

TITULO DE LA COMUNICACIÓN:
Factores clave para la internacionalización de las empresas oleícolas

ÁREA TEMÁTICA: EMPRESA Y ORGANIZACIÓN DE MERCADOS

AUTORES: Francisco Montijano Guardia / Francisca Jiménez Jiménez

FILIACIÓN: Universidad de Jaén

CONTACTO: fguardia@ujaen.es / jimenezf@ujaen.es

Teléfonos: /953 212 068 /212074

Dirección Postal

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Universidad de Jaén

Paraje Las Lagunillas s.n

23071 Jaén

El objetivo de la investigación ha sido el de indagar en los aspectos empresariales que explican la actividad exportadora del aceite de oliva. El marco de globalización ha supuesto que las políticas de exportación empresarial se conformen como un factor estratégico de primer orden. Las empresas oleícolas deben de adoptar estrategias que les proporcionen ventajas competitivas para afrontar los cambios que se están produciendo y expandirse en los mercados internacionales. En este contexto, el papel del marketing internacional es determinante en el empleo de distintas fuerzas como la imagen del producto, los canales de distribución, etc. para competir con éxito en el mercado internacional. En este trabajo se presentan los principales resultados de un estudio llevado a cabo en el sector oleícola.

JEL CLASIFICACIÓN: M310, L150

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización del sector oleícola español ha estado caracterizado por cierto retraso en implementar políticas tendentes a la exportación. En la década de los setenta, un importante conjunto de empresas oleícolas, principalmente pequeñas y medianas, no se plantean la posibilidad de comercializar su producto en los mercados exteriores, en parte justificado por la escasa experiencia y conocimientos formativos necesarios asociados a este tipo de operaciones. De hecho, la actividad de exportación es un proceso complejo que conlleva un intenso aprendizaje formativo de los recursos humanos y adaptación organizativa en el ámbito empresarial.

Actualmente, la internacionalización del sector oleícola es un proceso creciente e irreversible. Hasta hace unos años, el sector se caracterizaba por un escaso nivel de intercambios comerciales realizados entre mercados distintos a los de los países productores. Varios son los factores que han explicado el por qué de éste escaso nivel de comercio internacional. Primero, el desconocimiento del producto en países sin tradición en la producción oleícola. Segundo, la ralentización del proceso de internacionalización ha estado condicionada por la irregularidad de la propia producción de aceite de oliva. Tercero, la presión competitiva que ha ejercido otros aceites de carácter sustitutivo¹. Y, por último, en nuestro país, las exportaciones ha obedecido a una actitud pasiva de colocación de excedentes de campañas, por lo que no ha existido un compromiso empresarial para implementar políticas proactivas de exportación.

Sin embargo, al final de la década de los 90, autores como Mili S. (1999) argumentan sobre la probabilidad de que el sector del aceite de oliva, al igual que en

¹ La competencia del aceite de girasol puede endurecerse con la aparición de variedades de girasol alto oleico.

otros sectores agroalimentarios, los procesos de desregulación y liberalización del comercio mundial impulsen y permitan un paulatino aumento del volumen de intercambios comerciales del producto, así como una creciente diversificación no sólo de los mercados de destino sino también de los de producción.

Con respecto al planteamiento metodológico, el estudio de casos es un valioso método de investigación de tipo descriptivo y exploratorio (Hohnston et all; 1999). El énfasis de la investigación cualitativa destaca en alcanzar una comprensión profunda de los casos analizados. En este terreno se acentúa el interés en el estudio de las observaciones individuales o con un mismo perfil empresarial.

El contenido de este trabajo se justifica porque tradicionalmente ha existido una extensa literatura empírica sobre el análisis de los determinantes de las exportaciones utilizando datos agregados por sectores. Sin embargo, el análisis de la actividad exportadora oleícola, desde una perspectiva microeconómica, ha estado condicionado por la obtención de datos procedentes del ámbito interno empresarial.

En este sentido, parte de nuestra contribución consiste en el hecho de emplear datos de empresas sobre la actividad exportadora, con el objetivo de detectar los factores considerados clave de la internacionalización. La identificación de los factores constituye una importante línea de investigación en el área del marketing internacional. En nuestro caso, tratamos de establecer vínculos entre una serie de dimensiones internas con el nivel de resultados alcanzado en la actividad exportadora.

Nuestra propuesta de trabajo se centra en conocer el comportamiento de la pequeña empresa oleícola, es decir, las decisiones que asumen sobre aquellos factores que consideran determinantes en su orientación hacia los mercados exteriores. Más concretamente analizar las decisiones asociadas al producto exportador, a la política de precios, a la estrategia de comunicación y al sistema de distribución adoptado en los mercados exteriores. En suma queremos comprobar tanto la dirección, el efecto y la importancia de las variables del marketing.

