

# FUNCIONAMIENTO Y TRANSPARENCIA EN LA CADENA DE VALOR: APLICACIÓN AL CASO DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA

**Briz Escribano, Julián** (Universidad Politécnica de Madrid) \*

**De Felipe Boente, Isabel** (Universidad Politécnica de Madrid) \*\*

**Briz de Felipe, Teresa** (Universidad Politécnica de Madrid) \*\*\*

---

## RESUMEN

El trabajo plantea un análisis del sector de aceite de oliva español, apoyándose en la metodología de cadena de valor, con especial énfasis en el funcionamiento y transparencia. Se hace una descripción de los aspectos más significativos genéricos al sistema alimentario, destacando la incidencia del proceso innovador y de la interacción transparencia eficiencia. Como resultado se exponen las características y problemática del funcionamiento de dicha cadena de valor. En los diversos apartados analizados, unido a la exposición teórica, se hacen referencias específicas a la cadena de valor de aceite de oliva en España y en ocasiones del caso específico andaluz. Con ello se intenta crear un marco de análisis utilizado en ciertos ámbitos euroamericanos con una visión práctica al sector del aceite.

**Palabras claves:** Aceite oliva, cadena valor, transparencia, confianza, funcionamiento. **JEL:** L1, L5, L66

---

## ABSTRACT

The article analyse the olive oil sector within the framework of the value chain model, with special attention to performance and transparency. There is a descriptive analysis of the more significant dimensions in the food sector, mainly the innovation process and the interaction transparency-efficiency. As a consequence, the paper gives the main hints of the performance in the food chain. The main idea has been to combine theory and practise. Therefore, the value chain dimensions are applied to the olive oil market as a case study, following the trend in others European and American countries.

**Key words:** Olive oil, value chain, transparency, trust, performance. **JEL:** L1, L5, L66

---

## 1. ANTECEDENTES

Tradicionalmente los sectores alimentarios vienen analizándose siguiendo un marco que recoge dimensiones económicas, políticas y sociales, tratando de abordar los principales problemas, identificando las causas originarias.

---

\* Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid, Ciudad Universitaria s/n, 28040, Madrid. julian.briz@upm.es

\*\* Universidad Politécnica de Madrid, Ciudad Universitaria s/n, 28040, Madrid. isabel.defelipe@upm.es

\*\*\*Universidad Politécnica de Madrid, Ciudad Universitaria s/n, 28040, Madrid. teresa.briz@upm.es

No obstante, la complejidad de la cadena alimentaria obliga al análisis de aspectos relacionados con la actitud del empresario o del consumidor, que requieren el concurso de otras disciplinas. Es el caso de la confianza, la sostenibilidad y el comportamiento. Algunas publicaciones (como Chain and Network Science, Agribusiness: An international Journal) vienen dedicando especial atención a este área.

El trabajo que mostramos aquí aborda de forma complementaria a otras aportaciones habituales, una metodología para el sector del aceite de oliva español, que se enfrenta a serios problemas de confianza. Es por ello que hemos planteado una amplia descripción conceptual, en un marco amplio, para ver posteriormente el desarrollo metodológico al caso del aceite de oliva. Por motivos de espacio hemos obviado un análisis descriptivo sectorial que incluya las líneas ya tradicionales de canales comerciales, comercio exterior, marcas comerciales, que pueden tener lugar en otros enfoques.

## **2. SISTEMA ALIMENTARIO Y CADENA DE VALOR**

El sistema alimentario viene siendo objeto de estudios desde hace siglos, dado que es inherente a la especie humana y sus problemas afectan directamente a su propia supervivencia. La metodología aplicada ha seguido la pauta de los paradigmas, tratando de enmarcar la teoría con los instrumentos adecuados para dar la mejor respuesta a las cuestiones planteadas. La propia dinámica del sistema deja obsoletos los paradigmas existentes que se ven remplazados por otros más eficientes. Al pasar de una economía de trueque a otra más compleja, con nuevas tecnologías, los canales comerciales se han ido complicando con nuevas funciones y hoy día la “red de cadena de valor” como paradigma, está siendo muy aceptada.

En España, en los últimos años se viene manifestando una cierta sensibilidad del mundo empresarial y la Administración por el conocimiento de la cadena de valor alimentaria (CVA). La UE y la Industria Alimentaria Europea han creado una “European Technology Platform on Food For Life” con un horizonte 2020. En su estructura hay un Grupo de Trabajo sobre Gestión de la Cadena Alimentaria. La Federación de Industrias Agroalimentarias y Bebidas (FIAB) ha creado un grupo similar dentro de ese marco europeo. La Administración española, a través del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino, ha creado una Subdirección de la Estructura de la Cadena de Suministro Alimentaria. De forma similar en otros países hay respuestas a favor de este nuevo enfoque, con centros internacionales sobre Cadena de Valor Alimentaria en Bonn y Wageningen, entre otros.

Una idea consolidada de la cadena comercial es la creación de valor. En determinadas épocas y circunstancias el comercio se ha visto como un intermediario inútil entre productor y consumidor y que aprovecha una situación de privilegio, sin aportar utilidad alguna. No obstante, a medida que una sociedad se desarrolla económicamente, se aprecia una importancia creciente de las utilidades que se requieren a lo largo de la cadena, que podríamos identificar de espacio, tiempo, forma y posesión (Caldentey, 1994).

La agilidad en la integración de los eslabones ha sido analizada desde diversos enfoques (Camps, 2004). En la cadena de los 70 el enfoque era esencialmente logístico y de aumento de productividad, basado en cambios estructurales internos. La década de los 80 mantuvo en parte esa orientación, buscando la interacción entre objetivos y costes. Fue a finales de dicha década y comienzos de los 90 cuando se orienta la creación de valor de la cadena dando prioridad al consumidor, el verdadero núcleo inicial. Todo ello ha llevado a diseñar estrategias de cadenas comerciales en diversos escenarios: abastecimiento, demanda y canal comercial, servicio al cliente e integración de los diversos eslabones. La debilidad de la

cadena comercial está condicionada por el eslabón más débil de la misma, por ello es esencial tener una visión global (Briz y De Felipe 1997).

Otro aspecto de interés en los mercados alimentarios es el hecho, cada vez más frecuente, de que la competencia se produce entre cadenas alimentarias que forman parte de la red de cadenas. Así, una empresa puede ser eficiente pero no resultar competitiva si la cadena donde se integra no lo es. En este sentido cabe incluir las diferentes alternativas en el aceite de oliva así como las de otros sustitutivos, especialmente los aceites de semillas.

Cada sociedad tiene unos requerimientos en cuanto al producto y servicios facilitados. En sociedades ubicadas en zona rural, con elevado grado de autoabastecimiento, el modelo de cadena comercial es muy simple, por la proximidad entre producción y consumo. El consumo, a su vez, está fuertemente apegado a la producción local, debido a la tradición y al elevado nivel de autoabastecimiento en muchos casos.

Sin embargo, a medida que una sociedad se desarrolla va pasando por distintos modelos cada vez más complejos. El sistema tradicional productor - mayorista de origen - elaboración y transformación - mayorista destino – detallista – consumidor (con papel clave de mercados mayoristas) sigue vigente en muchos países. Este es el caso del abastecimiento a zonas no productoras, con una peculiaridad especial a núcleos urbanos en general.

Aparecen nuevas modalidades comerciales, como canales paralelos que no pasan por mercados mayoristas o nuevas tecnologías que permiten el B2B y B2C, donde el aceite de oliva tiene su encaje, ya que, al igual que el vino, tiene un elevado valor añadido.

Irrumpen además otros factores que preocupan a la sociedad y superan el mero abastecimiento de productos. El impacto medioambiental (contaminación, consumo energético, consumo de agua, emisión CO<sub>2</sub>), sostenibilidad de los sectores, seguridad sanitaria y de abastecimiento, bienestar animal, financiación, externalización de servicios y estudios del consumidor, entre otros. De aquí la necesidad de disponer de un modelo más amplio y complejo que podemos denominar cadena de valor.

La idea de “cadena de valor” tiene uno de los puntos de apoyo en los trabajos de Porter (CEOL 2008, Porter 1980). Incluye las actividades empresariales y su forma de actuación, pudiendo clasificarlas en primarias (producción, logística, marketing de ventas y servicio de postventa) y de apoyo (infraestructura empresarial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento). Todas ellas deben ir coordinadas.

