

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA INDUSTRIA DEL ACEITE DE OLIVA, SU DESARROLLO EN CHILE
BAJO UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

PAOLA BEATRIZ AMADOR CAJAS

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO
EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES, TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA:

SR. RICARDO ESPINOZA D.

Viña del Mar, Diciembre de 2006

AGRADECIMIENTOS

*A mi madre
por su apoyo incondicional
durante mis años de estudio.*

*A mi hijo Bastian
por ser la luz de mi vida y
hacer que todo el esfuerzo realizado
pueda verse reflejado en su carita.*

*A mi abuelita por enseñarme
a querer más de la vida.*

*A mi novio
por darme fuerzas estos últimos meses
y hacer que mirara al futuro.*

AGRADECIMIENTOS A LOS SEÑORES

Ricardo Espinoza D.

Gerardo Castillejo

Fabiola Jeldes

ÍNDICE

Introducción.

Planteamiento del problema.	1
-----------------------------	---

CAPITULO I

1 Diagnóstico.	6
1.1 Historia de la organización.	8
1.1.1 Historia del Aceite de Oliva en Chile.	8
1.1.2 Historia del Aceite de Oliva en el Resto del Mundo.	9
1.2 Antecedentes del sector industrial.	12
1.2.1 Mercado Nacional de Aceite de Oliva.	12
1.2.1.1 Producción.	12
1.2.1.2 Exportaciones.	13
1.2.1.3 Precios.	15
1.2.1.4 Importaciones.	16
1.2.2 Mercado internacional del Aceite de Oliva.	17
1.2.2.1 Producción Mundial.	17
1.2.2.2 Consumo Mundial.	21
1.2.2.3 Precios internacionales.	23

1.3	Relaciones entre la organización y la sociedad.	24
1.3.1	Instituciones que se ven afectadas por el sector industrial.	27
1.3.2	Industria auxiliar del Aceite de Oliva factible de potenciar.	28
1.4	Cultura organizacional.	30
1.4.1	Visión, misión y objetivos.	31
1.4.2	Valores de la organización.	31
1.5	Estructura.	32
1.5.1	Proceso Industrial	33
1.5.2	Distribución y comercialización.	36
1.6	Áreas de gestión clave.	37
1.7	Otros antecedentes.	38
1.7.1	Consumo per-cápita doméstico y mundial.	38
1.8	Conclusión del diagnóstico.	39

CAPITULO II

2	Análisis estratégico de la industria del aceite de oliva.	42
2.1	Negocio actual.	44
2.1.1	Productos.	44
2.1.2	Clientes.	45
2.1.3	Distribución.	45
2.1.3.1	Nacional	46

2.1.4	Tamaño.	47
	2.1.4.1 Produccion Nacional	47
	2.1.4.2 Demanda Nacional	49
2.1.5	Tecnología.	50
	2.1.5.1 Olivicultura en Chile.	51
	2.1.5.2 Tecnología Industrial elaboración del aceite de Oliva	52
2.1.6	Recursos Humanos.	53
	2.1.6.1 R.R.H.H. en la Industria olivícola nacional.	55
2.1.7	Competidores.	58
	2.1.7.1 Mercado doméstico.	58
2.1.8	Formas de competir.	60
2.2	Negocio Futuro.	62
	2.2.1 Productos.	62
	2.2.2 Clientes.	63
	2.2.3 Distribución.	64
	2.2.3.1 Extranjero (Japón).	64
	2.2.4 Tamaño.	66
	2.2.4.1 Nacional.	67
	2.2.4.2 Extranjero.	67
	2.2.4.3 Japón.	68
	2.2.5 Tecnología.	68

2.2.6	Recursos Humanos.	68
2.2.7	Competidores.	69
2.2.8	Formas de competir.	70
2.3	Resumen del capítulo.	72

CAPITULO III

3	Una propuesta de desarrollo estratégico hacia el mercado de Japón.	74
3.1	Antecedentes históricos mercado nipón.	75
3.2	Fundamentos.	77
3.2.1	Producción.	77
3.2.2	Importaciones.	77
3.2.3	Componentes de la Oferta.	78
3.2.4	Precios referencia retail y mayorista.	79
3.2.5	Principales marcas.	80
3.2.6	Canales de distribución.	82
3.2.7	Componentes de la Demanda.	84
3.2.8	Factores de comercialización.	85
3.2.9	Gustos y preferencias del consumidor.	86
3.2.10	Normativa.	88
3.2.11	Requerimientos legales.	88
	3.2.11.1 Importación.	88

3.2.11.2	Venta.	90
3.3	Objetivos.	94
3.4	Resultados esperados.	95
3.5	Estrategia propuesta.	96
3.5.1	Estrategia de entrada.	97
3.5.2	El producto chileno y su estrategia a seguir.	98
	Conclusiones.	101
	Bibliografía.	106
	Anexos.	107

INTRODUCCIÓN.

La importancia a través del tiempo del aceite de oliva esta dada por sus muchas utilidades, no solo por considerarse un producto superior a otros aceites y grasas comestibles y por sus propiedades nutritivas, sino también por su peculiar método de obtención que le confiere unas características organolépticas únicas.

El aceite de oliva es el protagonista indiscutible de la agricultura mediterránea, donde tiene una larga historia que va unida a la evolución de los hombres, donde el cultivo del olivo han sido básicos en la alimentación de los pueblos del mediterráneo por siglos. Actualmente la industria olivícola es inminentemente mediterránea, donde países como, Italia, España y Grecia son los protagonistas indiscutibles, produciendo mas del 90% de la producción mundial. A pesar de esto, gracias a la internacionalización de los mercados, al creciente consumo y conocimiento que se tiene de las cualidades del aceite de oliva, son cada vez más los países que la producen, no solo en la cuenca mediterránea, sino en el mundo entero. Chile no esta ajeno a este desarrollo, ya que en los últimos años a presentado un aumento exponencial en la producción de aceite de oliva, con mayores hectáreas plantadas e incorporando nuevas técnicas de cultivo y producción.

Con relación a la olivicultura, Chile presenta grandes ventajas para su desarrollo y crecimiento para así convertirse en un negocio atractivo; condiciones agroclimáticas favorables, bajos costos en mano de obra, evolución positiva en el consumo del aceite, presencia olivícola, apoyo de organismos gubernamentales para la investigación y

promoción y los actuales tratados de libre comercio, son algunos de los argumentos que permiten aseverar lo anterior.

