

CASO PRÁCTICO

La internacionalización ACEITES DEL SUR

Sergio Antón

Revisión: Octubre 2004

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.	3
2. SECTOR.	5
2.1. Historia del Sector.	6
2.2. Historia de la Empresa.	10
3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION.	12
3.1. Sector Exterior.	12
3.2. Sector exportador de aceite de oliva en España.	17
Aceites del Sur S.A.	19
4. AMÉRICA.	22
Argentina.	23
5. ASIA.	29
6. RUSIA.	32
7. CUESTIONES.	35

1. INTRODUCCIÓN.

En 1997 Aceites del Sur ya era un nombre de referencia para las empresas del sector, la empresa había sufrido un espectacular crecimiento desde que la familia Guillén se hizo con las riendas de la misma en 1975.

En el camino muchas empresas habían ido desapareciendo en las distintas crisis que sufrió el sector, algunas otras fueron absorbidas por las multinacionales que irrumpieron en el mercado mientras que otras muchas por distintos motivos se fueron quedando como empresas locales o regionales.

Varios fueron los aspectos que consiguieron diferenciar a Aceites del Sur, del resto de sus competidoras: una política de marca, una apuesta por la calidad y la innovación y sobre todo una apuesta por la internacionalización.

Ya a finales de los 80, Aceites del Sur S.A, tenía una importante implantación en el mercado nacional con sus dos primeras marcas, Guillén y La Española, su experiencia internacional se limitaba sin embargo a algunas operaciones puntuales, y a las relaciones que mantenía con algunos clientes estables en países del norte de África, Sudamérica y EEUU, sin embargo carecía de un departamento de exportación ni de ninguna persona dedicada directamente a estas funciones, las exportaciones eran consideradas prácticamente como operaciones atípicas, concentrándose los esfuerzos de la empresa en su desarrollo a nivel nacional. Este esfuerzo fue dando sus frutos y la empresa en 1990 se situaba como una de las principales empresas del sector en el mercado nacional.

Es a partir de finales de los años 80 cuando la empresa se plantea seriamente comenzar un proceso de internacionalización de sus actividades.

Diez años después los resultados de este cambio de orientación de la empresa no podían ser más positivos. Tanto en ventas como en rentabilidad. En 1997 Las ventas fuera de

España suponían un 45 % del total de su facturación, vendiendo sus productos a más de 55 países, y estando entre las cinco mayores empresas exportadoras del sector.

El crecimiento había sido muy importante, se disponía de una presencia estable en mercados muy interesantes, en algunos de los cuales con una cuota de mercado significativa, las ventas seguían creciendo y la cuenta de resultados no mostraba lugar a dudas de que todo estaba funcionando correctamente, sin embargo una vez conseguida la penetración en los principales mercados, las posibilidades de mantener una tasa de crecimiento como la que se había disfrutado hasta el momento no resultaba tarea fácil, había algunos mercados importantes en los que no se había logrado una presencia significativa como Argentina, surgían nuevos mercados para el producto en la Europa del este y se oteaba la posibilidad de que algunos mercados del sudeste asiático comenzasen a interesarse por el producto como ya había sucedido en Japón y Taiwán, en muchos casos era necesario plantear Estrategias distintas a las utilizadas hasta el momento.

Por otro lado la concentración de la oferta de la materia prima en España como la entrada de nuevos países competidores con precios muy competitivos, hacía necesario también un replanteamiento de las estrategias generales y de aprovisionamiento.

2. SECTOR.

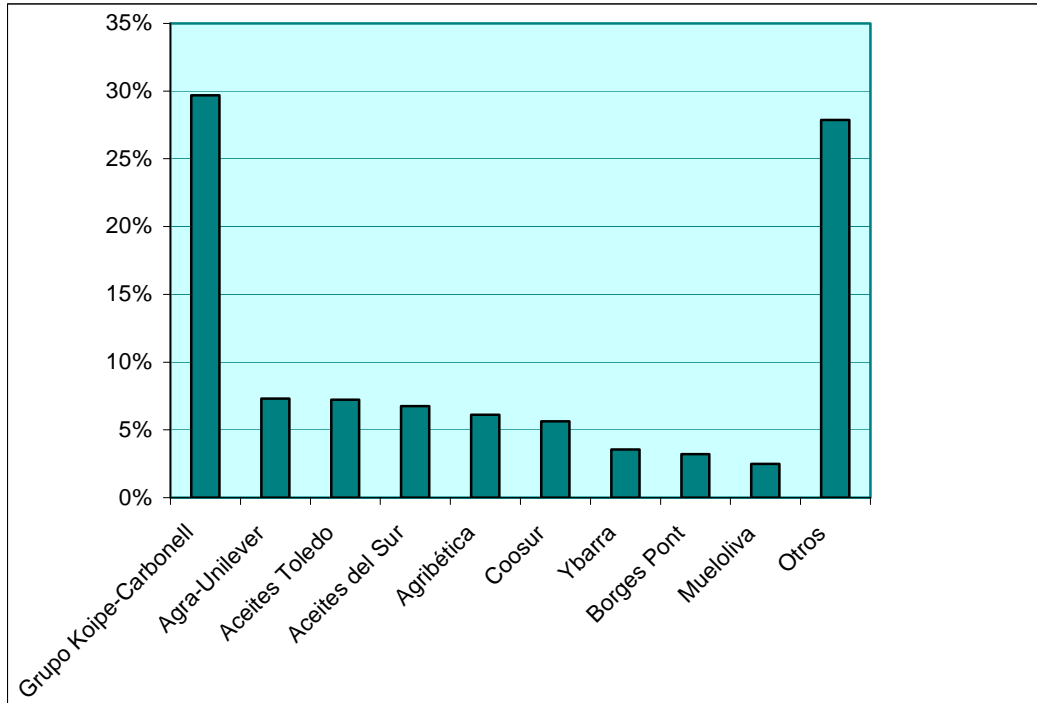
El sector del aceite de oliva en España es sin duda uno de los más tradicionales de la industria agroalimentaria, el aceite de oliva es un producto básico en la cesta de la compra de la mayoría de las familias españolas. El hábito en el consumo (11 Kg. por hab. por año) y la gran producción en España que sitúan a nuestro país como el principal productor del mundo, han hecho que desde tiempos inmemoriales se desarrollara en nuestro país una industria y un comercio importantes entorno a este producto.

En 1997 se podían distinguir tres tipos de empresas claramente en el sector:

- Multinacionales: grupo Ferrucci (Koipe, Carbonell, Salgado...), Unilever (La Masía)
- Empresas de tamaño medio donde podríamos diferenciar dos subgrupos que serían las empresas familiares como Ybarra, Aceites Toledo, Borges, Ballester, Aceites del Sur-La Española y las grandes cooperativas, que agrupando a un gran número de agricultores y que favorecidos por una legislación permisiva y un apoyo político importante se van incursionando cada vez más en el envasado y comercialización de sus propias marcas.
- Las pequeñas empresas locales y pequeñas cooperativas, que con sistemas más tradicionales y distribución a nivel local o provincial mantienen sus pequeñas cuotas de mercado arañando ventas a los grandes del sector.

En definitiva hablamos de un sector que cuenta en España con más de 700 empresas registradas, muy atomizado, lo que es probablemente un caso bastante peculiar en la industria agroalimentaria española hoy en día.

Cuotas de participación en el mercado nacional, sólo aceite de oliva



Fuente ANIERAC

2.1. Historia del Sector.

La introducción del cultivo del olivo en la península ibérica data de tiempos ancestrales, introducido seguramente por fenicios o romanos, en el valle del Guadalquivir, el cultivo arraigó muy fácilmente y rápidamente comenzó a ser vendido en los principales puertos del mediterráneo, donde era muy apreciado por su extraordinario sabor y calidad. También desde un principio y como pasa aún hoy en día aunque por diferentes motivos, el destino de una gran parte de la producción fue Italia –Roma-. Los Árabes continuaron con su cultivo y una vez descubierta América, parte de los cargamentos de los barcos que comerciaban con el nuevo continente lo constituía el aceite de oliva (Aceites del Sur posee una hacienda donde se sigue cultivando olivos y donde hoy en día se encuentra un

museo del olivo, que perteneció a Hernando Colón y donde se elaboraba aceite de oliva con destino a América ya en el S. XVI).