2. MARCO TEÓRICO Y ESTRATÉGICO

Desde la perspectiva empresarial, las diversas teorías clásicas que fundamentan la internacionalización son generalmente aceptadas, si bien han recibido críticas en general señalando su carácter estático para explicar el comportamiento de las empresas internacionales de gran tamaño. En este trabajo asumimos, en gran medida, los planteamientos de la *teoría gradualista o modelo de Uppsalla* que se desarrolla a partir de dos artículos centrales -Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)², y Johanson y Vahlne (1977)- para ser completada con otros dos -Johanson y Vahlne (1990), y Vahlne y Nordström (1993)-, en los que se desarrollan algunos aspectos complementarios de la teoría que han surgido con posterioridad a su aparición en los años setenta. Los enfoques gradualistas interpretan la internacionalización como un proceso que se desarrolla en el tiempo durante el cual la empresa incrementa recursos y compromisos en los mercados exteriores.

La hipótesis principal de este modelo consiste en considerar que muchas empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las

expanden gradualmente. Así, la empresa se desarrolla primero en su mercado nacional y la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones o factores que determinan su implantación. Así pues, esta teoría describe las fases en las que se producen los procesos de internacionalización de las empresas, mediante la adquisición de experiencia sobre el funcionamiento de los mercados exteriores.

En nuestra opinión, sus planteamientos son válidos para explicar, a priori, el comportamiento de pequeñas y medianas empresas oleícolas, dado que esta tipología empresarial se enfrenta a barreras de escala, limitaciones en la disposición de recursos y limitada experiencia internacionalmente. Sin embargo, este enfoque no aporta razones que revelen el porqué de de las decisiones de cada uno de las fases.

Este modelo postula que en múltiples ocasiones las empresas cuyos mercados nacionales son reducidos comienzan sus operaciones internacionales, y se expanden gradualmente como consecuencia de un proceso racional de crecimiento interno empresarial. Sabiendo que las dificultades para la internacionalización es el desconocimiento y la carencia de recursos. El proceso se describe en cuatro etapas:

- Exportaciones irregulares.
- Exportaciones vía agentes independientes.
- Filiales comerciales.
- filiales reproducción.

El proceso gradual descrito, por tanto, empieza por establecer exportaciones no regulares, se seguirá con la introducción de agentes comerciales en los mercados de

destinos, posteriormente las empresas crearan filiales comerciales y, por último, si el tamaño del mercado lo aconseja se producirá directamente en él. Con respecto a los mercados serán aquellos que se encuentren a menor distancia cultural, psicológica y geográficamente, que son los que ofrecen un mayor grado de similitud al nacional para posteriormente extenderse a los más distantes.

En la suma de las anteriores fases la exportación se contempla como un proceso de aprendizaje, en la medida en que permite que la empresa vaya conociendo las características de nuevos mercados y cómo operar en ellos, lo que le proporciona parte de la información que necesita para seguir avanzando en el exterior con menos incertidumbre. Además, el poder alcanzar etapas más avanzadas, las empresas requieren mayores compromisos de recursos y mayor conocimiento del mercado.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado acometemos los principales resultados obtenidos identificando los factores clave, que se discutirán en el siguiente apartado. Con base a estos factores clave formulamos las hipótesis y el análisis de datos correspondiente. El siguiente paso, por tanto, es determinar si los datos recogidos a través de las encuestas verifican o, por el contrario, refutan las hipótesis planteadas.

La decisión de exportar podría ser un hecho esporádico, como resultado de un pedido aislado o, por el contrario, considerarla como el resultado de una decisión meditada y planificada. En nuestro cometido hemos de valorar si la mayor proactividad de las empresas oleícolas en el desarrollo de sus actividades exteriores tenderá a mejorar

el resultado exportador. Se trata de desvelar la relación existente entre la mayor predisposición y planificación de las actividades y el resultado exportador obtenido.

Hipótesis 1: Las empresas oleícolas que planifican sus actividades exteriores son las que ostentan una mayor intensidad exportadora, mayor diversificación geográfica y mayor experiencia.

La tabla núm.1 presenta los primeros resultados descriptivos obtenidos en relación con la pregunta 4 de nuestro cuestionario. Esto es, hemos dividido la muestra en dos grupos: i) aquellas empresas que, o bien realizan pedidos puntuales al exterior, o bien adoptan un comportamiento proactivo hacia la exportación pero incipiente (en la tabla aparecen dentro del grupo de “No planificación”) y ii) aquellas empresas que han desarrollado un proceso gradual y planificado de la exportación y las que han establecido acuerdos de cooperación y/o poseen filiales (en la tabla aparecen dentro del grupo de “Planificación”). Para ambos grupos, la tabla muestra la media, la desviación típica y la mediana² para las 3 variables más relevantes para indicar el éxito exportador: la intensidad exportadora, la dispersión geográfica y la experiencia.

² Incluimos la mediana como estadístico descriptivo porque nos da una mejor aproximación de cómo es la distribución de la muestra, dado que la media es muy sensible a las observaciones aisladas que toman valores muy distantes del resto.