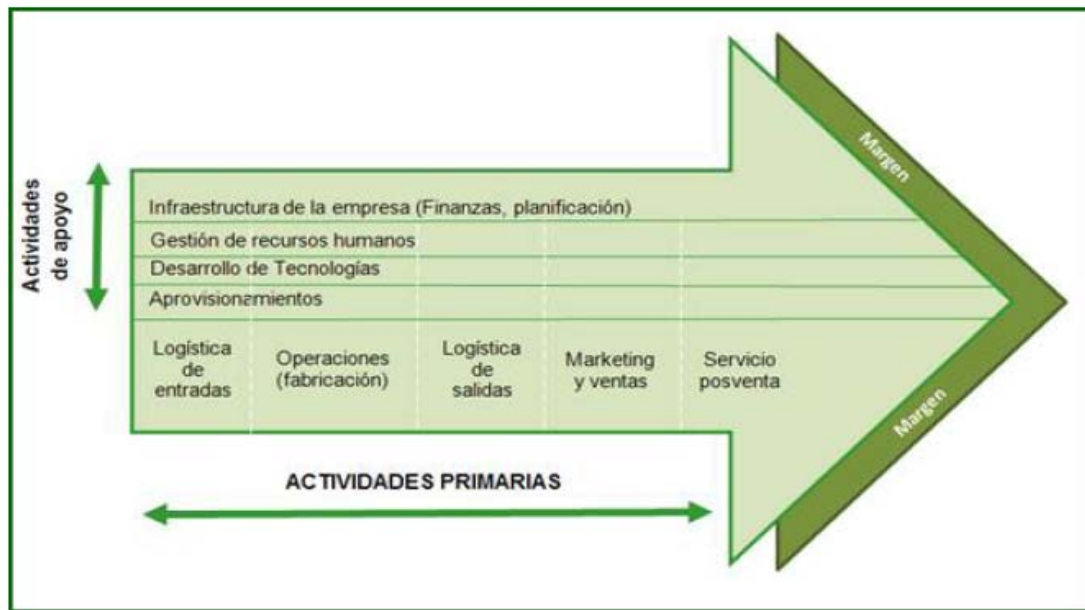
La cadena de valor alimentaria muestra un carácter dinámico. Por ello el modelo competitivo de Porter se adapta a esta situación ya que se basa en el cambio y la interacción de factores que configuran el denominado “Diamante Porter” (gráfico 2).

Es un modelo que se denomina autorreforzante, por cuanto las ventajas obtenidas de un factor pueden incidir positivamente en otros. Además de los cuatro grupos de factores que se incluyen (estrategias y estructura, demanda, sectores conexos y condiciones de los factores como recursos humanos) aparecen otras dos variables, la casualidad y las acciones gubernamentales, que en momentos de crisis pueden jugar un papel relevante.

Siguiendo algunas dimensiones del diamante Porter, una primera visión de la estructura de la Cadena de Valor del Aceite de Oliva (CVAO) nos la ofrece el gráfico 3. En ella se pueden apreciar los distintos actores, sus interrelaciones, su complejidad y su capacidad evolutiva en función de elementos que comentaremos posteriormente.

En el caso del olivar, dentro de la casualidad, como elemento exógeno en el modelo de Porter, cabe incluir los cambios climatológicos y los escándalos alimenticios, que tanta incidencia están teniendo y son objeto de posteriores comentarios.

**GRÁFICO 1: LA CADENA DE VALOR EN LA EMPRESA**



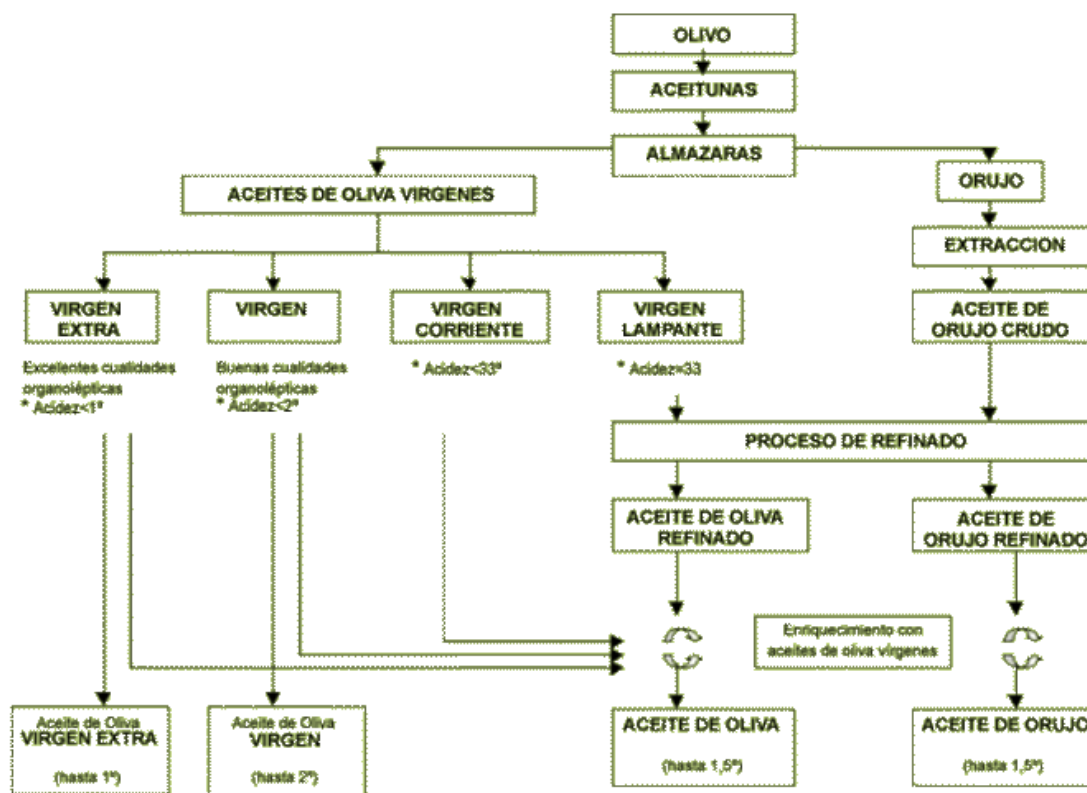
Fuente: Michael Porter (1991)

**GRÁFICO 2: DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD**



Fuente: Michael Porter (1991).

**GRÁFICO 3: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DEL ACEITE DE OLIVA**



Fuente: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4051001>

En cuanto a las acciones gubernamentales, estas constituyen otro de los factores con repercusión en el sector de aceites. Con la PAC, el sector se ha visto regulado a través de la correspondiente Organización Común de Mercado. Desde un sistema intervencionista, vía precios y almacenamiento, el mercado interno se movía dentro de unos niveles de estabilidad, incidiendo también en el Comercio Exterior. Las nuevas líneas de la PAC van hacia un menor intervencionismo, centrando su interés en el pilar del desarrollo rural, con apoyo directo a las explotaciones agrarias, mayor énfasis en el mercado, control de calidad y estímulo de la demanda a través de la promoción. De nuevo la Cadena de Valor del Aceite de Oliva (CVAO) se debe plantear ajustes que respondan a esas necesidades.

Una vez más los diversos agentes, desde productores a detallistas necesitan coordinar sus estrategias en base a una mayor competitividad y apertura de los mercados, en línea con las negociaciones en la Organización Mundial de Comercio.

Se trata en esencia de considerar la oportunidad de establecer una metodología de estudio del aceite de oliva que pivote principalmente en la transparencia y el funcionamiento.

### **3. EL PROCESO INNOVADOR EN LA CADENA DE VALOR**

#### **3.1 Antecedentes**

El proceso innovador en la sociedad de la información y las nuevas tecnologías está incorporando una dinámica a las relaciones entre los actores de la denominada nueva economía.

Hasta ahora veníamos contemplando una relación vertical entre los productores de base y los intermediarios, hasta llegar al consumidor final, de una forma que podíamos denominar lineal.

Sin embargo fenómenos como la globalización y los sistemas de información y comunicación, permiten una relación en zig-zag, a través de países, entre productores, comerciantes, fabricantes y consumidores, constituyendo en esencia un conglomerado. Por ello, diversos autores (Kinsey, 2001) plantean un análisis más amplio a través del concepto de red, cuyo centro es el consumidor y donde se identifican de forma radial los servicios realizados a través de un haz de vectores convergiendo en el consumidor.

La segmentación y regionalización de mercados son también incentivos para innovar en la empresa. En todo caso, lo importante es conocer las barreras técnicas y la relación beneficio-coste que puede implicar cada innovación.

La innovación en la cadena de valor puede tener una dinámica operativa basada en la comunicación y la diversidad de los agentes en la red. Ciertas PYMES muestran flexibilidad ante los cambios del mercado a través de distintas modalidades integradoras. La integración vertical de productor a consumidor, o viceversa, tiene una amplia serie de variantes. Los servicios pueden internalizarse (insourcing) o externalizarse (outsourcing) estimulando o dificultando la innovación, según el caso. Una muestra de esta capacidad de adaptación la vienen mostrando las cooperativas andaluzas, que vienen realizando esfuerzos de orientación comercial tanto dentro como fuera de las fronteras (Senise, 2003).