El arraigo de este cultivo y su importancia dentro de la dieta de nuestro país hizo que rara fuese la población de las zonas productoras que no contase con su propia almazara, que servía de aceite a los vecinos de la zona, en Cataluña, Andalucía, Extremadura, Valencia, Castilla La Mancha, Aragón. Ya en el siglo XIX, con el crecimiento de las zonas urbanas, el desarrollo de las distintas industrias y en definitiva con la llegada del progreso, muchas de estas almazaras, fueron evolucionando, dándole valor añadido al aceite que elaboraban, abriendo sus propias plantas de envasado, creando redes comerciales cada vez mas desarrolladas y en definitiva insertando un producto tan tradicional como el aceite de oliva dentro del mercado de consumo masivo. Se cambiaron los tipos de envase y se crearon marcas que poco a poco empezaron a ser reconocidas por el consumidor.

Diversas familias de empresarios, como los Carbonell, Elosua, Ybarra, Luca de Tena, apostaron decididamente por el sector y desarrollaron sus propias industrias y marcas que con desigual éxito se fueron poco a poco estableciendo en el mercado, algunas a nivel local, otras a nivel regional y unas pocas a nivel nacional.

Las diferencias en los gustos y en las calidades del aceite, el localismo en muchos casos, hizo que frente a las grandes empresas que iban surgiendo en el sector se mantuvieran un gran numero de pequeñas empresas, que competían a nivel local con las empresas grandes manteniendo importantes cuotas de mercado en sus mercados de origen.

A partir de los años 70 el sector comenzó a sufrir una serie de cambios importantes, la distribución, el mercado, el consumo evolucionaba cada vez mas rápidamente, algunas empresas no supieron o no pudieron adaptarse a los cambios, algunas tuvieron que cerrar, otras fueron siendo paulatinamente absorbidas por otras y también surgieron nuevos participantes en la industria, que lograron crecimientos espectaculares de sus empresas que o bien ya existían o nacieron en esta coyuntura, con unas políticas mucho más agresivas y modernas, con una gran flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas

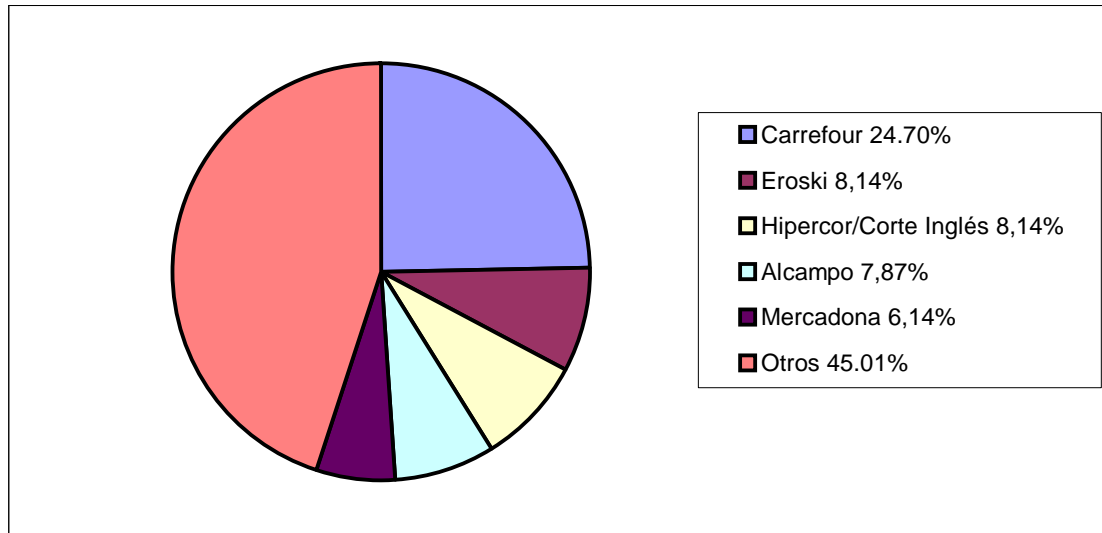
condiciones del mercado, eran los casos de Aceites de Sur, Toledo o Borges, cada una de ellas con un tipo de aproximación al mercado distinto, pero que supieron dar respuesta a las distintas necesidades del mercado y ocuparon un hueco dentro del mismo.

El desarrollo del sector y del consumo doméstico de aceite de oliva hizo también que varias multinacionales se fijaran en el mismo y se quisieran incorporar al mercado mediante la adquisición de marcas como La Masía por Unilever, o Koipe, Carbonell o Salgado por el grupo Ferrucci.

Esta atomización del mercado junto con las fuertes inversiones de las grandes empresas han hecho que sea un sector muy competitivo en precio, convirtiendo el producto en prácticamente un commodity en el mercado doméstico, teniendo que reducirse mucho los márgenes para poder competir.

Esta diversidad en el número de empresas que componían la oferta del sector no se corresponde con la cada vez mayor concentración de la demanda, el principal canal de distribución del producto es el supermercado y éste estaba sufriendo una gran concentración, el crecimiento de algunas empresas españolas como Hipercor, Eroski, así como el desembarco de las grandes cadenas de la distribución francesa, Carrefour, Continent, Auchan... holandesa Ahold, Alemana Lidl..., han ido concentrando cada vez más el poder de compra en muy pocas manos, a pesar de seguir existiendo algunas cadenas regionales importantes.

Principales cadenas de distribución en España (cuota de mercado)



Fuente: Distribución anual S.L.U.

Esta concentración de la demanda frente a la diversidad de la oferta, lleva consigo un poder de negociación muy amplio para las grandes cadenas de supermercados que igualmente obliga a los productores a jugar con muy escasos márgenes.

El consumo por otro lado en España se encuentra muy estabilizado, el consumo por habitante es de 11 Kg. de aceite por año, está muy cerca del punto de saturación, y solamente Grecia sigue manteniendo un consumo per cápita superior al español.

El gran número de participantes en el mercado, la concentración de la demanda y la saturación del consumo han reducido por un lado la rentabilidad de las empresas y por otro lado hacen muy difícil el crecimiento en el mercado interior que sólo se puede lograr comprando cuota de mercado o quitando cuota a los competidores, lo cual en un mercado como el español, muy marquista en lo que se refiere al aceite de oliva exigiría un nivel de gasto promocional muy elevado o una política de precios muy agresiva, ambas posibilidades se ven dificultadas por el escaso margen en el sector.

2.2. Historia de la Empresa.

Hacia 1840, la familia Luca de Tena, Sevillanos de origen italiano, fundan la empresa Luca de Tena que en 1947 pasaría a llamarse Aceites y Jabones Luca de Tena, construyéndose una impresionante factoría que ocupaba parte de lo que hoy es el Prado de San Sebastián en Sevilla. Su actividad principal era la elaboración de aceites de oliva con diversas marcas como por ejemplo la marca Giralda y derivados del aceite, especialmente la elaboración de jabones y perfumes con marcas como Agua de azahar, Brea... llegando a 1974, con diversas marcas importantes, pero con una situación financiera difícil.

Por otro lado y de forma paralela, D. Juan Ramón Guillén, procedente de una familia vinculada durante generaciones al mundo del aceite de oliva funda en 1964 Aceites del Sur S.L. En Madrid, para la comercialización de aceite y que rápidamente comienza a crecer, abriéndose dos años más tarde en la localidad madrileña de Valdemoro una factoría.

En 1975 D. Juan Ramón Guillén, adquiere Aceites y Jabones Luca de Tena, uniendo al dinamismo de una empresa joven, el patrimonio de una de las empresas más antiguas del sector.

En el momento de la adquisición se decidió el relanzamiento de una de las marcas de la empresa que con el tiempo había ido cayendo en desuso, La Española, entendiendo que era la marca idónea para comercializar los productos de la empresa, potenciando su comercialización, primero en el 0,4º y después en el virgen extra y en todos los demás productos de la empresa.

Aceites del Sur S.A. mantenían en ese momento una presencia importante sobre todo en Madrid y Andalucía, comenzando una serie de cambios en sus redes comerciales y de distribución, para lograr una distribución a nivel nacional, llegando a acuerdos con distribuidores locales o abriendo delegaciones en aquellas zonas en las que se considerara más oportuna una presencia directa. Se realizaron negociaciones con las

principales cadenas de supermercados, y se implementó una estrategia de marketing que modificó diseños de envases y etiquetas, se cambiaron los tamaños en algunos casos para alcanzar los requerimientos del mercado y se desarrollaron campañas de promoción tanto en punto de venta como en medios para posicionar las dos marcas principales en dos segmentos distintos, La Española quedaba como la marca Premium de la empresa con una política de precios que la posicionaba dentro de un target medio alto para competir directamente con las otras marcas líderes en el mercado, mientras que Guillén se posicionaba a un nivel de precios más bajo a fin de lograr cuotas de mercado en el segmento de primeros precios y marcas blancas. Al mismo tiempo se desarrollaron nuevos productos como aceite de maíz con la marca Acesur, aceite de girasol con la marca OROSOL y aceite de semillas con la marca Andante. En 1998 Acesur mantenía una cuota de mercado en torno al 6 %, siendo la tercera marca del mercado después de Carbonell y La Masía, hoy en día es ya la segunda marca después de Carbonell.