El informe tiene como objetivo presentar las características de la industria nacional e internacional del aceite de oliva, analizar el estado actual de la industria y entregar una perspectiva del futuro para el sector olivícola, brindando un conjunto de lineamientos estratégicos y acciones a seguir para abordar de manera eficiente en un futuro los mercados extranjeros. Además de, realizar una estrategia de desarrollo para la internacionalización al mercado japonés. Para ser presentado a la empresa Techcenter Ltda., como apoyo a la gestión de compra y desarrollo de la empresa en el rubro olivícola para una futura internacionalización.

Para ello se dividió en 3 capítulos: diagnóstico, análisis estratégico de la industria y la propuesta del desarrollo estratégico para el mercado de destino, para un mejor análisis y comprensión del tema.

El objetivo de capítulo uno “Diagnóstico”, es realizar un acabado diagnóstico de la industria doméstica e internacional en base al conocimiento de la industria: historia, antecedentes, áreas de gestión clave, estructura y cultura organizacional y la relación entre la organización y la sociedad.

Para ello se presenta la historia de la industria desde sus inicios, tanto doméstica como extranjera, donde se puede ver que la industria olivícola se remonta hace siglos.

Hay organismos que están relacionados e interactúan con la organización estos son las la comunidad, los empleados, consumidores e instituciones que se ven afectadas como el

estado, ChileOliva, ProChile, etc. También se hace referencia al tipo de cultura organizacional en que se pueden encontrar dos tipos de empresas medianas y pequeñas y los diferentes objetivos y visiones que poseen. Las áreas del sector claves para desarrollar la industria son la comercialización y el marketing junto con la producción. La estructura organizacional es la base para que la industria se desarrolle, donde se distinguen diferentes procesos, desde el cultivo del oliva a la comercialización del producto final que es el aceite de oliva. En los cuales podemos destacar en la base inicial cultivo y extracción de la oliva, transporte y selección para una posterior proceso de producción, el cual cuenta con 5 pasos que no han cambiado desde siglos que son: lavado, molienda, batido, centrifugado y la conservación; cuando se ha obtenido el aceite, se pasa al envasado y etiquetado para una pronta distribución y comercialización. Otro punto relevante en el capítulo son los antecedentes del sector industrial nacional, donde se puede apreciar la producción que cuenta Chile que es ínfima en comparación a los grandes países productores, el país ha aumentado su producción, exportación, y los destinos de estas en forma exponencial; en cuanto al mercado internacional se caracteriza por una disminución de su producción en países tradicionalmente aceiteros como España, Italia, Grecia (donde se ha visto reflejado en los precios internacionales del aceite de oliva), y aumentar la producción donde antes no se producía como Marruecos, Turquía y Túnez; caso similar que sucede con los nuevos países consumidores entre los cuales se encuentra USA, Canadá, Japón que han aumentado su consumo nacional y per cápita significativamente los últimos años.

El segundo capítulo “Análisis estratégico de la industria del aceite de oliva”.

El objetivo del capítulo es realizar un análisis estratégico de la industria nacional del aceite oliva, mostrando los puntos débiles y fuertes que en que se encuentra en la actualidad, para desarrollar una estrategia de internacionalización en un futuro cercano.

Para ello se definen los productos que se producen domésticamente e internacionalmente y su respectiva participación en el mercado y la forma de competir de esta que es en base a calidad y desarrollo de productos en base a los gustos y preferencias de los mercados internacionales y el mercado objetivo, presentándose diferentes tipos de consumidores, diferenciándose que en Japón los clientes son mas exigentes que en otros mercados internacionales, por ende también en el mercado nacional. Los canales de distribución en que la comercialización a nivel nacional es similar a la del vino, lo cual se hace diferencia a la comercialización en Japón que es estructurada, larga y costosa. También se presenta en el capítulo el tamaño de la industria, basándose en la demanda y la producción nacional e internacional. En cuanto a la tecnología utilizada, se presentan similitudes y pocos cambios con la que se encontrara en un futuro, donde el sistema de riego tecnificado aumenta la producción y las nuevas tecnologías de extracción presentes de dos y tres fases generan productos de optima calidad casi sin la utilización de recursos humanos. Los recursos humanos utilizados en la industria chilena del aceite de oliva esta regida por las capacidades que cuenta el país, tamaño de cada empresa y la temporada en que se produce.

El tercer capítulo “Una propuesta de desarrollo estratégico hacia el mercado de Japón”.

El objetivo del capítulo es presentar una propuesta de entrada y de desarrollo estratégico considerando los fundamentos del mercado nipón, los objetivos de la organización y los resultados esperados para el éxito de la internacionalización.

Para realizar la propuesta de desarrollo estratégico, fijar los objetivos y resultados esperados, se presenta una reseña histórica del mercado japonés, los componentes de la demanda y la oferta haciendo mención que esta es netamente importadora por no existir producción interna, siendo los principales países exportadores Italia, España y Grecia, donde la oferta chilena es casi inexistente. En cuanto a la demanda, se hace mención a las características de los consumidores, los gustos y preferencias, los cuales son muy exigentes y con un bajo conocimiento para diferenciar los diferentes tipos de aceite de oliva y sus calidades. También se considera un punto importante la normativa de importación y de etiquetado, además de los requerimientos de legales en el momento de la venta, presentado un esquema del proceso de importación. Además se presenta una estrategia de entrada ya utilizada por el aceite de oliva italiano en los años 70 y la estrategia que debería seguir el producto chileno para posicionarse en el mercado japonés.

Finalmente se presenta las conclusiones donde revela lo principal de los 3 capítulos que cuenta el informe, junto con las conclusiones finales y estrategias que se recomiendan seguir para un mejor desarrollo de la industria olivícola nacional.

