

---

# **NOTICIAS Y COMENTARIOS**

---



# RECURSOS LOCALES Y COMPETITIVIDAD GLOBAL: LA EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN EN ANDALUCÍA<sup>1</sup>

**E. Moral Pajares**

Departamento de Economía. Universidad de Jaén  
emoral@ujaen.es

**J.D. Sánchez Martínez**

Departamento de Antropología, Geografía e Historia. Universidad de Jaén  
jdsanche@ujaen.es

**A. Mozas Moral**

Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Jaén  
amozas@ujaen.es

**E. Bernal Jurado**

Departamento de Economía. Universidad de Jaén  
ebernal@ujaen.es

**M.J. Medina Viruel**

Estudiante de doctorado en la Universidad de Jaén  
mjmedina@ujaen.es

## RESUMEN

Andalucía concentra más del 60% de la superficie dedicada al cultivo de aceituna para almazara en España. En un contexto internacional de progresiva desregulación, las posibilidades de los territorios especializados en la producción oleícola dependen, en gran medida, de cómo sea su adaptación a las condiciones que rigen en el mercado mundial. Este trabajo analiza la evolución reciente de las exportaciones andaluzas de aceite de oliva virgen, explicando las estrategias seguidas por las empresas para internacionalizarse.

**Palabras clave:** Andalucía, monocultivo olivarero, aceite de oliva virgen, desarrollo territorial, globalización económica, comercio internacional.

---

1 Este trabajo se enmarca en el desarrollo de sendos proyectos de investigación, financiados por el Instituto de Estudios Giennenses (convocatoria de 2011) y la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía (SEJ -1135, convocatoria de 2012).

## ABSTRACT

Andalusia accounts for more than 60% of the Spanish area devoted to production of mill olive oil. In an international context of progressive deregulation, the chances of the specialized areas in olive oil production depend largely on how it is adapting to the conditions prevailing in the world market. This paper analyzes the recent evolution of Andalusian exports of olive oil, explaining the internalization strategies followed by companies.

**Key words:** Andalusia, olive monoculture, virgin olive oil, territorial development, economic globalization, international trade.

## I. INTRODUCCIÓN

El cultivo del olivar es la primera y más acusada especialización agrícola en la región andaluza. En estos momentos, algo más de 1,5 millones de *ha* están ocupadas por esta planta arquetípica del Mediterráneo, lo que viene a suponer más del 40% de la superficie cultivada en la región (Analistas Económicos de Andalucía, 2013). Aunque se distribuye por todas sus comarcas agrarias, la concentración geográfica es más acusada en las campiñas y vegas del Guadalquivir, penetrando desde ahí hasta los territorios montañosos circundantes. El monocultivo se aprecia especialmente en las provincias de Córdoba y Jaén, si bien este último caso es el más espectacular (Sánchez, Araque y Gallego, 2011).

Atendiendo a datos como los referidos al año 2011, recogidos en el cuadro 1, Andalucía no sólo es la mayor región productora de aceituna, es también la que mejores rendimientos alcanza, algo especialmente remarcable en el caso de los secanos, una opción de cultivo que muestra más claramente la idoneidad de los recursos naturales con que cuentan las diferentes zonas productoras. Por otra parte, el destino mayoritario de la aceituna es su molturación para la obtención de aceite, si bien los caldos obtenidos rinden por debajo de sus posibilidades en la fracción correspondiente a la categoría de mayor calidad (extra virgen).

Todas estas cifras dibujan un panorama definido por la primacía de una estrategia productivista, dirigida a la búsqueda de las mayores cantidades posibles de aceite antes que a otros fines igualmente deseables, como puedan ser la diferenciación y cualificación del producto; o el control de más eslabones en la cadena de valor por parte de los productores mediante el envasado y la comercialización minorista (MAGRAMA, 2010). En este contexto, se sigue apostando, con importantes estímulos económicos procedentes de la administración regional, por reducir el número de almazaras existente e incrementar su capacidad de molturación total para conseguir economías de escala (Araque Jiménez, 2010), una dinámica que se viene observando desde hace décadas, en contraposición, por ejemplo, con el modelo desarrollado en otras regiones españolas; y más acusadamente con respecto a países como Italia o Francia, donde se han impuesto las pequeñas almazaras que se orientan a producir buscando la calidad y no tanto el aumento de la cantidad total. En definitiva, en Andalucía se ha ido consolidando un modelo agroindustrial «*low cost*», basado en gran medida en una organización empresarial cooperativista, que es una de las razones más determinantes para entender, por otra parte, la permanencia de una estructura de la propiedad minifundista (una media inferior a las 5 *ha*), y el predominio de explotaciones en manos de agricultores a tiempo parcial (Sánchez, Araque y Gallego, 2011; USITC, 2013).

Cuadro 1  
 CARACTERIZACIÓN DEL OLIVAR, LA PRODUCCIÓN DE ACEITUNA Y LA EXTRACCIÓN DE ACEITE DE OLIVA EN  
 ANDALUCÍA (2011)

	España	Andalucía	% Andalucía
<b>Superficie (ha)</b>			
Olivar almazara secano	1.950.189	1.127.348	57,81
Olivar almazara regadío	387.724	312.030	80,48
Olivar almazara total	2.337.913	1.439.378	61,57
Olivar mesa secano	117.675	57.920	49,22
Olivar mesa regadío	48.087	43.128	89,69
Olivar mesa total	165.762	101.048	60,96
Total olivar almazara y mesa	2.503.675	1.540.426	61,53
<b>Rendimientos (kg/ha)</b>			
Olivar almazara secano	2.882	4.016	139,35
Olivar almazara regadío	5.202	5.776	111,03
Olivar mesa secano	2.456	3.440	140,07
Olivar mesa regadío	3.926	3.939	100,33
<b>Producción de aceituna (tn)</b>			
Aceituna de almazara	7.352.697	6.181.398	84,07
Olivar de mesa	467.363	360.227	77,08
Total producción	7.820.060	6.541.625	83,65
<b>Calidad del aceite de oliva (tn)</b>			
Extra virgen	710.040	528.412	74,42
Virgen	495.092	457.647	92,44
Lampante	369.770	347.843	94,07
Total	1.574.903	1.333.902	84,70

Fuente: Anuario de Estadística Agraria, 2012 (acceso 14-02-2014).  
<http://www.magrama.gob.es/gl/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/>