Tabla núm. 1
Grado de planificación de la actividad exportadora

N=31 empresas	No planificación (n=13)			Planificación (n=18)		
	Media	Desv. Típica	Mediana	Media	Desv. típica	Mediana
Intensidad exportadora (%)	33,33	36,87	15	46,05	31,43	50
Dispersión Geográfica (#países)	2	1,35	1,5	3,77	2,46	4
Experiencia (años)	4,5	3,63	2,5	6,05	4,38	5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados señalan que el 58,06% de las empresas (18 empresas de las 31 que responden la pregunta 4 del cuestionario) han desarrollado o están desarrollando en la actualidad un proceso de exportación secuencial y planificada. La exportación gradual se corresponde con una fase más consolidada y experimentada del proceso de exportación, donde las empresas han asumido decisiones de peso con respecto a la política de precios y de marcas, acometiendo campañas de promoción más intensas, asumiendo cambios en la producción y donde existe una clara definición de la estrategia a seguir en la conquista de nuevos mercados de exportación.

Por el contrario, el resto de empresas (41,93%) se encuentran en una etapa anterior, con una posición menos consolidada, pero la mayoría con un carácter proactivo³ que se manifiesta en que han asumido cambios en los procesos productivos u organizativos, por ejemplo, adaptando su departamento de exportación y acogándose a programas institucionales. Principalmente las exportaciones de este tipo de empresas están destinadas a mercados europeos: Francia, Alemania, Reino Unido.

³ Sólo 2 empresas se limitan a responder a demandas puntuales de importadores y distribuidores. Constatamos como sus principales mercados de destino Andorra e Italia, con ventas a granel.

La tabla nos muestra una clara relación entre la intensidad exportadora y la fase del proceso exportador en el sentido de que aquellas empresas que planifican su estrategia de exportación muestran una mayor intensidad exportadora (46,06% de media y 50% de mediana) en comparación con las que no planifican (33,33% de media y 15% de mediana).

Respecto a la dispersión geográfica de las ventas, los datos muestran que la planificación del proceso exportador incide positivamente en el número de países hacia los que van dirigidos dicho esfuerzo (véase en la tabla, 1,5 países de las empresas que no planifican frente a 4 países de las que sí planifican, en términos de medianas). La dispersión de las ventas y por tanto, la diversidad de mercados se corresponderían con empresas oleícolas que se encuentran en las fases más avanzadas del proceso exportador. En esta fase, las empresas oleícolas están en disposición de aplicar *economías de escala y de aprendizaje*.

Por último, respecto a la relación existente entre experiencia y fase del proceso, podemos decir que, si bien toda la muestra presenta una reducida experiencia en los mercados internacionales, las empresas que planifican sus operaciones y, por tanto, se encuentran en una fase del proceso más avanzada, son las que poseen una mayor experiencia en el comercio internacional.

Resultado 1: En definitiva, la mayor planificación del proceso exportador está estrechamente vinculada con una mayor orientación hacia los mercados exteriores, la acumulación de conocimientos prácticos y años de experiencia junto a un mayor grado de diversificación en los mercados exteriores.

Es un hecho relevante que la ampliación y número de mercados depende efectivamente de la acumulación del conocimiento, es decir, de la experiencia exportadora de la empresa. Así pues, la internacionalización de las empresas se plantea como un proceso de aprendizaje y de compromiso creciente en recursos, cuyo objetivo es superar el riesgo inicial asociado al desconocimiento de la operatividad específica de la exportación y de los mercados de destinos.

Hipótesis 2: Existen diferentes factores que condicionan el desarrollo de la estrategia de exportación: factores generales (culturales, geográficos y legislativos), factores de demanda (preferencias y poder adquisitivo), factores sectoriales (canal de distribución, costes de penetración y nivel de competencia) y factores de producto (empleo de marcas propias y denominaciones de origen).

La tabla núm. 2 resume la información obtenida de la pregunta 5 de nuestro cuestionario. En ella aparecen todos y cada uno de los factores mencionados junto con la valoración media de las empresas.

Tabla num. 2	
Factores generales	
(grado de importancia)	
Factores	Grado de Importancia
Distancia cultural	Bajo
Distancia geográfica	Bajo-medio
Hábitos de compra y consumo	Alto
Canales de distribución	Alto
Normativa legal que favorece la entrada	Media
Nivel de competencia	Medio alto
Costes de penetración	Medio alto
Empleo de marca/s propia/s	Alto
Denominación de origen	Bajo
Poder adquisitivo de la demanda	Alto

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los factores generales, los resultados señalan que la distancia cultural y geográfica tienen poca importancia en la actividad exportadora, aunque las empresas consideran más relevante la distancia geográfica, por su repercusión en los costes de transporte, que la distancia cultural, que en principio podría implicar prácticas y procesos contractuales poco habituales para la empresa.⁴ Por el contrario, la legislación aplicable juega un papel más destacado en el proceso de internacionalización, sobre todo en aquellos mercados que quedan fuera del régimen jurídico de la UE.

