo: los conceptos de sector y *filière*

Para introducirnos en el análisis sectorial, hay que empezar definiendo sector. La definición más extendida es la que entiende por sector el conjunto de empresas que producen bienes (o servicios) sustitutivos próximos.

Se trata pues de una definición del lado de la demanda, pero existe también una definición del lado de la oferta: las empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares. Por ejemplo, la ropa de señora y de caballero no son sustituibles y estarían en un mismo sector de la confección desde el punto de vista de la oferta. (Fernández y Fernández, 1988).

Una definición más completa es la que presenta Abell (1980) en la que define el negocio de una empresa como la combinación de tres dimensiones:

- ☞- Funciones desarrolladas para los clientes (¿en qué se les satisface?)
- ☞- Grupos de clientes atendidos (¿a quien se satisface?)
- ☞

Así, en el sector oleícola estarían:

- ☐Según la tecnología, las empresas que emplean tecnologías de extracción continua (dos o tres fases) y las que emplean tecnologías anteriores (molinos de piedra y prensas más o menos perfeccionadas)
- ☐Según los grupos de clientes, grandes empresas de la distribución, comercio mayorista/minorista, venta directa, otros envasadores, clientes industriales (conservas, salsas platos preparados,...), clientes de la restauración (HORECA)
- ☐Según las funciones estaría la molturación, el envasado, el secado y extracción de orujo, la extracción de aceites vegetales y la refinación.

La delimitación puede hacerse respecto al producto, al proceso o a la dimensión geográfica. También debe tenerse en cuenta que las empresas diversificadas inflan el sector y, a la hora de hacer un estudio cuantitativo, debería considerarse sólo aquella parte de los factores (activos, personal, materiales, etc.) dedicados al sector objeto del estudio así como sólo la parte que corresponde al sector de la variable de resultados (beneficio, margen, etc.).

Vista la existencia de los problemas de definición y delimitación citados, a la hora de analizar un sector productivo es necesario definir qué sector se quiere estudiar, cuáles son sus límites y qué se quiere saber de él.

En la presente Tesis, el sector objeto de estudio es el sector de las empresas productoras/envasadoras de aceites de oliva, con especial referencia a las empresas productoras (almazaras) de aceite de oliva virgen de calidades extra o corriente, directamente consumible.

Según los textos consultados, el sector engloba también al aceite de orujo, por ser un subproducto de la aceituna (Estudio elaborado por Ernst & Young para el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en 1992) o incluso los otros tipos de aceites comestibles como puedan ser los de distintos tipos de semillas oleaginosas y los de palma y coco, incluso las grasas de origen animal.

La definición que se le haya dado al sector para delimitar su estudio puede discrepar de la definición otorgada por otras entidades a la hora de buscar datos en bases de datos existentes. En España, existe la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93) elaborada por el Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya para actualizar la anterior CNAE-74 y adaptarla a la normativa comunitaria NACE (Nomenclatura de actividades de la Comunidad Europea Revisión 1) de 1990. La CNAE agrupa las empresas del sector oleícola bajo el código 15430.

A efectos del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), las actividades empresariales se identifican según epígrafes: la fabricación de aceite de oliva está comprendida en el epígrafe número 411; las actividades de refinando de aceite de oliva y extracción de aceite de orujo se encuentran ya en el epígrafe 412 dedicado a aceites y grasas.

A través del servicio Web de las cámaras de comercio catalanas, se ha realizado un seguimiento de las empresas cuyos códigos de actividades (epígrafes al efecto del Impuesto de Actividades Económicas) son 4111 (fabricación y envasado), 4112 (fabricación) y 4113 (envasado de aceite de oliva), aunque también se han localizado las empresas cuyo código es 4121 (refinación y obtención de aceite de orujo).

Existen también la clasificación por motivos arancelarios (permite conocer datos sobre exportaciones e importaciones), la base de datos de la Central de Balances del Banco de España y los *rankings* elaborados por distintas empresas (por ejemplo, Fomento de la Producción).

Otra fuente de información para la realización del análisis sectorial la constituyen las distintas organizaciones de productores. Las empresas asociadas a cada entidad poseen ciertas características comunes que ayudan a limitar el alcance del estudio y la definición del sector

Para llegar a una mayor comprensión del sector se ha querido estudiar toda la cadena de valor del aceite de oliva, considerando conjuntamente las actividades de producción del aceite virgen en la almazara, transformación en aceite refinado cuando es necesario y comercialización de los dos grandes tipos de aceites de oliva resultante: el virgen y el "oliva".

Como se verá, existen empresas -especialmente las de mayor tamaño- que operan además con los otros tipos de aceites e incluso con otros productos, por lo cual puede ser difícil distribuir los valores económicos cuantitativos entre actividades.

Estas precisiones van a servir para centrar el estudio, delimitando la información que se requiere para determinar los factores clave del éxito y las actuaciones necesarias para producir un aceite de calidad, venderlo al detalle, obteniendo una cuota de mercado fiel y un precio superior, a la vez que conquistando un prestigio internacional para nuestro país. La finalidad del estudio es proponer soluciones a los integrantes del sector para mejorar sus competitividad.

La elección de un modelo teórico - en nuestro caso el llamado modelo Porter- va a actuar como pauta para determinar la información relevante que se debe buscar para caracterizar el sector. El modelo teórico, necesariamente amplio, se irá acotando al caso concreto objeto de estudio. A medida que se vaya aplicando el modelo teórico y se vaya recogiendo más información, se irá concretando el modelo práctico en un proceso reiterativo que irá perfeccionando el modelo y concretando que nueva información se debe buscar.

Finalmente, se tendrá confeccionado el modelo práctico aplicable al sector. Alimentando este modelo con la información disponible, se obtendrán las conclusiones sobre la realidad del sector, los puntos favorables y los puntos débiles y se podrán hacer recomendaciones estratégicas.

Un enfoque distinto, que aquí entendemos como complementario y no como opuesto, al de sector es el de *filière*, término nacido de los economistas industriales franceses en los años 60 y muy empleado en lo 70 que podría traducirse al castellano por hilera de producción.

Esta teoría indica que no debe estudiarse un sector aislado (estudio transversal) sino que debe estudiarse toda la hilera o cadena de intercambios e interrelaciones necesaria para poner el aceite en manos del público (estudio longitudinal) pues en el entorno de una empresa existen oportunidades y amenazas derivadas de las influencias entre las empresas que forman la hilera (que de ser longitudinal, coincidiría con la cadena de valor o de transformación del producto). Esto es especialmente importante en un sector como el oleícola en que existen claramente diferencias e intercambios entre empresas pertenecientes a distintos sectores: productoras de aceite, empresas envasadoras, empresas refinadoras, etc.

Según Mili (1996) aislar este conjunto heterogéneo de actividades, empresas y tecnologías que cubren la producción, transformación, intercambio y consumo de un producto permite evaluar la actividad económica en torno un producto y cuantificar su contribución al conjunto de la economía a través de la cadena de valor añadido.

Garibaldi (1995) recomienda precisamente emplear el enfoque de *filière* y dibujar dicha *filière* para profundizar en el análisis de un sector, puesto que quedan patentes todos los actores que permiten que el producto llegue a manos del consumidor. El único inconveniente, puesto que *filière* está ligada a un producto, surge cuando se manejan distintos productos, en empresas muy diversificadas, como las envasadoras que además de aceite de oliva se dedican a refinar y envasar otros aceites y grasas.

Mili (1996) recoge también el enfoque de *filière* en su estudio del sector oleícola y describe el origen de la metodología, adjudicándola a un estudio de Goldberg que sugiere la necesidad de incluir a todos los agentes implicados en la producción, transformación, distribución y consumo de un producto agroalimentario, que configuran un *Agribusiness Commodity System*.

### 7.3. Atributos del sector

El tipo de sector en el cual se compite se describe en términos de su concentración, su tamaño e importancia respecto al Producto Interior Bruto (PIB) del país y su madurez (o punto del ciclo de vida de las empresas que lo componen).