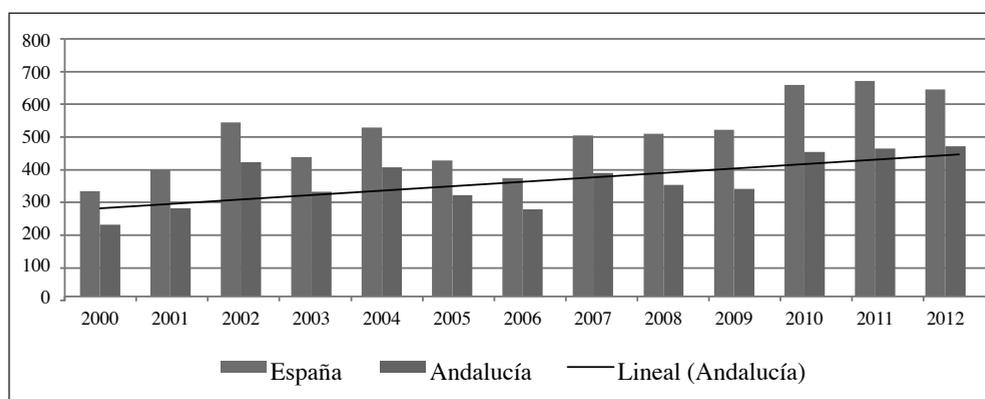
Durante años, los precios del mercado, que suponen aproximadamente el 70% de los ingresos de los olivereros, y la abundancia de las ayudas públicas procedentes de la PAC, que completan el otro 30%, si bien pueden llegar hasta la mitad en los olivares menos productivos (Mili, S. 2006), resultaron remuneradores y estimularon en consecuencia la profundización de este modelo productivista y granelista. Ello permite entender la expansión física del cultivo y la adopción de todas aquellas mejoras que logran intensificarlo, como pueda ser la densificación de las plantaciones, la generalización del regadío o el empleo sistemático de inputs para elevar las cosechas y reducir los costes de recolección (Sánchez, Gallego y Araque, 2008).

El año 2008, sin embargo, marca un cambio de tendencia radical. En el contexto de un mercado intraindustrial o de graneles de carácter oligopsónico (cientos de productores y apenas cinco compradores), los precios en origen se han estancado en un nivel reducido, llevando por debajo del umbral de rentabilidad a buena parte de las explotaciones (AEMO,

2010). Esta presión está provocando la adopción de cambios, que barajan opciones como una nueva intensificación productiva (reconversión hacia olivares superintensivos o en espaldera), la concentración de la oferta a través de diferentes fórmulas de cooperación empresarial, o la apuesta por la cualificación y diferenciación del producto, que es la base para afrontar el reto de la comercialización (Rodríguez y Parras, 2012) y, dado el nivel de saturación del consumo interno, la búsqueda de mercados exteriores.

En el período 2000-2012 Andalucía ha vendido de media el 70% de todo el aceite de oliva virgen que nuestro país ha colocado en los mercados internacionales, siendo su evolución muy positiva (véase gráfico 1). En el año 2000 se exportaron 223.613 *tn* y en 2012 la cantidad es justamente el doble (467.601 *tn*), generando unos ingresos de 1.044,7 millones de €, con un crecimiento medio anual de los mismos del 7,25% en este lapso de tiempo.

Gráfico 1  
EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN EN MILES DE TN, 2000-2012



Fuente: Agencia Española de Administración Tributaria. Elaboración propia.

La demanda exterior ha aumentado, sobre todo, por la expansión del consumo en los denominados «demandantes no tradicionales» (Mili, Rodríguez y Sanz, 1997: 210). Y es que, aunque la cuenca mediterránea continua acaparando la mayor parte de la producción y el consumo de esta grasa vegetal, mercados como los de Estados Unidos, Canadá, China, Rusia o Brasil se han convertido en una extraordinaria oportunidad para la venta (Moral, Lanzas y Cuadros, 2012). En todos los casos, se trata de consumidores de elevado nivel de renta que, tanto en los países desarrollados como en los emergentes, han generado una actitud favorable hacia alimentos con probada eficacia para beneficiar la salud<sup>2</sup>, entre los que figura el aceite de oliva, pieza fundamental en la dieta mediterránea, cada vez más aceptada en todo el mundo.

2 Junto a la consideración de alimento cardiosaludable reconocida por las autoridades estadounidenses, el Reglamento (UE) N° 432/2012 de la Comisión, por el que se establece una lista de declaraciones autorizadas de propiedades saludables de los alimentos distintas de las relativas a la reducción del riesgo de enfermedad y al desarrollo y la salud de los niños, permite también declarar la contribución de los polifenoles presentes en el aceite de oliva a la protección de los lípidos de la sangre frente al daño oxidativo. Por su parte, el proyecto PREDIMED ha

Llegados a este punto, está claro que el progreso de los territorios altamente especializados en la producción de aceite de oliva depende, en el contexto de economía globalizada e interdependiente en el que vivimos, tanto de su capacidad para solucionar los importantes déficits de sostenibilidad que genera su producción (Delgado Cabeza, 2012; Scheidel, A. y Krausmann, 2011) como de su capacidad para poner en marcha un proceso de innovación, en el que se incluye la internacionalización, capaz de generar e incorporar conocimientos que permitan aprovechar las enormes potencialidades que tiene (Mili, 2006).

El objetivo principal de este trabajo es conocer las formas de participación del sector oleícola andaluz en los mercados internacionales, para así comprender la magnitud y características de su evolución reciente. Igualmente, se tratan de identificar las principales estrategias seguidas por las empresas en su proceso de internacionalización, con el ánimo de señalar las más eficientes. Con ello se pretende destacar opciones válidas para que otras empresas puedan afrontar con éxito este reto, a la vez que orientar a las instituciones públicas que tienen como misión diseñar actuaciones para facilitar la venta en el exterior.

Además de este apartado introductorio, el epígrafe segundo presenta la metodología seguida en la obtención de la información que se ha utilizado. El apartado tercero se ocupa de la dinámica de las exportaciones andaluzas de aceite de oliva virgen y las tendencias que rigen en las importaciones mundiales de este producto. Seguidamente, nos ocupamos de la actividad comercial de las empresas oleícolas andaluzas en el exterior. Para finalizar se recogen las conclusiones más reseñables.

## **II. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

La información analizada procede tanto de fuentes primarias como secundarias. En una primera fase, destinada a conocer cómo se han comportado las importaciones de aceite de oliva a nivel mundial, qué países protagonizan estas compras y qué características identifican la actividad exportadora en el sector oleícola andaluz, se han explotado informaciones estadísticas facilitadas por la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas<sup>3</sup>, referida a la partida 150910 del sistema armonizado (aceite de oliva virgen); los datos de ámbito nacional proceden de la Agencia Estatal de Administración Tributaria<sup>4</sup>.

En una fase posterior se diseñó y llevó a cabo una encuesta dirigida al colectivo empresarial andaluz que produce y comercializa aceite de oliva virgen. De acuerdo con el censo de empresas oleícolas que la Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía publicó en 2012 (cuadro 2), que incluía 1.029 entidades distribuidas por toda la región, se realizó una muestra aleatoria representativa, con un error muestral del 5%, conformada por 289 firmas, con las que se contactó telefónicamente. Finalmente, respondieron a todas las preguntas planteadas 214 entidades, siendo el error muestral definitivo del 6,09%, con un nivel de confianza del 95,5%.

---

concluido que el consumo de aceite de oliva combinado con frutos secos reduce un 30% el riesgo de sufrir infarto de miocardio, y ahora trata de demostrar que tiene efectos adelgazantes: <http://www.predimed.es/> (acceso 06-03-2014).