En la actualidad Aceites del Sur S.A. cuenta con cinco factorías, una en Sevilla donde se encuentra la central y con dos refinerías, y diversas plantas de envasado, Valdemoro (Madrid) con plantas de envasado, y tres almazaras, una en Humilladero (málaga), otra en Mora de Toledo (Toledo), y otra en La Roda de Andalucía en Sevilla, donde además de molino cuenta con plantas para aderezo de aceitunas.

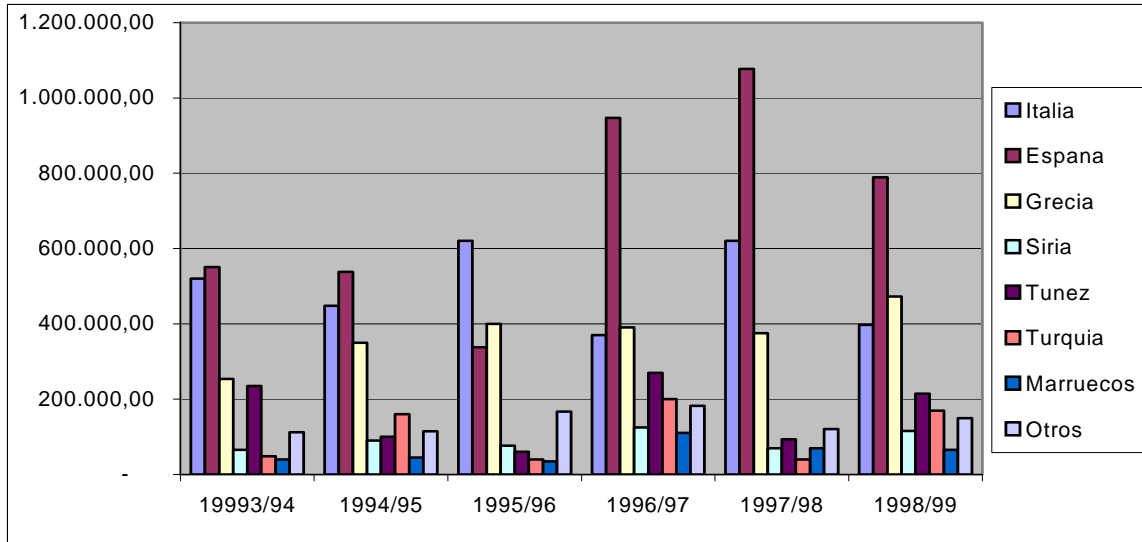
Es además la única empresa del sector con una integración vertical completa, poseyendo sus propias fincas olivareras, así como facilidades para las distintas fases de producción desde la moturación hasta el envasado.

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION.

3.1. Sector Exterior.

El aceite de oliva al ser un producto natural ve muy supeditada su producción a las condiciones climatológicas y ambientales, lo que provocaba años con grandes producciones y años con producciones mucho más limitadas. Las empresas generalmente se proveían de aceite en sus propios países lo que hacía que una mala cosecha pudiera significar una significativa diferencia de precios y/o de calidad respecto a los productores de otros países. Estas diferencias en las producciones y por lo tanto en los precios y calidades de los aceites de oliva dependiendo de las cosechas, así como las limitaciones de las producciones en algunos países en comparación a su demanda exterior han provocado una cada vez mayor globalización del sector, cuyas empresas comenzaron a comprar la materia prima no sólo a nivel local sino también en terceros países, además las grandes empresas del sector no podían depender de las cosechas propias para atender en condiciones de competitividad su propia demanda si se proveían localmente, lo que hizo que algunas empresas trataran de asegurarse el suministro invirtiendo en otros países productores.

Evolución de las producciones de aceite de oliva, en los principales países productores

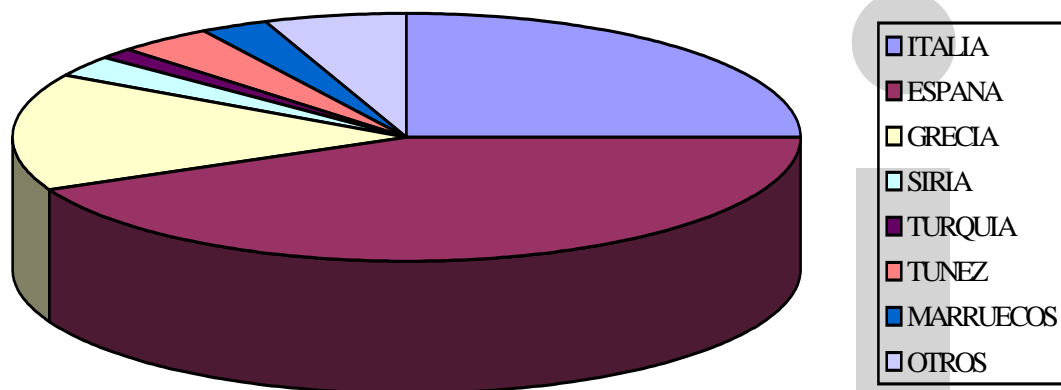


TM
Nota: datos C.O.I.

Países	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99
Italia	520,000.00	448,000.00	620,000.00	370,000.00	620,000.00	397,000.00
España	550,900.00	538,000.00	337,600.00	947,300.00	1,077,000.00	789,200.00
Grecia	254,000.00	350,000.00	400,000.00	390,000.00	375,000.00	473,000.00
Siria	65,000.00	90,000.00	76,000.00	125,000.00	70,000.00	115,000.00
Túnez	235,000.00	100,000.00	60,000.00	270,000.00	93,000.00	215,000.00
Turquía	48,000.00	160,000.00	40,000.00	200,000.00	40,000.00	170,000.00
Marruecos	40,000.00	45,000.00	35,000.00	110,000.00	70,000.00	65,000.00
Otros	111,900.00	114,500.00	167,000.00	182,800.00	120,700.00	149,400.00
Total	1,824,800.00	1,845,500.00	1,735,600.00	2,595,100.00	2,465,700.00	2,373,600.00

Los principales países productores de aceite de oliva son los países mediterráneos. España, Italia, Grecia, Turquía, Túnez y Siria, aunque también hay producción en países como EEUU, Australia, Argentina, Chile o Sudáfrica.

Principales países productores de aceite de oliva



España es el principal productor con más del 50 % de la producción mundial, seguido por Italia.

Sin embargo Italia es la principal exportadora de aceite de oliva envasado, hasta tal punto que la mayor parte del aceite que exporta tiene como origen un 3^{er} país, sobre todo España y Túnez, ya que su consumo interno prácticamente absorbe su propia producción, viéndose obligada a comprar fuera. La inteligencia de las empresas italianas ha sido siempre el saber añadir valor al producto, dándole una gran importancia al diseño de sus etiquetas y productos, como en muchos otros sectores productivos Italia puede que no tenga el mejor producto pero sabe venderlo bien.

España ha sido tradicionalmente el principal proveedor de aceite de oliva para la exportación de Italia, ya que la calidad, el precio y el pertenecer a la comunidad europea la hacían el proveedor más recomendable, mientras que las empresas exportadoras española no recurrían a la compra de aceite de oliva fuera de España, ya que la

producción española es normalmente excedentaria respecto al consumo doméstico y a que al ser el principal productor mundial también solía mantener unos precios competitivos que hacían innecesaria la compra de materia prima en el exterior.

Esta situación ha ido cambiando los últimos años. En primer lugar los países extracomunitarios: Turquía, Túnez, Siria..., han ido paulatinamente mejorando la calidad de sus aceites, y aumentando y mejorando sus sistemas de producción lo que les han hecho ser cada vez más competitivos en precio, lanzándose incluso al envasado y comercialización de sus propios aceites en el exterior, sobre todo Turquía.