CAPÍTULO I

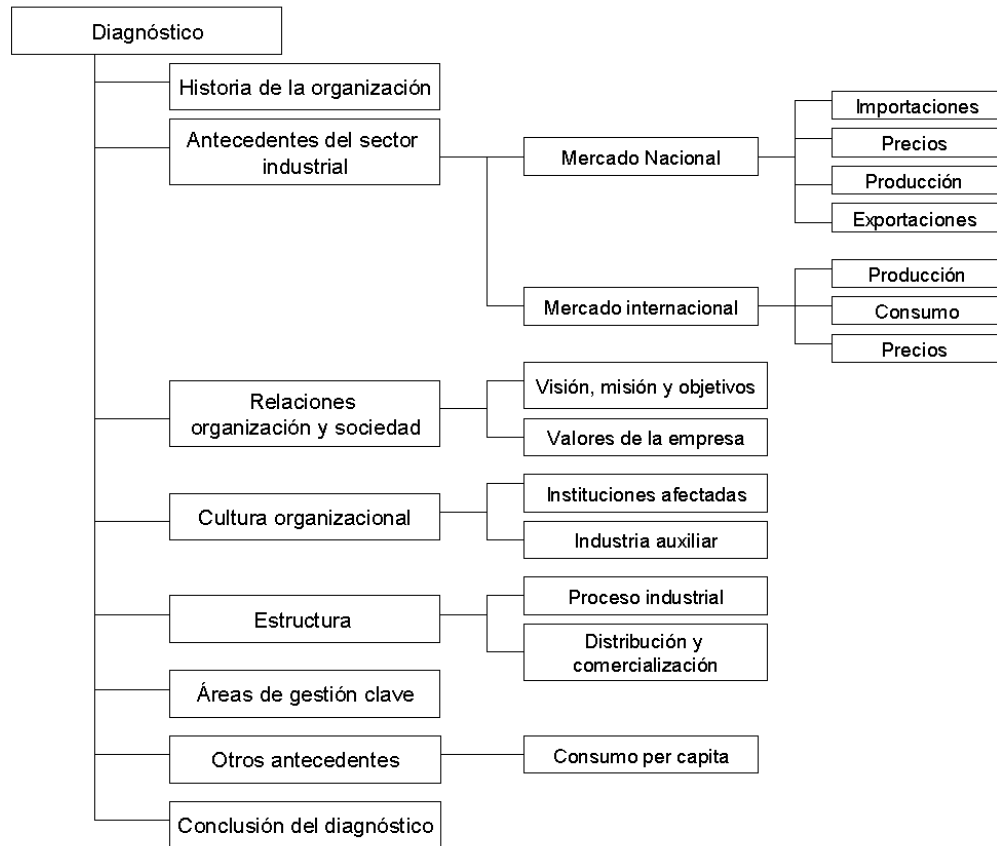
DIAGNÓSTICO.

El capítulo uno expone un detallado estudio relacionado con el aceite de oliva desde sus inicios, tanto en Chile como en el extranjero, además de ello, muestra las características que éste posee en relación a los sitios geográficos donde se ubican las mayores y mejores plantaciones a nivel nacional como en el resto del mundo. También hace referencia a la historia del sector industrial al cual pertenece el producto final, en este caso aceite de oliva, el que se encuentra en desarrollo y mejoramiento constantes de tecnologías, áreas de inversión, nuevos mercados, entre otros.

Otros temas de importancia que se encuentran en este capítulo, y que son detallados en su totalidad, hacen referencia al tipo de cultura y estructura organizacional de la industria, a su capacidad de producción, extracción, cultivo, recolección, transporte, envasado, etiquetado, distribución y comercialización del aceite de oliva en Chile y en el resto del mundo, concluyendo con un análisis del diagnóstico del sector industrial.

El capítulo esta constituido y dividido de la siguiente manera:

Estructura del Capítulo I



Fuente: Realización propia.

1.1 Historia de la organización (del sector industrial).

Desde sus inicios hasta el día de hoy la olivicultura nacional ha experimentado una importante transformación, lo que en sus comienzos era producción sólo para consumo familiar, pasó a mediados de siglo a una producción netamente para el consumo nacional, llegando en la actualidad a una olivicultura chilena que se encuentra en expansión, con mayores superficies plantadas y nuevas variedades de olivos, además de la incorporación de nuevas tecnologías, con el fin, de exportar a mercados extranjeros.

1.1.1 Historia del aceite de oliva en Chile.

El olivo:

El olivo se ha cultivado en Chile desde los inicios de la colonización española, extendiéndose, principalmente, por el Valle Central, que por esos años concentraba toda la actividad agrícola nacional. Sin embargo, las plantaciones no tardaron en expandirse hasta el Valle del Limarí por el Norte y el Río Bio-Bío por el Sur.

En la actualidad, el olivo en Chile se encuentra distribuido principalmente desde la I a la VII región. La expansión de la superficie olivícola se ha producido a partir de la década de los noventa, donde se ha realizado un importante desarrollado en las regiones III, IV, VI y VII, y se han orientado fundamentalmente a la producción de aceite de oliva.

Actualmente, Chile posee más de 7.000 hectáreas plantadas, con 20 almazaras que producen unas 1.500 toneladas de Aceite de Oliva Extra Virgen¹. Esto ha permitido que en los primeros cinco años desde que se iniciaron los envíos hacia el extranjero, la

¹ Extraído desde el documento: Estrategia de Innovación Agraria para producción olivícola Fundación para la Innovación Agraria, Santiago 1999.

industria nacional sea reconocida por la calidad de su producción, lo que se demuestra en la gran cantidad de premios que han recibido las diferentes empresas nacionales en reconocidos concursos de Italia, España y Estados Unidos.

Industria Aceite de oliva:

La industria olivícola nacional se forma recién en 1952, cuando don José Canepa Vaccarezza incorporó a su empresa tecnología traída desde Italia y descubrió el potencial de la olivicultura nacional. Algunas pequeñas empresas apostaron también por seguir su ejemplo, pero fue recién a fines de los años 90 cuando se dio paso a fuertes inversiones, estrategias de comercialización y las primeras exportaciones de productos, lo que impulso el desarrollo del sector. Aceites frescos y muy frutales dieron comienzo a la olivicultura moderna en Chile marcada por la introducción de las principales variedades aceiteras utilizadas a nivel mundial y la más moderna tecnología de producción en materia de sistemas de propagación, sistemas de poda de formación y mantención, nuevos marcos de plantación, sistemas de fertilización y riego, manejo fitosanitario y de suelos, y la incorporación de un sistema de cultivo capaz de aumentar la productividad y reducir los costos llamada “La nueva olivicultura”.

1.1.2 Historia del aceite de oliva en el extranjero.

Aunque el origen del cultivo del olivo no se conoce con certeza, se cree que el primer cultivo del aceite se desarrolla en una región incluida entre Palestina, Siria, Creta, Egipto. Desde sus comienzos, el proceso y las tecnologías de extracción de aceite de oliva, se han ido depurando, progresivamente.

El aceite de oliva ha sido para las diferentes civilizaciones mediterráneas un importante elemento de intercambio comercial. Así, entre los años 2200 y 1600 a. C., chipriotas, cretenses, sirios, egipcios, fenicios y palestinos, entre otros pueblos, llegaron a perfeccionar una flota de navíos que de Oriente a Occidente extendieron el comercio de unas costas a otras².