<sup>3</sup> <http://comtrade.un.org/>

<sup>4</sup> [http://datacomex.comercio.es/principal\\_comex\\_es.aspx](http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx)

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/La\\_Agencia\\_Tributaria/Memorias\\_y\\_estadisticas\\_tributarias/Estadisticas/Comercio\\_exterior/Comercio\\_exterior.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/La_Agencia_Tributaria/Memorias_y_estadisticas_tributarias/Estadisticas/Comercio_exterior/Comercio_exterior.shtml)

Cuadro 2  
EMPRESAS ANDALUZAS  
PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN (2012)

Provincia	Total		Empresas encuestadas	
	Nº	%	Nº	%
Almería	35	3,40	4	1,87
Cádiz	21	2,04	6	2,80
Córdoba	236	33,94	33	15,42
Granada	124	12,05	15	7,01
Huelva	17	1,65	3	1,40
Jaén	375	36,44	127	59,35
Málaga	81	7,87	14	6,54
Sevilla	140	13,61	12	5,61
<b>TOTAL</b>	<b>1029</b>	<b>100,00</b>	<b>214</b>	<b>100,00</b>

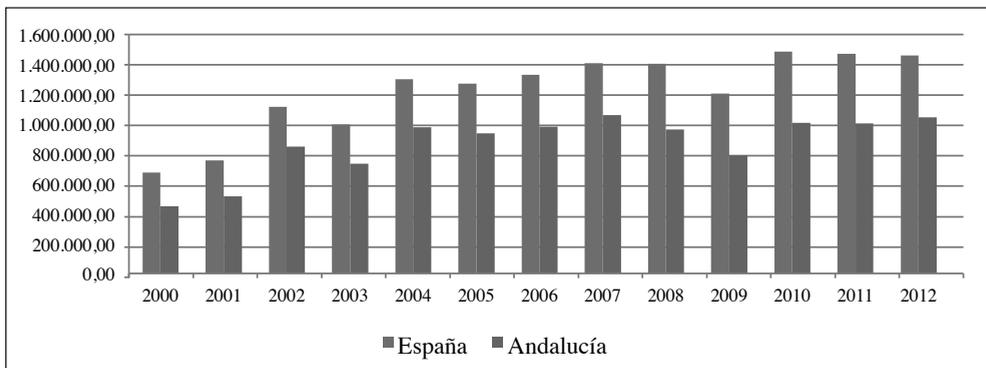
Fuente: Consejería de agricultura de la Junta de Andalucía.  
<http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/gria/>(acceso 3-04-2014)

Las encuestas se realizaron a los máximos responsables de la administración de las sociedades o las personas a las que ellos nos dirigían (miembros del Consejo Rector o responsables de la oficina), entre diciembre de 2012 y abril de 2013. A través de este trabajo, fue posible conocer con detalle características estructurales de las empresas, su experiencia en mercados internacionales, los factores que han impulsado su salida al exterior, la regularidad de su actividad, la estrategia de comercialización seguida, el tipo de producto ofertado (granel o envasado) y la intensidad de su actividad comercial en el extranjero.

### III. EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN EN ANDALUCÍA Y EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES

Tradicionalmente, una parte importante de la producción andaluza de aceite de oliva virgen se ha vendido en los mercados internacionales, incluso desde muy temprano, y en aquellos que resultaban más exigentes con la calidad del producto (Hernández Armenteros, 2001). En el año 2000, representó el 66,84% del ingreso total nacional por exportación, y la cuota de 2007 superó el 75,4%. En los últimos cinco años, sin embargo, la trayectoria de los ingresos derivados de las ventas al exterior difiere notablemente de la experimentada hasta entonces: entre 2000 y 2007 el valor aumentó en más de 600 millones de €, registrando una tasa media de variación acumulada del 13,02%; por el contrario, entre 2007 y 2012 ha sido del -0,32%. Esta evolución se corresponde con la situación de atonía que rige en el mercado internacional para ese mismo período, en el que las importaciones registran una variación media anual del 0,16%, según la información suministrada por COMTRADE. Por otra parte, el aumento del volumen de ventas de aceite andaluz no se ha correspondido con mayores ingresos, debido a la reducción observada en el valor medio del kg de aceite exportado, que fue 2,77 € en 2007 por solo 2,23 € en 2012.

Gráfico 2  
INGRESOS POR EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN (EN MILES DE €) 2000-2012



Fuente: Agencia Española de Administración Tributaria. Elaboración propia.

Para comprobar que la oferta de aceite de olivar virgen andaluz en el mercado internacional se comporta de acuerdo con las pautas que rigen por el lado de la demanda, en el cuadro 3 se presentan los principales países importadores para el período que estamos refiriendo.

Como se ve, existe una elevada concentración geográfica en las importaciones mundiales. El 90% de las operaciones se realizan en tan solo 17 países e Italia es, con mucha diferencia, el principal mercado, si bien en los últimos tiempos presenta una reducción considerable de cuota. En todo caso, todavía significó casi el 30% de las importaciones mundiales en 2012.

Se pueden señalar dos bloques de países dentro de este panorama. Por un lado, los europeos con mayor tradición en el consumo y la comercialización de este producto, como Italia, Francia, Portugal e incluso España. Como decimos, el caso más destacado es el primero de ellos. De manera recurrente y desde hace décadas, los importadores italianos acuden al mercado internacional (sobre todo el español, que es donde más se produce) para satisfacer desequilibrios puntuales de su mercado nacional pero, especialmente, para atender la demanda de sus clientes extranjeros diseminados por todo el mundo. El resto de países tienen una escasa o nula producción propia, pero un significativo porcentaje de población con rentas medias altas, informados y conocedores de los beneficios de la cocina mediterránea.

De los datos recogidos en el cuadro 3, lo más significativo y a considerar de cara al diseño de posibles actuaciones dirigidas al aumento de la actividad exportadora es, no obstante, la tendencia que presentan los países emergentes. Así, mientras que países como Italia, Estados Unidos, Francia, Australia o Reino Unido observan variaciones negativas en el volumen de compras en los últimos años; Brasil y Rusia registran incrementos medios anuales superiores al 10%. Más espectacular es el caso de China, con tasas medias por encima del 40%.

Todo apunta a que una atención especial a la promoción del consumo y el establecimiento de una red comercial en estos mercados en alza, podría significar un rápido incremento de las ventas. Aun considerando que están más distantes geográfica y culturalmente, el tamaño demográfico y el importante crecimiento económico que están observando son, desde luego, una gran oportunidad que el sector, las empresas y los territorios especializados podrían aprovechar.

Cuadro 3

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES Y DE LAS EXPORTACIONES DE ANDALUCÍA DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN (2007 Y 2012) Y TASA DE VARIACIÓN MEDIA ACUMULADA (2007-2012)

	Importaciones mundiales			Exportaciones de Andalucía		
	2007	2012	Var. 2007-12	2007	2012	Var. 2007-12
Italia	36,54	29,68	-3,92	48,06	38,47	-4,65
Estados Unidos	15,82	15,65	-0,06	5,06	7,32	7,33
Francia	9,65	7,89	-3,78	15,71	11,61	-6,15
Brasil	3,41	5,48	10,13	1,05	2,76	20,92
Alemania	6,34	4,83	-5,16	1,06	1,03	-0,90
Portugal	3,38	3,81	2,64	9,99	11,43	2,40
Japón	2,27	3,61	9,96	1,64	3,19	13,94
China	0,60	3,39	41,53	0,75	5,71	49,58
Reino Unido	3,88	3,04	-4,61	3,60	3,20	-2,60
España	4,17	2,83	-7,29	-	-	-
Canadá	2,36	2,62	2,26	0,20	0,14	-7,16
Suiza	1,60	1,60	0,26	0,22	0,46	15,74
Rusia	0,90	1,52	11,19	0,43	0,72	10,73
Australia	1,60	1,40	-2,54	1,25	1,43	2,38
Bélgica	1,87	1,16	-8,91	2,93	1,60	-11,68
Holanda	1,18	0,95	-4,13	0,88	0,74	-3,73
Corea del Sur	1,11	0,62	-10,87	0,57	1,02	11,96
Total países seleccionados	96,68	90,09	-1,24	93,39	90,85	-0,86
Total	100,00	100,00	0,16	100,00	100,00	-0,32

Fuente: COMTRADE y AEAT. Elaboración propia.