Respecto a los factores de demanda, los hábitos de compra y el poder adquisitivo del consumidor son altamente valorados. En este contexto hay que tener presente que las preferencias de los consumidores extranjeros de aceite de oliva han experimentado importantes cambios en las últimas décadas, lo que exige una continua adaptación del producto por parte de la empresa exportadora. Esta importancia que las empresas otorgan a los hábitos de consumo se contradice con el hecho de que el 52,27% de las empresas exportan sólo aceite de oliva virgen extra. Únicamente 8 empresas de las 44 (18,18%) que componen la muestra exportan aceite de oliva y/o orujo. Por otro lado, el aceite de oliva se considera en los mercados internacionales como un producto de gama alta, lo que explica que los principales países demandantes sean los que poseen una renta per-cápita más alta.

Dentro de los factores sectoriales (canal de distribución, costes de penetración y nivel de competencia), las empresas consideran como más importante a la hora de exportar los canales de distribución. Claramente, una mayor diversificación de los

⁴ No obstante, podríamos matizar que en determinados mercados, como China donde sus hábitos y costumbres divergen en gran medida del modelo occidental, sí que se presenta gran dificultad al iniciar el proceso exportador, dificultad que se supera por la propia experiencia.

canales de distribución en los mercados exteriores reduce el poder de negociación de la empresa oleícola pero, simultáneamente, supone una mejor adaptación a las características de cada mercado. En este sentido, la diversificación en la distribución es escasa en nuestra muestra, con un papel predominante del importador, aspecto que trataremos con mayor profundidad posteriormente.

Por último, la marca comercial es un factor muy valorado por las empresas. En el sector de agroalimentación la marca es importante debido a que los productos se caracterizan por ser relativamente homogéneos. Por el contrario, la denominación de origen no se constituye en ventaja competitiva en los mercados exteriores. En general, las denominaciones de origen como elemento diferenciador no se constituyen en una variable clave, aunque sí se podría señalar para un número reducido de mercados, por ejemplo, el mercado francés.

Resultado 2: En el desarrollo de la estrategia de exportación, los factores más importantes están relacionados con, por el lado de la demanda, los hábitos de compra y consumo y el poder adquisitivo y, por el lado de la oferta, los canales de distribución y el empleo de marcas propias. Las empresas otorgan al nivel de competencia y los costes de penetración un grado de importancia medio-alto y a la normativa legal una importancia media. El resto de factores se muestran como pocos relevantes.

A continuación, valoramos la importancia de las actividades promocionales en el diseño de la estrategia de exportación. Las acciones de promoción y publicidad se desarrollan como políticas comerciales orientadas a los distintos mercados

internacionales. Las inversiones en comunicación resultan clave a la hora de determinar el éxito exportador de las empresas. Generalmente, su objetivo es influir en las decisiones del consumidor final, previo conocimiento de sus preferencias. Por tanto, nuestro propósito es ponderar la importancia de la política de comunicación de las empresas oleícolas discriminando por mercados.

Hipótesis 3: Las empresas oleícolas definen diferentes políticas de comunicación atendiendo a la naturaleza de los mercados destino, es decir, si son mercados consolidados o no consolidados.

Para contrastar dicha hipótesis, utilizamos la información recogida en la tabla núm. 3 que resume las respuestas dadas a la pregunta 7 de nuestro cuestionario (véase anexo). Nótese que la pregunta hace referencia a una valoración cualitativa (de menor a mayor importancia) de los resultados obtenidos con las distintas actividades publicitarias.

Cuadro núm. 3		
Actividades promocionales		
(grado de importancia)		
	Mercados consolidados	Mercados no consolidados
Presencia en ferias	Baja	Alta
Promociones y descuentos	Baja	Media
Publicidad en medios masivos	Alta	Baja
Promociones conjuntas	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia

Las empresas oleícolas en sus acciones de promoción otorgan valoraciones distintas a sus actividades de promoción dependiendo de que su acción se dirija a mercados consolidados o no consolidados. En los mercados no consolidados, la presencia en ferias y las promociones conjuntas son actividades altamente valoradas, es

decir, el grado de eficacia es mayor en términos de negocio exportador. Le sigue, por orden de importancia, las promociones y descuentos y, finalmente, la publicidad en medios masivos.

Sin embargo, cuando la actividad de comunicación se desarrolla en mercados consolidados, la publicidad en medios masivos ofrece mejores resultados, justificado, en nuestra opinión, por un mayor conocimiento del producto. En este sentido, sólo es bueno el producto que se conoce, aunque la promoción es una inversión cuyos resultados se aprecian a medio y largo plazo.

Resultado 3: La presencia en ferias y las promociones conjuntas se definen como las actividades promocionales que proporcionan mejores resultados en los mercados no consolidados. Por el contrario, en los mercados consolidados es la publicidad en medios masivos.

