

# 4.

## **Aceite de oliva argentino: determinación de estrategias para su comercialización**

Alderete, Juan Manuel 1, Maraulo, Gastón 2, Ugarte, Mariana Gabriela 3,

1 Universidad Nacional de Lanús, jalderete@unla.edu.ar

2 CONICET, gaston.maraulo@hotmail.com

3 Universidad Nacional de Lanús, mugarte@unla.edu.ar

Fecha de presentación: 14 de mayo de 2018

Fecha de aceptación: 29 de mayo de 2018

# RESUMEN

El objetivo de este trabajo es determinar las estrategias óptimas para la comercialización de aceite de oliva argentino en sus principales destinos, visto que la mayor proporción del mismo se exporta como un commodity puro. Así, el producto se vuelca al mercado sin posibilidades de influir en la formación de precios y definiendo su competitividad en base en la optimización de los costos. Sin embargo, un análisis de los principales destinos de exportación por separado configura la oportunidad de diversificar las estrategias competitivas, a fin de adaptar la comercialización a cada caso en particular.

Para esto, fue necesario determinar los destinos más importantes para el aceite de oliva argentino, por lo que se procedió a promediar las exportaciones de aceite de oliva para cada mercado de colocación en el último quinquenio relevado (2011 – 2014) por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Se revelaron así como los destinos más importantes en orden decreciente los Estados Unidos de América, Brasil, España, Chile y Uruguay. A fin de determinar la estrategia comercial más adecuada a cada caso, se aplicó el Modelo de Análisis de Consumo Agroalimentario (MACA) para la última década disponible en las bases de dato de la FAO (2002-2011). Así, se tomó el consumo anual del producto durante el referido decenio y se obtuvo la variación promedio del consumo como la pendiente asociada a una regresión lineal sobre la serie. Se procedió de igual manera con el consumo de toda la canasta de productos que compiten entre sí, incluido el de nuestro interés.

De esta manera, se obtuvo para cada mercado un par ordenado de datos (variación del consumo de toda la canasta a la que el producto pertenece -VC- y variación del consumo del producto -VP). En el caso que nos ocupa, el consumo real se estimó mediante el suministro interno de cada país (la suma de las importaciones, la producción y el cambio en los stocks menos las exportaciones) expresado en kg/habitante/año. Según sea el par ordenado obtenido para un destino, corresponderá una estrategia distinta para abordarlo: VC positiva y VP positiva definen un mercado sostenible o en crecimiento, abordable mediante una estrategia de reducción de costos; VC positiva y VP negativa definen un mercado vulnerable o cansado, abordable mediante una estrategia de diferenciación; VC negativa y VP positiva definen un mercado esforzado o vigoroso, abordable mediante la optimización de la logística y la distribución; finalmente, VC negativa y VP negativa definen un mercado en retracción o en caída, abordable mediante una combinación de las estrategias anteriores en un marco de políticas más amplias.

De esta manera, Estados Unidos, Uruguay, España y Brasil se mostraron como mercados sostenibles, mientras que Chile aparece como un mercado en retracción, quedando determinadas las estrategias comerciales pertinentes de acuerdo al criterio expuesto, y confirmándose que para un único producto, los diferentes mercados requieren estrategias específicas.

**Palabras clave: aceite de oliva; modelo de análisis del consumo agroalimentario; segmentación de los mercados, estrategias competitivas.**

# ABSTRACT

The objective of this work is to determine the optimal marketing strategies for the main destinations of Argentine olive oil, inasmuch as the largest proportion of it is exported as a pure commodity. Thus, the product turns to the market without the possibility of influencing the formation of prices and defining its competitiveness based on the optimization of costs. However, an analysis of the main export destinations separately configures the opportunity to diversify the competitive strategies, in order to adapt the marketing to each particular case.