Así, entre los servicios se pueden mencionar: logística (transporte y almacenamiento), elaboración (clasificación, industrialización), obtención, transmisión y análisis de la información, financiación, control de calidad, seguridad alimentaria, control y reciclado de residuos, restauración, operación de compra-venta, investigación y desarrollo, etc. En cada vector se identifican los agentes socioeconómicos que participan, agricultores, mayoristas de origen y destino, detallistas, bancos, empresas de transformación, transporte y almacenamiento, universidades y centros de investigación, Administración y abastecedores de factores productivos, como fertilizantes o agroquímicos. En este ámbito queda todavía mucho camino por recorrer en el sector del aceite.

La posición competitiva en el mercado varía notoriamente según los escenarios de integración. Así un sistema con fuerte integración vertical y capacidad de gestión centralizada permite un mayor flujo de información, control de calidad y seguridad sanitaria alimentaria. Como contrapartida suele tener menor agilidad para adaptarse a los cambios de mercado y especialmente de captar nichos específicos de comunidades.

En el otro extremo, un escenario que contempla muchos actores económicos independientes, unidos por acuerdos comerciales múltiples, dispone de mayor flexibilidad a los cambios, pero pueden ser una fuente de conflicto en áreas de control de calidad, intercambio de información o gestión. La trazabilidad del producto resulta más factible en sistemas integrados, aunque no excluya a los que operan mediante modelos con gestiones independientes.

Otro fenómeno de interés ha sido el cambio de una economía orientada hacia la producción (productividad) a otra donde el punto de referencia es el consumo (consumista). Este hecho, característico de los países desarrollados, sitúa la fuente básica de información en el consumidor final, y da una situación de privilegio a la distribución frente a la industria elaboradora y los agricultores. Así, primero se analiza lo que el mercado acepta y después se intenta producir, y no al revés como tradicionalmente ha ocurrido.

Empezando por el consumidor, los cambios de hábitos y costumbres han sido numerosos ante el nuevo entorno. La valoración del tiempo en la preparación de la comida o en el hecho de comer en sí, nos conduce a productos preparados para cocinar, pre-cocidos o servidos a domicilio, así como un incremento en la comida fuera del hogar. En este contexto tenemos también la comida rápida y el autoservicio en la restauración. En definitiva, se trata de una valoración del tiempo dedicado a las diferentes tareas. Como contrapunto tenemos el movimiento de comida lenta (“slow food”) que en cierto modo se acomoda más a los hábitos mediterráneos, donde el acto de comer tiene un fuerte componente lúdico, de interacción social, lo que lleva más tiempo.

El sector del aceite debe posicionarse para satisfacer los distintos segmentos que se presenten. La comida tradicional, con platos consolidados, puede complementarse con platos rápidos, saludables. Los menús de catering o los de bajas calorías, tienen también cabida en este escenario culinario. Todo ello estará en función del posicionamiento sobre el precio que tenga el aceite de oliva en el mercado.

Otro fenómeno es la globalización, a través de las costumbres alimentarias, mediante el auge de la comida étnica estimulada por los fenómenos inmigratorios, así como el intercambio de información a través del turismo. En la medida que el consumidor manifieste sus preferencias con mayor nitidez, el proceso de adaptación será más rápido.

A la vista de este escenario cambiante, la industria oleícola trata de responder a través de la innovación, siendo este uno de los sectores más dinámicos.

### **3.2 Innovación en la cadena de valor del aceite de oliva**

La CVAO, viene siendo de las más dinámicas dentro del sector alimentario español. Como producto tradicional es conocido y aceptado por los consumidores, pero ha sufrido la competencia de otros sustitutivos, especialmente del girasol, además de los cambios de dieta alimentaria por parte de ciertos sectores de la población. Como contrapartida, en las últimas décadas hay una defensa de la dieta mediterránea tanto en los países tradicionalmente productores y consumidores como en los externos.

Numerosos autores vienen mostrando los cambios que se vienen experimentando y las acciones de marketing a seguir (Senise, 2000; Parras 2001).

Exponemos a continuación algunas innovaciones notorias en los diversos eslabones comerciales.

#### **a) Innovaciones en la producción**

Podemos identificar innovaciones de tipo técnico y socioeconómico. Las innovaciones técnicas se han centrado en la búsqueda de variedades que logren una mayor adaptación a las condiciones agroclimáticas y además consigan ofrecer unos atributos más satisfactorios a los consumidores. Técnicas de cultivo o tratamientos agroquímicos han ido en esa dirección con el notorio aumento de rendimientos. No obstante, y aunque a veces menos apreciados, hay que destacar los esfuerzos de adaptación al mercado a través del mundo cooperativo con procesos integradores (Senise O., 2003). Desde el punto de vista organizativo hay que señalar

las acciones como la creación de las Organizaciones Profesionales Agrarias, con grupos especializados en el olivar.

#### b) Innovación en la industria transformadora

El método tradicional se basa en un molino de rulos y sistema de prensas. Con la I+D se han conseguido sistemas más potentes de ciclo continuo, obteniéndose los decantados de tres salidas: aceite, agua de vegetación y sólidos. Ello ha llevado a una concentración de la capacidad productiva, con almazaras de mayor capacidad, disminuyendo su número notoriamente. Así en los años setenta había unas 7000 y en los noventa unas 1900.

Otro aspecto es la incidencia en el medio ambiente de los alpechines, con su prohibición de descarga en lugares públicos. Ello llevó a un sistema ecológico de dos fases, con ahorro hídrico y energético, siendo adoptado mayoritariamente.

La mayor capacidad de elaboración reduce el tiempo de almacenamiento de las aceitunas y con ello problemas de atrojado y caída de la calidad. El problema de la recolección se está abordando desde la mecanización.

En el tema de las innovaciones en la CVAO hemos de considerar la evolución del envase. Desde las ánforas de la época de los romanos se pasó a las grandes garrafas. Los formatos se han ido diversificando en función de la unidad de consumo y a veces en la calidad del producto. Los materiales utilizados han variado, siendo cristal, plástico o lata, buscando la mayor o menor transparencia. Desde el enfoque nutricional, la opacidad evita el paso de la luz y se mejoran las condiciones. Al evitar también la entrada de aire se evitará el enranciamiento. En estas circunstancias el tetrabrik ofrece la impermeabilización del aire y la luz y al mismo tiempo el cierre no deja espacio en la parte superior.

#### c) Innovación en la distribución

El aceite es un producto de consumo masivo y por ello se distribuye de forma generalizada a la población. No obstante, existen aceites especiales cuya venta se hace en tiendas delicatessen. Se observa una escasa presencia de marcas de cooperativas en el mercado detallista, en proporción a su importancia en la producción y el consumo.

Tradicionalmente se vienen considerando dos mercados detallistas. Uno de alcance local, con un radio comercial corto, donde los consumidores de las zonas productoras aprecian las marcas locales y se ven abastecidos por las propias almazaras y algunos envasadores de pequeña dimensión. Este mercado suele tener una mayor estabilidad aunque está condicionado por los factores socioeconómicos de la zona.

El otro mercado corresponde al de amplio radio comercial, y los límites son cada vez más amplios. En general, domina la gran distribución en las zonas urbanas y se está desencadenando una guerra de marcas sobre todo entre las de fabricantes y del distribuidor.

El problema que destaca la Asociación Española de Municipios del Olivo no es tanto las pérdidas que se generan, ya que al actuar como producto gancho de otras compras en el mismo establecimiento, se compensan los beneficios. La preocupación es el hecho de que marcan el precio a los otros operadores y al mercado en origen. También hay que destacar la práctica de ventas sin precio, es decir, “a resultas” de la evolución del mercado. (López, 2010).

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) están irrumpiendo en el mercado y tanto el Empresa a Empresa (Business to Business, B2B) como el Empresa a Consumidor (Business to Consumer, B2C), permiten contactar directamente empresarios entre sí y con consumidores, en lugares hasta ahora inasequibles para las zonas productoras.



El aceite de mayor valor añadido como el virgen extra, unido a la buena presentación, son elementos a tener en cuenta en este contexto.

## **4. TRANSPARENCIA Y CONFIANZA EN LA CADENA DE VALOR**

### **4.1 Antecedentes**

El sistema alimentario está experimentando profundas transformaciones tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. El distanciamiento geográfico y la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores suponen un reto a las empresas. La cadena alimentaria del agricultor al consumidor ve modificados los eslabones tradicionales, incluso se amplía tridimensionalmente en lo que se denominan redes alimentarias, donde unas cadenas compiten con otras.