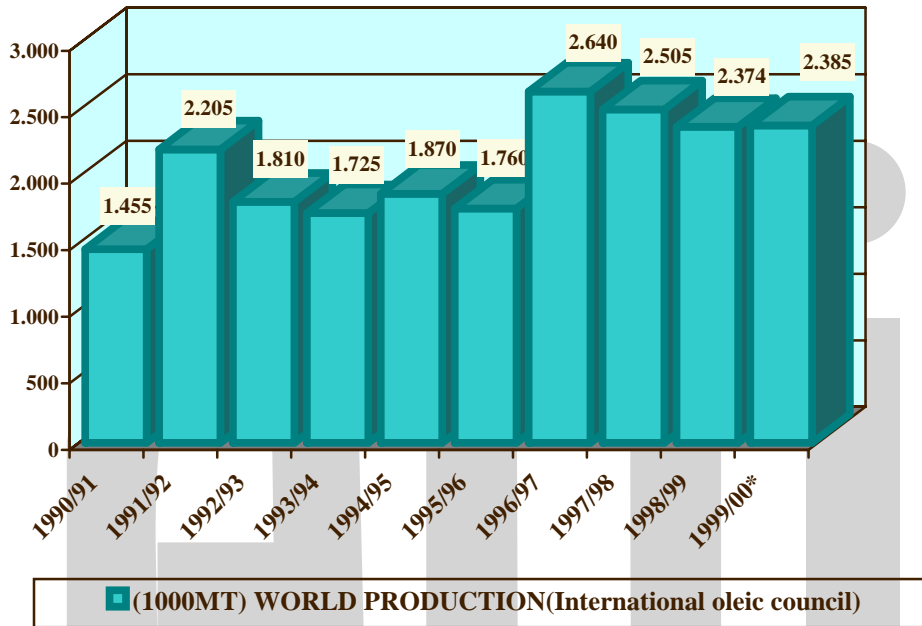
Por otro lado en España la cada vez mayor importancia de las cooperativas, su mayor concentración y capacidad de acuerdo entre ellas ha hecho que prácticamente controlen entre muy pocas una gran parte de la producción nacional, convirtiéndose de hecho en un oligopolio que puede fijar precios o negociar mejores condiciones, esto ha conseguido, que el precio del aceite este muchas veces muy por encima de lo que deberían ser precios reales de mercado y por encima de los precios de terceros países, beneficiando a las empresas productoras Italianas que se proveían de aceites en Túnez o Turquía o a las propias empresas turcas o tunecinas, que vieron un hueco en la posibilidad de desarrollar sus propias industrias, envasando y vendiendo en el exterior. También y paradójicamente muchas empresas productoras españolas se vieron obligadas a comprar fuera de España, cuando en nuestro país se producían excedentes, ya que el diferencial de precio existente les dejaba fuera de mercado frente a las empresas de otros países si se tenían que abastecer en España.

La producción mundial ha ido creciendo a un ritmo ligeramente superior al que ha ido creciendo el consumo mundial, lo que fue aumentando cada vez más la competencia y las exigencias de los distintos mercados de destino.

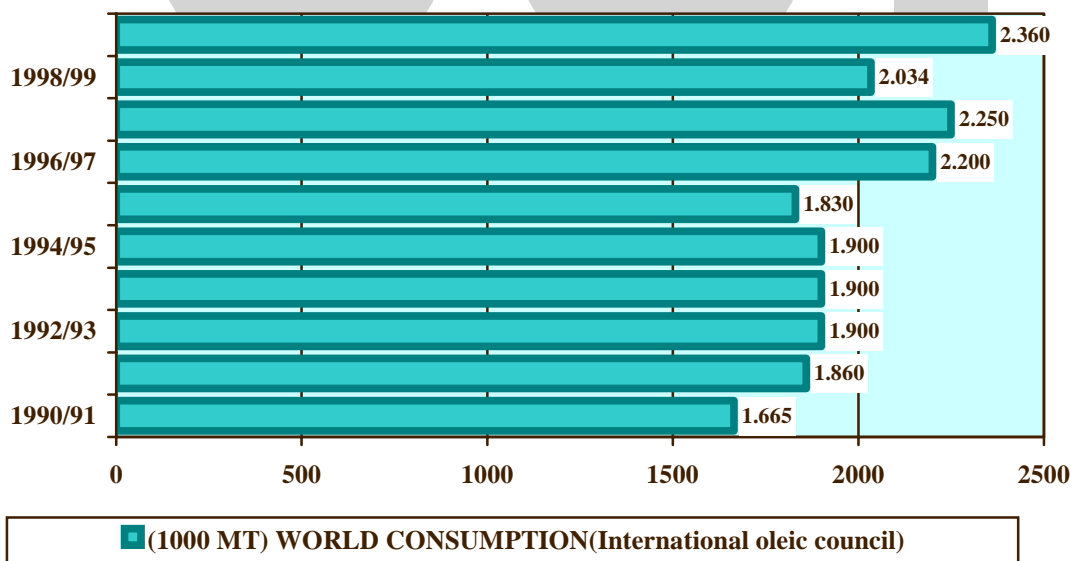
Salvo en años de pésimas cosechas como la campaña 95/96, la tendencia ha sido a una cierta estabilidad en los precios, con bajadas en aquellos mercados en los que la estrategia de penetración basada en precio ha tenido éxito y ha obligado al resto de

participantes a reducir márgenes con el fin de poder competir y no perder la cuota de mercado que mantenían.

Evolución de la producción mundial de aceite de oliva



Evolución del consumo mundial de aceite de oliva

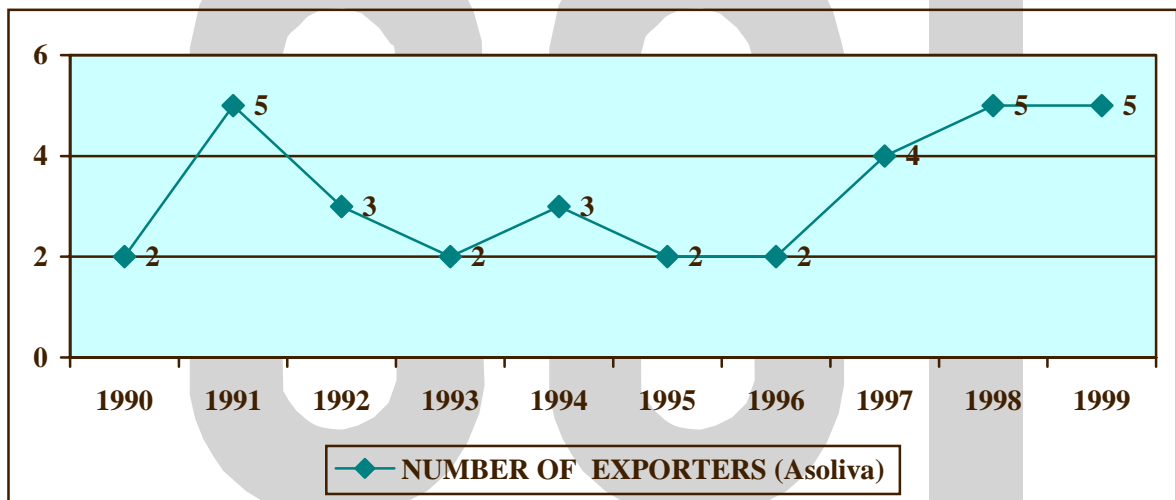


3.2. Sector exportador de aceite de oliva en España.

La mayoría de las empresas exportadoras de aceite de oliva españolas están agrupadas en Asoliva.

Mientras que en el mercado doméstico existe un gran número de empresas, estando salvo en el caso de Koipe, el mercado muy repartido, en el sector exterior, si bien existe un considerable número de empresas dedicadas a la exportación de aceite de oliva envasado, el mercado esta mucho más concentrado.

Evolución del N° de empresas exportadoras de más de 5000 TM



En el año 1999, 6 empresas prácticamente controlaban el 75 % de las exportaciones de aceite de oliva envasado.

En 1991, ese mismo porcentaje se repartía entre 15 empresas.