For this, it was necessary to determine the most important destinations for Argentine olive oil, so we proceeded to average the exports of olive oil for each market placement in the last five years registered by the Statistics and Censuses National Institute (2011-2014). The United States of America, Brazil, Spain, Chile and Uruguay were revealed as the most important destinations in decreasing order. In order to determine the most appropriate commercial strategy for each case, the Agroalimentary Consumption Analysis Model (MACA) was applied for the last decade available in FAO data bases (2002-2011). Thus, the annual consumption of the product was taken during the referred decade and the average variation of consumption was obtained as the slope associated to a linear regression on the series. We proceeded in the same way with the consumption of the entire basket of products that compete with each other, including that of our interest.

In this way, an ordered pair of data was obtained for each market (variation of the entire class to which the product belongs -VC- and variation of the product -VP). In the case in question, real consumption was estimated through the domestic supply of each country (the sum of imports, production and change in stocks minus exports) expressed in kg / inhabitant / year. Depending on the ordered pair obtained for a destination, there will be a different strategy to address it: positive VC and positive VP define a sustainable or growing market, approachable through a cost reduction strategy; Positive VC and negative VP define a vulnerable or tired market, approachable through a differentiation strategy; Negative VC and Positive VP define a strong or vigorous market, approachable by optimizing logistics and distribution; finally, negative VC and negative VP define a receding or falling market, approachable through a combination of the above strategies in a broader policy framework.

In this way, the United States, Uruguay, Spain and Brazil were shown as sustainable markets, while Chile appears as a shrinking market, being determined the relevant commercial strategies according to the exposed criterion, and confirming that for a single product, the different Markets require specific strategies.

**Keywords: olive oil, agroalimentary consumption analysis model, segmentation of the markets, competitive strategies.**

## 1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es determinar las estrategias óptimas para la comercialización de aceite de oliva argentino en sus principales destinos.

Tradicionalmente, al estar incluidos los aceites dentro del grupo estratégico de los commodities, se ha supeditado su competitividad en los mercados a la estrategia de reducción de costos (Porter, 2011).

Los productos de los agronegocios de commodities son homogéneos, carecen de identidad propia diferencial frente al mercado. Son productos con valor agregado, pero en cada etapa debe ser de bajo costo y por lo tanto de baja incidencia en el precio y su ciclo de vida es largo. Los cereales, oleaginosos, las carnes rojas (en Argentina), etc. son claros ejemplos (Chaddad, Senesi, Vilella & Palau, 2009).

En el caso de los commodities agroalimentarios se los refiere en cuanto a su composición de grasas, azúcares o proteínas. La tecnología de procesos aplicada en los commodities es la "continua" y en series largas de alto volumen (Alderete, Aulicino & Ugarte, 2017).

El destino de los agronegocios de commodities es abastecer de insumos a la agroindustria o atender los mercados masivos, y sus mecanismos de gobernanza están principalmente ligados al mercado, si bien en muchos casos se observan mecanismos relacionados con la integración vertical plena (Ordoñez, 2009).

La estrategia de negocios, en commodities, es de "bajo costo". Las claves para competir son

la creciente economía de escala y el aumento de la productividad para lo cual, el énfasis debe estar puesto en él "como hacer" (Know-how) y en las tecnologías de proceso. El precio de los commodities es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio. [5]

La tendencia creciente que define la reingeniería de los agronegocios de los commodities es a la descomoditización, es decir o se transforman en especialidades, o se redefinen como "commodities a medida"(González, 2017).

Si bien en el producto bajo estudio la competitividad está sujeta a los costos de producción y al tipo de cambio, es necesario determinar si existen otras variables que dependen del mercado destino. Así, podemos definir nuestra hipótesis de la siguiente manera:

La segmentación de los mercados mundiales de alimentos corroborada por Giacinti (2001) se da también en el caso del aceite de oliva.

De ser cierta esta hipótesis, nos encontraríamos con estrategias comerciales, tecnológicas y organizaciones diferentes según sea el mercado que se desee abordar..