Conceptualmente la transparencia implica la medida en que los actores de la CVA comparten y tienen acceso a la información que desean de forma objetiva, en la forma y tiempo adecuados (Hofstede, 2003).

Son varios los escenarios a los que afecta la transparencia. Habitualmente se relaciona con informaciones de precios y relaciones comerciales. No obstante, está tomando un interés creciente lo concerniente a la calidad, conservación de recursos naturales, impacto medioambiental, bienestar animal. Aspecto de interés es la actitud de los diferentes actores de la CVA para captar valor con el aumento de la transparencia (Deimel *et al.*, 2008). Una metodología de trabajo en este campo implica la identificación de los obstáculos para el logro de la transparencia, cuáles son sus causas y qué puede hacerse para corregirlos. Hay que considerar que la falta de transparencia puede suponer situaciones de privilegio para determinados actores, y que, por consiguiente, tienen una actitud contraria al establecimiento de un mercado transparente.

La supervivencia en mercados cada vez más competitivos (y de forma indirecta la transparencia vertical) depende de la capacidad de captar el valor añadido que se genera en el canal comercial. Tradicionalmente ello se ha venido evaluando a través de los márgenes comerciales como diferencial de precios entre consumidores y productores. La primera cuestión que se plantea es si el margen responde a un verdadero valor añadido o es fruto de una situación de abuso de poder en el mercado.

Estudios recientes (Casares, 2008; Cruz Roche, 2008; MARM, 2010) han puesto de manifiesto la inestabilidad y las diferencias en márgenes comerciales aplicados en alimentos. Estos trabajos pueden tener varios enfoques. Uno de ellos es el análisis histórico de los diferenciales de precios entre los distintos niveles comerciales. Tienen la ventaja del enfoque dinámico y de soslayar el problema de situaciones coyunturales poco representativas. El otro puede ser un estudio estático de sección transversal, cuando se analizan con detalle costes y cargas comerciales. Se consigue un mayor detalle, pero se pierde en perspectiva. Ambos pueden ser complementarios y combinarse. Así, la repetición periódica de los estudios de márgenes comerciales que está llevando a cabo el MARM es un buen elemento de apoyo para conocer el mercado.

La reacción viene siendo buscar medidas de corrección puntuales y con un horizonte muy limitado para evitar la mala imagen ante el público. Por otro lado en una economía de libre mercado la Administración tiene una escasa capacidad intervencionista. Una de las medidas ha sido la creación de un Observatorio de Precios (MARM y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) para hacer un seguimiento de los mismos en los distintos eslabones de la cadena alimentaria en los productos más sensibles.

No obstante, además de los problemas que plantean la representatividad de los datos y la heterogeneidad de los mercados, la medida constituye una primera fase que debe continuarse con otras acciones. Es de suma importancia conocer la confianza de los consumidores, aportando transparencia a la CVA. Desde 2004 se viene elaborando un barómetro con este fin (Herrero, 2009). Abarca todos los eslabones de la cadena de valor, desde productor a consumidor. Los datos disponibles para el primer trimestre de 2009, muestran que el 88 por 100 de los consumidores tiene plena confianza en los alimentos que consume. En relación a la percepción del consumo sobre la calidad, el 52 por 100 estima que se encuentra estancada frente a un 36 por 100 que considera ha mejorado.

Para la industria elaboradora, los factores más significativos en sus negocios son los márgenes y las ventas, por encima de la coyuntura económica actual y los costes financieros. En las relaciones comerciales dentro de la CVA, lo que más se valora es la calidad de servicio de sus proveedores, los precios pagados y los plazos en que se realizan.

Simultáneamente hay una mayor exigencia de la trazabilidad y control de calidad, con los oportunos sistemas de alerta, que permitan retirar, a la mayor brevedad, las partidas afectadas.

En una primera aproximación los cambios en los precios de mercados vienen provocados por elementos muy variados, que podemos agrupar en los de origen intrínseco o extrínseco. Los primeros, procedentes del propio sector, se refieren a las condiciones del proceso productivo, donde, a las condiciones agroclimáticas, se unen otras como el fenómeno de la vecería. También debemos considerar las estructuras logísticas, reparto del poder negociador, capacidad de gestión en la cadena alimentaria, así como características de la propia oferta y la demanda.

Entre los factores exógenos podemos mencionar las regulaciones administrativas que afectan al funcionamiento de los mercados, la defensa de la competencia, el proteccionismo o la liberalización. También se incluyen los cambios en los gustos y actitudes de los consumidores, los efectos externos climatológicos y el comportamiento de la competencia, entre otros.

Entre las dificultades para el análisis de las diferencias de precios, podemos señalar el desfase temporal en el flujo de mercancías a lo largo de la cadena y la dificultad de aplicarse a productos diversificados con fuerte transformación elaboradora. No es el caso del aceite de oliva en España, donde se puede reajustar el desfase, teniendo en cuenta que la recolección se hace anualmente en un periodo relativamente corto, y el proceso de elaboración y envasado está también muy estandarizado.

El consumidor- ciudadano tiene un papel clave en el nuevo escenario. Como ciudadano, el mayor poder que le ofrece la democracia le permite influir en los políticos y las normativas. Como consumidor con una capacidad de compra en aumento, puede exigir, no solamente productos de calidad y variedad, con garantías en la seguridad sanitaria alimentaria, sino también una completa trazabilidad del producto. En este área, los extremos de la cadena, consumidores y productores, pueden ser los más interesados, mientras resta flexibilidad a los envasadores. Con los métodos de análisis de laboratorio actuales se puede identificar con un rango de seguridad aceptable, la región originaria del aceite de acuerdo con su composición y características.

La mejora de la transparencia en los mercados alimentarios se muestra como una pieza clave en el funcionamiento de la cadena. Implica poner a disposición de los actores que participan en la red alimentaria, la información que consideran necesaria. La transparencia supone intercambio de información entre los actores, tanto públicos como privados. Su importancia ha sido creciente, pues además de la dimensión económica que supone la

influencia en la competencia y en los márgenes comerciales, en los últimos años ha ocupado un primer plano con los escándalos alimentarios. La falta de confianza del consumidor ha ido de la mano de la falta de información adecuada en el lugar y el tiempo.

En el caso de los aceites, la confianza del consumidor ha experimentado grandes cambios, a raíz de ciertos escándalos alimentarios, desde la intoxicación por adulteración del aceite de colza, que repercutió en todos los aceites, incluido el de oliva, hasta la más reciente en 2002 del aceite de orujo de oliva, por los compuestos fenólicos. Entre otros fenómenos se ha producido un cambio estructural hacia una concentración en empresas de prestigio.

Las características peculiares de los alimentos, con su carácter perecedero, posibilidad de contaminación, pérdida de atributos sensoriales y riesgos sanitarios, ha hecho que las empresas que trabajan en el sector estén muy sensibilizadas. Una pérdida de confianza puede hundir a los mercados en un corto periodo de tiempo. La trazabilidad no es la piedra filosofal que resuelva los problemas de la red alimentaria en una economía de mercado. Son muchos los factores que configuran el sistema. Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) sirven de apoyo indiscutible para facilitar la información, pero hay otras facetas, como la gestión o los aspectos socioeconómicos y políticos, cuya incidencia es también significativa.

A lo largo del canal comercial existen una serie de flujos, cuya coordinación es básica para su buen funcionamiento. En un sentido tenemos el flujo de bienes y servicios de productores a consumidores, y en el contrario, el de capital para el pago de los mismos. Además tenemos el flujo de la información que se mueve en ambos sentidos y que puede almacenarse, elaborarse y difundirse a los interesados.

Otra cuestión esencial en el análisis de transparencia, es la capacidad de identificar el producto (o su equivalencia) a lo largo de la cadena de valor. En algunos casos, las transformaciones son más simples (hortofrutícolas y pescados en fresco), mientras que en otras se experimenta un proceso de elaboración (conservas y elaborados) que obliga a buscar índices de equivalencia. El aceite no presenta una barrera especial, pues los índices de transformación de la materia prima al producto elaborado están muy identificados.

Hay situaciones donde los atributos que se aprecian del producto son de “credibilidad”. Es decir, el consumidor no tiene capacidad de conocer su existencia, ni antes ni después de la compra y debe fiarse de las indicaciones aportadas por el vendedor. Es el caso de los productos ecológicos, las Denominaciones de Origen, el Comercio Justo, aquellos libres de Organismos Genéticamente Modificados (OGM), sin plaguicidas y otros. Todos ellos son de interés para el aceite de oliva. En este caso resultan esenciales las certificaciones de calidad por entidades especializadas, que deben de lograr un equilibrio coste-beneficio en los controles. (Deaton, 2004).