Una vez presentados los principales resultados del comportamiento exportador general de las empresas que componen nuestra muestra, centraremos nuestra atención en el proceso de internacionalización distinguiendo por países de destino, es decir, analizaremos la información recopilada de la pregunta 6 del cuestionario (véase anexo). En la siguiente tabla aparece, para cada país de destino, información relativa a (de izquierda a derecha)⁵: 1) nombre del país; 2) número de empresas que exportan; 3) porcentaje medio que representan las exportaciones dirigidas hacia ese país respecto al total de exportaciones; 4) experiencia media en años; 5) tipo de marca más usada (propia, del distribuidor o ambas); 6) los 2 canales de distribución más empleados; 7)

⁵ El número de empresas que contestaron la pregunta 6 del cuestionario fue 32.

porcentaje de empresas que piensan que su producto es igual de competitivo en precio que la competencia y, 8) porcentaje de empresas cuyo producto es igual de competitivo en imagen de marca que la competencia.

Tabla num. 4
Diversidad geográfica
 (grado de importancia de las variables estratégicas)

País destino	Número de empresas	Export. media (%)	Experiencia media (años)	Tipo de marca más usada	Canales de distribución más empleados	No competitividad en precio (%)	No competitividad en imagen marca (%)
Alemania	9	45	2,72	P+D (100%)	Import. (66.67%) Gourmet(44.44%)	77.7	55.55
Australia	1	10	12	P+D (100%)	Importador, gourmet y HORECA	100	100
Brasil	3	3	3,67	P (66.67%)	Import. (66.67%) Gourmet (66.67%)	33.33	33.33
Canadá	6	20	1.6	P (100%)	Import. (50%) Gourmet (50%)	100	16.66
Corea Sur	4	30.75	4.75	P (75%)	Import. (75%) Gourmet (50%)	75	50
EE.UU.	9	36.67	4.67	P (66.67%)	Import. (77.77%) Gourmet (33.33%)	77.77	33.33
Francia	11	29.9	6	P (36.36%)	Import. (54.54%) Rpte. y libre servicio (18.18%)	63.63	54.54
Japón	7	13.28	3.57	P (71.43%)	Import. (85.71%) Gourmet (42.85%)	57.14	57.14
Reino Unido	8	31.75	4.125	P (62.5%)	Import (50%) Gourmet (37.5%)	50	62.5
Suiza	4	40.75	3.5	P (75%)	Import. (75%) Rpte. (25%)	25	50

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior sólo hemos recogido los mercados más significativos desde el punto de vista de la exportación de aceite de oliva. Como cabría esperar, los principales mercados hacia los que las empresas oleícolas dirigen sus esfuerzos de exportación y poseen mayor experiencia son: por un lado, Alemania, Francia, Reino Unido y Suiza dentro de la UE y, por otro, EE.UU, Canadá y Corea del Sur⁶.

Otro aspecto a destacar es el empleo de marcas propias en la mayoría de los mercados, a excepción de Alemania y Australia donde también se emplean marcas del distribuidor. Ello confirma la idea de que preferentemente las pequeñas empresas

⁶ El hecho de que Australia aparezca como el país con mayor experiencia se debe a que la única empresa de nuestra muestra que exporta a este país es el Grupo Pons, país en el que dicha empresa inició su andadura exportadora junto con EE.UU y Reino Unido.

oleícolas optan estratégicamente por desarrollar su propia marca. Es relevante el hecho de que sean las empresas con mayor proyección exterior las que asumen la orientación de combinar marcas propias con las del distribuidor, lo que podría considerarse como un comportamiento dotado de una mayor adaptación a las condiciones del mercado. Cuando se opta únicamente por la marca del distribuidor cabe constatar que esta decisión esta vinculada con determinados mercados de destinos como Alemania, Francia, Suiza, Holanda e Italia, donde el poder de negociación de la distribución es muy importante.

Resultado 4: Las empresas oleícolas optan estratégicamente por desarrollar y posicionar su propia marca en los mercados internacionales.

Respecto a los canales de distribución, el medio empleado por excelencia en prácticamente todos los mercados y por la mayoría de las empresas es el importador. Ello indica que son pocas las empresas que poseen canales de distribución propios, lo que limita su capacidad de acceso al consumidor final y la posibilidad de conseguir mayor valor añadido. Además, con este tipo de distribución la empresa sufre una pérdida de control del precio que finalmente será cargado al consumidor final. La segunda fórmula de distribución más empleada en los mercados internacionales es la venta tipo *gourmet*, lo que muestra la definición de una estrategia competitiva basada en la diferenciación del producto.