Principales empresas exportadoras de aceite de oliva y orujo envasado

A soliva

Packed olive oil < 5 Lts

		TM .	MARKET SHARE
1	ACEITES BORGES (STAR)	14.700	21,29 %
2	CARBONELL + SALGADO	12.876	18,65 %
3	ACEITES DEL SUR, S.A.	8.372	12,13 %
4	JUAN BALLESTER ROSES	8.355	12,10 %
5	RAFAEL SALGADO	5.103	7,39 %
6	YBARRA	2.242	3,25 %
MARKET SAHRE OF THE 6 MAJOR EXPORTERS		51.648	74,81 %

Aceites Borges, era la empresa que más había crecido, sobre todo debido a la adquisición de la firma STAR en EEUU, una de las empresas líderes en la comercialización de aceite de oliva en la costa oeste americana y gracias a cuya adquisición había prácticamente doblado sus ventas, además Borges se había caracterizado, por una forma de penetración muy agresiva en los distintos mercados, siempre apoyando con unas inversiones muy importantes en publicidad y marketing a sus importadores, lo que sin duda le había dado un muy buen resultado, junto a una presentación muy cuidada, una amplia gama de productos y una enorme adaptabilidad a los distintos mercados, diversificando mucho sus mercados y manteniendo presencia en un gran número de países. Siendo sus principales mercados Australia y EEUU.

Carbonell + Salgado, pese a seguir siendo la 2ª empresa más importante en cuanto al total de exportaciones en los últimos años se encontraba bastante estancada, cambios continuos en la dirección de exportación, su propio tamaño que le restaba flexibilidad, y en parte la estrategia general del grupo que favorecieron a otras marcas italianas en detrimento de Carbonell en países como EEUU, hicieron que pese a su gran capacidad

financiera sus ventas se mantuvieran muy estables, sus principales mercados son Brasil, Holanda, Inglaterra, Australia y Japón entre otros.

Juan Ballester Roses, es una empresa dedicada al envasado de marcas blancas para exportación, concentrando sus ventas en Suiza, Australia y Canadá.

Rafael Salgado, es la empresa líder en la exportación de aceite de orujo de oliva envasado, concentra sus ventas en los países Árabes.

Ybarra, siendo una de las empresas más tradicionales del sector, no supo aprovechar las ventajas que tenía y su crecimiento ha sido pequeño, sus esfuerzos han ido más encaminados a su consolidación en el mercado interno y la diversificación de su gama de productos, salsas, aceitunas, careciendo posiblemente de la capacidad de reacción y adaptabilidad que los mercados del exterior exigían, sus principales mercados son Noruega y México.

Aceites del Sur S.A.

Cada vez resultaba más difícil el crecimiento dentro del mercado interior. Las marcas están muy establecidas, la competencia es cada vez mayor y los márgenes más pequeños, la idea de la internacionalización siempre había estado latente de una forma u otra dentro de la empresa, de hecho, Aceites del Sur, mantenía una serie de clientes desde hacia tiempo fuera de España, otras empresas del sector mantenían una tradición exportadora desde hacia mucho tiempo, sobre todo en EEUU, Sudamérica y algunos países europeos. Sin embargo algunos escándalos que se habían producido en el sector en España, una mala fama injustificada del aceite de oliva frente a otros aceites vegetales de menor precio, la falta de conocimiento en muchos países del producto y un dominio total de los italianos, en los mercados de EEUU y Europa, no hacían muy halagüeñas las expectativas del sector en el exterior. Sin embargo la coyuntura comenzaba a cambiar a principios de los 90, recientes estudios en Europa y EEUU hablaban de las bondades del aceite de oliva y de la dieta mediterránea, los productos

agroalimentarios españoles comenzaban a ser conocidos fuera de España. Es hacia 1989, cuando la empresa decidió dedicar parte de sus esfuerzos al mercado exterior, las razones eran claras:

- Estancamiento de la demanda interior.
- Reducción de márgenes comerciales.
- Competencia.
- Dificultad de incrementar cuota de mercado.
- Crecimiento de la demanda de aceite de oliva en los mercados exteriores.

Las únicas vías para crecer a las tasas que hasta ese momento tenía la empresa eran: Comprar cuota de mercado, política agresiva de mktng o búsqueda de mercados exteriores.

En 1989 se crea un departamento de exportación, propiamente dicho, formada por dos personas, Gonzalo Guillén, que haría las funciones de director de exportación, y una administrativa a tiempo parcial, para ayudar en la parte de documentación.

La primera fase del proceso de internacionalización de la empresa fue interna. No bastaba con la creación de un departamento de exportación, dedicado a labores comerciales en el exterior. Lo primero que había que hacer era adaptar la empresa para que pudiese competir en el exterior. Esto requería un doble cambio, uno de mentalidad y otro del sistema productivo.

De mentalidad ya que había que convencer al resto de los departamentos de la empresa de las posibilidades de éxito de este proceso y de la rentabilidad de las inversiones que había que acometer.

De la organización productiva ya que si bien el mercado nacional era y sigue siendo fundamentalmente un mercado de volumen, trabajándose prácticamente con tres

formatos 1 l., 2 l. y 5 l. todo en PET. Estos formatos no eran exportables, el mercado exterior requería un packaging distinto, ya que el posicionamiento era distinto. El aceite de oliva en los mercados exteriores era un producto de lujo, con un precio caro, un producto de pequeña rotación pero márgenes altos. El concepto del negocio era claramente distinto.

Se tuvieron que montar plantas de envasado para vidrio y latas, buscar nuevos proveedores de materias auxiliares, y modificar las presentaciones y el etiquetado.

La estrategia de internacionalización se basó en dos puntos fundamentales:

- Potenciación de la marca La Española
- Flexibilidad y adaptación a los mercados.

Dadas las dimensiones de la empresa y su capacidad financiera limitada se optó en una primera fase por una penetración indirecta en los mercados a través de importadores y distribuidores y no de forma directa a través de oficinas comerciales propias o filiales.

A medida que se iban realizando los cambios internos, se comenzó el desarrollo comercial en el exterior, basado fundamentalmente en la captación de posibles importadores en los distintos mercados. Este acercamiento se hizo a través de la participación en ferias internacionales de alimentación, misiones comerciales organizadas por las cámaras de comercio u otros organismos oficiales y viajes directos, siempre partiendo de un presupuesto limitado.

Los resultados no se hicieron esperar y pronto comenzaron a cerrarse acuerdos de distribución en distintos países.

4. AMÉRICA.

Dentro de los mercados sudamericanos se diferenciaron dos tipos de países distintos los grandes mercados (Brasil, México y Argentina), y los mercados pequeños: Resto: Bolivia, Perú, Chile, Caribe... donde por motivos socioeconómicos, culturales, tamaño de los países, etc. el consumo de aceite de oliva era menor. En estos mercados se optó por la búsqueda de importadores tradicionales, apoyados por Acesur, en sus promociones etc., pero que por la propia estructura de la distribución no exigían un gran nivel de complejidad.

En el año 98, existía distribución y presencia entre otros en los siguientes países:

Colombia	40 % cuota de mercado
Venezuela	10 % cuota de mercado
Ecuador	60 % cuota de mercado
Chile	10 % cuota de mercado
Uruguay	33 % cuota de mercado
Paraguay	50 % cuota de mercado
Bolivia	15 % cuota de mercado
Perú	20 % cuota de mercado

En los grandes mercados de Sudamérica, la complejidad de la distribución era mucho mayor, por la propia dimensión del mercado y porque las grandes cadenas europeas y americanas (Ahold, Wal Mart, Carrefour, Casino...) estaban entrando con fuerza, lo que exigía un nivel de profesionalización mayor y en muchos casos una capacidad financiera también mayor a aquella del típico importador, se buscaron entonces alianzas con empresas bien establecidas en el mercado y que distribuían o fabricaban marcas líderes en sus respectivos mercados, así en México se llegó a un acuerdo de distribución con el

principal productor local de cafés del país, y en Brasil, después de muchos años negociando directamente con las cadenas de supermercados, se llegó a un acuerdo con una multinacional americana y líder en la producción y comercialización de aceites de semillas en Brasil.

Argentina.