## **4.2 Características de la transparencia**

La transparencia de una red alimentaria implica el grado en que los actores de dicha red disponen y comparten la información requerida, sin distorsión, retraso ni alteración. La información del mercado se refiere tanto a las características físico-químicas del producto, como a las relacionadas con la creación de valor (socioeconómicas, seguridad sanitaria). En todos los aspectos la información debe ser íntegra, rápida y veraz.

Podemos distinguir varias modalidades de transparencia: histórica, operativa y estratégica (Hofstede 2003). La primera hace un análisis ex-post de lo que ha sucedido, siguiendo la trazabilidad aplicada y sirve para abordar problemas surgidos y aprovechar la

experiencia para el futuro. La transparencia operativa trata de prever lo que pasará en la cadena alimentaria en el periodo venidero. Aporta información a los agentes económicos sobre flujos de logística y evolución de mercado, lo que aumenta su eficiencia, disminuyendo, por ejemplo, el nivel de almacenamiento y el tiempo de espera. La transparencia estratégica implica lo que pasaría si se produjesen ciertos cambios. Supone el diseño de hipótesis de trabajo y la modelización del comportamiento de los agentes económicos, sus ventajas, inconvenientes y riesgos.

La transparencia se encuentra estrechamente vinculada a la información en la CVA. Ello exige un esfuerzo para ampliar y mejorar las fuentes y el proceso informativo. No obstante la variedad y complejidad de la información requiere un análisis multidisciplinar. Veamos algunos de los escenarios de estudio para lograr una mejor transparencia:

- Área económica. Comprende la información sobre el reparto de costes y beneficios en la cadena, las aportaciones de valor, estrategias de precios y márgenes comerciales, así como la promoción y las relaciones contractuales.
- Área de tratamiento estadístico. Incluye la recolección y almacenamiento de datos, quién y cómo se hace y, posteriormente, cómo se difunde la información. Aquí se incluye la utilización de las TIC por los diversos actores, el equipamiento y las infraestructuras en las comunicaciones.
- Área de diseño y homologación de contratos y transparencia y objetividad de los mismos.
- Área comercial. Estudia cómo diseñar las estrategias de marketing en función del conocimiento de la actitud del consumidor. El Mercado de Futuros en Aceite de Oliva, con un adecuado funcionamiento, puede ser un buen instrumento para previsión de mercados y la transparencia comercial.
- Área de gestión. Trata de las acciones en la cadena de suministros, coordinación logística, fuentes de información utilizadas y transmisión de la misma entre los actores de la cadena.
- Área de política social. Analiza cuáles son las líneas de acción gubernamentales, sus objetivos y los criterios que han servido para su diseño. El Patrimonio Nacional Oliverero y la Agencia del Aceite de Oliva realizan actividades en esta área.
- Área de innovación y derechos de propiedad. Se refiere a la dinámica de innovación del sector, qué factores la limitan, ventajas e inconvenientes, así como el grado de transparencia en que se desarrollan. Los distintos Centros de Investigación, tanto del INIA como del CSIC, desarrollan trabajos en este campo, siendo de mencionar el Instituto de la Grasa de Sevilla, entre otros.

Otro enfoque es el realizado a través de una transparencia horizontal o vertical. Como primera aproximación, se puede medir la transparencia de un mercado a través de unos índices que aporten una dimensión cuantitativa, y factibles de comparaciones posteriores. Así, la transparencia horizontal (aplicada dentro del mismo eslabón comercial) puede evaluarse analizando el coeficiente de correlación existente entre series de precios de varios mercados mayoristas, o minoristas, durante un periodo determinado, y para un mismo producto. La oscilación de la transparencia está entre el máximo (+1) y el mínimo (-1).

La transparencia vertical se puede interpretar como el nivel de información existente entre los agentes a lo largo de la cadena, del productor al consumidor. De forma indirecta, y como factor de aproximación, puede utilizarse el diferencial de precios entre los distintos eslabones, es decir, los márgenes comerciales. Dichos márgenes pueden ser absolutos o

relativos, y su cálculo debe tener en cuenta los desfases temporales y la identificación del producto que se compara. (Briz y De Felipe, 1997). Unos márgenes excesivos y rígidos que no se correspondan con un valor añadido real, sino que sean abusivos como consecuencia de posición dominante y estratégica de un operador, pueden ser consecuencia de falta de transparencia vertical. La comparación de márgenes entre mercados similares puede servir de orientación. Por el contrario unos márgenes anómalamente bajos, como ha ocurrido recientemente en España en el aceite de oliva, también pueden ser objeto de preocupación, como luego comentaremos.

### **4.3 Dimensiones de la transparencia**

La mejora de la transparencia requiere conocer algunos aspectos significativos que estarán en función de las características del mercado.

Una dimensión de interés es la información sobre el itinerario integral del producto a través de lo que conocemos como trazabilidad. Puede ser descendente (agricultura consumidor) o ascendente (viceversa). El comienzo de la información se centra en el consumidor que expresa su acuerdo o desacuerdo con el producto. Dimensión estratégica es el caso de inseguridad sanitaria alimentaria donde un escándalo de alergia o intoxicación exige, en primer término, tener información del factor causante. La corrección del problema en origen debe ir acompañada de la retirada del producto en la cadena comercial y su agilidad depende de la trazabilidad que se haya seguido. También necesitamos establecer la unidad mínima de trazabilidad, es decir, de la que se va a requerir información para caso de retirada (lote, envase, partida). Para definir dicha “unidad de trazabilidad” se debe disponer de un identificador (etiqueta, DNA), conocer qué características deben de tenerse en cuenta (contenido micro bacteriano, tamaño) y cuáles han sido los procesos de transformación y elaboración, las técnicas utilizadas y los ingredientes. También se incluyen equipos y maquinarias, así como secuencias del proceso, pues en caso de utilizar partidas mixtas (OGM y libres de OGM) hay que evitar las mezclas.

En aceites, un escándalo alimentario fue el denominado “caso de la adulteración del aceite de colza” cuyos efectos negativos fueron notorios tanto en los consumidores como en todo el conjunto del sector de aceite español y sus derivados, como las conservas. A los centenares de víctimas humanas hay que añadir la desorientación del consumidor en la primera época, depositando su confianza exclusivamente en marcas comerciales de prestigio, que gracias a sus controles de calidad no se vieron afectadas. Los efectos en el sector fueron una fuerte reestructuración, con una concentración hacia las grandes marcas, desbancando a otras muchas que aplicaban buenas prácticas y no tenían nada que ver con la adulteración.

Otra dimensión es la percepción que tienen los distintos actores de la situación. En casos como la seguridad sanitaria alimentaria, la percepción es más importante que la propia realidad, de aquí la importancia de la transparencia. Así, la percepción de los consumidores es dinámica y depende de muchos factores tales como su nivel cultural, interpretación de la información recibida, tipo de riesgo (si es conocido o desconocido, como en el caso de los OGM, las “vacas locas” o el aceite adulterado). Aquí las tendencias son muy variadas, existiendo un fenómeno de globalización que aproxima la actitud de consumidores de muy diferentes regiones ante un problema común, pero simultáneamente aparece una segmentación en los propios consumidores, según sus circunstancias socioeconómicas y culturales.

El papel de las TIC es fundamental en este campo, al incidir notoriamente en las percepciones, donde los comerciantes e industriales centran en sus esfuerzos por ganar competitividad, bien a través del aumento de la cuota de mercado o impulsando marcas

comerciales que les permitan ser identificados por los consumidores. La aplicación de la trazabilidad, tanto ascendente como descendente les permite no sólo disponer de más información, sino distinguirse de la competencia y diseñar sus estrategias comerciales con antelación.

Si hubiesen existido los controles de calidad adecuados, se podría haber evitado o minimizado el escándalo del aceite de colza. La trazabilidad habría permitido localizar con rapidez los lotes adulterados y retirarlos del mercado. La experiencia nos ha mostrado la agilidad que tuvo Coca Cola en resolver los problemas de unas partidas defectuosas, así como el USDA en controlar los brotes de BSE (vacas locas) que se produjeron en EEUU.

#### **4.4 Transparencia y confianza**

La eficiencia en la cadena comercial está estrechamente correlacionada con la confianza existente entre los agentes económicos que la componen. No obstante hemos de tener en cuenta que el concepto de confianza es muy complejo con frecuencia ambiguo, pudiendo ser uni o bidireccional. El grado de confianza se relaciona con la transparencia y ello condiciona el tipo de relaciones contractuales (Martino, 2007). Dichas relaciones pueden variar desde una total colaboración, una colaboración puntual o una abierta competencia. En determinadas circunstancias se puede hablar de “coo-competencia” como ocurre en los distritos industriales, donde los agentes económicos que compiten habitualmente en un mercado se unen específicamente y cooperan en un área determinada.