Por último, destacar que en la mayoría de los países más del 50% de las empresas opinan que su producto es igual de competitivo que la competencia en lo que a precio se refiere. Ello indica que las empresas no consideran el precio una variable

relevante para posicionarse competitivamente en los mercados exteriores, resultado acorde con el hecho de que los principales mercados de destino sean países con un alto nivel de vida y, por tanto, el consumidor dispone de un alto poder adquisitivo. Por el contrario, cuando la variable de referencia es la imagen de marca, este porcentaje es inferior para todos los países recogidos en la tabla, excepto para Reino Unido y Suiza. De hecho, un alto porcentaje de las empresas opinan que su producto está mejor posicionado que los productos de la competencia. Estas últimas ideas las podemos resumir en el siguiente resultado:

Resultado 5: La estrategia de exportación del aceite de oliva en los mercados internacionales está basada principalmente en la diferenciación del producto más que en una competencia en precios.

4. CONSIDERACIONES FINALES: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En nuestra investigación, un resultado que ha quedado plasmado es la necesidad, por parte de la empresa oleícola que desea exportar, de tener una clara definición de la estrategia a seguir en los mercados internacionales. Esto conlleva la definición de, por un lado, unos objetivos claros y precisos que se pretenden alcanzar, por otro lado, las políticas adecuadas encaminadas a conseguir dichos objetivos (políticas de comunicación, de distribución, de diseño del producto, calidad, etc.) y, por último, el desempeño de las acciones coherentes para llevar a cabo dichas políticas. Es decir, es importante que la empresa conozca qué quiere conseguir con la exportación y cómo debe hacerlo. De esta forma, la operatividad en los mercados internacionales le

permitirá obtener un *feedback* de sus resultados y, en caso de ser necesario, plantear fórmulas de competencia alternativas más eficaces a las actualmente llevadas a cabo.

Hemos argumentado que el primer paso en el proceso de internacionalización es decidir los mercados de destinos. En este sentido, nuestra muestra principalmente se dirige a mercados europeos, miembros de la Unión Europea y mercados de exportación con altos niveles de renta. Esto obedece, esencialmente, a dos motivos principales:

1.- Conforme al enfoque gradualista, el primer paso en el proceso de internacionalización es seleccionar los mercados exteriores más accesible, con menos barreras arancelarias, además, con una mayor proximidad geográfica y cultural. Estas decisiones son aspectos lógicos dentro del proceso de internacionalización. Gaba (2002) sostiene que las empresas más experimentadas en mercados exteriores serán las que tengan la mejor posición para superar los riesgos e incertidumbres de las fases iniciales en la entrada a mercados exteriores. Pudiera parecer contradictorio y, por ende, contraproducente para la empresa oleícola que estuviera instalada en una etapa avanzada de su proceso de internacionalización y, por el contrario, este desarrollo no se correspondiera con una amplia experiencia previa, que le permitiera acometer la secuencia lógica del proceso de exportación con más garantía de éxito. En la medida que la experiencia empresarial y la acumulación de conocimientos suponen activos intangibles estratégicos que favorecen la ampliación y diversificación de la actividad exportadora.

2.- Nos planteamos ¿Si sería conveniente o posible que las pequeñas empresas oleícolas se orientará a otros mercados menos desarrollados en busca de nuevas

oportunidades de negocios? A este respecto, cabe argumentar una debilidad competitiva de la pequeña empresa oleícola en su falta de capacidad para competir en precios y menor capacidad para adaptar su producto en este tipo de mercados. En definitiva, la orientación correcta de la empresa oleícola respecto a sus mercados de destinos le debe reportar ventajas competitivas. Sin embargo, una decisión inadecuada comprometería recursos a largo plazo. En este sentido, creemos adecuado la orientación de mercado asumida de estar presente en mercados más desarrollados.

Un aspecto débil es el posicionamiento respecto a la distribución. Las empresas oleícolas españolas deberían buscar alternativas al importador, exportación indirecta, por ejemplo, una alternativa sería el establecer alianzas o acuerdos con empresas de distribución que les permitieran lograr una mayor calidad logística. En este aspecto, la búsqueda de una dimensión mayor les otorgará un mayor poder contractual y estarán en disposición de obtener mejores condiciones de acceso al mercado. Por ejemplo, creando centrales de ventas.

Las pequeñas empresas oleícolas por su tamaño y escasez de recursos es difícil establecer una infraestructura básica para acometer un proceso de exportación directa, en tanto que está limitada por el volumen de exportación y su ritmo de exportación es reducido. La posición competitiva más sencilla es la utilización de los importadores que en principio su uso lleva implícito una menor carga de costes irre recuperables.

Asimismo, una política de distribución con un mayor control sobre el canal sería coherente con la opción de emplear marcas propias, por lo que el compromiso debería estar centrado en hacer un mayor esfuerzo por alcanzar etapas más avanzadas en la

cadena del aceite de oliva, y conseguir proximidad comercial con el consumidor. Este aspecto elevaría la eficacia de su política de marcas propias.