#### IV. LAS EMPRESAS ANDALUZAS EXPORTADORAS DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN

##### IV.1. Características de las empresas

Una vez que hemos analizado la evolución de las exportaciones, vamos a precisar las peculiaridades de las empresas encuestadas que participan en esta actividad. Todas ellas tienen como actividad principal la molturación de aceituna, un proceso muy intensivo en capital. Considerando esta circunstancia, hemos estimado pertinente utilizar como medida de su tamaño la cifra de ventas o volumen de negocio, tal y como hace Reid (1985). Pues bien, en el sector predominan las firmas de pequeña dimensión (véase cuadro 4), de manera que casi el 80% son micro o pequeñas empresas, siendo 31 las que tienen un volumen de negocio superior a 10 millones de € en 2012. Entre las exportadoras, sólo cuatro pueden considerarse como gran empresa. La tasa de internacionalización calculada permite constatar la positiva correlación entre tamaño y actividad exterior, algo que coincide con lo obtenido por Martín

y Rodríguez (2009) y Correa-López y Doménech (2012), entre otros. Se confirma, por tanto, que una estructura empresarial mayor permite soportar mejor el compromiso de recursos y el volumen de riesgos que conlleva la internacionalización (Buisan y Espinosa, 2007).

Cuadro 4  
DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN VOLUMEN DE NEGOCIO Y TASA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tipo de empresa <sup>5</sup>	Exportadoras			No exportadoras		Total de empresas	
	Nº	%	Tasa int. <sup>6</sup>	Nº	%	Nº	%
Microempresa	38	33,63	55,07	31	30,69	69	32,24
Pequeña empresa	46	40,71	46,00	54	53,47	100	46,73
Mediana empresa	20	17,70	74,07	7	6,93	27	12,62
Empresa grande	4	3,54	100,00	0	0,00	4	1,87
Ns/Nc	5	4,42	35,71	9	8,91	14	6,54
TOTAL	113	100,00	52,80	101	100,00	214	100,00

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de la compañía, en efecto, es una variable asociada a la proclividad para proyectarse al exterior, pues la escala en que opera determina su capacidad para absorber los costes fijos vinculados a la actividad comercial fuera de las fronteras nacionales (Alonso y Donoso, 1989). El predominio de entidades de pequeña dimensión en el sector oleícola andaluz presupone, por tanto, la existencia de dificultades para una actitud proactiva frente a la exportación<sup>7</sup>.

Resulta significativo, sin embargo, que la tasa de internacionalización del sector sea tan elevada (52,8%), cuando el tejido productivo nacional se caracteriza por un porcentaje relativamente reducido de compañías exportadoras. En el anteriormente citado trabajo de Correa-López y Doménech, (2012) se constata que durante la primera década del siglo XXI, de aquellas que producen bienes, solo el 12% exportó, mientras que entre las empresas dedicadas a servicios, lo hizo apenas un 9%. Sin duda, esta paradójica situación del sector oleícola se explica por la existencia de ventajas comparativas, como son las condiciones agroclimáticas, y el crecimiento de la demanda mundial de aceite de oliva.

De acuerdo con el enfoque secuencial del proceso de internacionalización de la empresa, a medida que disminuye el riesgo percibido sobre estas operaciones con la acumulación de experiencia, la empresa avanza en el desarrollo de las mismas (Johanson y Wiedershein, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Vahlne y Nordstiom, 1975). Así, en una primera fase la compañía se centraría en el mercado nacional, daría sus primeros pasos fuera con exporta-

5 Se ha seguido la recomendación de la Comisión Europea adoptada el 6 de mayo de 2003. <http://www.ipyme.org/es-ES/CPyme/Paginas/DefinicionPYME.aspx> (acceso 12-03-2014).

6 Tasa de internacionalización = (empresas exportadoras/total empresas) x 100.

7 Las pequeñas empresas, no obstante, pueden estar en mejores condiciones para especializarse en una variedad concreta, concentrando sus esfuerzos en un segmento específico de mercado, a partir de la singularización del producto a través de la marca, el diseño, las condiciones técnicas, etc. (Alonso y Donoso, 1993).

ciones irregulares y culminaría con la apertura de filiales comerciales en el extranjero. Sin embargo, en la actualidad es cada vez más frecuente que las empresas se puedan plantear la expansión internacional prácticamente desde su fundación. La disminución de los costes de comunicación y transporte, la apertura de las economías nacionales y otras novedades han permitido acortar el espacio temporal de las diferentes etapas y, de hecho, hay empresas que operan en los mercados internacionales desde su propio nacimiento (McDouglall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDouglall, 1994, 1995). Se trata de las *born global*. Knight y Cavusgil (2004) señalan que las empresas de este tipo que alcanzan el éxito internacional, lo hacen desarrollando ofertas diferenciadas orientadas a nichos de mercados transnacionales.

Si aterrizamos estas ideas en el caso que estamos tratando, podemos confirmar que la experiencia es determinante en la salida al exterior (cuadro 5). La acumulación de al menos 10 años de conocimientos aumenta la probabilidad de que se cierren operaciones con clientes extranjeros, aunque también es muy elevada la tasa de internacionalización de las empresas más jóvenes.

Cuadro 5  
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

Años en funcionamiento	Exportadoras			No exportadoras		Total de empresas	
	Nº	%	Tasa Inter.	Nº	%	Nº	%
0-10	9	7,97	40,91	13	12,87	22	10
10-20	39	34,5	70,91	16	15,84	55	26
21-30	14	12,4	56,00	11	10,89	25	12
31-40	6	5,31	75,00	2	1,98	8	3,7
41-50	13	11,5	46,43	15	14,85	28	13
Más de 50	31	27,4	42,47	42	41,59	73	34
Ns/Nc	1	0,89	33,33	2	1,98	3	1,4
TOTAL	113	100,00	52,8	101	100,00	214	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Los datos anteriores, en todo caso, permiten señalar las importantes diferencias entre las entidades más jóvenes y las de mayor antigüedad. Las más tradicionales, que operan desde hace más de 40 años, parecen sobrevalorar los riesgos y la mayoría acaban concentradas en el mercado nacional, donde colocan cada año, antes o después, toda su producción. En estos casos se trata de entidades de carácter local, especialmente almazaras cooperativas vinculadas al territorio (Mozas, 1999), normalmente aquejadas de problemas organizativos y financieros derivados de su escasa dimensión y gestión personalista. La internacionalización, por el contrario, requiere de estructuras organizativas complejas, recursos humanos cualificados y coordinación en la toma de decisiones (Fernández y Nieto, 2011), una labor gerencial de la que carecen muchas de las cooperativas antes aludidas. De hecho, entre las empresas exportadoras encuestadas son mayoría<sup>8</sup> las que cuentan con un gerente en el puesto de máxima

<sup>8</sup> El 64% de las empresas exportadoras tiene como máximo responsable de la administración de la empresa a un gerente, mientras que esta cifra baja al 40,6% en el caso de las no exportadoras.

responsabilidad, siendo la persona que se ocupa de las decisiones estratégicas, el diseño de objetivos y políticas de la empresa, entre las que se encuentra la actividad internacional.