La mejora de la transparencia en los mercados alimentarios se muestra como una pieza clave en el funcionamiento de la cadena. Implica poner a disposición de los actores, tanto públicos como privados, que participan en la red alimentaria, la información que consideran necesaria. La falta de confianza del consumidor ha ido de la mano de la falta de información adecuada en el lugar y el tiempo.

La Administración, haciéndose eco del ambiente ciudadano, debe ser activa en este campo. Tanto EEUU (con la Food and Drug Administration) como posteriormente la UE y sus Estados Miembros (Agencia de Seguridad Alimentaria) vienen regulando aspectos higiénico-sanitarios. A partir de 2005 la UE requiere la trazabilidad de los alimentos desde el productor al consumidor.

El mercado del aceite de oliva se ha venido caracterizando por el confusionismo en la definición de sus productos. En su día se denominaba “puro” al aceite que admitía mezclas. Posteriormente, incluso la denominación “Virgen “y “Extra virgen “ es desconocida no solo por la mayoría de los consumidores, sino por muchos comerciantes. Es muy recomendable el desarrollo de campañas de formación que permitan identificar claramente a los productos pieza base para la transparencia del mercado.

Como se ha comentado, ligada a la transparencia está la confianza en la cadena de valor alimentaria y el aceite de oliva en España es de los sectores que más han experimentado la pérdida de confianza debido esencialmente a los escándalos alimentarios. No obstante, el concepto de confianza es más complejo y no se limita a la reacción del consumidor final, sino que afecta al conjunto de transacciones de la cadena desde el olivarero al detallista.

Para algunos autores (Rieglsberger, Sasse, y Mc Carthy 2005) la idea de la confianza tiene diversos enfoques.

- Tecnológico, referido a la actitud y adopción de las nuevas tecnologías (Gambetta, 1988)

- Sociológico, que implica las relaciones interpersonales y los fenómenos de grupo (Salovey y Rotman, 2003)
- Gestión, referida a las estrategias desarrolladas para lograr la confianza del consumidor. (Fogg, 2002)
- Económico. Se centra en las transacciones entre los actores económicos y la reputación de los mismos. (Cavoukian y Hamilton, 2002).

De todos los escenarios anteriores la confianza tecnológica suele ser la más lograda en el sector olivarero, dados los evidentes avances logrados. Sin embargo, sigue habiendo desconfianza en las adulteraciones que pueden hacerse con la tecnología, especialmente aquellas que se refieren al aceite de oliva virgen, en un 80 por 100 para ciertos especialistas. (Capel, 2009).

La sociológica, sobre relaciones entre grupos y personales trata de abordarse mediante la interprofesional del aceite de oliva, que de forma más eficiente se ha puesto en marcha recientemente. La Interprofesional del Aceite de Oliva es una organización sin ánimo de lucro creada en 2002, que se ha marcado una líneas prioritarias de acción: Promoción (dieta mediterránea, nutrición, salud, calidad), I+D+i, e información y seguimiento de mercados.

La promoción tiene un horizonte tanto comunitario como internacional con un lema que vino utilizándose “Aliña tu vida con aceite de oliva”. En el horizonte nacional los esfuerzos se centran en España, Francia, R. Unido, Bélgica y Holanda. En el plano internacional, exterior a la UE, los mercados emergentes centran la atención (India, China, Rusia, Brasil y EEUU). Para llevar a cabo sus objetivos, tiene previstas unas aportaciones económicas para todos los agentes del proceso productivo (almazaras, envasadoras y refinerías). Durante el periodo 2008-2009 el presupuesto ha sido de 6 millones de euros, un 80 por 100 del cual se destinó a promoción de mercados y el resto a las otras directrices mencionadas, I+D+i y seguimiento de mercados. La viabilidad de esta interprofesional se ha debido en parte a la colaboración de la Agencia del Aceite de Oliva, con gran experiencia en el sector.

La de gestión se intenta lograr a través de campañas de promoción, tanto genérica como marquista, que también vienen siendo impulsadas tanto por la Administración Pública como por la empresarial.

Finalmente la económica, resulta la más problemática y es objeto de amplios debates con posicionamientos de los grupos económicos ante la opinión pública. Los estudios desarrollados sobre la CVAO van encaminados a aportar luz y transparencia en este campo.

La inestabilidad de precios en el sector olivarero es un tema preocupante. Así, “las fuertes oscilaciones en el mercado de aceite de oliva, los dientes de sierra tan pronunciados, responden más a la estrategia de los grandes grupos de distribución, a la política de compras de unas pocas empresas envasadoras, junto a la dispersión de la producción, que a situaciones reales de déficit o exceso de oferta en los mercados de origen (Mate, 2009).

Además de la adecuada transparencia, los agentes económicos deben analizar cómo transmitir la información para ganar la confianza del otro, y simultáneamente descubrir la información de la contraparte. En las relaciones comerciales y, de forma especial, en situaciones de crisis como la actual, juega un papel importante la solvencia económica del pagador. En las relaciones internacionales el entorno es más complejo y existen entidades de crédito, como CESCE (Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación), aunque todo ello encarece las transacciones y disminuye la competitividad.

Otra vertiente de confianza son las relaciones con el proveedor, donde la garantía de calidad de productos y servicios es un aspecto básico. En este campo la trazabilidad puede

mejorar el nivel de confianza, en la seguridad sanitaria alimentaria. La confianza se logra dando una respuesta adecuada a los problemas planteados, de forma coherente y continuada.

Los problemas estructurales deben enfocarse desde la colaboración mutua y la coo-competencia, con acuerdos interempresariales. Hay que tener la capacidad de plantear los posibles escenarios alternativos y consensuar las estrategias contemplando los costes y beneficios empresariales, así como las repercusiones sociales.

## **5. FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR DEL ACEITE DE OLIVA**

Las convulsiones que se han venido experimentando en los últimos años son una sintomatología de las transformaciones que se producen, lo que puede ser un motivo de análisis para preparar el futuro.

En primero término, el alargamiento de la cadena comercial y los cambios en los extremos de la misma. En el eslabón existen nuevos países productores que empiezan a mirar al comercio internacional. Australia o Argentina son algunos de ellos, donde las condiciones agroclimáticas son favorables.

El consumo, además, se está diversificando con nuevos mercados y una cierta saturación los tradicionales. En este esfuerzo cabe anotar al sector español que exporta a más de cien países en los cinco continentes, aunque continúa centrándose en los tradicionales, Italia, Francia y Reino Unido.

En el área de estructura empresarial han aparecido grandes grupos industriales que están condicionando el comportamiento del mercado. Podemos mencionar SOS, Koipe, AceSur, Hojiblanca y Migasa, entre otros. El tema medioambiental también está presente en el comportamiento de la CVAO. Las técnicas de cultivo con respeto al medioambiente y la conservación de los recursos naturales se ven acompañadas de acciones en el sector industrial y distribuidor. A título de ejemplo, tenemos los envases punto verde, como instrumento de diferenciación del producto más ecológico o la organización de un Sistema Integrado de Residuos de Envases.

Otra anotación de interés es el protagonismo de las marcas del distribuidor (MDD) en los últimos años. Su incidencia ha sido múltiple y debe analizarse con objetividad. En un principio, el debate se ha centrado en el eslabón fabricante-distribuidor, con la alteración de cuotas de mercado y del poder negociador. En el caso de Mercadona, se retiraron numerosas marcas tradicionales en aras de ayudar al consumidor en su proceso de elección. Otros grandes almacenes, como El Corte Inglés, mantienen su marca en convivencia con otras. Para la Asociación Nacional de Industrias de Envasadores y Refinadoras (ANIERAC), las MDD pueden incentivar el consumo, pero alteran el poder negociador al retirar de los lineales aquellas marcas con las que no llegan a acuerdos. Se les acusa también a las MDD de desestimular la innovación industrial, imponiendo los aspectos que desean y centran la negociación exclusivamente en el precio. Se están creando empresas industriales especializadas en trabajar para MDD, mientras otras rechazan su colaboración. En el comercio exterior su incidencia es menor, pues en los nuevos mercados el aceite de oliva no es de consumo frecuente.

Parte de la inestabilidad de la cadena de valor viene provocada por el comportamiento de sus propios agentes económicos. En los primeros eslabones tenemos los envasadores que utilizan habitualmente la estrategia de ser los últimos en subir los precios pero también los últimos en bajarlos (Parras, 2005).



El comportamiento del sector detallista sigue lo que se llama “efecto gato” es decir, rápida repercusión de los movimientos alcistas de los proveedores y resistencia a la baja de los mismos. Al ser el aceite de oliva un producto de compra frecuente, la gran distribución lo utiliza como reclamo (de igual forma que el pan o la leche), vendiéndolo con unos márgenes comerciales muy estrechos. En algunas ocasiones, incluso han existido denuncias de la FIAB de vender por debajo del coste y se ha exigido la aplicación de la Ley de Comercio de regulación de márgenes comerciales.