Los fenicios difunden el olivo por las islas griegas y la península Helénica. Ya en el siglo IV a. de C. se promulgan decretos sobre la plantación de olivos. El olivo llegó a España con los fenicios hacia el año 1050 AC.³, pero fueron los romanos los que llenaron la Península Ibérica de olivos, convirtiéndola en uno de los principales exportadores de aceite de oliva. Los romanos siguieron la expansión del olivo por el Mediterráneo, según iban conquistando territorios. Lo utilizaban como arma pacífica para el asentamiento de poblaciones. Por otra parte, los griegos y fenicios mercadeaban con aceite y trigo, difundiendo el cultivo por Italia, Francia, Norte de África y España.

A finales de la Edad Media, el panorama de los países ribereños del Mediterráneo se cubrió de olivares y el comercio aceitero alcanzó de nuevo la importancia que había tenido. El destino principal del Aceite de Oliva no fue para el consumo humano, sino para los usos litúrgicos.

Con los siglos, el mercado del aceite de oliva ha conocido un escaso nivel de internacionalización, manteniendo alejados a los consumidores de las grandes fluctuaciones que han caracterizado en la economía contemporánea más reciente al resto de aceites comestibles. Sin embargo, este patrimonio mediterráneo se extiende a países

² www.aceitedeoliva.com. “Historia del aceite de oliva”.

³ www.cerespain.com. “Historia del aceite de oliva”.

de todos los continentes, con la colonización española el olivo llegó a América de la mano de los misioneros y emigrantes. En los siglos XVI se empezó a cultivar en: México, Chile, Perú y Argentina. En lo siglos XVIII en California, con las primeras misiones franciscanas, en Carolina del Sur, en Florida (por una colonia griega), Jamaica, Bermuda y Australia⁴.

Hoy en día, el olivo y la producción de aceite de oliva, se trata de una industria eminentemente mediterránea, ya que España e Italia producen aproximadamente la mitad de los 2 millones de toneladas de producción mundial, y el conjunto de la Unión Europea produce las tres cuartas partes. En España, el primer productor, se localiza algo más del 30% de la producción mundial y una cuarta parte de la superficie olivarera que está dedicada, aproximadamente, en un 90% a la producción del aceite, siendo el 10% restante para la aceituna de mesa⁵. A pesar de ello, la producción de aceite de oliva, se ha extendido más allá de las zonas mediterráneas, hasta difundirse por todos los continentes exceptuando la Antártica. Hay olivares en: África del sur, China, Japón, Brasil, Uruguay, Vietnam, Oceanía meridional, y en toda América, la producción total de Aceite de Oliva del globo está en constante crecimiento desde principios del Siglo XX. En la actualidad, alrededor de 40 países cuentan con plantaciones de olivos, entre los cuales destacan: España, Túnez, Italia, Grecia, Turquía, Marruecos, Siria y Portugal, los que en conjunto representan el 91,6% de la superficie mundial de olivos⁶.

1.2 Antecedentes del sector industrial.

⁴ Extraído del documento “Historia aceite de oliva”. Página Web: www.agrotropical.andes.com.

⁵ Extraído desde el documento “Mercado del aceite de oliva”, UNCTAD, 2006.

⁶ Extraído desde el documento “Mercado del aceite de oliva”, UNCTAD, 2006.

A continuación se presentarán los antecedentes del sector industrial a nivel nacional y extranjero en los ámbitos de producción, demanda, oferta y consumo:

1.2.1 El mercado nacional del aceite de oliva.

1.2.1.1 Producción.

Actualmente, la superficie de olivos plantados en el país se estima en alrededor de 7.000 hectáreas, cifra que duplica la registrada hace 10 años, que alcanzaba a 3.000 hectáreas, con 20 almazaras que producen unas 1.500 toneladas de Aceite de Oliva Extra Virgen⁷. Estimando que para el año 2006, Chile contará con un total de aproximadamente 3.000 toneladas para exportar, dado que el mercado interno seguiría aún abastecido mayoritariamente por importaciones.

Tabla 1.1: Producción de aceite de oliva en Chile (toneladas).

Año	Producción (MT)
1998	840
1999	1.440
2000	1.716
2001	1.947
2002	2.112
2003	2.376
2004	2.595
2005	2.842

Fuente: FAOSTAT.2005

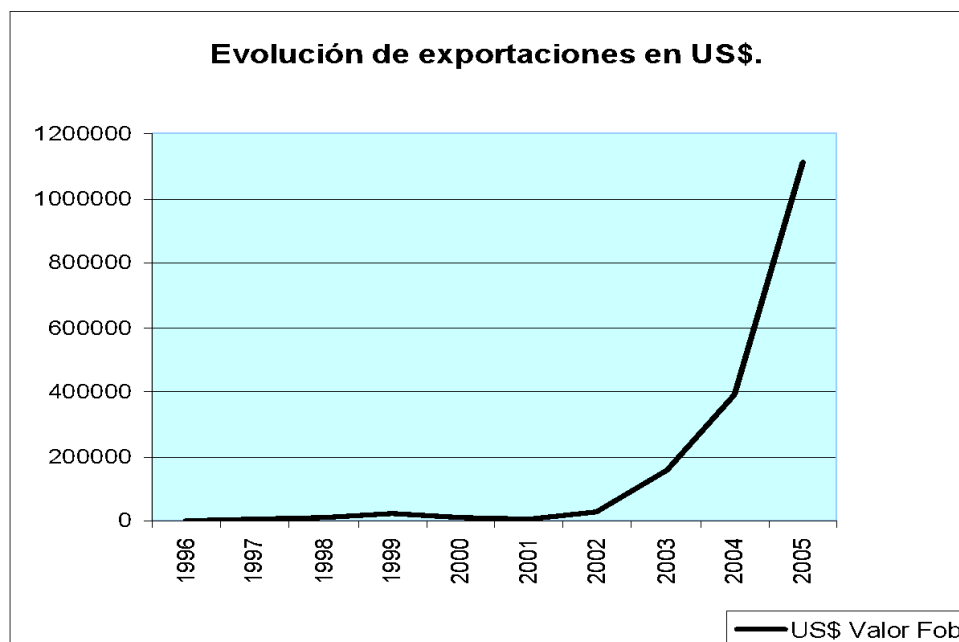
Como se vislumbra en la tabla 1.1, la producción ha evolucionado en forma explosiva desde los años 98 hasta la actualidad en un 338% aproximadamente, y con un aumento sostenido entre un 9% y 12% en los últimos años.