Una de las variables mejor estudiadas a la hora de explicar la actividad internacional de la empresa es, precisamente, el nivel de formación del *management* (Reid, 1983). Además, son numerosos los estudios que constatan la estrecha relación que existe entre el nivel de cualificación del capital humano y su condición de exportadora (Bernard, Jensen y Redding, 2007). Entre los factores generadores de la eficiencia de la empresa se incluye la capacidad y habilidades de su núcleo directivo, siendo las compañías de mayor eficiencia relativa las que con más probabilidad exportan (Alcalá, 2008). Vender fuera del territorio nacional, implica capacidad de adaptación a las nuevas condiciones que rigen en los mercados exteriores y aptitud para poder llevarla a cabo. En este sentido, Alonso y Donoso (1994) se refieren al conjunto de factores subjetivos y motivacionales que condicionan las decisiones del *management*, directamente dependientes de su experiencia internacional y su nivel de formación. Los directivos de menor cualificación y experiencia internacional suelen infravalorar las ventajas asociadas a la expansión foránea y, en cambio, sobrevalorar la posesión de una buena reputación y sus relaciones con clientes y proveedores en el mercado conocido.

En el colectivo exportador encuestado predominan los responsables de administración que cuentan con formación universitaria (62,8%), cifras que se reduce en las no exportadoras (44,5%).

Cuadro 6  
ESTUDIOS DEL MÁXIMO RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Estudios	Exportadoras		No exportadoras		Total de empresas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Sin estudios	2	1,77	4	3,96	6	2,80
Estudios primarios	9	7,96	19	18,81	28	13,08
Bachiller/FP II	26	23,01	30	29,71	56	26,17
Diplomado	29	25,66	20	19,80	49	22,90
Licenciado	42	37,17	25	24,75	67	31,31
Ns/Nc	5	4,43	3	2,97	8	3,74
TOTAL	113	100,00	101	100,00	214	100,00

Fuente: Elaboración propia.

## IV.2. La estrategia de internacionalización

La expansión empresarial en los mercados internacionales no depende exclusivamente de los productos que se oferten en un momento dado sino, sobre todo, de la capacidad para asumir cambios, condicionada a su vez por los recursos físicos, humanos y financieros con que se cuente (Guisado, 2002). Por ello, resulta lógico que sea el órgano de mayor responsabilidad en la gestión de la entidad el encargado de tomar la decisión de exportar. En las empresas oleícolas cooperativas son directamente la Junta Directiva y el Consejo Rector, con o sin el gerente, las encargadas de poner en marcha la actividad exportadora en más del 50% de los casos. En otras formas jurídicas, se observa un mayor peso del gerente.

Entre las razones que más influyen en la ampliación de su ámbito geográfico de ventas, destaca la posibilidad de incrementar la rentabilidad del negocio aprovechando las oportunidades del mercado internacional. Y es que, como hemos apuntado antes, el mercado nacional presenta un exceso de oferta y está dominado por un número reducido de grandes distribuidoras (Parras et al., 2006). Otras variables (véase cuadro 7), alcanzan una menor importancia relativa.

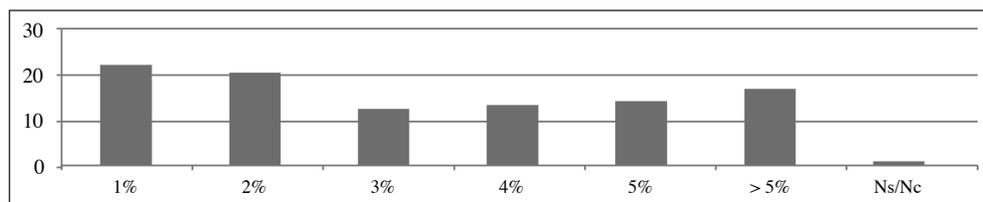
Cuadro 7  
RAZONES GENERALES QUE ANIMAN A LA EXPORTACIÓN DE LAS EMPRESAS OLEÍCOLAS ANDALUZAS

	Nº	%
Oportunidades de negocio en los mercados exteriores	71	62,83
Conseguir una mayor rentabilidad de los recursos de la empresa	69	61,06
Saturación del mercado nacional	33	29,20
Reducir el riesgo de dependencia del mercado nacional	19	16,81
Porque el cliente se ha internacionalizado	14	12,39
Por demanda de los clientes	2	1,77
Política de la empresa	1	0,88
Por el crecimiento de la empresa y aprovechar economías de escala	1	0,88
Para darse a conocer	1	0,88
Ns/Nc	1	0,88

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el sector, en su conjunto, ha aprovechado de forma tardía las oportunidades que brinda el comercio exterior (gráfico 3). Más de la mitad de las empresas encuestadas no habían cerrado operaciones de este tipo antes de 2002, siendo una minoría las que remontan el inicio de su actividad a la década de los ochenta del siglo pasado. Estos datos confirman que la experiencia es aún reducida y ello lastra los resultados, pues es de sobra conocido que la actividad internacional está muy influenciada por la suma de conocimientos y el nivel de compromisos satisfechos (Johanson y Vahlne, 1990).

Gráfico 3  
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS OLEÍCOLAS DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD DE SU ACTIVIDAD EXPORTADORA (PERÍODOS DE 5 AÑOS)



Fuente: Elaboración propia.

Dado que el aprendizaje internacional es predominantemente acumulativo, pues se necesita tiempo para desarrollar las competencias requeridas y minorar los niveles percibidos de riesgo e incertidumbres que esta actividad conlleva, resulta muy significativo que un tercio de las

almazaras lleve exportando menos de cinco años. Y estos argumentos permiten comprender que tan solo el 21,1% de las compañías que venden en el exterior puedan ser consideradas exportadoras activas, en el sentido de que mantienen una cartera de clientes y un plan de negocio específico (cuadro 8). El resto son exportadoras experimentales y registran una posición pasiva, vendiendo fuera de las fronteras nacionales de forma esporádica y oportunista.