## 2 MATERIALES Y MÉTODOS

### **¿Por qué preguntarnos sobre las bases disciplinarias y epistémicas del saber científico moderno?**

En primer termino, se hizo necesario delimitar los mercados a estudiar dentro del amplio conjunto al que se exporta aceite de oliva desde Argentina. Se procedió a promediar las exportaciones de aceite de oliva para cada mercado

de colocación relevado en el último quinquenio (2011 – 2014) por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Luego se ordenaron los promedios de mayor a menor, Seleccionándose los destinos, que explicasen más del 2% del total exportado en el período.

Sobre estos cinco mercados seleccionados, se aplicó el Modelo de Análisis del Consumo Agroalimentario (MACA), ya utilizado para otros productos (Giacinti, 2001, 2003).

El MACA consiste en el estudio de cada destino, mediante el análisis del consumo interno del producto de interés y del grupo de productos que compiten directamente con el mismo.

Se toma el consumo anual del producto durante una década y se obtiene la variación promedio del consumo mediante una regresión lineal sobre la serie. Se procede de igual manera con el consumo de toda la canasta de productos que compiten entre sí, incluido el de nuestro interés. De esta manera, se obtiene para cada mercado un par ordenado de datos (variación del consumo de toda la canasta a la que el producto pertenece y variación del consumo del producto). En el caso que nos ocupa, el consumo real se estima mediante el suministro interno de cada país (la suma de las importaciones, la producción y el cambio en los stocks menos las exportaciones).

Según sea el par ordenado obtenido para un destino, corresponderá una estrategia distinta para abordarlo, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Variación del consumo de la canasta de productos	Variación del consumo del producto en estudio	Características del mercado	Estrategia asociada
+	+	Sostenible o en Crecimiento	Reducción de costos
+	-	Vulnerable o Cansado	Diferenciación
-	+	Esforzado o Vigoroso	Logística y Distribución
-	-	Retracción o en caída	Combinación de estrategias – Políticas macro

TABLA I. RESULTADOS Y ESTRATEGIAS DE ACUERDO AL MACA.

## 3 RESULTADOS

Haciendo uso de la metodología ya explicada, se obtuvieron en primer término los cinco primeros destinos para el aceite de oliva argentino en cada uno de los años entre 2010-2014. Como ya se explicó, cada uno de ellos representó más del 2% de las ventas agregadas del quinquenio, pero además, en conjunto abarcaron más del 93% de las ventas totales para igual período.

País	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Estados Unidos	3788,79	11832,10	4517,43	10210,32	3317,23	6.733,17
Brasil	5765,78	6792,33	5990,52	4919,17	4665,23	5.626,61
España	0,00	981,90	1554,98	2571,36	879,98	1.197,64
Uruguay	514,18	530,19	469,46	386,35	273,39	434,71
Chile	330,24	412,82	388,98	374,06	217,10	344,64

Fuente: INDEC

TABLA II. EXPORTACIONES DE ACEITE DE OLIVA ARGENTINO POR DESTINO

País	% sobre exportaciones totales
Estados Unidos	43,54%
Brasil	36,39%
España	7,74%
Uruguay	2,81%
Chile	2,23%

Fuente: INDEC

TABLA III. PORCENTAJE DEL PROMEDIO EXPORTADO EN EL QUINQUENIO 2010-2014 ORDENADO POR DESTINO

Sobre estos cinco mercados se ha relevado el consumo de aceite de oliva para la última década disponible en las bases de dato de la FAO (2002-2011). Aplicando regresión lineal sobre la serie de diez años obtenida para cada destino, se logró el siguiente listado de variaciones de consumo del producto en estudio (VP).