**a) Concentración del sector.** Un sector se define como concentrado cuando un número reducido de empresas tienen una participación elevada del total del mercado.

Por el contrario, un sector se define como fragmentado cuando hay muchas empresas pequeñas y medianas sin que ninguna tenga una importante participación en el mercado.

La mayor concentración o fragmentación pueden deberse a barreras de entrada o de salida, economías o deseconomías de escala, importancia de la experiencia (reducción de costes a medida que se incrementa la cantidad producida por mejora en el método de trabajo), costes de transporte, costes de gestión de existencias, relación con los proveedores, diferenciación y novedad del producto, normativa legal, etc.

La concentración se define a partir de medidas de concentración absoluta (por ejemplo, número de empresas con más de  $n$  trabajadores) y de concentración relativa.

Para ello, se emplean distintos índices (Menguzato y Renau, 1985 y Mussons, 1997) como el índice de Hirschmann (Ecuación 7.1) donde  $V$  representa las ventas totales del sector y  $v_i$  las ventas de cada una de las  $N$  empresas del sector; el índice de Hanna y Kay (Ecuación 7.2), el índice de Herfindale (Ecuación 7.3), índice de Rosenbluth y de Hall-Tdeman (Bueno y Morcillo, 1994), el coeficiente de entropía o el índice de concentración de Gini (Ecuación 7.4) donde  $\Sigma v_i$  representa el porcentaje acumulado de ventas y  $\Sigma p_i$  el porcentaje acumulado de empresas; así como parámetros estadísticos como la media aritmética ( $\mu$ ) (Ecuación 7.5), la varianza y la desviación típica ( $\sigma$ ) o las medidas de asimetría como las cuantiles (cuartiles, percentiles,...) o el coeficiente de asimetría de Pearson, aplicado a una determinada firma (Ecuación 7.6).

$$\frac{100}{V} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^N v_i^2}$$

$$R = \sum_{i=1}^N \left( \frac{v_i}{V} \right)^a$$

$$H = \sum_{i=1}^N \left( \frac{v_i}{V} \right)^2 \quad (7.3)$$



$$c = \frac{\sum_{i=1}^{N-1} (\sum v_i - \sum p_i)}{\sum_{i=1}^{N-1} (\sum v_i)} \quad (7.4)$$

$$\mu = \frac{V}{N} = \frac{\sum_{i=1}^N v_i}{N} \quad (7.5)$$

$$\frac{\mu - v_i}{\sigma}$$

Otros indicadores que se destacan por ser muy empleados:

Índice discreto o de importancia de las  $n$  primeras empresas. Se calcula a partir de considerar las  $n$  mayores empresas del total de  $N$  empresas existentes. El índice se calcula sumando para las  $n$  empresas la proporción de la variable  $R$  considerada (ventas, producción, etc.) correspondiente a la empresa número  $i$ , ordenadas de mayor a menor. La Ecuación 7.7 expresa el cálculo de este índice.

$$I_D = \sum_{i=1}^n \left( \frac{R_i}{\sum_{j=1}^N R_j} \right) \quad (7.7)$$

Este índice (Linda, 1997 en Bueno y Morcillo, 1994) puede tener una traducción colorimétrica (Tabla 7.I) de modo que si los cuatro primeros competidores (Ecuación 7.8) controlan el 80% de las ventas, la competencia está en peligro grave y probable (zona roja); si controlan entre el 60% y el 80%, el peligro es serio y posible (zona naranja); si controlan entre el 40% y el 60%, la competencia está en situación de máxima atención y vigilancia (zona amarilla).

Si el índice no llega al 40%, se permanece en situación de tranquilidad para la competencia (zona verde).

$$I_D = \frac{\sum_{i=1}^4 v_i}{V}$$

Color	Verde	Amarillo	Naranja	Rojo
Nivel peligro	Tranquilidad	Mucha atención	Serio, posible	Grave, probable
Concentración	0% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%

Tabla 7.I. Partición del índice discreto de concentración para las cuatro principales empresas en cuatro zonas colorimétricas, según Linda,  
Fuente: Elaboración propia a partir de Linda (1997) en Bueno y Morcillo (1994)

Índice de importancia relativa: la curva de Lorenz. Se obtienen al considerar cuantas empresas  $-n-$  se necesitan para conseguir un porcentaje determinado  $-p-$  de la variable de medida (ventas, producción, etc.). La función  $p = f(n)$  se puede representar en unos ejes cartesianos y resulta una curva (curva de Lorenz) tipo gráfico de Pareto o Diagrama ABC, a la que se aplica el índice de concentración de Gini, que realmente representa el doble del área comprendida entre la curva de concentración y la diagonal del gráfico.

En 1992, las 10 primeras empresas ( $CR_{10}$ ), entre 455 envasadoras, acumulaban el 75% del total de ventas de aceites en España. El hecho que ninguna de esas grandes marcas se hubiese visto implicada en el escándalo de la colza (síndrome tóxico) en los años 80 sirvió para reforzar su imagen de marca (Briz y De Felipe, 1995). 600 almazaras de las 1700 existentes controlaban el 90% de la producción de aceite.

Dentro del apartado dedicado a concentración, además de medir el grado de concentración económica, se pueden analizar las modalidades de concentración (horizontal, vertical y en conglomerado) para destacar que las empresas del sector deben buscar la concentración horizontal, añadiendo nuevas capacidades a las ya disponibles: la almazara se puede completar con la orujera y la refinería, y por supuesto al envasado. De este modo se pueden obtener economías de escala, beneficiándose de sinergías, consiguiendo mayor poder de negociación y pudiendo incrementar la cuota de mercado.

Esta concentración puede realizarse por fusiones y absorciones, creación de cooperativas de segundo grado, alianzas entre empresas (*joint-ventures*, agrupaciones de interés económico) o creación de redes de cooperación horizontales, que, pensadas para cooperar en un proyecto común, como podría ser el llevar su producto a nuevos mercados, acaban modificando la estructura del sector, en favor de la concentración, a medida que se van acercando las empresas en el desarrollo de la cooperación (Bueno y Morcillo, 1994).

Un cierto detalle sobre cooperación o alianza como opción estratégica puede encontrarse en Menguzzato y Renau (1995).

**b) Tamaño e importancia del sector.** El tamaño e importancia del sector se puede describir a partir de la matriz industrial estratégica. Este criterio clasifica a los sectores según:

- Sectores no básicos
- Sectores básicos (sectores típicos del país que han impulsado tradicionalmente su crecimiento económico). El sector oleícola es básico en las principales comarcas olivareras (especialmente de Andalucía) por la cantidad de empleo que genera
  - En crisis: demanda decreciente y tecnología obsoleta
  - Sensibles: han sufrido una reconversión
- Sectores estratégicos (explotan tecnologías nuevas y con demanda en alza). El sector oleícola es estratégico a nivel nacional por su importancia económica (6% de la producción final agraria), por aspectos sociales (generador de empleo) y medioambientales (Maté *et Al*, 1995a), para mantener y conservar suelos, revalorizando tierras que no admiten otras plantaciones, como ya reza el Preámbulo del Convenio Internacional del Aceite de Oliva presentado ante las Naciones Unidas en 1986 (Kiritsakis, 1992).
  - Consolidados: sectores maduros con una cuota de mercado consolidada y una tecnología de cierta madurez (Por ejemplo, el sector agroalimentario).
  - Emergentes: Industrias nuevas o industrias transformadas a partir de innovaciones tecnológicas

**c) Madurez del sector.** La clasificación del sector según su madurez parte de la aceptación que los sectores industriales tienen un ciclo de vida, al igual que los productos (Figura 7.1), debido a su madurez y al tipo de tecnología que usan. La clasificación resultante da:

- Sectores emergentes (nuevos). Basados en nuevas necesidades de consumo, innovación
- Sectores en crecimiento (normalmente estratégicos). Con demanda en alza y tecnologías novedosas.
- Sectores maduros (normalmente básicos). Con tecnologías maduras y cuotas de mercado y *cash flow* importantes.
- Sectores en declive (en crisis). Con tecnología obsoleta, escasa rentabilidad y demanda decreciente por la aparición de sustitutivos.