El tema de costes y formación del precio al consumidor es objeto de constante preocupación en la CVAO. Se han venido utilizando distintas metodologías, pudiendo mencionar el vector de costes (Ministerio de Economía y Hacienda, 1987), donde se tienen en consideración las características de los aceites crudos y refinados, los canales comerciales utilizados y las oscilaciones de precios en los diversos eslabones. Hay que mencionar el papel significativo que viene jugando para la transparencia el sistema “Pool Red” de Jaén como referencia de precios.

Más recientemente, se está desarrollando un trabajo dentro de un programa de la Subdirección General de Estructura de la Cadena de Valor Alimentaria, donde se combina la idea de cadena de valor integral de productor a consumidor, con trabajo de campo, entrevistando personalmente a los diversos agentes comerciales. La aportación metodológica de este último trabajo es la combinación de los aspectos teóricos de la cadena de valor del aceite de oliva, con las fuentes primarias y secundarias obtenidas, y la validación posterior por el propio sector.

Los grandes grupos industriales y la gran distribución son los principales actores en la cadena de valor de aceite de oliva, siendo por tanto responsables de los aspectos positivos y negativos que puedan derivarse.

Para agilizar el funcionamiento del mercado y facilitar las previsiones, se establecieron los Mercados de Futuros. Los Mercados de Futuros de Aceite de Oliva (MFAO) se constituyeron en febrero de 2004, bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), participando como accionistas 41 empresas oleícolas, 21 entidades financieras y la Junta de Andalucía. Se definieron las condiciones técnicas de los contratos, la calidad, cantidad, vencimiento y los lugares de entrega.

La mejora del funcionamiento de la cadena de valor implica identificar los elementos causales del mismo, analizarlos, y tratar de mejorar su incidencia. Como puede esperarse el abanico de factores es muy amplio, y podemos considerar un grupo de carácter general, aplicable a muchas cadenas, y otros específicos según el sector. Asimismo, al considerar el funcionamiento, caben diversos enfoques, políticos, sociales y económicos.

Otro aspecto de interés en la evaluación y medida del funcionamiento es conocer los puntos críticos y problemas derivados, clasificarlos y, si procede, cuantificarlos para orientar a los agentes económicos en sus estrategias a seguir. Como metodología investigadora podemos seguir algunas líneas de trabajo existentes (Neely *et al.*, 1995) analizando el funcionamiento de la cadena a través de una serie de criterios:

**Tradicionalismo** (autenticidad, herencia gastronómica, ubicación geográfica) versus **modernismo** (globalización, franquicias). El aceite de oliva es uno de los alimentos con tradición milenaria. Su ubicación geográfica tanto para la producción como para el consumo es la cuenca mediterránea, con unas claras señas de identidad y una huella gastronómica significativa, como componente esencial de la dieta mediterránea. Sin embargo, los efectos de la globalización obligan a adaptarse para mantener los mercados actuales y ampliar sus horizontes. En los segmentos ya tradicionales se puede mejorar la calidad del producto y su

variedad, los tipos de envase y presentación, además del empleo de estrategias de marketing mix. Para los nuevos mercados el señuelo de la dieta mediterránea es un factor importante, estimulando los cambios de hábitos de consumo.

**Eficiencia** que puede ser económica (productividad, relación beneficio/coste) prestando atención a la logística, nivel de innovación y resultado del mercado. En el campo de la eficiencia, la CVAO ha venido centrando sus esfuerzos en los primeros eslabones comerciales, es decir, producción y transformación. La mejora de prácticas de cultivo, nuevas variedades, modificación de los procesos de transformación, entre otros, ha sido objeto de estudios, con resultados satisfactorios. Sin embargo, los últimos eslabones, especialmente los estudios del consumidor, son más recientes (Senise, 1996). Los ciclos comerciales son cada vez más cortos y los segmentos de consumidores se reducen de tamaño. Ello unido a la mayor disponibilidad de fuentes de información, incluyendo datos de observatorios de precios y del mundo empresarial, en especial los detallistas, permiten ofrecer una información muy útil, con el empleo de las TIC.

**Calidad** con un amplio espectro (seguridad sanitaria alimentaria, controles, atracción de producto, ambiente y atención en los puntos de venta). La mejora de calidad y sus controles, viene siendo habitual mediante normas y regulaciones, tanto específicas para el aceite de oliva como generales referidas al comercio e industria.

**Responsabilidad socioeconómica** (tiempo de entrega, quejas de los clientes, responsabilidad social corporativa). Este capítulo, en cuanto a su cumplimiento por el aceite de oliva se encuadra dentro de las regulaciones generales. En todo caso, el hecho de que en la producción se encuentren de forma significativa las cooperativas, supone una garantía de preocupación por los aspectos sociales.

**Balance funcional** (reparto de riesgos y beneficios de los agentes económicos, nivel de integración horizontal y vertical existente). Siguiendo una práctica habitual, el eslabón productor sufre la mayor inestabilidad de los mercados y asume mayores riesgos que los otros agentes económicos. La integración horizontal está siendo muy dinámica en los diversos eslabones. En la producción a través de grandes cooperativas, en el sector industrial envasador, con la formación de grandes grupos industriales, como SOS y en la distribución con las grandes cadenas comerciales (Corte Inglés, Carrefour y otras). En la integración vertical, podemos señalar la vertiente productor transformador, ya que muchas cooperativas de productores disponen de sus propias almazaras. De forma especial hay que hacer referencia a la creación de la interprofesional del aceite de oliva, ya mencionada.

Para conseguir los objetivos pueden plantearse análisis cuantitativos y cualitativos en función de la disponibilidad (tiempo, presupuesto) o conveniencia y, en cuanto a la gestión de la cadena de valor, deben seguir unas pautas que permitan satisfacer diversos escenarios:

a) Coordinación de las actividades internas y externas de la cadena dentro de la red con movimientos verticales y horizontales. Las gestiones verticales ascendentes (diferenciación del producto, política marquista, orientación al mercado) deben complementar a las descendentes (contratos de abastecimiento, control de calidad y trazabilidad). Las relaciones horizontales deben consolidar niveles de integración que les permita mejorar su poder negociador, y el grado de transparencia. Dentro de las actividades podemos contemplar las políticas de gestión que incorporen la internalización (insourcing) o externalización (outsourcing). En ambos casos pueden suponer una nueva posición competitiva empresarial y su adopción debe estar en consonancia con la dinámica del mercado.

b) Lograr una orientación hacia el mercado de los productos y servicios generados en la cadena. El conocimiento de las características y actitudes de los consumidores y sus posibles

tendencias es esencial para este capítulo. Los estudios del consumidor (cualitativos y cuantitativos) deben aportar unos resultados que se transmitan de forma rápida e íntegra a los demás eslabones de la cadena. Es aquí donde la transparencia y confianza mutua juegan un papel crucial. Para lograr una eficiente orientación al mercado, hay una serie de herramientas que se han aplicado a la cadena alimentaria entre las que podemos mencionar: La Gestión Calidad Total” (Total Quality Management) (Theuvsen y Peuper, 2007); “La Casa de Calidad” (Bech, *et al.*, 1997) y el “Despliegue de la Función de Calidad” (Quality Function Deployment, QFD) (Benner *et al.*, 2002).

c) Comparación con otros escenarios que permitan mejorar la gestión aplicada a la empresa. El nivel de contrastación puede tener dimensiones muy diversas. La comparación entre los diversos segmentos de un mercado permite caracterizar los puntos comunes y las divergencias y ver los sistemas de gestión aplicados. Las relaciones con clientes y abastecedores son también puntos de fricción, que pueden aportar información clave para la gestión adecuada. La comparación con empresas de la misma cadena o de otras que compiten en el mercado, a través de técnicas de benchmarking (puntos de referencia) pueden identificar las buenas prácticas aplicadas a la gestión.

d) Contemplar de forma más global la eficiencia en la red de cadenas de valor, a través de modelos de balances dinámicos, que además de satisfacer a los consumidores, contemplen un uso adecuado de los recursos productivos, la sostenibilidad energética y la disminución del impacto ambiental (Acevedo y Gómez, 2008). En el caso de la CVAO objeto de nuestro análisis puede considerarse el uso milenario que el olivar ha venido haciendo de los recursos naturales y simultáneamente con el logro de una buena productividad. En el impacto ambiental, el olivar tiene un aspecto positivo en el paisaje. De otro lado se intentan minimizar los efectos contaminantes de los alpechines, mientras que el ramoneo del olivo se utiliza como fuente energética.