1.2.1.2 Exportaciones:

⁷ INIA “Aceite de oliva: temporadas agrícolas 2003-2004 y 2004-2005”, Santiago 2005.

Las exportaciones de aceite de oliva virgen han tenido un significativo incremento, alcanzando en el año casi las 250 toneladas, por un valor FOB de 1.110 mil dólares, cifras superiores en 298% en cantidad y 286% en valor, respecto de 2004⁸. Estas han aumentado significativamente de no existir absolutamente en los años 1998 hasta generar ingresos por 11 millones de dólares, como se vislumbra en el gráfico 1.1:

Gráfico 1.1: Evolución de las exportaciones entre los años 1996-2005.



Fuente: ODEPA

En comparación a las exportaciones de años anteriores (en 2001 sólo había un país de destino), como se muestra en el anexo 1, las exportaciones por país de destino en el año 2005 alcanza a los 23 países, a los cuales se exporta el aceite chileno. En América figuran: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú y Territorios Británicos en América, donde el principal importador de aceite de oliva de

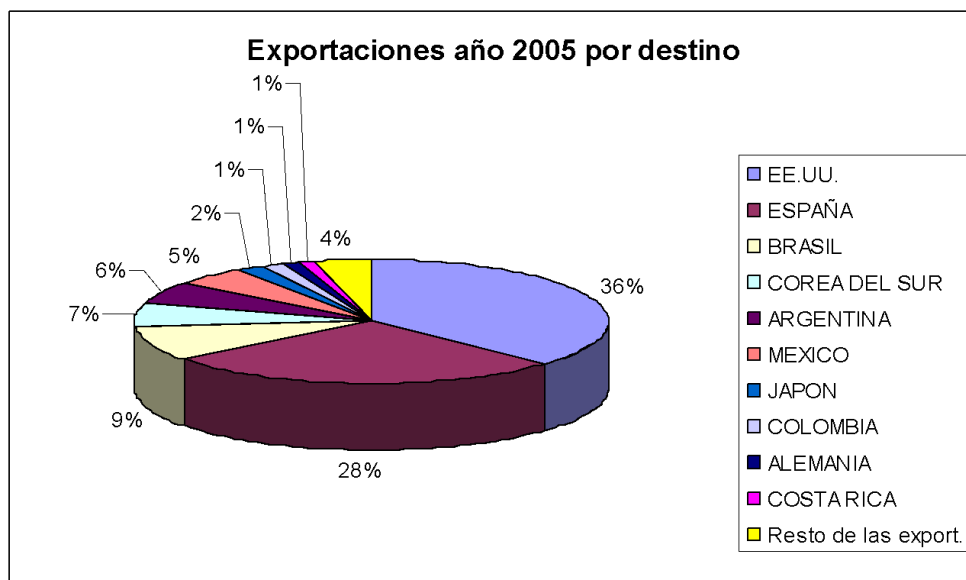
⁸ INIA “Aceite de oliva: temporadas agrícolas 2003-2004 y 2004-2005”, Santiago 2005.

Chile es Estados Unidos seguido de Brasil y Argentina. En Europa se exporta a Alemania, Bélgica, Dinamarca, España y Suecia, siendo España el principal importador de aceite de oliva nacional a Europa. En Asia las exportaciones han llegado a Corea del Sur y Japón, ambos países con volúmenes significativos de importación.

▪ **Destinos de las exportaciones del aceite de oliva nacional:**

En el gráfico 1.2 se puede ver los principales destinos en porcentajes, siendo Estados Unidos el principal destino de las exportaciones de Chile con un 36%, seguido de España con 28% y en América latina, Brasil con un 9%. También en Asia los principales importadores son Corea del Sur y Japón, siendo la primera vez que se exporta a dicho país.

Gráfico 1.2: Exportaciones chilenas por país de destino.



Fuente: ODEPA.

1.2.1.3 Precios de exportación.

Respecto a los precios, se observa una gran disparidad con precios de exportación entre US \$8.189/ton (Alemania), US \$7.012/ton (EE.UU.), US \$3.797/ton (Italia) y US \$2.500/ton (Brasil)⁹.

Así como existen numerosos países de destino de las exportaciones, como se observa en el gráfico 1.3, el precio FOB varía sustancialmente de un país a otro, con un mínimo de US \$2.576/ton FOB a Argentina y un máximo de US \$14.212/ton en exportaciones a Suecia (en este último caso se trata de una pequeña cantidad de producto orgánico).

Gráfico 1.3: Precio de exportación de aceite de oliva según país de destino.



⁹ Artículo publicado diciembre 2005 en www.odepa.gob.cl, Sección mercados y negocios.

Fuente: ODEPA.

1.2.1.4 Importaciones.

Con respecto a las importaciones de aceite de oliva, éstas han decrecido considerablemente los últimos años, esto se debe al aumento de la producción nacional y a la venta del aceite nacional para el consumo nacional. Como se vislumbra en la tabla 1.2, también se ve un aumento en los años 2002 y 2005, con un 1.029 y 1.271 miles de toneladas respectivamente, esto se debe a que la producción nacional de aceite se esta exportando más, dejando menos cantidad para la venta a nivel doméstico.

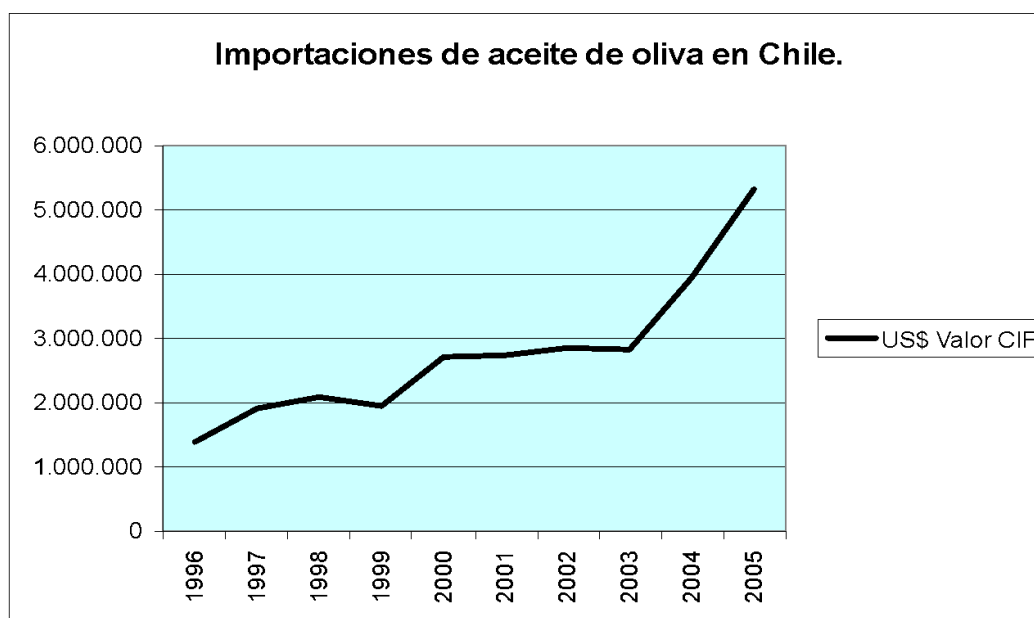
Tabla 1.2: Importaciones de aceite de oliva de Chile.