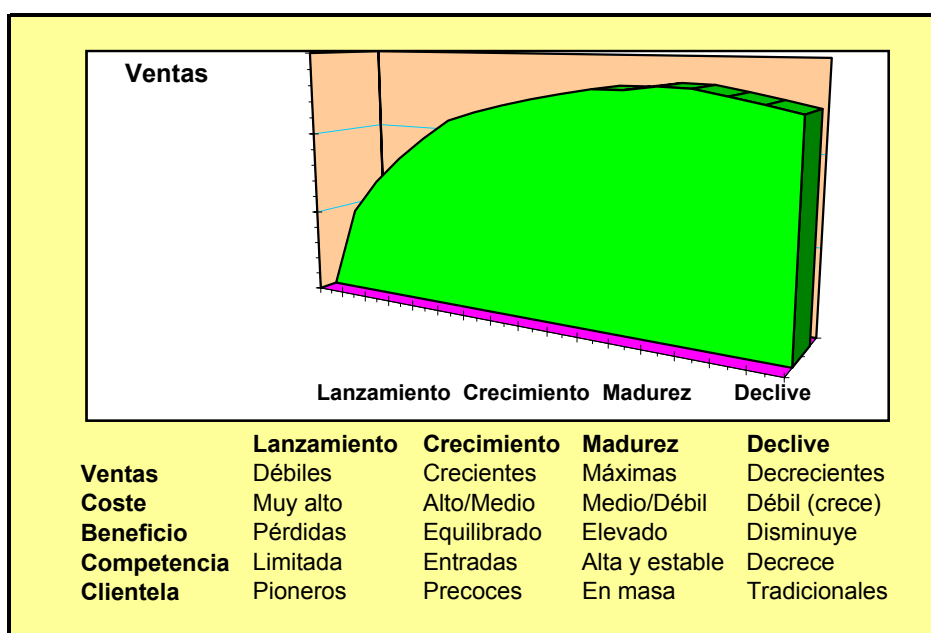


Figura 7.1. El ciclo de vida de un producto, características.  
Fuente: Garibaldi (1995)

El aceite, como producto, debe considerarse en una fase de madurez pues se trata de un producto milenario conocido ampliamente por los consumidores aunque conviene matizar que no existe un conocimiento por parte del público en lo que se refiere a los distintos tipos de aceite en cuanto a composición, características analíticas, efectos nutricionales, etc. Las empresas, en primer lugar las del subsector almazarero, se han lanzado a dar a conocer las virtudes del aceite de oliva virgen por lo que se estaría en una fase de arranque o emergencia para este tipo de aceite en los grandes mercados urbanos lejos de las zonas de producción, (donde se ha venido consumiendo tradicionalmente).

Según la madurez del sector, las características económicas, técnicas y organizativas son distintas (y por tanto la estrategia debe ser distinta) según muestra la Tabla 7.II .

	Despegue	Crecimiento	Madurez	Declive
<b>Ritmo de crecimiento</b>	Medio	Alto	Muy lento	Negativo
<b>Potencial de crecimiento</b>	Importante	En curso	Saturación	Decrece
<b>Competidores</b>	Pocos	Muchos	Pocos (oligopolio)	Pocos (restantes)
<b>Entrada en sector</b>	Según tecnología	Fácil	Difícil	No atrae
<b>Estrategia</b>	Innovación (o imitación)	Crecimiento	Ordeño (rentabilidad)	Ordeño, liquidación

Tabla 7.II. Adecuación de la estrategia según la madurez del sector  
Fuente: Jarillo (1992)

Otra clasificación de la estructura de un sector es la propuesta por Octave Gelinier (en Abascal, 1998), en función del grado de concentración y la velocidad de evolución del sector. Los sectores agrícolas o el comercio tradicional encajan con la estructura A de dispersión estática (Tabla 7.III)

<b>Estructura</b>	<b>A: Dispersión</b>	<b>B: Transición</b>	<b>C: Concentración dinámica</b>	<b>D: Concentración estática</b>
<b>Concentración</b>	Débil	Creciente	Fuerte	Fuerte
<b>Número firmas</b>	Muy grande	Grande	Decreciente	Decreciente
<b>Ventas</b>	Bajas	Crecientes	Fuertes	Fuertes
<b>Media de establecimientos</b>	1-1,1	1,1-1,5	1,5-2,5	Más de 2,5
<b>Explotaciones artesanas (%)</b>	70-100	20-70	0-20	0-40
<b>Coste entrada</b>	Muy débil	Creciente	Fuerte	Muy fuerte
<b>Integración</b>	Nula	Horizontal	Creciente	Fuerte
<b>Innovación</b>	Débil	Creciente	Fuerte	Débil
<b>Edad de los productos</b>	Viejos	Rejuvenecidos	Jóvenes	Maduros
<b>Diferenciación</b>	Nula o natural	Creciente	Fuerte	Decreciente
<b>Esfuerzo comercial</b>	Nulo o local	Creciente	Fuerte	Fuerte
<b>Dominio de distribución</b>	Local	Creciente	Fuerte	Fuerte
<b>Competencia</b>	Perfecta	Diferenciación	Oligopolio	Oligopolio
<b>Rentabilidad</b>	Débil	Fuerte	Fuerte	Débil

Tabla 7.III. Tipos de estructura de los sectores industriales  
Fuente: Octave Gelinier, citado en Abascal (1998)

Finalmente, la Tabla 7.IV muestra unos tipos de sector genéricos, sus características, algunos indicadores para detectarlos y el tipo de estrategia que más se adecua.

El sector oleícola catalán, aunque sea un sector centenario, sigue siendo de tipo fragmentado puesto que el tamaño mínimo eficiente de las almazaras es muy pequeño (sólo hay un método eficiente de producirlo y es bien conocido de modo que el aceite no se diferencia de un fabricante a otro y la mayoría de los clientes prefieren el de su población) por lo que la Tabla prevé las estrategias de consolidación o de adaptación. Esto significa que si el sector es intrínsecamente fragmentado, cercano a la competencia perfecta, no queda más remedio que reducir costes, en todos los aspectos, sin realizar inversiones para obtener ventajas competitivas -no existen- y reforzando los aspectos de atención al cliente -calidad de servicio- para distinguir el producto y de motivación del personal -lo cual lleva a mejoras en el desempeño. Esta es la vía elegida por las distintas almazaras particulares.

En otro caso, existe una estrategia de concentración, pero hay que buscar un modo de desfragmentar el sector, obligando a que las empresas alcancen un tamaño eficiente mínimo o perezcan en el intento, como ocurrió con el sector automovilístico a principios del S. XX al pasar del método artesanal (*gipsy*) a la cadena de montaje de Ford.

Esta vía podría basarse en la concentración de la producción para obtener menos costes, combinada con la diferenciación de calidad por una materia prima excepcional y un cuidado especial en el proceso amparados bajo Denominaciones de Origen.

Aunque el sector sea fragmentado y muy competitivo (pero sin rivalidad), el análisis estratégico es perfectamente válido (Jarillo, 1992), además hay que tener presente que el modelo de competencia perfecta es irreal, y siempre existen imperfecciones de mercado que se pueden aprovechar estratégicamente, especialmente si alguien encuentra un camino para desfragmentar el sector.