Otras opciones de distribución indirecta no llegan a plantearse, por ejemplo, la posibilidad de distribución está orientada a obtener el derecho de venta exclusivo en un área determinada. En definitiva, estas empresas no tienen capacidad para que su producto este en el hipermercado u otros establecimientos, donde prevalezca las preferencias de los consumidores.

La promoción no debe de ser una cuestión aislada. Las acciones de promoción y publicidad, estrategia de comunicación, están diseñadas de acuerdo con la tipología de los mercados de destinos. No obstante, debemos de matizar que la eficacia de estas estrategias debe de apoyarse en estudios de mercados tanto propios o los elaborados por el ICEX, En este sentido el conocimiento tanto de las características de los consumidores como, por ejemplo, el sistema de distribución, aspectos normativo etc, son determinantes.

Un segundo aspecto positivo de las empresas oleícolas es su conocimiento respecto a la capacidad potencia de obtener resultados, en términos de ventas, de los distintos instrumentos de comunicación. Nos obstante, aunque se tiene clara la política de comunicación se plantea cierta dudas, por ejemplo, cuando se acomete una campaña publicitaria o específica quien es el mayor beneficiario de la misma. En este sentido, en mercados consolidados la publicidad marquista es recomendable frente a otras acciones. Sin embargo, en un mercado no consolidado, no se garantiza una relación clara de tu promoción con los resultados.

Difícilmente las empresas contempla como línea general de actuación la de ser líder en coste, dado que en la competencia en el mercado del aceite de oliva es imperfecta, las oportunidades de competir en costes están más limitadas. Este resultado es similar con el obtenido para Mili, S. y Rodríguez Zúñiga, M. (2004), quienes señalan que en el ámbito competitivo los factores relacionados con el precio se valoran menos que a otras variables como el producto, distribución y comunicación.

Respecto a los precios, por tanto, es una política escasamente contemplada, por varias razones:

- Tipo de producto, virgen extra.
- Mercados a los que va dirigidos.
- Variable precio es muy volátil.

A modo de síntesis estratégica, las pequeñas y mediana empresas persigue en líneas generales una diferenciar su producto más que incluso especializarse en un segmento de mercado particular y alejados de la competencia en precios. En este sentido, los aspectos cualitativos desempeñan un rol importante en la competitividad de las empresas oleícolas, por ejemplo, las políticas basadas en la calidad, la promoción y en la especialización en determinados segmentos de gama alta. En suma, pensamos que las políticas y acciones llevadas a cabo por las empresas para mejorar su competitividad internacional son coherentes con una estrategia de diferenciación y segmentación del producto. Además, son especialmente válidas cuando se fija la competencia en mercados internacionales con elevados niveles de renta y con una demanda más singular

y personalizada que muestra preferencia por valores como presentación, características naturales y organolépticas, calidad logística, etc.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ CALDERÓN, J. (2004): "Aceite de oliva: calidad y comercio" *Boletín Económico ICE*, núm. 2.823, pp. 101-111.

BARRERA BORRUEL, J. (2005): "El mercado del aceite de oliva en Austria"; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, pp. 28.

CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (2006): Consultado en septiembre de 2006.

DE FELIPE BOENTE, I; WARD, R. W.; BRIZ ESCRIBANO, J. (2003): "Estrategias de competencia en el mercado alemán del aceite de oliva", *Boletín económico de ICE*, núm. 2.762, pp. 23-20.

DEL CAZ ESTESO, G. (2003): "Japón: Estudio de mercado sobre el aceite de oliva"; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, pp. 63.

GALVÁN SÁNCHEZ, I. (2003): *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis doctoral, publicada en Eumed.net.

GABA, V.; PAN, Y.; Y UNGSON, G.R. (2002), "Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. fortune 500 firms in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (1), pp. 39-55.

GARCIA BRENES, DAVID (2005): "La rentabilidad económica de la industria agroalimentaria en el mercado del aceite de oliva. El caso de Andalucía". *Agroalimentaria*, nº 21, pp. 43-55.

GRANT, R. (1994): *Contemporary strategy analysis*. Blackwell, Cambridge, 2ª Edición.
Hedlund, G. y Kverneland, A. (1985): "Are strategies for foreign market entry changing?. The case of Swedish investment in Japan". *Intenational Studies of Management & Organization*, nº 15.

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX) (2000): "Guía para la exportación de aceite de oliva a Estados Unidos", *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, pp. 61.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (1977): "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8.

JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (1990):. "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4.

- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J-E. (1993): "Management of internationalization".
Incluido en Zan, L., Zambom, S.,
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J-E. (1993): "Management of internationalization".
Incluido en Zan, L., Zambom, S.,
- JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, FINN. (1975): "The internationalization of the firm four swedish cases". *Journal of management Studies*, octubre.
- LANZAS MOLINA, J. R. (2002): "El comercio exterior del aceite de oliva", *Boletín Económico de Andalucía*, núm. 31-32, pp. 291.
- MAPA (2003): *El libro blanco de la agricultura y el desarrollo rural*, Madrid: MAPA
- MARBAN FLORES, R. (2002): "Calidad y estrategias de competencia vertical en el sector del aceite de oliva y su influencia sobre la comercialización en los mercados internacionales, Tesis publicada. Universidad Complutense de Madrid.
- MARTÍN Y RUBIO, D. (2003): "Estudio de mercado del aceite de oliva en Puerto Rico"; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, pp. 115.
- MILI, S. (1996): *Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Serie Estudios.
- MILI, S. (1999): "Retos internacionales y futuros escenarios del sector oleícola", *Olivae*, núm. 75 pp. 8-16.
- MILI, S. y RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, M. (2001): "Exploring future developments in international olive oil trade and marketing: a Spanish perspective", *Agribusiness: An International Journal*, 17 (3), pp. 397-415.
- MILI, S. y RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, M. (2002): "The Olive Oil Sector Facing New International Market Challenges: a Demand-Driven Perspective", *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* Vol 14 (3), pp 35-54.
- MILI, S. (2004): "Prospects for Olive Oil Marketing in Non- Traditional Markets" en AIEA International Conference, *Sustainable Development and globalization of Agri-Food Markets*.
- MILI, S.; RODRÍGUEZ ZÚÑIGA (2005): "El sector de aceite de oliva español. Transformaciones estructurales recientes y estrategias empresariales", en Mili, S. y Gatti, Silvia (coords.), *Mercados Agroalimentarios y globalización. Perspectivas para las producciones mediterráneas*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Colección de Estudios ambientales y socioeconómicos.
- MILI, S.; RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, M. y SANZ CAÑADA, J. (1997): "El sector de aceite de oliva ante la globalización de mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda", *Economía Agraria*, núm. 181. pp. 202-242.

OFICINA COMERCIAL DE ESPAÑA EN DÜSSELDORF (2001): “Ficha de mercado: EL Aceite de Oliva en Alemania”; *Publicado por la oficina económica y comercial de España en Düsseldorf*, págs.52

OFICINA COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN MÉXICO (2002): “Oportunidades para el aceite de oliva español en México”; *Publicado por la oficina comercial de la embajada de España en México*, págs. 78

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN HONG KONG (2002): “Hong Kong: Mercado del aceite de oliva y de las aceitunas”; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, págs. 68.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN LONDRES (2003): “El mercado del aceite de oliva en el Reino Unido”; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, págs. 28.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN SHANGHAI (2001): “Aceite de Oliva en China: Retos y oportunidades”; *Publicado por la oficina económica y comercial de España en Shanghai*, pp. 87

OSLAND G.E., TAYLOR C.R. y ZOU S., (2001): “Selectins international modes of entry and expansion”, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3), pp. 153-161.

PARRAS ROSA, M. (1996): “La demanda de aceite de oliva en el mundo”. *Olivae*, núm. 63, octubre, pp. 24-33.

PARRAS ROSA, M. (1996): *La demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español y las posibilidades de su crecimiento: un enfoque de marketing estratégico*. Serie Estudios, núm. 119. Ministerio de Agricultura, Secretaria General Técnica.

PETTIGREW Y PETTIGREW, A. (EDS):, *Perspectives on strategic change*. Norwell, Mass y Dordrecht: Kluwer Academic.

PLA BARBER, JOSÉ. (1998): *La estrategia internacional. Un análisis de su implementación en la empresa española*. Tesis doctoral. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia.

SANZ CAÑADA, F. J.; RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. y MILI, S. (1998): “Las estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: la cadena del aceite de oliva en España”. *Revista Agroalimentaria*, núm. 7, pags. 110-120.

SENISE BARRIO, O.; TORRES RUIZ, F. J.; SERRANO DOMÍNGUEZ, C. (2003): “El mercado francés de aceite de oliva. Estudio de los hábitos de compra y consumo en hostelería y restauración. Ponencia presentada en el Foro Económico y Social. Expoliva, Jaén.

SENTIS I BERGES, R. (1977): ‘El sector de aceite de oliva en Canadá’; *Publicado la Direcció General del Comerç del Departament d`Industria. Generalitat de Catalunya*.

SERRANO GÓMEZ, J. (2003): “Francia: Estudio de Mercado sobre el aceite de oliva”; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, págs. 46.

TORRES RUIZ, F. J.; SENISE BARIO, O.; MOZAS MORAL, A. Y PARRAS ROSA, M. (2000): “La competitividad de las cooperativas oleícolas: limitaciones estructurales internas y estrategias de cooperación”. *Ciriec-España. Revista de Economía PULiboca, Social y cooperativa*, abril.

TERCERO MARTÍNEZ, A. B. (2002): “El mercado del aceite de oliva en Países Bajos”; *Publicado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*, págs. 22.

VAHLNE, J.E. y NORDSTRÖM, KJELL A. (1993): "The internationalization process: impact of competition and experience". *International Trade Journal*, 7(5).