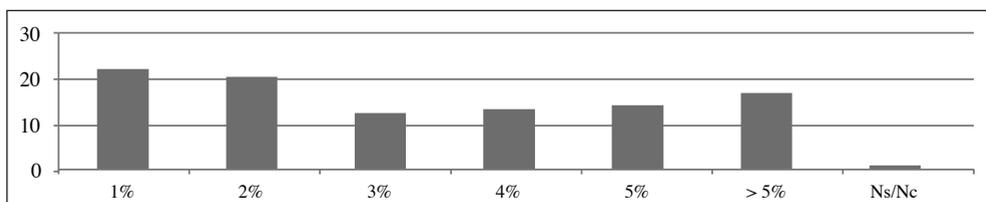
Cuadro 8  
FRECUENCIA Y ACTITUD FRENTE A LA EXPORTACIÓN DE LAS EMPRESAS

	Nº	%
Con carácter esporádico o circunstancial	44	38,94
Regularmente (todos los años), enfrentándose con una actitud reactiva a pedidos concretos	44	38,94
Regularmente (todos los años) y elaborando un plan formalizado de exportación	25	21,14
TOTAL	113	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos confirman que, en gran parte de las ocasiones, el compromiso con la internacionalización es muy limitado. A menudo, son empresas de otros países, interesadas por el producto en cuestión, quienes acuden a la región para satisfacer su demanda, lo que explica que muchas de estas operaciones se negocien *ex works*, siendo el importador el que asume los diferentes gastos y costes (transporte, seguro, carga y descarga, etc.) que genera el envío de la mercancía. El predominio de una actitud reactiva entre los exportadores, limitándose a contestar a las peticiones que le llegan del extranjero, se pone de manifiesto igualmente considerando los volúmenes vendidos (gráfico 4). De esta manera, en más de la mitad de las almazaras que exportan, la cantidad es inferior al 3% de su producción; y solo un 16,8% declaran vender fuera una cifra igual o superior al 5%.

Gráfico 4  
LAS EMPRESAS OLEÍCOLAS SEGÚN EL PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN QUE EXPORTARON EN EL AÑO 2012



Fuente: Elaboración propia.

La realidad reseñada se corresponde, sin embargo, con una elevada propensión a exportar que presenta el conjunto del sector oleícola andaluz en 2012, cifrada en más de un 34%, según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente<sup>9</sup>. Por tanto,

<sup>9</sup> <http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/2012/default.aspx?parte=3&capitulo=13&grupo=12> (acceso: 3-03-2014).

frente a una mayoría de almazaras andaluzas de escasa proyección en los mercados internacionales, el sector cuenta con un número reducido de entidades que concentran la gran mayoría de las operaciones de exportación, vendiendo en los mercados internacionales un elevado porcentaje de su producción.

El número y la lejanía de los países a los que se exportan (que es muy elevado, como se puede ver en el mapa 1), también ofrece información relevante para caracterizar la estrategia internacional de las empresas del sector. El tiempo que se necesita para ponerla a punto aumenta cuando hay que enfrentarse a culturas, costumbres y formas de hacer negocios diferentes y, muy especialmente, por la necesidad de dominar complejas regulaciones nacionales que afectan al desenvolvimiento de las operaciones que se realizan.

Mapa 1  
PAÍSES IMPORTADORES DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN (TN) PROCEDENTE DE ANDALUCÍA, 2012



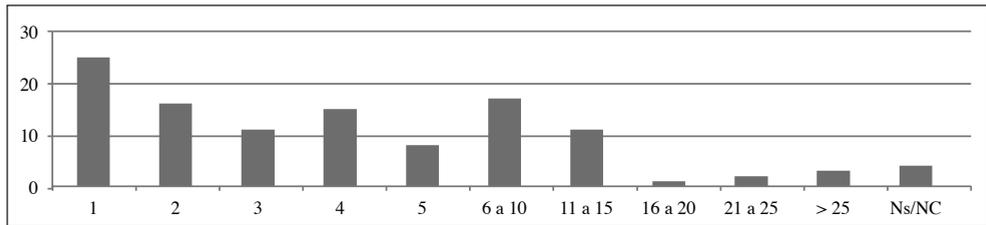
Fuente: Agencia Española de la Administración Tributaria. Elaboración propia.

Esta realidad contrasta con la reducida tradición comercial que antes hemos documentado, que se corresponde con la baja diversificación geográfica que presentan la mayoría de las empresas del sector (véase gráfico 5). Así, el 22,1% de las empresas vende su producto en un único mercado exterior, mientras que el 40% lo hace en un máximo de cuatro países. Conviene recordar a este particular que, cuando se trata de un producto muy específico, como es el aceite de oliva, resulta más apropiado desarrollar una estrategia transnacional de nicho de mercado, dirigida a un reducido grupo de consumidores de características similares residentes en un amplio número de lugares.

Las peticiones de los clientes extranjeros son también las que justifican el destino de la mercancía exportada (cuadro 9). Resulta muy significativo, por ello, que la cercanía geográ-

fica haya sido considerada como un factor determinante para sólo tres almazaras, y que la afinidad cultural sea argumentada nada más que por cuatro de ellas. Cuando la exportación es activa, con frecuencia las primeras aventuras se producen en lugares cercanos, intentando aprovechar unos costes de transporte inferiores, el mayor control de la logística y cierta cercanía cultural con el socio extranjero. Las cifras revelan, por tanto, que es el atractivo que tiene el producto la causa fundamental de que se venda fuera, es decir, que la empresa andaluza se adapta a las peticiones del cliente internacional, que es el que contacta con la entidad productora en la mayor parte de las ocasiones.

Gráfico 5  
LAS EMPRESAS OLEÍCOLAS SEGÚN EL NÚMERO DE PAÍSES A LOS QUE EXPORTAN



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9  
RAZONES DE LAS EMPRESAS PARA LA ELECCIÓN DE PAÍSES A LOS QUE EXPORTAR

	Nº	%
Atiende a los pedidos	67	59,29
Ventaja en precio	26	23,01
Conocimiento del mercado	23	20,35
Estabilidad político-económica	10	8,85
Nivel de renta	10	8,85
Hay contactos	10	8,85
Oportunidades comerciales	9	7,96
Razones personales	6	5,31
Perciben la calidad del producto	6	5,31
Afinidad cultural	4	3,54
Cercanía geográfica	3	2,65
Responden a la promoción realizada	2	1,77
Formas de pago	2	1,77
Tradicción	2	1,77
Conocen y aprecian el producto	2	1,77
Ns/Nc	2	1,77
Lengua	1	0,88

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las dificultades a la exportación que perciben las empresas, las más destacadas son los trámites administrativos (41,6%) y las barreras técnicas (36%). No podemos olvidar que para los productos agroalimentarios rigen, en general, políticas comerciales nacionales restrictivas, justificadas a menudo por cuestiones relacionadas con la seguridad alimentaria del consumidor, pero cuyos propósitos últimos son también de carácter proteccionista. El caso es que las normativas resultan muy específicas para cada país importador. De hecho, los primeros acuerdos de liberación del comercio internacional de estos productos firmados en el seno del GATT tienen lugar en 1993 (Ronda Uruguay); y es precisamente la falta de entendimiento en esta materia lo que mantiene parada la negociación de Doha (Segrelles Serrano, 2008).

El desconocimiento del producto también es una razón argumentada por el 27% de los encuestados. Aunque son muchos los estudios que dan cuenta de la bondad del aceite de oliva virgen, y varias las instituciones que promocionan su consumo<sup>10</sup>, en muchas partes del mundo es un elemento completamente extraño o poco considerado para la alimentación. De hecho, en el consumo mundial de grasas vegetales, el aceite apenas supone poco más del 2% del total (Gallego y Sánchez, 2012). En todo caso, se advierte aquí un inmenso potencial de crecimiento para la venta que solo se conseguirá con una actividad de información y promoción capaz de cambiar esta situación de desconocimiento.