TIPO	DEFINICIÓN	ASPECTOS	ESTRATEGIA
<b>Fragmentado</b>	Ninguna empresa prevalece sobre las otras	Muchos competidores Poco poder negociación con clientes / proveedores	Consolidación Adaptación
<b>Naciente</b>	Sector novedoso	Bajas economías escala Subvenciones Sustitutivo Alta tecnología Desconoce mercado	Configuración Previsión evolución Elección ingreso
<b>Maduro</b>	Crecimiento lento	Estrategia incierta Importancia de costes Innovación procesos Selección cliente Volumen de compras Compra activos baratos Competencia intrnacionl.	Racionalización de productos Estrategias organizativas
<b>Declinante</b>	Reducción de las ventas	Concentración mercado Descenso demanda. Tecnología especial Altas barreras de salida Escasa diferenciación	Liderazgo Nicho Cosecha Retirada rápida
<b>Global</b>	Un área se ve afectada por las demás	Economías de escala Internacionalización Apoyo gubernamental Estandarización Baja diferenciación Integración vertical Barreras entrada/salida	Competencia global Enfoque global Enfoque nacional Nicho abrigado

Tabla 7.IV.

*et Al.* (1990)

## 7.4. Análisis sectorial y dirección estratégica

El análisis sectorial es imprescindible para formular la estrategia competitiva de una empresa determinada, por lo que es un área de gran interés para los administradores de las empresas y también para ejecutivos con distintas responsabilidades en diferentes funciones de la organización.

No sólo va a permitir la realización de la planificación estratégica a nivel de toda la empresa sino que va a desarrollar las estrategias de departamentos como finanzas o ventas.

También va a permitirle al empresario intuir como sus competidores, clientes o proveedores ven el sector y van a tomar sus decisiones estratégicas.

Puede ser también de utilidad para los responsables de los gobiernos central y autonómico a la hora de dictar leyes respecto al sector estudiado.

El objetivo del análisis es responder a las preguntas que se formula todo empresario sobre su negocio:

- ☞ ¿Cómo evolucionará mi sector?
- ☞ ¿Qué objetivos persigue la competencia y qué acciones va a emprender?
- ☞ ¿Cómo puedo responder a las acciones de la competencia?
- ☞ ¿Qué debe hacer mi empresa para poder competir en el sector a largo plazo?

La aparición de la obra "*Estrategia competitiva*" del profesor de Harvard, Michael E. Porter en 1982 fue revolucionaria en el modo de contestar a las preguntas anteriores que se habían basado tradicionalmente en el estudio de los costos.

Porter (1982) procede a analizar la estructura del sector en base a lo que llama las cinco fuerzas competitivas - de las que nos ocuparemos más adelante- para después analizar a los competidores, clientes, proveedores, etc., localizando a los principales, para poder diagnosticar sus movimientos estratégicos probables y su reacción ante los propios y pronosticar la evolución del sector pudiendo así realizar unos movimientos estratégicos que permitan aumentar la competitividad de la empresa.

El proceso seguido se concreta en la siguiente lista (Porter, 1982), que servirá de guía en la labor que se realiza en la presente Tesis:

- Determinar en qué sector se encuentra la empresa analizada
- Identificar cual es su estrategia actual
- Detectar que convicciones tienen los directivos respecto a su propia empresa, respecto a los competidores y respecto a la evolución del sector
- Diagnosticar que factores de éxito y que amenazas se perfilan en el entorno
- Analizar la influencia de los factores sociales y políticos sobre el sector
- analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, en relación con sus principales competidores
- Comparar las convicciones de los directivos con los resultados del análisis del sector
- Determinar la adecuación de la estrategia a la realidad del sector
- Identificar estrategias alternativas viables
- Determinar la estrategia más adecuada a la luz del análisis de puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas (DAFO)

Un mecanismo similar se propone en la Figura 7.2.

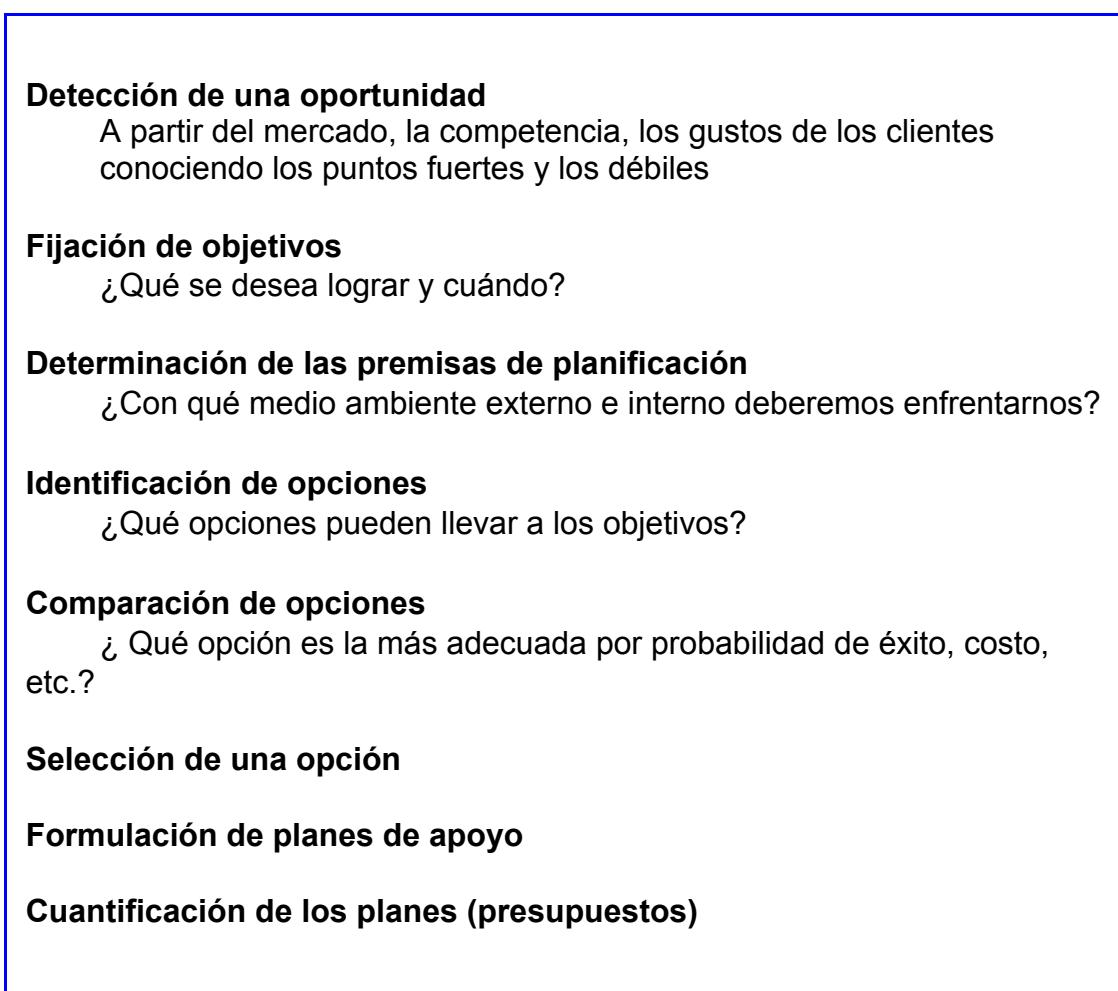


Figura. 7.2. Pasos de la planificación estratégica  
Fuente: Koontz *et Al.* (1990)



En otra ocasión, también propone Koontz (Koontz, 1976 en Koontz *et Al*, 1990) una serie de requisitos para formular una estrategia efectiva:

1.- Evaluación del entorno presente y futuro

Debe preverse como va a ser el entorno futuro de la empresa, destacando cuales van a ser las actividades posibles de la competencia.

2.- Autoevaluación de la compañía

Siempre se debe partir del perfil de la empresa (orientación que los altos directivos dan a la empresa). La empresa debe plantearse cual es su negocio y cual es su sector para así distinguir sus competidores potenciales y los posibles productos sustitutivos (Koontz utiliza aquí las mismas ideas de Porter).

La empresa debe conocer sus debilidades (para intentar mejorar) y sus puntos fuertes (para sacarles provecho). Debe también conocer los gustos y las posibilidades de sus clientes, mencionándose sus recursos tecnológicos que van a posibilitar la integración o van a condicionar sus exigencias de calidad. Los administradores podrán elaborar sus planes correlacionando las debilidades y fortalezas de la empresa con las amenazas y oportunidades del entorno.