Año	Volumen KN	US \$ Valor CIF
1996	255.811	1.383.802
1997	471.977	1.921.073
1998	599.736	2.083.796
1999	604.220	1.948.349
2000	864.841	2.695.501
2001	953.190	2.738.485
2002	1.029.783	2.867.049
2003	921.320	2.828.436
2004	982.218	3.950.486
2005	1.271.738	5.310.564
2006	247.073	1.203.192
*		

Fuente: ODEPA, Junio 2006.

A pesar de una disminución de las importaciones en los últimos años, se ve un incremento de los valores CIF de las importaciones, esto se debe al aumento de los precios internacionales del aceite de oliva que se experimentó en los años 2003 y 2004, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.4: Evolución de las importaciones chilenas de aceite de oliva.



Fuente: ODEPA.

1.2.2 El mercado internacional del aceite de oliva.

1.2.2.1 Producción mundial.

La superficie mundial olivícola se estipula en una cifra aproximada de 7.455.049 millones de hectáreas¹⁰ (disminuyó en un 15,35% con respecto al año 2003), lo cual indica una considerable disminución en comparación con los años anteriores, ya que

¹⁰ Extraído desde la base de datos de la FAO, Mayo 2006.

entre 2003 y 2004, la superficie mundial de olivos aumentó 3,4%, para alcanzar a 8,6 millones de hectáreas. Alrededor de 40 países cuentan con plantaciones de olivos, entre los cuales destacan: España, Túnez, Italia, Grecia, Turquía, Marruecos, Siria y Portugal, los que en conjunto representan el 91,6% de la superficie mundial de olivos.

Como se puede apreciar la producción mundial de aceite de oliva para la temporada 2004/05 fue inferior en cerca de 300 mil toneladas, en relación a la de la temporada anterior. La sequía que se presentó en los países mediterráneos ha sido una de las causas de la disminución de la producción. En España, el mayor productor mundial de aceite de oliva, las heladas de invierno causaron un 4% de pérdida de árboles de olivos, y la cosecha podría caer en un 30% debido a la severa sequía que ocurrió luego, en el período de desarrollo de las olivas¹¹.

Tabla 1.3: Área mundial cultivada dedicada a la producción del aceite de oliva.

Año	Área cultivada por hectárea
2000	8.327.400
2001	8.402.144
2002	8.427.121
2003	8.806.979
2004	7.879.151
2005	7.455.059

Fuente: ODEPA, Marzo del 2006.

¹¹ Extraído del texto “Evolución del consumo y de la producción del aceite de oliva en el mundo” UJAEN, España, 2005.

La producción mundial se estima en 2,5/2,7 millones de toneladas de la cuales el 90% se produce actualmente en la cuenca del Mediterráneo¹². En términos generales, se trata de una industria eminentemente mediterránea, donde España e Italia producen la mitad de los aproximadamente 2 millones de toneladas de la producción mundial, y el conjunto de la Unión Europea produce las tres cuartas partes de la misma; en España, el primer productor, se localiza algo más del 30% de la producción mundial y una cuarta parte de la superficie olivarera que está dedicada, aproximadamente, en un 90% a la producción del aceite, siendo el 10% restante para la aceituna de mesa. Aunque no se puede dejar de mencionar, el creciente aumento en la actualidad de la producción de aceite de oliva en países, donde hasta hace pocos años no se producía tales como: Australia, Chile y Túnez.

Tabla 1.4: Producción mundial de aceite de oliva.

Año	Producción (Miles de toneladas)
1994/95	1845,5
1995/96	1735,5
1996/97	2695,0
1997/98	2485,5
1998/99	2402,5
1999/00	2374,5
2000/01	2685,5
2001/02	2824,5
2002/03	2496,5

¹² Extraído del texto “Evolución del consumo y de la producción del aceite de oliva en el mundo” UJAEN, España, 2005.

2003/04	3174.0
2004/05	3001.0
2005/06	2684,5

Fuente: Consejo Oleícola Internacional.

Principales productores de aceite de oliva.

Como se observa en la tabla 1.5, el principal productor es España que produce alrededor del 33% y le siguen Italia (29%), Grecia (14%), y en menor medida Siria, Túnez y Turquía. El 25% de la producción mundial corresponde a aceite de oliva extra virgen (son aceites con una acidez menor al 1% y registran las mayores cotizaciones internacionales pues dan origen a características sensoriales intrínsecas de las marcas más reconocidas a nivel mundial. Se trata de un caso particular dentro de los aceite de oliva virgen). Cabe mencionar, que la producción de la UE cuenta con el beneficio del subsidio a la producción, que la SAGPyA estima en 1,5US\$/botella de 500cc¹³.

Tabla 1.5: Principales productores de Aceite de Oliva año 2004/05

País	Producción	% Participación
España	980,3	33%
Italia	879	29%
Grecia	435	14%
Siria	175	6%
Turquía	145	5%
Túnez	130	4%
Marruecos	50	2%

¹³ Extraído desde el documento “Mercado del aceite de oliva”, UNCTAD, 2006.