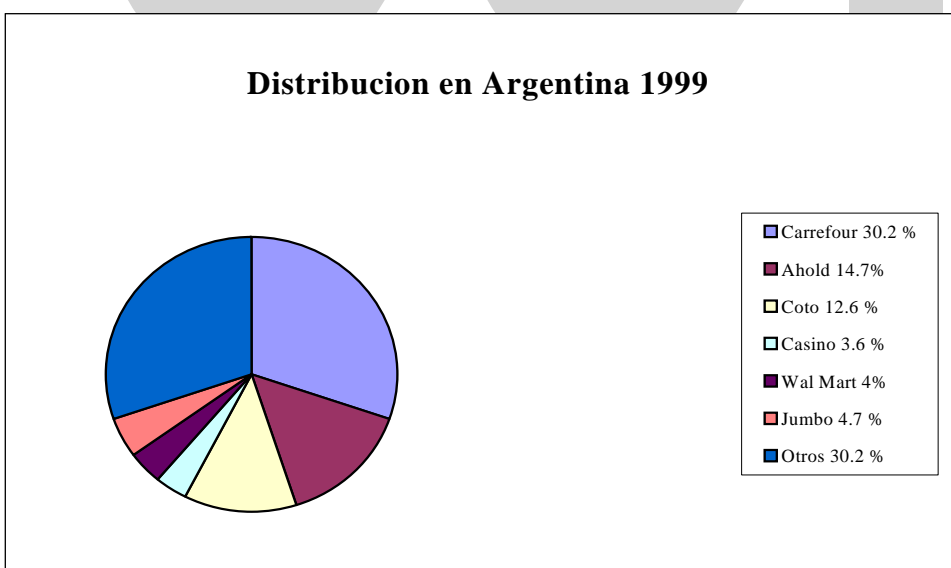
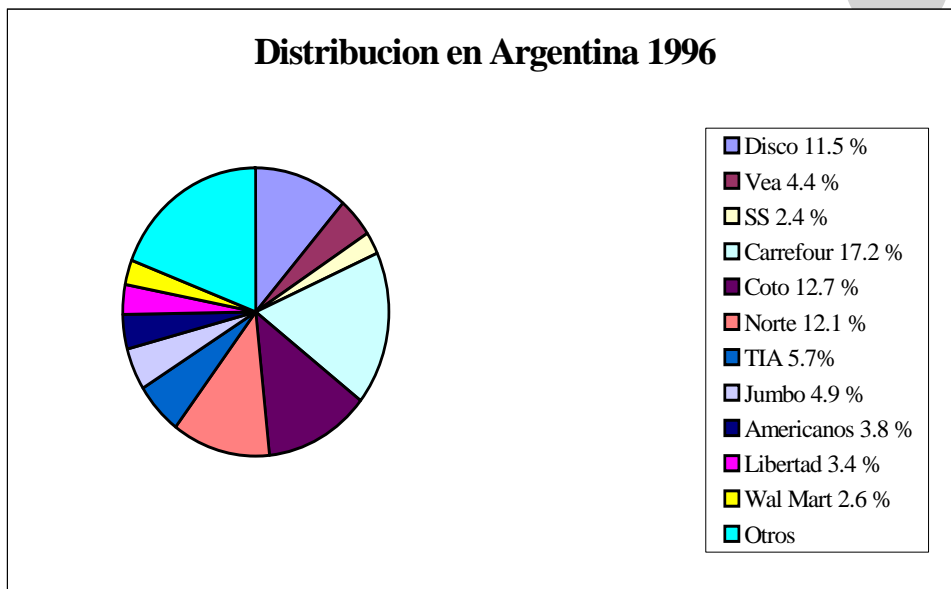
El caso de Argentina tenía una serie de peculiaridades que obligaron a enfocar el mercado de una manera distinta.

Entre 1990 y 1995 la distribución había pasado de estar relativamente atomizada, con un dominio de cadenas de supermercados locales, a una gran concentración, Carrefour entró con un proyecto muy agresivo de expansión, con un objetivo de apertura de 20 grandes hipermercados hasta el año 2000, Wal Mart siguiendo los pasos de la empresa francesa, en el año 95 había comenzado su conquista del mercado argentino, con un objetivo claro de desbancar a Carrefour en el formato de gran hipermercado abriendo en muy poco tiempo cuatro hipermercados, alguno de los cuales en las proximidades de los Carrefour existentes, comenzando una guerra de precios y promociones agresivas que fue rápidamente contestada por Carrefour.

Casino comenzó tímidamente una incursión en el mercado, con la adquisición de cadenas locales en el norte del país.

Ahold adquirió una participación de Disco una de las cadenas líderes en Buenos Aires, especializada en un formato de supermercado de cercanías de tamaño medio destinado a un público de clase media alta. Mismo público al que se dirige los supermercados Norte aunque con un formato de supermercado de mayor tamaño, y más variedad, y que fue adquirido por el grupo inversor EXXEL, con la intención clara de reflotar la empresa y venderla a cualquiera de los nuevos participantes en el mercado.

Otras cadenas que existían en ese momento eran las chilenas: Jumbo y Unimarc, las argentinas Su Supermercado, Supermercados Toledo, Cooperativa obrera... y sobre todo la también argentina Coto. Coto era el supermercado líder en Buenos Aires, en un principio especializado en supermercados de pequeño tamaño, de cercanías y con un precio muy bajo, además había sido el primero en Argentina en implantar los patios de comida y de juegos en los supermercados de mayor tamaño que comenzó a abrir y que fueron un rotundo éxito.



Argentina al ser un país de inmigración reciente fundamentalmente española e italiana, había mantenido un consumo interesante de aceite de oliva a principios de siglo, e incluso se había desarrollado un pequeño sector productivo en algunas provincias como San Juan y Mendoza. Incluso con algunos olivares muy antiguos, sin embargo la mayor parte de este consumo lo era de importaciones desde España. Con la guerra civil este suministro quedó interrumpido potenciando un cierto resurgimiento de la industria olivarera local. Sin embargo la situación económica y la existencia de otros aceites de mucho menor precio e igualmente valorados por el consumidor hizo que el consumo fuese disminuyendo hasta prácticamente desaparecer.

En 1991, el espacio dedicado al aceite de oliva era de un 5 % del total del espacio dedicado a la categoría aceites de media en los supermercados porteños, no existiendo en muchos de ellos ningún frente de este producto y en el más desarrollado un máximo de 2 ó 3 marcas. Esta situación comenzó a cambiar a principio de los 90. Los distintos factores que influyeron a nivel mundial en el incremento del consumo de aceite de oliva comenzaban a notarse en Argentina, con una clase media alta con un relativo poder adquisitivo que había viajado y muy preocupada por los temas de la dieta sana y equilibrada, que comenzaba de nuevo a interesarse por este producto. La categoría comenzaba a aumentar y los supermercados empezaron a prestarle más atención a un producto que comenzaba a rotar y dejaba un margen interesante.

Evolución consumo de aceite de oliva en Argentina

Año	Consumo de habitante por año
1991	30 grs.
1996	60 grs.
1997	230 grs.

En 1995 Aceites del Sur, estaba presente en Argentina a través de un importador que distribuía sus productos fundamentalmente a pequeños supermercados y había comenzado a operar con Norte, una de las principales cadenas de supermercados del país.

Sin embargo la escasa capacidad financiera del importador y su desconocimiento de la distribución moderna, hacían necesaria una operatividad distinta ante la nueva situación de la distribución en Argentina y el creciente incremento de la competencia.

El riesgo asumido por el importador era importante, ya que al tener dificultades de acceder a las grandes cadenas concentraba la venta en los supermercados pequeños, que cada vez veían más reducidos sus márgenes con la competencia de las grandes cadenas que estaban entrando, otros clientes importantes eran los restaurantes, con esta situación de riesgo en 1995 el mercado Mexicano se hunde, y este hundimiento pronto afecta al resto de países fundamentalmente sudamericanos, en Argentina este efecto es especialmente cruento y la crisis se ceba con las pequeñas empresas, muchas de las cuales tienen que cerrar o dejan de pagar sus deudas, en esta situación el importador de Aceites del Sur comienza a tener un gran número de impagos que le impide a su vez hacer frente al pago de sus proveedores, creándose efectivamente una situación de quiebra.

A la concentración de la distribución se le unía otra peculiaridad del mercado argentino; la existencia de competencia local, Argentina pese a ser país productor no pertenece al C.O.I. ni contaba con una regulación ni con un control importante en el sector lo que hacía que existiese un alto nivel de fraude, y de mezcla de aceite de oliva con otros aceites vegetales, ofreciendo como aceite de oliva aceites que de ninguna manera podrían considerarse como tales, a unos niveles de precios mucho más bajo.

Como anteriormente se menciona, existía un pequeño sector productor de aceite de oliva en algunas provincias del noroeste del país, compuesto por pequeñas empresas que abastecían al mercado local y exportaban graneles a Brasil.