A partir de este análisis, la empresa debe decidir una opción estratégica: internacionalizarse, especializarse, diversificar, cooperación, liquidación, atrincheramiento, etc.

3.- Estructura organizacional

La estructura de la empresa (organización en vertical y en horizontal) aparece como medio para alcanzar los objetivos: los hombres se ordenan con respecto a los objetivos y también entre ellos (jerarquía). Se deberá escoger al personal más adecuado para cada categoría profesional y formarle y motivarle constantemente.

4.- Coherencia entre las estrategias

Las distintas tácticas, políticas, estrategias departamentales, etc. deben concordar

5.- Formulación de estrategias de contingencia

La planificación siempre se desarrolla en un marco probabilístico. Para minimizar el riesgo, deben formularse planes de contingencia que puedan implantarse con rapidez. El autor alude así a la planificación contingente o situacional, basada en los principios de flexibilidad y cambio de rumbo.

Finalmente, el profesor Figuerola (1989) resume las leyes del proceso de negocio en forma de principios, algunos de los cuales hacen referencia a la formulación de estrategias, en las líneas de Porter o Drucker (Figura 7.3 )

- ⊗ El primer principio es ser más competitivo y generar resultados económicos
- ⊗ El conocimiento de la realidad y la percepción de una necesidad u oportunidad es el principio del proceso de negocio
- ⊗ Hay que operar sobre las causas principales de los cambios que se quiere lograr con las capacidades operativas más adecuadas
- ⊗ Presentar batalla lejos de los puntos vitales (saber proteger los centros vitales)
- ⊗ La primera capacidad que hay que tener es dominar el día a día (poder modificar el corto plazo). En caso contrario, planificar es irracional
- ⊗ No basta con tener muchos recursos, hay que tener capacidades competitivas (aplicar las capacidades a los lugares decisivos)
- ⊗ Hay que aplicar fortalezas a producir beneficios ya potenciar las fortalezas de mañana
- ⊗ Los objetivos han de ser convenientes y posibles
- ⊗ Hay riesgos que no pueden dejar de aceptarse y hay riesgos que no pueden dejar de preverse
- ⊗ Hay que tener una idea clara de la estrategia sino no se puede efectuar ningún movimiento
- ⊗ La estrategia abarca también objetivos a corto plazo
- ⊗ Los resultados del negocio están fuera de la empresa, en el mercado (dentro sólo hay costes e inversiones que conviene evitar), por lo que el mercado es como la materia prima y los productos las herramientas con que ésta se trabaja, siendo los clientes el área productiva de la empresa (e indirectamente los proveedores de todo tipo de servicios)
- ⊗ Los productos son la cara más visible del negocio
- ⊗ Ocupar mercados implica comprometer recursos y genera un saldo económico de ocupación por lo que no deben ocuparse mercados sin saldo neto favorable en cuanto a resultados económicos y a financiación
- ⊗ Las empresas competidoras determinan los dos saldos netos de ocupación mencionados (los competidores limitan la rentabilidad del sector, en el lenguaje de Porter)
- ⊗ La fortificación y el crecimiento del negocio requieren la capacidad de generar fondos líquidos o incorporarlos desde el exterior
- ⊗ Hay que distinguirse en alguna excelencia: hay que llegar antes que el contrario a servir al mercado, evitando que otros ocupen su lugar y sus funciones
- ⊗ Conviene poseer cierta capacidad disuasoria. La posición competitiva es un factor estratégico: no es lo mismo defender un castillo que atacar para conquistarlo
- ⊗ Hay que llevar iniciativa, ser innovador, sorprender e incluso desorientar a los competidores
- ⊗ Toda estrategia es defensiva y ofensiva
- ⊗ Hay que conocer bien al adversario y debilitarlo previamente en algún punto
- ⊗ Se debe poder explotar la victoria. Existen acciones estratégicas en que la victoria debilita al que la gana (victorias pírricas)
- ⊗ La estructura de la empresa depende de su estrategia. La estructura jerárquica ha de ser un reflejo de su sistema de objetivos

Figura 7.3. Principios que rigen el proceso de negocio con referencia a la planificación y la estrategia de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Figuerola (1989)

## 7.5. Concepto de entorno empresarial

La empresa es un sistema abierto puesto que recibe de su entorno los recursos que precisa y devuelve a ese mismo medio los bienes y servicios, información, rentas y salarios, etc. El entorno es la fuente de oportunidades y problemas de la empresa. La supervivencia y la posibilidad de desarrollo de las empresas está en su capacidad de adaptarse a su medio ambiente (seguir obteniendo de él los recursos que necesita -especialmente aquellos que son críticos para la calidad del producto- sin perder independencia). Esto justifica la necesidad de conocer con precisión el entorno empresarial y pronosticar su evolución futura.

Para ello, se acostumbra a realizar una dicotomía entre entorno genérico (engloba aquellos factores que afectan a todas las empresas de una misma zona) y entorno específico (formado por aquellos aspectos que afectan a las empresas del sector en particular). El entorno también puede dividirse en fuerzas internas (factores endógenos) y fuerzas externas (factores exógenos) a la empresa. Dentro de las externas, unas corresponden al microambiente y otras reciben nombres como factores generales, macrofactores, factores del macrosistema ambiental o macroambiente.

En el entorno genérico se encuadran los factores económicos permanentes (sistema económico, política económica, nivel de industrialización y desarrollo, disponibilidad de recursos de todo tipo, etc.) y temporales (punto del ciclo económico, inflación, comercio exterior), los factores políticos y legales (regulación gubernamental), los factores sociales (nivel educativo, demografía, distribución de la riqueza) y los tecnológicos (innovación tecnológica, disponibilidad y acceso a la tecnología).

En el entorno específico, se localizan los clientes, proveedores, competidores y grupos reguladores (Administración pública, sindicatos y organizaciones patronales).

Con el análisis del sector (análisis estructural e identificación de las fuerzas competitivas en el modelo Porter) se analizan específicamente estos elementos del entorno pues en ellos está la base de la estrategia de la empresa, que es un elemento particular, no algo genérico y válido para todas las empresas.

El análisis no debe efectuarse únicamente para el país donde opera la empresa, sino para cada uno de los países/mercados en los que pretenda trabajar: el nivel de renta, el nivel de empleo, la religión predominante, la cultura, el grado de organización de la industria, el sistema político y las leyes, etc. son factores que la empresa debe tener en cuenta antes de llevar sus productos pues condicionan o favorecen el consumo de aceite (Lagioni, 1996): un país europeo tiene una elevada renta y una buena organización comercial, adecuada para difundir un producto como el aceite, pero el consumo se ve limitado porque la población está acostumbrada a consumir otros aceites vegetales y grasas animales (mantequilla). Al mismo tiempo, en dichos países las leyes serán estrictas y los consumidores estarán acostumbrados a consumir productos de calidad, por lo que no se podrá vender cualquier aceite.

## 7.6. Aspectos del entorno general de la empresa

Entendemos por entorno general aquellas condiciones ambientales que influyen en el funcionamiento de las empresas del sector. Se trata de factores de tipo económico, social y cultural, tecnológico y también político y legal que influyen en toda la actividad económica del país. Estos factores exógenos son externos al sector y quedan fuera de su ámbito de gestión pero influyen sobre la competitividad de las empresas: los valores de dichos factores y sus tendencias son los proveedores de amenazas y de oportunidades para las empresas del sector, que cada una aprovechará o no en función de su visión del negocio, y sus características internas.