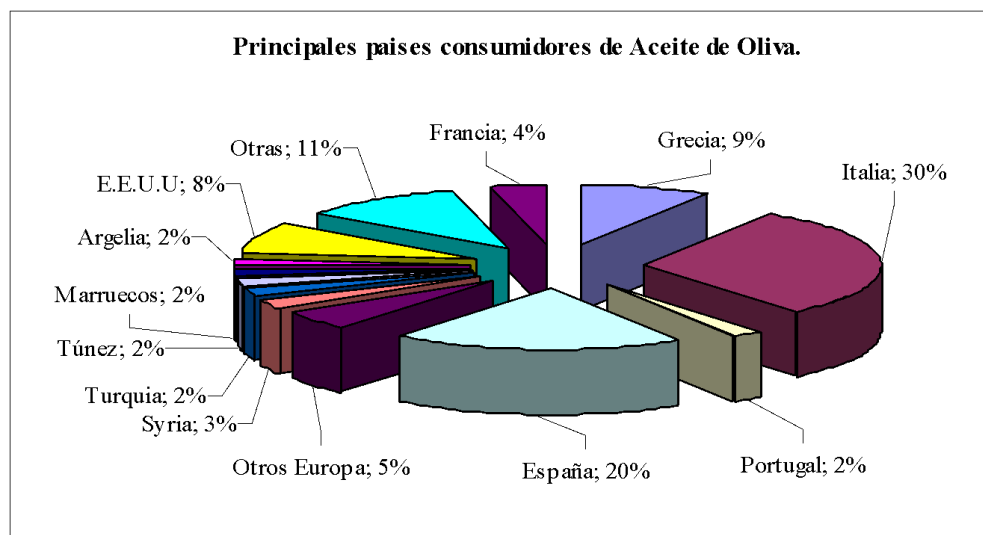
Portugal	46,4	2%
Otros	160,3	5%
Total	3001	100%

Fuente: Consejo Oleícola Internacional.

1.2.2.2 Consumo mundial.

El 80% del aceite de oliva producido en el mundo se consume dentro de las fronteras de los países productores (si se incluye a la Unión Europea como una única frontera). Como se aprecia en el gráfico 1.5, los principales países consumidores mundiales son Italia con un 30%, seguido España con un 20% y luego Grecia con un 9%. Fuera de las fronteras europeas se puede encontrar a Estados Unidos con un alto consumo de aceite de oliva en un 8%, muy semejante al de Grecia. El consumo de aceite de oliva está aumentando en países de altos ingresos (Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y Sudáfrica), y en menor medida en América Latina, donde se ha producido una emigración a consumir alimentos saludables y preparar comida mediterránea.

Gráfico 1.5: Principales países consumidores de aceite de oliva.



Fuente: Secretariado de UNCTAD según los datos del Consejo Oleícola Internacional.

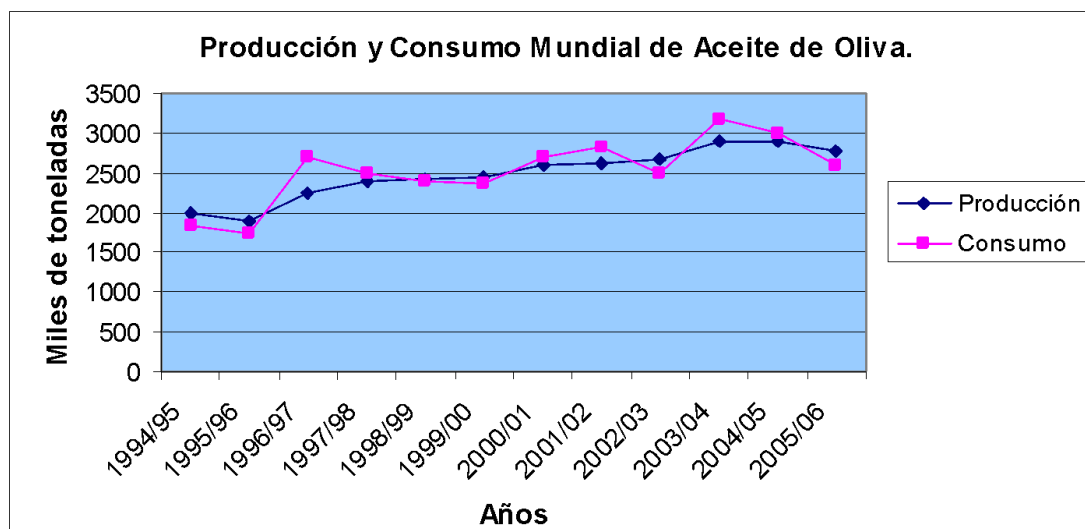
Relación producción y consumo mundial de aceite de oliva:

Sólo el 20% del aceite producido se comercializa internacionalmente o fuera de las fronteras de la Unión Europea. El principal importador es Estados Unidos con el 40% del total. Otros importadores son: Brasil, Canadá y Japón con cerca de 25.000 tons. Cada uno¹⁴. El principal exportador mundial es Italia con más del 34%, le siguen España (20%), Túnez y Turquía. Italia lidera el mercado mundial de aceite de oliva virgen y extra virgen, ya que se caracteriza por ofrecer al mercado productos con un alto grado de diferenciación. España lidera el mercado de aceite de oliva y parte del virgen de consumo más masivo¹⁵.

Gráfico 1.6: Crecimiento de la industria en los últimos 10 años.

¹⁴ Documento "Mercado del aceite de oliva", UNCTAD, 2006.

¹⁵ Documento "Mercado del aceite de oliva", UNCTAD, 2006.



Fuente: Consejo Oleícola Internacional.

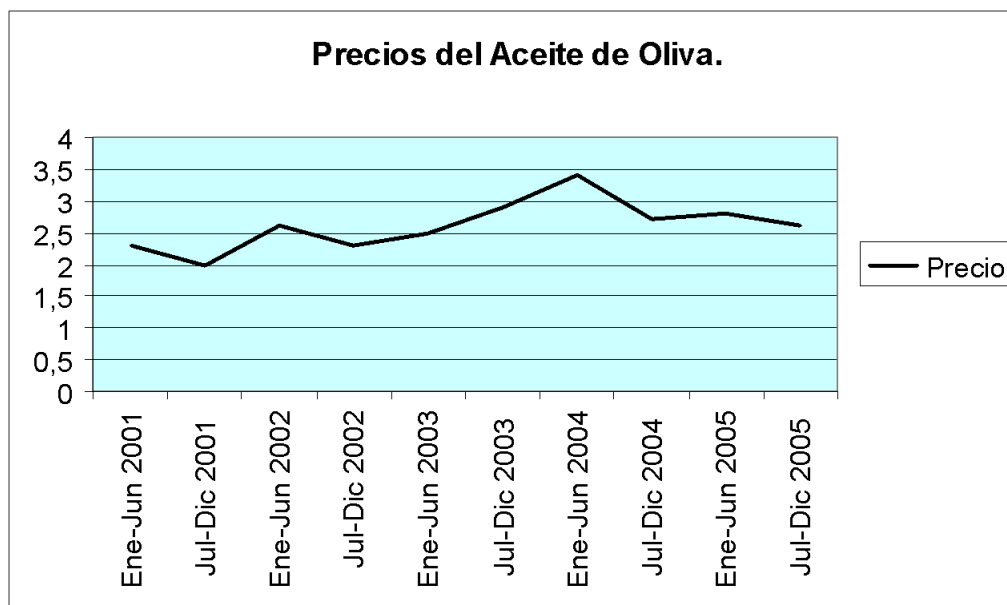
En el gráfico 1.6 se observa un crecimiento sostenido de la industria olivícola en los últimos 10 años, no así el consumo, que ha tenido altos y bajos. En los últimos años el consumo ha ido decreciendo debido al aumento del precio del aceite de oliva en los mercados internacionales, así también, por las cuotas de importación que ha establecido la Comunidad Europea para proteger la industria, ya que es el principal productor y consumidor del aceite de oliva en el mundo.