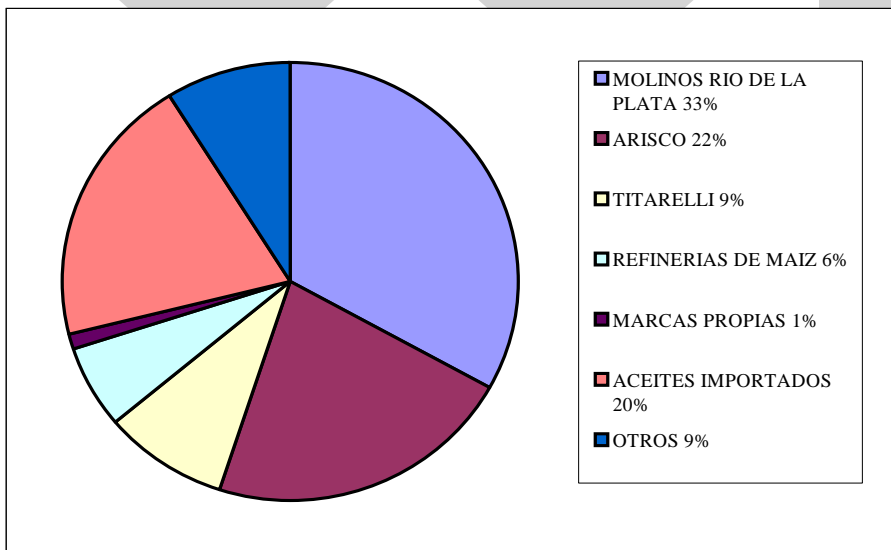
El resurgimiento del consumo, así como ciertas medidas fiscales de los gobiernos provinciales hicieron que grupos importantes, muchos de ellos totalmente ajenos al sector, comenzaran a invertir en la plantación de olivos.

Producción de aceite de oliva en Argentina

Año	TM
1994	4.000 TM
1995	5.500 TM
1996	5.700 TM
1997	7.901 TM

Así mismo los grandes grupos aceiteros argentinos (Argentina es el principal productor de aceite de girasol del mundo), comenzaron a comercializar aceite de oliva con sus marcas y así ampliar la gama de productos.

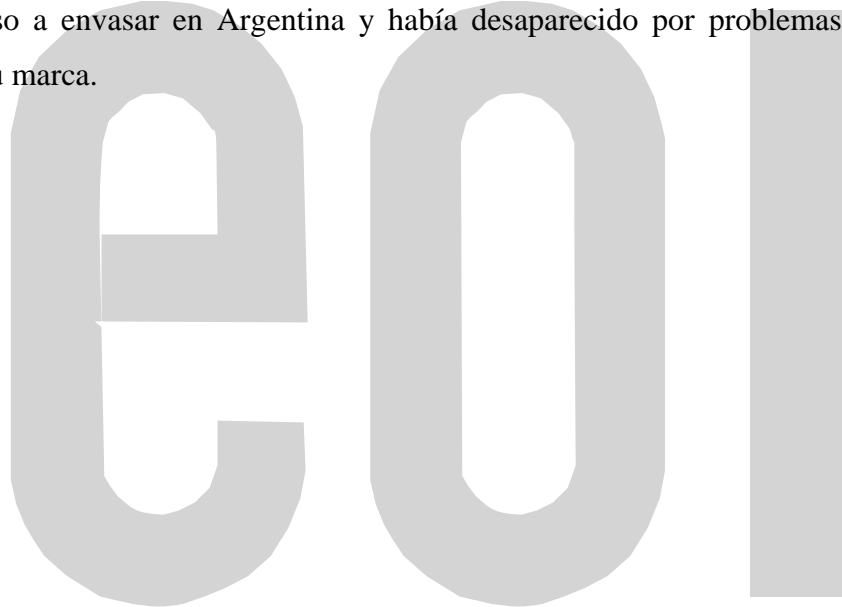
Cuota de mercado de aceite de oliva en Argentina 1995



Dentro de los aceites de oliva importados no había un dominio claro de ninguna empresa, la mayoría de las empresas trabajaban con pequeños importadores que importaban un gran número de productos.

Existía una mayor presencia de aceite de oliva español que italiano, aunque los italianos mantenían una pequeña representación con marcas como Bertolli y Filippo Berio.

La representación española, a parte de Aceites del Sur la componían principalmente Borges que tenía un acuerdo de exclusividad con la cadena de supermercados Jumbo, lo que limitaba su crecimiento, Carbonell que no había tenido suerte con ninguno de los varios importadores con los que había trabajado hasta el momento e Ybarra que había llegado incluso a envasar en Argentina y había desaparecido por problemas con los registros de su marca.



5. ASIA.

El aceite de oliva es completamente ajeno a la gastronomía y a la cultura asiática, las exportaciones a estos países anteriores a 1990, se pueden considerar anecdóticas, sin embargo a principio de los noventa comenzó a desarrollarse la demanda de aceite de oliva, en Japón por dos razones fundamentales y que son generales en muchos países: el boom de la dieta mediterránea y la difusión de los beneficios del aceite de oliva, el consumidor japonés es un consumidor muy preocupado por la salud y muy influenciado por las modas, las cuales no suelen tener un periodo muy largo y pocos son los productos que finalmente arraigan y no se convierten en una moda pasajera, la proliferación de restaurantes que comenzaban a cocinar con aceite de oliva y que empleaban platos de cocina mediterránea hicieron que el aceite de oliva comenzara a popularizarse y el consumo aumentase, sin embargo en este caso, los italianos terminaron imponiéndose.

Exportaciones de aceite de oliva a Japón

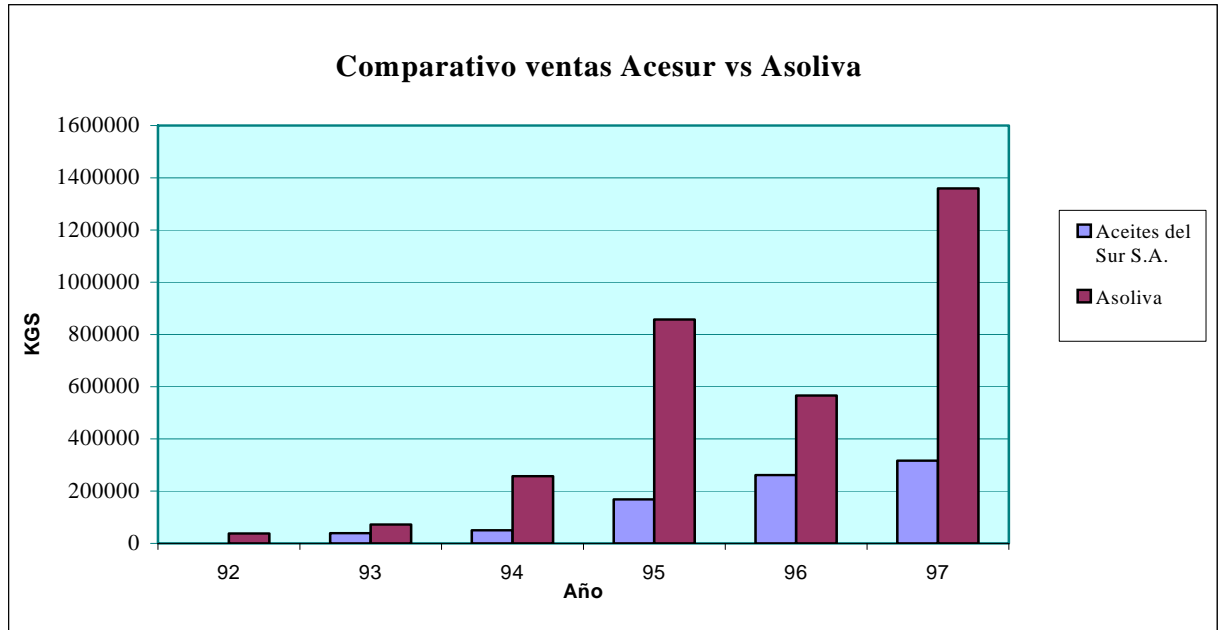
País	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
España	2195	2240	2974	3868	8683	9927	12222
Italia	2579	2731	3496	5008	9056	18350	18251
Grecia	35	60	83	84	231	347	255
Otros	51	82	94	334	294	568	349
Total	4860	5113	6647	9245	18468	29450	31324

Unidades: TM

Fuente: Japan Tariff Association 1998

Las marcas italianas dominan claramente en el mercado detallista mientras que las españolas son más fuertes en el canal Horeca.