Se podrían enumerar los siguientes factores (Stanton y Futrell, 1989)

- Demografía
  - Distribución geográfica de la población
  - Distribución por edades (pirámide de edades)
  
- Condiciones económicas
  - Punto del ciclo económico: Evolución del PIB
  - Costes de factores (energía, mano de obra)
  - Inflación
  - Tipos de interés
  - Tipos impositivos (presión fiscal)
  - Cambio de la moneda nacional respecto a otras
  
- Factores sociales y culturales
  - Distribución de la población por actividad, estado civil, religión, ingresos, etc.
  - Preocupación por la calidad de vida (medioambiente, calidad de los productos, aditivos, durabilidad, inocuidad)
  - Papel de la mujer en la sociedad (afecta a las formas de comer -cocina rápida- y a los lugares -restauración colectiva-; a la forma de hacer las compras -fin de semana- y al ocio)
  - Preocupación por la condición física y la salud (guardar la línea contra la obesidad, colesterol, enfermedades cardiovasculares, cáncer)
  - 
  - Moda (relacionada con las preocupaciones estéticas y alimentarias)
  
- Factores políticos y legales
  - Política fiscal y monetaria (que afecta a las inversiones de la empresa y al consumo de los particulares)
  - Leyes sociales (derechos civiles, protección del empleo, protección al consumidor, conservación del medioambiente, prevención de riesgos laborales)
  - Relaciones con las industrias (políticas de subsidios, proteccionismo, fomento de la competitividad)
  - Normas que afectan exclusivamente al sector: reglamentos técnico-sanitarios, Política Agraria Común (PAC) de la Unión Europea

Tecnología

- Política gubernamental de Innovación y Desarrollo (I+D)
- Existencia de Universidades, Centros de transferencia de tecnología y otros centros de I+D
- Estado general de la tecnología en el país (desarrollo de las comunicaciones, la informática, la electrónica, los nuevos materiales, los procesos industriales, etc.)
- Disponibilidad de redes de comunicación (transporte terrestre, telemática, etc).

Menguzzato y Renau (1995) optan por clasificar los factores estratégicos del suprasistema ambiental o entorno de la empresa en:

Factores económicos generales (Tipo de sistema económico, fase del ciclo económico y evolución del PIB así como nivel de desempleo como medidas de la capacidad de consumo; políticas monetaria y fiscal; balanza de pagos; disponibilidad de materias primas y energía...)

Factores político-legales (Legislación y reglamentación, sistemas de subvenciones, sistemas de sindicatos...)

Factores sociológicos y culturales (Se incluyen aquí las variables demográficas, educacionales, y las variables socioculturales que definen estilos de vida)

Factores tecnológicos (Incluyendo la tecnología, los sistemas de información y los métodos de gestión)

Factores económicos-competitivos (los autores incluyen aquí los cinco componentes del modelo Porter: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutivos)

En el caso oleícola, son especialmente importantes los factores de tipo social y cultural. El deseo de conservar la línea y cuidar la salud evitando las grasas y los alimentos con colesterol o con aditivos promueve al aceite de oliva, especialmente al virgen, pues es un producto completamente natural, si aditivos, que se ha extraído por un proceso mecánico sin necesidad de disolventes. Se ha comprobado también que las frituras con aceite de oliva, proceso culinario típico de la zona mediterránea, producen una menor merma de vitaminas en los alimentos (Varela, 1994).

El deseo de comodidad, la incorporación de la mujer al trabajo, el desplazamiento a las grandes urbes de los habitantes de las zonas cercanas que trabajan en el sector servicios, etc. son factores que propician un nuevo estilo de vida donde cobran protagonismo los alimentos elaborados (precocinados, preparados, para microondas, instantáneos, etc.) y las comidas fuera del domicilio (hostería y restauración).

Si se desea fomentar el consumo del aceite de oliva, hay que contar con estos puntos, y promocionar su uso en platos preparados (cada vez hay más productos que indican en su tabla de ingredientes que se han preparado con aceite de oliva o incluso con aceite de oliva virgen) y en la restauración.

El éxito sólo se conseguirá educando al consumidor; explicándole las ventajas del aceite de oliva y las distintas variedades que de éste existen. Cuando el consumidor sepa apreciar este punto, el mismo se encargará de seleccionar los productos que lleven este ingrediente.

Esta estrategia de mercadotecnia denominada del tirón (Stanton y Futrell, 1989) dio buenos resultados hace unos pocos años en un sector totalmente distinto, el de la informática. La empresa de microprocesadores Intel aconsejaba, con el lema "*Intel Inside*", a los usuarios de microordenadores que optasen por los equipos que incorporasen dicha familia de procesadores. Ciertamente, los usuarios no compran directamente el microprocesador, sino el ordenador completo, pero se decantaron en un 90% por ordenadores con este componente.

La misma estrategia puede aplicarse en el caso de la restauración y a los productos envasados (galletas, palitos de pan, conservas vegetales y de pescado, etc. empiezan a destacar en sus etiquetas: *con aceite de oliva*).

Evidentemente, dichos productos costarán un poco más por el precio superior del aceite de oliva. Si el consumidor ha sido educado, puede que acepte pagar más por un producto de calidad superior. De todos modos, las distancias entre los productos que incorporen aceite de oliva (virgen extra) y los tradicionales elaborados con "aceites vegetales" pueden reducirse si se establecen alianzas entre las empresas de conservas o platos preparados y las empresas comercializadoras de aceites.

Otro punto por considerar es que el estilo de vida, deseo de comodidad, voluntad de ahorrar -quizás para invertir más en ocio-, etc. fomentan las compras en los hipermercados y grandes superficies. En estos establecimientos, el público compra por precio, no por calidad -en el bien entendido que la calidad técnica está asegurada- primando así los aceites de semillas, cuyo precio puede ser inferior a un 25% del de un buen aceite de oliva virgen extra. No obstante, el gusto del consumidor vuelve a marcar la pauta. Cada vez se ven más aceites de calidad en los lineales de los hipermercados.

El estudio de Ernst & Young (1992a) identifica 5 factores exógenos que afectan al sector del aceite de oliva y de orujo, por importancia decreciente:

- ◆ Tasa de crecimiento de la demanda, en retroceso. Este factor incluye diversos aspectos de tipo económico y social.
- ◆ Legislación medioambiental
- ◆ Acceso a fuentes de financiación
- ◆ Tipo de interés (muy elevado en el momento de realizar el estudio)
- ◆ Factores legales: La Política Agrícola Común

Dicho estudio identifica como oportunidades para el sector, sin orden de importancia: la tasa de cambio de la peseta en aquel momento para los exportadores, el acceso a fuentes de financiación, la disponibilidad de plantas de procesamiento, la infraestructura de formación, la disponibilidad de mano de obra, la disponibilidad de centros de investigación y los incentivos regionales.

Igualmente, estima que las amenazas pueden ser el elevado tipo de interés para financiar el circulante, el decrecimiento en el consumo, la PAC, los costes energéticos, la regulación medioambiental, la infraestructura de transportes, los impuestos, la evolución del coste de la mano de obra.

En los últimos diez años se han producido importantes cambios en el entorno general de la empresa que no se pueden clasificar de coyunturales o pasajeros sino que se trata de cambios estructurales tanto en el lado de la oferta como de la demanda y en el propio seno de la empresa que han conducido a un nuevo orden mundial. Por un lado, se vive una tendencia a la globalización, tanto en el proceso de integración de los mercados mundiales como en la eliminación de fronteras, y por otro lado, una tendencia a la innovación (desarrollo de productos y de procesos):

- Internacionalización del capital. Libre circulación en la Unión Europea. Desarrollo de empresas multinacionales. Desarrollo de las multinacionales en búsqueda de economías de escala.
- Integración de empresas. Se ha vivido un proceso de fusiones y adquisiciones durante los años 80. En España, gran parte de la industria alimentaria ha pasado a manos extranjeras. Unas pocas firmas controlan el mercado europeo. Con esta forma de proceder se busca eliminar al rival o adquirir sus capacidades competitivas para mejorar las propias. Se puede producir la integración vertical (controlar las distintas partes del proceso que llevan "de la huerta a la mesa") o la integración horizontal (ampliar la gama de actividades de la empresa)
- Alianzas entre empresas (*joint-ventures*) para aprovechar las capacidades competitivas consiguiendo sinergías.
- Globalización del mercado: Aparición de nuevos competidores del Tercer Mundo (Nuevos países industrializados -NICs-) i de Mercados Emergentes
- Nuevos bloques económicos: MERCOSUR; NAFTA ampliación de la Unión Europea i avance en su consolidación; etc. el mundo queda, ya sin los países socialistas, en tres bloques económicos: Europa, América y Japón, la célebre Tríada de Omahe.
- Desregulación económica y privatización: impuesta por acuerdos de libre comercio a nivel comunitario y por acuerdos internacionales como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), en cuya Ronda Uruguay -1986 a 1994- los Estados Unidos presionaron fuertemente a la Comunidad Europea para que liberalizara la agricultura, reduciendo ayudas, subsidios a la exportación y aranceles. (Sanchez-Cuenca, 1995).