Hasta ahora nos hemos planteado la necesidad de impulsar la transparencia en la red comercial, lo que conlleva un esfuerzo notorio. Por ello debemos analizar cuál puede ser el impacto de dicha mejora y quienes se verán favorecidos.

En términos ascendentes, nos encontramos en primer lugar los consumidores. Una buena transparencia les permitirá tomar decisiones más ajustadas a sus deseos. No en vano el mercado es básicamente un sistema democrático donde el consumidor, a través del acto de compra vota a favor del producto preferido. Los consumidores se verán favorecidos con una mayor competencia entre las empresas, mejorándose la relación calidad-precio de los productos y servicios.

Los comerciantes y fabricantes encuentran en la transparencia una mejor información en el diseño de sus políticas y estrategias para satisfacer a sus clientes y mejorar su posición en el mercado. Con ello incrementarán su valor añadido y los empresarios más eficientes desplazarán del mercado a los más ineptos.

Los agricultores y abastecedores de los factores productivos, al otro extremo de la cadena, podrán conocer con mayor rapidez los cambios de la demanda final y evitar desajustes de su oferta.

Finalmente la Administración aprovechará la mejora de la transparencia para evitar errores de actuación, corrigiendo los problemas de la cadena alimentaria en el lugar y tiempo adecuados, distinguiendo las causas de los efectos.

## 6. CONCLUSIONES

El trabajo se centra en el estudio del sector de aceite de oliva, basado en el binomio funcionamiento-transparencia, que resulta un pilar básico en el nuevo marco donde la competitividad, dentro de un contexto de estabilidad socioeconómica, debe ser un punto de partida. La inestabilidad de la cadena de valor en el aceite de oliva, con pérdidas en los productores y escasos márgenes comerciales, obliga a una revisión de las estrategias seguidas ya que perjudica incluso al contexto internacional receptor de la mitad de nuestra producción.

La revisión y comentarios que se hacen sobre métodos y factores aplicados a la cadena de valor, tienen que contemplarse en un horizonte dinámico. Con frecuencia los cambios en los mercados invalidan criterios tradicionales, dando oportunidades a otros nuevos. Es precisamente la capacidad innovadora de la cadena de valor la mejor apuesta para ofrecer un bienestar duradero y sostenible a la sociedad.

El sector de aceite de oliva se encuentra sometido a continuas alteraciones, consecuencia de los desajustes oferta demanda, debidos a motivos agroclimáticos y mercantiles, siendo objeto de fuertes polémicas, buscando los responsables de dichas alteraciones y situaciones abusivas. Las soluciones deben contemplar de forma global todo el sistema, desde el productor al consumidor, identificando sus puntos críticos de forma objetiva, huyendo de posturas demagógicas. La mayoría de las acciones intervencionistas tratando de controlar precios o flujos de mercados ocasionan distorsiones y no resuelven el problema.

Tanto la confianza como la transparencia no suelen ser objeto de análisis en los estudios habituales, que se centran en aspectos socioeconómicos más inmediatos y fácilmente cuantificables. Sin embargo, como aquí se indica, la cadena de valor, en nuestro caso de aceite de oliva, se ve seriamente condicionada por las mismas.

En la descripción de problemas existentes y las acciones desarrolladas para abordarlos, hemos de destacar la interprofesional del aceite de oliva. Aunque de reciente andadura entendemos es una solución global válida, aunque en su día debe plantearse horizontes más amplios, incluyendo todos los agentes hasta el consumidor, tales como los distribuidores. Es un modelo seguido en las órdenes de mercado en Estados Unidos y sus resultados han sido positivos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J.A., Gómez, M. (2008): *El desarrollo de redes de valor*, CUJAE, Habana, agosto, pp. 4-5.
- Bech, A.C. *et al.* (1997): "Application of house of quality in translation of consumer needs into sensory attributes", *Food Quality and Preferences*, 8 (5/6), pp. 329-348.
- Benner, M. *et al.* (2002): "Quality Function Deployment (QFD) can it be used to develop food products?", *Food Quality and Preferences*, nº 14, pp. 327-339.
- Briz J. y De Felipe, I. (1997): *Marketing Margins in Food Products*, *Agrifood Marketing* CAB, International, CIHEAM, N. York, pp. 165-186.
- Briz J. y De Felipe I. (1998): High Agricultural Education in West Europe, Ponencia en el Congreso internacional sobre "*Globalising Agricultural Higher Education and Science*", Kiev, 28-30 Septiembre.
- Caldentey, P. *et al.* (1994): *Marketing Agrario*, Mundiprensa. Madrid.
- Camps, T. (2004): "Chains and Networks Theory and Practice", *The emerging World of Chains and Networks*, Elsevier Juridisch, pp. 13-33.

- Capel, J. C. (2009): "De cada diez botellas de oliva virgen ocho no lo son....", *Eumedia*, 22-12-2009. [www.eumedia.es/user/articulo1328](http://www.eumedia.es/user/articulo1328).
- Casares, J. (2008): "Distribución y consumo. Cien números de aurora boreal y peripecia emocional", *Distribución y Consumo*, nº 100, julio- agosto, pp. 35-65.
- Cavoukian, A. y Hamilton, T. (2002): *The privacy payoff. How successfully business build consumer trust*, Mc Graw-Hill Ryerson Trade.
- CEOL (2008): *Cadenas productivas: conceptos, enfoques y herramientas*, Universidad nacional Agraria La Molina. Lima, septiembre, pp. 50-52.
- Cruz Roche, I. (2008): "Precios y márgenes en la cadena de valor de los productos frescos: Información y transparencia", *Distribución y Consumo*, nº 100, julio- agosto, pp. 17-31.
- Deaton, J. (2004): "A theoretical framework for examining the role of third party certifiers", *Food Control*, nº 15, pp. 615-619.
- Deimel, M., Frantrup, M. y Thevsen L. (2008) "Transparency in food supply chains: empirical results from German pig and dairy production", *Journal on Chain and Network Science*, 8 (1), pp. 21-32.
- Fogg, B. (2002): *Persuasive technology: using computers to change what we think and do*, Morgan Kaufmann.
- Gambetta, D. (1988): *Trust: making and breaking cooperative reaction*, Oxford, Basil Blackwell.
- Herrero, J.M. (2009): "Barómetro del clima de confianza del sector alimentario", *Distribución y Consumo*, nov.-dic, año 19, pp. 52-57.
- Hofstede, G.J. (2003): "Transparency in net chains", *WFITA 2003*, Conferencia 5-9 July. Debreen. Hungary, pp. 17-30.
- Kinsey, J. (2001): "Changing Societal Demands: Consumerism", *Food and Agricultural Marketing Issues for the 21st Century*, FAMC. 93-1, Ed. D.I. Padberg. Texas Ai MU, pp. 54-61.
- López, A. (2010): "Reactivación de la guerra de la marca blanca en aceite de oliva. Agronegocios", 15 enero, [www.eumedia.es/user/articulo1343](http://www.eumedia.es/user/articulo1343).
- MARM (2010) : *Estudio sobre el Margen Comercial de Aceite de oliva*.
- Martino, G. (2007): "Trust and the contract form", *Trust and contracting in Agrifood hybrid structure in innovation and System Dynamics in Food Networks*, Ed. M. Fritz et al. ILB pp. 483-495.
- Mate, V. (2009): "Aceite en la montaña rusa", *Agronegocios*, nº 464.
- Neely et al. (1995): "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", *International Journal of Operation and Production Management*, vol. 15, nº 4, pp. 80-116.
- Parras, M. (2001): "Diseño del Plan Estratégico de Marketing para Oleocampo", S.C.A., Universidad de Jaén.
- Parras, M. (2005): *Análisis económicos*, Unicaja, Anuario Agrario.
- Porter M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press. New York.
- Rieglsberger J., Sasse M. y Mc Carthy, J. (2005): "The mechanics of trust: A framework for research and design", *Intenational Journal of Human – Computer Studies*, 62 (3), pp. 381-422.

- Salovey, P. y Rotman, A. (2003): “*Social Psychology of Health*”, Psychology press.
- Senise, O. (1996): “El comportamiento de compra de los consumidores de aceites vegetales comestibles en la Comunidad Autónoma de Madrid”, *Mercacei*, Magazine, nº 8, pp. 70-73.
- Senise, O. (2000): *La comercialización de los aceites de olive en Andalucía: La situación de las cooperativas*, Unicaja.
- Senise, O. (2003): *Integración cooperativa y orientación al Mercado: el caso de las cooperativas oleícolas andaluzas*, Tesis doctoral, Universidad de Jaén.
- Theuvsen, L. y Peuper, M. (2007): Quality assurance in agribusiness: Total Quality Management perspective, *Quality Management in Food Chains*, Wageningen Academic Publisher.