Algo parecido pasó en Taiwán, Aceites del Sur S.A. fue una de las primeras empresas en intentar desarrollar este mercado, se estableció un acuerdo con una empresa especializada en la producción y distribución de zumos de frutas, líder en el mercado, y conjuntamente se ideó una estrategia de penetración en el mercado, estamos hablando de un mercado en el que la primera tarea era crear una demanda inexistente. Se realizaron diversos estudios de mercado, se adaptaron diseños de etiquetas, envases etc. se buscó un tipo de aceite que por sus características organolépticas pudiese adaptarse más al gusto del consumidor taiwanés. El problema fundamental era como convencer al consumidor taiwanés de consumir un tipo de aceite que era más caro que los aceites que ya utilizaba y que era totalmente ajeno a él, se envió un doble mensaje informando al consumidor de las bondades del aceite de oliva para la salud en comparación con otros tipos de aceite mediante campañas institucionales incluyendo publicidad en medios y relaciones públicas. La parte más difícil era que el consumidor pudiera dar un uso a este tipo de aceite, para ello se diseñaron unos collarines en todas las botellas que se enviaron a Taiwán con un díptico en el que por un lado se explicaban los beneficios para la salud del aceite de oliva y por otro lado se daban recetas de comida tradicional china que se podían hacer con aceite de oliva. Esta campaña fue un rotundo éxito, logrando no sólo una importante cifra de negocios, sino, que logró efectivamente crear una demanda inexistente hasta el momento que aprovecharon también otras empresas para entrar en este mercado.



Datos: Asoliva: Estudio sobre Taiwán

Aceites del Sur realizó distintos viajes de prospección a Asia, sobre todo a los países del sudeste asiático, sin embargo el realizar una tarea continuada en estos países tenía una gran dificultad en cuanto al elevado coste que supone mantener una estrategia comercial en la zona teniendo en cuenta el tamaño de los mercados y de la demanda del producto en algunos de los cuales era totalmente inexistente, lo cual dificultaba encontrar algún importador que quisiera arriesgarse con el producto. Sin embargo los casos de Taiwán y Japón mostraban la necesidad de no perder de vista estos mercados.

6. RUSIA.

Tras la desaparición de la Unión Soviética, y la posterior desaparición de las trabas a la exportación y a la inversión, Rusia se convirtió en uno de los mercados más interesantes a explorar.

Sus enormes riquezas naturales, junto con su amplio mercado interior de cerca de 150 millones de personas, con un alto nivel de formación de su mano de obra y su avanzada tecnología en muchos sectores hacían presumir un posible despegue de su economía, pese al enorme desequilibrio de su economía producido por años de aislamiento y el sistema de planificación central.

Sin embargo este enorme mercado que supone Rusia es de muy difícil penetración por la inexistencia en él, hasta 1992, de redes de distribución comercial, es en este año cuando se produce la liberación de las actividades comerciales y el corto espacio de maduración que ha tenido el sector ha propiciado una enorme atomización del mismo tanto en la distribución mayorista como en la minorista, en 1996 existían más de un millón de empresas dedicadas a estas funciones y sólo en Moscú existían más de 150.000 empresas.

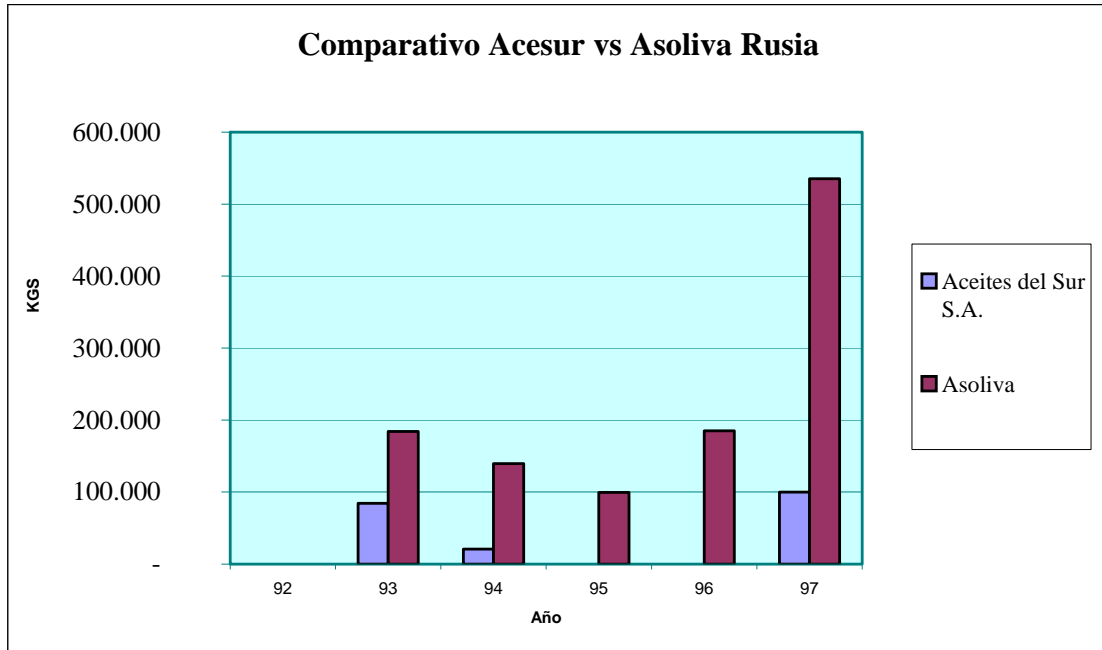
De este total, 41.000 empresas se dedican a la distribución mayorista y el resto al retail.

Las empresas mayoristas son en su mayoría de pequeñas dimensiones, con una enorme competencia entre ellas. Lo que hacía muy difícil encontrar una empresa capaz de distribuir los productos en toda la federación rusa.

El comercio minorista estaba también muy fragmentado y hasta fechas muy recientes no comenzaron a implantarse cadenas de supermercados estando la mayoría del comercio minorista en manos de pequeños quioscos que vendían todo tipo de productos. Esto hacía que cualquier importador y distribuidor llegase a una pequeña parte del mercado, además los mayoristas existentes no cubrían todas las regiones, concentrando sus actividades en sus regiones de origen.

Rusia no es un país tradicionalmente consumidor de aceite de oliva, durante la existencia de la unión soviética este consumo era prácticamente nulo, sin embargo existía una población con un nivel adquisitivo alto sobre todo concentrado en las regiones de San Petersburgo y Moscú (el 20 % de la población controlaba el 47% de la renta total), una población culta y que se había mostrado como un mercado de demanda interior fuerte para todo tipo de bienes y servicios y que había cubierto la insuficiencia de abastecimiento local con importaciones.

Además se trataba de un gran mercado para otros productos de Aceites del Sur S.A. como eran los aceites de girasol y de maíz, la producción local era incapaz de cubrir la demanda interna, además el aceite ruso era de una pésima calidad recurriéndose a las importaciones. Aceites de Sur se encontraba en condiciones sobre todo desde la reforma aduanera de 1996 de competir con sus aceites de semillas, sin embargo se encontraba con dificultades para realizar sus exportaciones y una implantación seria de sus productos por varios motivos: la dificultad de encontrar importadores que cubriesen la totalidad del territorio, la dificultad de cubrir el riesgo de las exportaciones, ya que prácticamente ninguna empresa aseguraba estas exportaciones y además existían dificultades para las empresas rusas para abrir cartas de crédito con bancos occidentales. Además el objetivo final independientemente de las ventas de aceite de semillas era la introducción del aceite de oliva y de la marca La Española en el mercado, sin embargo los escasos volúmenes demandados individualmente por los distribuidores de este producto hacían muy difícil la tarea.



7. CUESTIONES.

1.- Cree acertada la estrategia de Aceites del Sur S.A. de implantarse en los mercados exteriores mediante acuerdos con importadores locales.

A su juicio cuales son las ventajas y desventajas de no desarrollar una red comercial propia.

2.- Considerando las grandes fluctuaciones en los niveles de precio, las variaciones en las producciones anuales de los distintos países ¿qué estrategia recomendaría para asegurar el abastecimiento de materia prima a precios competitivos? Razone su respuesta.

3.- ¿Es posible competir en un país productor como Argentina? ¿Qué política de penetración emplearía? ¿Cómo posicionaría el producto?

4.- Dado el limitado consumo en los mercados del sudeste asiático, ¿consideraría acertada una apuesta por estos mercados? Plantee posibles alternativas para desarrollar una labor comercial apropiada al menor coste posible.

5.- Considera interesante el mercado ruso para el aceite de oliva. Cómo afrontaría este mercado teniendo en cuenta los problemas que plantea. Aceites del Sur S.A. vende en Rusia aceite de oliva, aceites de mezcla de oliva y semillas, y aceites de semillas, ¿debería hacerlo bajo la misma marca? Razone su respuesta.