En el acuerdo final de Marrakech del 15 de abril de 1994, los 125 países miembros disolvieron el GATT, creándose la Organización Mundial del Comercio (OMC). Entre los acuerdos tomados, para el sector de aceites se pueden mencionar:

- Reducción el volumen de exportaciones subvencionables un 21% en 6 años (pasando de 148.000 Tm aproximadamente a unas 117.000 Tm). La cantidad reducida es poca, pero puede provocar luchas entre los grandes exportadores para atribuirse cuotas.
  - Reducción del montante utilizado en las exportaciones (de una restitución de 58 ECU por cada 100 kg, se debe pasar a 47 ECU), formando parte de una disminución de 3.600 millones de ECU (36%) para todo el sector alimentación.
  - La buena protección en frontera de los *prélèvements* (155 ECU por cada 100 kg de aceite) debe desaparecer, pudiéndose emplear únicamente los aranceles.
- Desarrollo de los transportes y las comunicaciones. La tecnología electrónica e informática permite comunicación inmediata entre un centro de diseño y un centro de producción situado en sus antípodas, permite conocer a tiempo real la evolución de los mercados financieros de modo que aunque cierre una bolsa en un país, ya abre otra en otro continente de distinto huso horario y así el mercado mundial nunca cierra.

Con el desarrollo de Internet también se ha abierto otra vía para dar a conocer los productos y realizar negocios, especialmente en empresas de servicios aunque también en empresas industriales. Normalmente los pagos se realizan por tarjeta de crédito. Existen algunas empresas oleícolas que muestran sus productos e incluso venden a través de Internet. La mayoría de estas empresas son italianas aunque hay alguna de española -se podría destacar la participación de la asociación Asoliva- e incluso alguna de americana (Citemos el caso de la Phoenician olive oil que ha sido creada por un inmigrante italiano aprovechando la idoneidad del clima de Arizona).

Todos los aspectos anteriores se pueden resumir en la mundialización de la empresa. Esta idea de globalización de la economía ya apareció en los años 60 pero es en los 80 cuando cobró fuerza por la publicación de trabajos por parte de Porter y otros profesores de Harvard. En los 90 es cuando se ha hecho plena realidad: aumento de flujos comerciales entre distintas áreas del mundo, movilidad de los flujos financieros y fuertes inversiones directas de grandes empresas en los mercados emergentes (Mazarío y Zamora, 1998).

Solberg (1991) presenta un método para conocer el grado de globalidad de una industria a partir de la combinación formada por la presencia de los competidores en los distintos mercados (nacional, internacional o global), la estructura de la competencia (competencia imperfecta, oligopolio), la homogeneidad de la demanda y las barreras de entrada existentes.



- Derrumbamiento de los países de economía socialista: Desaparición del Bloque comunista y fin de la Guerra Fría y paso de los países del Este a una economía de mercado.
- Frente común de las naciones en la Guerra del Golfo o en los conflictos balcánicos como Bosnia-Herzegovina o Kosovo (aunque menos en estos casos por la existencia de antigua amistad entre el gobierno de Belgrado y Rusia)
- Nuevo orden económico y político mundial.
- Acortamiento del ciclo de vida de los productos. Aparición de productos basados en tecnología punta. La tecnología punta se ha manifestado ante el gran público especialmente en aspectos bélicos, de comunicaciones, informática y medicina, aunque cuenta con notables aplicaciones industriales. Internet (y su futura simplificación a través de teléfonos y televisores) supone un nuevo canal de comunicación para dar a conocer los productos al público y permitir la venta directa.
- Nuevos estilos de vida: aumenta el porcentaje de personas con estudios, lo que desemboca a una vida urbana -se despuebla el campo-, preocupados por la salud y por el ocio, exigentes con lo que comen por la influencia sobre su salud, su estética y su entorno. En este nuevo estilo de vida, la mujer deja su papel tradicional de ama de casa para incorporarse al trabajo remunerado. Esta desestructuración de la familia y el traslado a las ciudades donde se trabaja propicia la realización de comidas fuera de casa y que también se busquen comidas preparadas para el hogar. También tiene influencias sobre el modo de hacer las compras (hipermercados frente a comercio tradicional).

En el sector oleícola, las repercusiones de este nuevo entorno son:

- Con la adhesión de España a la Comunidad Europea, pasó a ser de aplicación para los agricultores y envasadores españoles la Organización Común del Mercado (OCM) de grasas y aceites.

Esta normativa ha supuesto ayudas para los productores de aceitunas de almazaras y para los envasadores, lo que ha contribuido a la comercialización de aceite con marca en lugar de a granel, lo que es favorable para la calidad:

- Por un lado, detrás de la marca hay un responsable. Se pueden evitar situaciones como la del síndrome tóxico de principio de los años 80.
- El producto se vende al consumidor final en lugar de a intermediarios (generalmente italianos) que utilizan el buen aceite para realzar otros de peor calidad. Se puede obtener un precio superior.
- Las ayudas también han contribuido al desarrollo del sector que de otro modo se iba abandonando.

- Con los años se han trasladado las ayudas del envasador al productor por lo que existe el temor que las cooperativas dejen de envasar y vuelvan a vender a granel.
  
- A partir de 1996, se empezó a estudiar la reforma en la OCM del sector. El presunto borrador de las modificaciones circuló alarmando tanto a productores como a industriales. En 1998, entraron en vigor las modificaciones ante el descontento generalizado del sector.
  
- Se entabla competencia mundial con los países productores: con los comunitarios (Portugal, Grecia i Italia básicamente) por existir libertad total de movimiento de productos dentro de la Unión Europea y con el resto de países productores, situados básicamente en la cuenca mediterránea. Aunque también se produce en otros países como Argentina (Miembro de Mercosur) o Chile (observador de Mercosur, parece más interesado por el NAFTA) aunque en menor cuantía.
  
- Existe un fuerte comercio internacional. Las empresas españolas exportan sus aceites a Estados Unidos, Japón, Australia, Israel, el mundo árabe, etc.

## 7.7. Tipologías del entorno competitivo

El análisis estratégico del entorno se basa en la determinación del tipo de entorno del sector o de la empresa.

En el entorno se distinguen dos dimensiones: incertidumbre y distribución de los recursos (Fernández y Fernández, 1988).

Esto permite analizar el entorno en base a la información que proporciona o a la incertidumbre que genera y que será mayor cuanto más dinámico y complejo sea el sector (esto se refiere a la dificultad en prever la evolución del sector por la complejidad de las relaciones existentes entre los elementos que forman el entorno -por ejemplo, el número de clientes y mercados atendidos-).

En este sentido, el modelo de Scott (1981) contempla los siguientes aspectos:

- Grado de homogeneidad (o heterogeneidad) entre las empresas del sector y las organizaciones con que se relaciona determinada empresa
- Grado de interconexión/aislamiento entre las empresas u organizaciones (las decisiones de una afectan a otra)
- Grado de organización (coordinación entre empresas)
- Grado de abundancia/escasez de los recursos necesarios
- Grado de concentración/dispersión de las organizaciones (de soporte) que proporcionan recursos a la empresa.