Año	Consumo (kg/hab/año)				
	Estados Unidos	Brasil	España	Uruguay	Chile
2002	0,75	0,12	11,6	0,16	0,17
2003	0,7	0,12	11,73	0,14	0,18
2004	0,79	0,13	12,05	0,19	0,19
2005	0,8	0,15	11,96	0,22	0,2
2006	0,79	0,15	12,48	0,21	0,19
2007	0,86	0,2	11,64	0,23	0,2
2008	0,86	0,24	11,31	0,27	0,17
2009	0,89	0,25	13,87	0,24	0,17
2010	0,88	0,29	15,17	0,37	0,13
2011	0,92	0,33	16,91	0,39	0,06
<b>VP</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>	<b>0,47</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,01</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO

TABLA IV. CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA POR AÑO Y POR DESTINO SELECCIONADO

Se procedió de igual manera con el consumo de toda la canasta de productos que compiten entre sí, incluido el de nuestro interés, obteniéndose las variaciones de consumo de la canasta de productos sustitutos y competidores (VC):

Año	Consumo (kg/hab/año)				
	Estados Unidos	Brasil	España	Uruguay	Chile
2002	26,86	15,9	26,36	7,21	10,62
2003	26,56	16,38	26,04	8,12	10,07
2004	27,21	16,42	27,49	8,72	9,77
2005	28,02	16,46	27,29	8,42	7,96
2006	27,51	16,93	27	9,91	8,06
2007	27,93	17,34	26,76	9,59	8,64
2008	28,31	17,75	27,89	9,56	7,78
2009	29,61	17,45	30,01	9,82	7,94
2010	29,49	17,47	30,96	8,6	7,64
2011	30,61	17,5	33,32	7,98	7,74
<b>VC</b>	<b>0,41</b>	<b>0,19</b>	<b>0,67</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,32</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO

TABLA V. CONSUMO DE ACEITES POR AÑO Y POR DESTINO SELECCIONADO

En todos los casos, el consumo real se estimó mediante el suministro interno de cada país (la suma de las importaciones, la producción y el cambio en los stocks menos las exportaciones) expresado en kg/habitante/año.

De lo anterior, se obtuvo para cada mercado un par ordenado de datos (variación del consumo de toda la canasta a la que el producto pertenece -VC- y variación del consumo del producto -VP), que se refleja en la siguiente tabla resumen:

	Estados Unidos	Brasil	España	Uruguay	Chile
VP	+	+	+	+	-
VC	+	+	+	+	-

TABLA VI. RESUMEN DE DETERMINACIONES

## 4

## DISCUSIÓN

De acuerdo al modelo, Estados Unidos, Uruguay, España y Brasil se mostraron como mercados sostenibles, mientras que Chile aparece como un mercado en retracción.

Por lo anterior, los primeros cuatro casos se muestran abordables mediante una estrategia de liderazgo en costos.

En el caso de Chile, para mejorar la performance competitiva del aceite de oliva en este mercado se hace indispensable el accionar del Estado, coordinando acciones que combinen todas las estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y optimización logística.

Este caso confirma la hipótesis planteada, demostrándose así que no es posible generalizar el comportamiento de los mercados de acuerdo al producto, por lo cual es preciso diseñar e implementar estrategias diversas y adaptadas, atendiendo a la segmentación que deriva del análisis.

## 5

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alderete, J. M., Alicino, J. M. & Ugarte, M. G. (2017). Bases para la diferenciación de alimentos: un avance hacia el agregado de valor. Lanús: EdUnla.

Chaddad, F., Senesi, S., Vilella, F. & Palau, H. (2009). The emergence of hybrid forms in Argentina's grain production sector. 19th International Food & Agribusiness Management Association (IAMA). Budapest, Hungary.

Giacinti, M. Á. (2001). Consumo mundial de frutas, hortalizas, miel y bebidas alcohólicas. Tendencia mundial en la década de los noventa. *Agroalimentaria*, 7(12).

Giacinti, M. Á. (2003). Pensamiento estratégico en el negocio mundial de manzanas.

*Agroalimentaria*, 8(17), 49-60.

González, A. (2017). La diferenciación de commodities más allá del precio y el servicio. Paper presented at the II Congreso Internacional Virtual sobre Desafíos de las Empresas del Siglo XXI.

Ordoñez, H. A. (2009). La nueva economía y negocios agroalimentarios: Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires-FAUBA.

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance (Vol. 2)*: Simon and Schuster.