Otro aspecto considerado en la encuesta, en relación al diseño de la estrategia competitiva de la empresa, es si esta opta por el liderazgo en costes, manteniendo una posición de precios bajos frente a la competencia; o si, por el contrario, se apoya en la diferenciación del producto (virgen extra, identificación geográfica, producción ecológica, etc.). En este sentido, el resultado es claro: la mayoría de las empresas declaran competir ofreciendo una elevada calidad (48,7%); mientras que para una proporción casi similar, se trata de alcanzar un buen equilibrio entre calidad y precio (47%). El sector es muy consciente, por tanto, de que su producto debe ser identificado en los mercados mundiales por un consumidor bien informado y con un nivel de renta medio-alto. Esto explica, por otra parte, el elevado peso que tiene (en comparación a lo que ocurre en el mercado nacional), la venta de aceite envasado. No obstante, el 22,1% de los casos analizados sólo exporta a granel, siendo Italia el país destinatario. Por el contrario, el 36,3% de las empresas exportan únicamente aceite envasado. En el 39,8% de los casos se produce una combinación de ambos.

Cuadro 10  
VÍAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EN EL EXTERIOR

	Nº	%
Importador	69	61,06
Distribuidor mayorista	32	28,32
Agente comercial compartido	45	39,82
Agente comercial en exclusiva	17	15,04
Acuerdos de cooperación	5	4,42
Franquicia	0	0,00
Filial sucursal	7	6,19
Empresa mixta	3	2,65

Fuente: Elaboración propia.

10 Instituto Español de Comercio Exterior, Agencia Andaluza de Promoción Exterior, Organización Interprofesional del Aceite de Oliva Español, Consejo Oleícola Internacional y Fundación del Patrimonio Comunal Olivarero.

Las vías empleadas para atender a la demanda en el exterior dependen del compromiso que pueda y quiera asumir la empresa (cuadro 10). En la exportación esporádica y experimental, los empresarios acuden preferentemente a los importadores y agentes mayoristas, que se ocupan de todas las tareas necesarias: contacto con los clientes, logística, tramitación de documentos, etc. No obstante, es significativo que más del 50% de las empresas cuenten con un agente comercial, compartido o en exclusiva, en destino, lo que evidencia un mayor compromiso de continuidad. Las formas más activas de penetración en los mercados foráneos, sin embargo, son escasamente utilizadas, pues sólo cinco empresas participan de acuerdos de cooperación con otras entidades, siete han creado una sucursal de distribución en destino y tres han puesto en marcha una empresa mixta con un socio en el extranjero. Estos datos confirman que existe un claro déficit organizativo, lógico si tenemos en cuenta la dimensión media de las entidades consideradas y la reducida experiencia que todavía tienen en los mercados internacionales.

## V. REFLEXIONES FINALES

Varias son las razones que explican la pretensión de los productores y comercializadores de aceite de oliva virgen de incrementar sus ventas en los mercados internacionales: extraordinario aumento de las cosechas, estancamiento del consumo y bajada de precios en el mercado interior, dismantelamiento progresivo de los mecanismos de protección a la producción y el consumo en la UE, posibilidad de aprovechar la oportunidad derivada de la buena consideración que tiene el producto, etc.

Hoy por hoy, la exportación de aceite de oliva virgen presenta unas magníficas expectativas en países como China, Japón, Brasil o Rusia, casos que contrastan con la atonía que registran otros mercados tradicionales como Italia, Estados Unidos, Alemania, Francia o el Reino Unido. El reto que ofrece operar en los nuevos demandantes supone, no obstante, superar las limitaciones de un sector acostumbrado a comportarse de forma pasiva en estos mercados, entre otras razones por el predominio de micro y pequeñas empresas, con escasos recursos para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. En ese sentido, el riesgo es que se acabe por consolidar un modelo de exportación dominado por la demanda intraindustrial (al igual que ocurre en el mercado nacional) y de este tipo de planteamientos no faltan ejemplos recientes. Este es el caso del gigante de la industria agroalimentaria *Bright Foods*, radicado en Shangái<sup>11</sup>, que pretende convertirse en una gran plataforma de distribución de productos españoles (aceite, jamón y vino especialmente) que ambiciona atender a los 1.300 millones de habitantes que tiene el país asiático. La búsqueda de socios comerciales en nuestro país, en principio algo positivo, puede contribuir no obstante a apuntalar el carácter de exportador pasivo de un sector, como hemos visto, muy atomizado y especializado en atender la demanda de clientes, importadores o distribuidores mayoristas, que acuden a la región por cuenta propia para adquirir el producto.

---

11 «China viene a por vino y jamón». El País, 16 de febrero de 2014. (acceso 06-03-2014). [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/14/actualidad/1392391319\\_186267.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/14/actualidad/1392391319_186267.html)

De ser así, se perpetuaría el modelo actual, en el que en la mayoría de casos no existe una estrategia de exportación definida y planificada, que garantice una corriente continua de flujos de venta y unas estables relaciones proveedor-cliente. Muy al contrario, se continuará vendiendo el aceite a granel, como un *commodity* más, sin que al consumidor final del aceite andaluz exportado le lleguen señales que le permitan identificarlo con la región del sur de Europa de la que procede. Ello, además, determinaría que, en cualquier momento, pueda ser sustituido el origen de la mercancía por otro, con la única condición de que los costes de producción sean más baratos.

Por el contrario, la capacidad del sector para garantizar su viabilidad y rentabilizar la tendencia que presenta el alza del consumo en países tradicionalmente no demandantes, exige que desde la región se desarrollen ventajas competitivas (que en algunos casos son evidentes) a partir del uso eficiente de los recursos del territorio, combinando las actuaciones del sistema empresarial y las institucionales en pro de la internacionalización y el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado globalizado ofrece. En este sentido, cabe destacar la necesidad de rentabilizar en mayor medida el entramado de investigación y formación superior con que cuenta Andalucía (Sánchez, Gallego y Rodríguez, 2013), las posibilidades abiertas con la legislación europea y autonómica, esta última surgida específicamente para apoyar al sector (Sánchez y Gallego, 2012) y, sobre todo, el cambio de mentalidades que se está observando, incluso en el mundo cooperativista, en relación con la búsqueda de una cultura de la calidad. Esta tendencia tiene su expresión más inmediata en la obtención de un producto diferenciado, a menudo premiado y reconocido ya por el mercado, con mejores indicadores organolépticos y químicos desde el punto de vista de la salud pero que, además, tiene la capacidad para desencadenar procesos de cambio que se extienden a todas las fases de la actividad empresarial, desde el cuidado de la planta al proceso de recolección, desde la formación de los empleados hasta el desarrollo de estrategias propias de comercialización e internacionalización (Rodríguez, Sánchez y Gallego, 2013). En definitiva, se trata de desencadenar todo el potencial que el territorio tiene para poner en marcha un ambicioso programa de desarrollo endógeno que, hoy por hoy, deja bastante que desear.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAQUE JIMÉNEZ, E. (2010): «El olivar en la provincia de Jaén: evolución reciente y situación actual». En ARAQUE, E.; CUESTA, M. J. y GARCÍA, P. (Coords.): *Actas del Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional*, Asociación Andaluza de Ciencia Regional, Jaén, 271-297.
- ALCALÁ, F. (2008): «Empresas exportadoras, capital humano y nuevos patrones del comercio internacional», *Claves de la economía mundial 08*, ICEX, Madrid.
- ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA (2013): *Informe anual del sector agrario en Andalucía 2012*, Málaga, UNICAJA.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): «La empresa exportadora española: una caracterización», *Papeles de Economía Española*, nº 39-40, 311-338.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1993): «Rasgos y actitudes de la empresa exportadora española». *Economistas*, nº 55, 134-143.

- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS DEL OLIVO (2010): *Aproximación a los costes del cultivo del olivo. Cuaderno de conclusiones del seminario AEMO* (acceso 15/02/2014). [http://www.aemo.es/get.php?pathext=descargas/Costes\\_AEMO.pdf](http://www.aemo.es/get.php?pathext=descargas/Costes_AEMO.pdf)
- BERNARD, A. JENSEN, J., REDDING, S. y SCHOTT, P. (2007): «Firms in international trade», *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 21 (3), 105-130.
- BERMAN, N. y HÉRICOURT, J. (2010): «Financial factors and the margins of trade: evidence from cross-country firm-level data», *Journal of Development Economics*, vol. 93, (2), 206-217.
- BUISAN, M. y ESPINOSA, E. (2007): «Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 839, 9-21.
- CORREA-LÓPEZ, M. y DOMÉNECH, R. (2012): La internacionalización de la empresa española, *Documentos de trabajo BBVA Research*, nº 12/29.
- DELGADO CABEZA, M. (2012): «La economía andaluza durante las tres últimas décadas, 1981-2011». En Jiménez de Madariaga, C. y Hurtado Sánchez, J. (coords.): *Andalucía. Identidades culturales y dinámicas sociales*, Aconcagua Libros, Sevilla, 87-122.
- ERRASTI, A.M., HERAS, I., ELGOIBAR, P. y BEGIRISTAIN, A. (2002): La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social, *Revista de Dirección y Administración de Empresa*, nº 10, 119-145.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2011): «El reto de la internacionalización en las empresas familiares», *Claves de la economía mundial 2011*, ICEX, Madrid.
- GALLEGO, V. J. y SÁNCHEZ, J. D. (2012): «Crisis, incertidumbres y perspectivas del cultivo olivarero andaluz». En VV. AA. (eds.): *Investigando en rural*, Ulzama Ediciones, Pamplona, 419-427.
- GUISADO, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Pirámide, Madrid.
- HERNÁNDEZ ARMENTEROS, S. (2001): «Empresas y empresarios españoles en la exportación de aceite de oliva, 1900-1936. Especial referencia al mercado noruego de conservas de pescado», *Revista de Historia Económica*, vol. 19 (2), 383-414.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The internationalization of the firm: four swedish cases», *Journal of Management Studies*, vol. 12 (3), 305-323.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): «The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, nº 8, 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, vol. 7. (7), 11-24.
- KNIGHT, G. y CAVUSGIL, T. (2004): «Innovation, organizational capabilities and the born global firm», *Journal of International Business Studies*, nº 35, 124-141.
- MANOVA, K. (2008): «Credit constraints, equity market liberalizations and international trade», *Journal of International Economics*, vol. 76 (1), 33-47.
- MARTÍN, C. y RODRÍGUEZ, A. (2009): «Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas», *Boletín Económico del Banco de España*, mayo, 43-55.

- MILI S., RODRÍGUEZ-ZUÑIGA, M. R. y SANZ CAÑADA, J. (1997): «El sector del aceite de oliva ante la globalización de mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda», *Revista Española de Economía Agraria*, nº 181, 209-242.
- MILI, S. (2006): *Market Dynamics and Policy Reforms in the EU Olive Oil Industry: An Exploratory Assesment* (acceso 15/02/2014). <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/10099/1/sp06mi02.pdf>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2010): *Estudio de la cadena de valor y formación de precios del aceite de oliva*, Observatorio de precios de los alimentos. (acceso 12-03-2014) [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudio\\_aceite\\_tcm7-14624.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudio_aceite_tcm7-14624.pdf)
- MORAL, E., LANZAS, J. R. y CUADROS, P. J. (2012): «Adaptación de las exportaciones españolas de aceite de oliva a la demanda mundial», *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, nº 3027, 23-34.
- MOZAS MORAL A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Premio Arco Iris del cooperativismo 1997 a la mejor investigación cooperativa, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Economía Social, Sevilla.
- MCDUGALL P. P.; SHANE, S. y OVIATT, B. M. (1994): «Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research», *Journal of Business Venturing*, vol. 9, (6), 469-487.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.F. (1994): «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, nº 25, 45-64.
- OVIATT, B.M. y MCDUGALL, P.F. (1995): «Global start-up: entrepreneurs on worldwide stage», *The Academy of Management Executive*, vol. 9, (2), 30-43.
- PARRAS, M. *et al.* (2006): «Los mercados exteriores de los aceites de oliva: posicionamiento y estrategias», *Informe anual del sector agrario en Andalucía, 2005*, Analistas Económicos de Andalucía, Unicaja, Málaga.
- REID, S. D. (1985): «Exporting: does sales volume make a difference?», *Journal of International Business Studies*, vol.16, 2, 153-155.
- RODRÍGUEZ, J. C.; SÁNCHEZ, J. D. y GALLEGO, V. J. (2013): «Valorizando el territorio por alimentos excelentes: los aceites de alta gama en el sur de España», *ARETHUSE. Rivista di studi economico-gestionali*, nº 1, 75-89.
- SÁNCHEZ, J. D.; ARAQUE, E. y GALLEGO, V. J. (2011): «El olivar en la España del Sur: dinámicas y perspectivas de un monocultivo extremo», *Lurralde. Investigación y Espacio*, nº 34, 273-299.
- SÁNCHEZ, J. D. y GALLEGO, V. J. (2012): «La Ley del Olivar de Andalucía y el futuro de los territorios especializados en su cultivo». *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 59, 453-464.
- SÁNCHEZ, J. D; GALLEGO, V. J. y RODRÍGUEZ, J. C. (2013): «El territorio olivarero jienense: instituciones, agentes y recursos para formación, investigación y transferencia del conocimiento». En Rodríguez Martínez, F. (coord.): *Desarrollo local en tiempos de crisis: ¿el retorno a los recursos endógenos?*, Granada, Editorial Universidad de Granada.
- SÁNCHEZ, J. D.; GALLEGO, V. J. y ARAQUE, E. (2008): «El olivar andaluz: ¿del productivismo a la sostenibilidad? *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 47, 245-270.

- SCHEIDEL, A. y KRAUSMANN, F. (2011): «Diet, trade and land use: a socio-ecological analysis of the transformation of the olive oil system», *Land Use Policy*, nº 28, 47-56.
- SEGRELLES SERRANO (2008): «El libre comercio agroalimentario y el modelo agroexportador: una alianza contra el campesinado». *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-270/sn-270-72.htm> (acceso 10-03-2014).
- UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (2013): *Olive oil: conditions of competition between U.S. and major foreign supplier industries*. <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4419.pdf> (acceso 06-03-2014).