Lenz y Engledow (1986, en Menguzzato y Renau, 1995), distinguen hasta cinco modelos conceptuales encaminados a caracterizar el entorno:

- Modelo de estructura de la industria (el modelo Porter donde el entorno está formado por cinco fuerzas competitivas)
- Modelo cognitivo
- Modelo de ámbito de la organización (relaciones entre organizaciones del entorno, donde tendría cabida la clasificación entre entorno genérico y específico según los modelos de Thompson o de Kast y Rosenweig)
- Modelo ecológico y de dependencia de recursos (el entorno es un sistema de recursos y de organizaciones interconectadas).
- Modelo era (Una serie de estructuras sociales y valores definen el entorno en un periodo de tiempo)

Emery y Trist (1965, en Menguzzato y Renau, 1995) caracterizan el entorno en

- Plácido (el entorno no afecta a la empresa)
- Plácido y estructurado (pocos cambios en el entorno, más o menos predecibles)
- Reactivo y poco estructurado (los cambios son más difíciles de predecir)
  
- Turbulento (por su mayor complejidad, presenta un mayor nivel de incertidumbre y hostilidad).

Hoy en día, se conserva la expresión *entorno turbulento* pero en su significado ha prevaleciendo la aportación de Ansoff (1985):

- ✱ Cambios nuevos, desvinculados de experiencias pasadas. El grado de incertidumbre es alto y la predictibilidad es baja.
- ✱ Velocidad en los cambios del entorno. Dureza de la competencia, evolución tecnológica...
- ✱ Complejidad en el entorno: existencia de interconexiones entre organizaciones que se transforman en factores estratégicos (por ejemplo, las nuevas exigencias de los consumidores)
- ✱ Dificultad (y coste) en mantener relaciones con los elementos del entorno

Mintzberg

- Entorno estable o dinámico, con numerosas, rápidas, profundas e impredecibles variaciones de los factores externos.
- Entorno simple o complejo según los cambios sean más o menos
- Entorno integrado o diversificado según la diversidad de factores que intervengan
- Entorno favorable u hostil

La combinación de estas variables da distintos tipos de entorno. Diversos autores han intentado realizar una clasificación. Por su simplicidad, presentamos la clasificación de Bueno (1996):

- Entorno estable: De tipo estable, simple, integrado y favorable.
- Entorno reactivo-adaptativo: Aumenta su grado de dinamismo, complejidad y diversidad, aunque sigue siendo favorable.
- Entorno inestable-turbulento: Es el entorno actual, dinámico, complejo, diverso y hostil.

Igor Ansoff (1985) considera que las empresas cada vez deben competir más en un entorno turbulento: los cambios que viven las organizaciones están cada vez más desvinculados de experiencias anteriores; el entorno cambia cada vez a mayor velocidad (aparecen innovaciones) y se vuelve más complejo (más factores afectan de modo directo o indirecto a la empresa de modo que sea muy difícil efectuar previsiones). Prestar atención al entorno consume cada vez más tiempo y energía de los directivos de la empresa al mismo tiempo que aumenta el grado de incertidumbre sobre los efectos del entorno sobre la empresa.

En un entorno estable, es posible decantarse por una estrategia de liderazgo en costes. En el tipo de entorno turbulento, se producen cambios frecuentes e inesperados que obligan a la empresa a desarrollar nuevas capacidades para prevenir las turbulencias y para reaccionar. Actualmente los consumidores parecen inclinarse por calidad, salud y respeto al medio ambiente y se organizan para ello en asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, etc. que presionan al sector productor. Así pues, los cambios en el entorno no provienen sólo de las empresas del sector, sino de muchas fuentes.

Desde el punto de vista tecnológico, el entorno turbulento se caracteriza por una alta intensidad tecnológica, una gran diversidad y unos cambios en la tecnología de tipo discontinuo que producen también una obsolescencia técnica discontinua. Cada vez es menor el lapso de tiempo entre un descubrimiento científico y su divulgación en equipamiento tecnológico y consecuentemente cada vez es mayor el ritmo de obsolescencia. La tecnología puede ser una amenaza para las empresas que deben actualizarse constantemente pero también es una enorme oportunidad para las empresas que promueven el cambio. La facilidad en las comunicaciones ha desarrollado distintas formas de comercio electrónico a través de Internet, motivando también la necesidad de cambios en los transportes (logística) para cumplir los plazos de entrega.

Desde el punto de vista del mercado, se caracteriza por fuertes presiones sociales y cambios discontinuos en la estructura del mercado: mucha competencia en el mercado, con entradas de nuevos competidores, presión de los competidores con cambios en sus actitudes, productos con ciclo de vida corto y basados en tecnologías punta, etc.: El mercado del aceite está saturado en los países tradicionalmente productores y consumidores y esto obliga a las empresas que quieran instalarse en el sector a sufrir los ataques de los competidores ya establecidos. ante esta dificultad, hay que apostar por estrategias de internacionalización, mientras que las empresas mayores se encuentran en fase de globalización, habiéndose ya instalado en distintos países.

Estos factores obligan al desarrollo de la organización y a la investigación y desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados con fuertes aplicaciones de capital y resultan en rentabilidades bajas.

El entorno turbulento también contiene una componente de cambio y presión social.

*La complejidad del entorno dinámico crea incertidumbre: los cambios son poco predecibles pues están desvinculados de experiencias pasadas*

Ilustración 4. Entorno turbulento, a partir de las definiciones de Ansoff (1985)

La existencia de un entorno turbulento dificulta la realización de previsiones en base a experiencias pasadas puesto que pueden surgir cambios bruscos y fenómenos nuevos. Es difícil realizar una previsión cuantitativa acompañada de probabilidades, formal (en este campo, se incluirían el manejo de bases de datos y su tratamiento en modelos matemáticos como ajuste a funciones o regresión lineal que admitan contrastación de hipótesis) y es preferible realizar una prospectiva o hipótesis de extrapolación de tendencias, con variables cualitativas, subjetivas con una visión global. Su interés ha desembocado en el estudio de escenarios.

Un escenario es un conjunto de hipótesis sobre los valores que tomaran distintos parámetros en modelos de previsión (realmente, se trata de un modelo de prospectiva que permite diseñar una hipótesis que sirva de base a la aplicación de modelos de previsión).

La palabra proviene de su homónimo francés (Saint Paul y Ténrière-Buchot (1974)) que significa "guión". Este guión contiene los acontecimientos probables según las tendencias previsibles y el comportamiento histórico de los agentes económicos y sociales. La construcción de un escenario futuro facilita el análisis externo y la formulación de un diagnóstico del entorno.

El estudio de escenarios se suele centrar, a nivel social, en el estudio del mercado del trabajo, la conflictividad social, los sindicatos, las modas, creencias y culturas, los grupos sociales (étnicos o religiosos), etc.; a nivel económico, en el crecimiento del PIB, la inflación, el paro, la balanza comercial o la política industrial; a nivel tecnológico, en la política de I +D, las nuevas tecnologías, las nuevas técnicas productivas o en la infraestructura científica y tecnológica; a nivel político y legal, en la situación política o la política fiscal y monetaria.

El escenario va a prever como será el entorno externo para las empresas de un país en un determinado momento a partir del análisis de la situación actual que permite detectar las estrategias de los actores y los factores de cambio que afectan a ciertas variables. Se puede presentar como un perfil estratégico.

## **7.8. El entorno particular de la empresa**

Porter se centra en los factores que configuran el entorno específico de la empresa para determinar la estrategia del sector pues son los elementos que influyen específicamente en sus resultados, a diferencia de los factores externos genéricos que afectan a todo el sistema económico.

Los factores específicos de la empresa son las presiones de sus clientes, sus proveedores, el gobierno, los accionistas y las fuerzas sociales en general; la rivalidad con sus competidores actuales (nacionales e internacionales) y los nuevos posibles competidores; y la amenaza de productos sustitutivos.