1.2.2.3 Precios internacionales.

Los precios pagados al productor varían fuertemente en función de la cantidad producida de un año a otro y por tanto de los stocks que se ponen en el mercado. Sin embargo es difícil comprender el sistema de determinación de precios. De forma general, los aceites de oliva refinados son más baratos que los aceites vírgenes. Un aumento de precios en el mercado internacional visto en el año 2004, tuvo su origen en la sequía que se presentó en los países mediterráneos, que llevaron a la disminución de la producción. En España,

el mayor productor mundial de aceite de oliva, las heladas de invierno causaron un 4% de pérdida de árboles de olivos y la sequía llevó a una disminución de un aproximadamente un 30% de su producción en dicho país¹⁶.

Gráfico 1.7: Precios internacionales del Aceite de oliva.



Fuente: Consejo Oleícola Internacional.

1.3 Relaciones entre la organización y la sociedad.

Hoy en día las empresas están reconociendo que las partes interesadas o grupos de interés (Stakeholders) abarcan un espectro mucho más amplio del que se reconocía hasta hace muy poco. Bajo el término stakeholders se engloban a todas aquellas terceras partes, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivas que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios. A los stakeholders, tradicionales empleados, clientes, accionistas, comunidades, inversionistas,

¹⁶ Extraído del documento "Report summary May 2006" Consejo Oleícola Internacional, 2006.

gobiernos locales y nacionales; hoy se suman a ellos los proveedores y sus empleados, las familias de sus empleados, ONGs y el medioambiente en el cual los productos o servicios de la compañía son extraídos, manufacturados, vendidos, usados o desechados. La industria del aceite de oliva no esta ajena con el compromiso con los grupos de interés y la sociedad, ya que ésta ayuda a reducir costos, genera valor para los accionistas, construye y mejora el acceso a los mercados nacionales e internacionales, incrementa la efectividad organizacional, desarrolla una cultura de innovación y aprendizaje, simplifica la resolución de los conflictos, fortalece la reputación corporativa, entre otros.

Entre los grupos de interés que se encuentran afectados en la industria del aceite de oliva son los siguientes:

- Sector Privado:
 - Productores de aceite de oliva.
 - Proveedores.
 - Asociación nacional de aceite de oliva Chile-Oliva.
- Instituciones Gubernamentales:
 - Ministerio de Agricultura.
 - Ministerio de Industria y Comercio.
- Instituciones académicas y de investigación:
 - Universidades y Centros de investigación.
 - Centros de investigación y transferencia de tecnología.
- Organizaciones no gubernamentales y comunidades locales.

- Agencias internacionales.
- Otros:
 - Inversionistas.
 - Sociedad.
 - Empleados.
 - Consumidores.

A continuación se presentan las maneras como se relacionan los grupos de interés con la industria del aceite de oliva:

Comunidad local: La industria afecta directamente con la elaboración de empleos y el compromiso medio ambiental, para llevar un desarrollo sustentable de la industria. La actividad agroindustrial tiene un fuerte impacto a nivel local ya que la articulación entre el sector agrícola e industrial se produce a nivel regional y comunal. Por ello, la industria olivícola local es de tremenda significación e impacto ya que genera empleo directo e indirecto y puede ser, muchas veces, la actividad casi única de sustentación de una localidad rural.

Empleados: De la mano con la comunidad local están los empleados de la industria, ya que la mayoría de las veces son personas del sector, donde la empresa se encuentra instalada. Ellos se ven beneficiados por empleos temporales y estables que la industria proporciona en forma directa o indirecta. En el caso de los empleos temporales estos son utilizados en los meses de Mayo a Julio, los cuales brindan trabajo a la mano de obra calificada del sector, que les permite contar con un sueldo flexible dependiendo de las

horas de trabajo que realicen diariamente durante la temporada. En cuanto a los empleos de plantas, estos son empleados fijos que trabajan todo el año. A pesar de ser un pequeño grupo de personas que se utiliza, éstos se ven beneficiados por sueldos remunerados, seguro médico, condiciones laborales estables y en algunos casos constante capacitación.

Consumidores: Los clientes de la industria se ven beneficiados por la composición natural del aceite de oliva y los beneficios que ésta entrega a la salud. Son innumerables los beneficios que entrega el aceite de oliva para la salud, entre los principales se encuentran: Su contenido en vitaminas liposolubles A, D y K, completa su valor vitamínico. Por su contenido en vitamina E, dentro de los aceites comestibles, es la que mas aporta esta vitamina, por su efecto antioxidante sobre la membrana celular.

El aceite de oliva virgen está recomendado para todas las edades y especialmente para la infancia y la tercera edad. Pero sus beneficios no sólo se cifran en cosas de salud, sino también de ahorro, ya que el rendimiento del aceite de oliva es mayor que el de las otras grasas vegetales, tanto en frío como en caliente.

1.3.1 Instituciones que se ven afectadas por el sector industrial.

Estado: Este organismo gubernamental se ve beneficiado a través de los impuestos que la industria entrega mensual y anualmente, los cuales son recaudados por el organismo de Impuestos Internos, donde los ingresos obtenidos de la industria, se ven reinvertidos o usados en el desarrollo del país y por ende comunal. Además, se realiza una

retroalimentación entre los diferentes organismos estatales para el desarrollo de la industria olivícola nacional.

ChileOliva: Organismo que representa y apoya a las empresas que cultivan olivas, siendo la asociación que representa en Chile y en el extranjero, a los principales olivícolas nacionales. Este organismo se ve beneficiado con el desarrollo y buen manejo de los negocios y un aceite de oliva de calidad, que llevaría a un prestigio de la industria nacional en mercados extranjeros.

ProChile: Es la agencia destinada a fomentar las exportaciones chilenas, este organismo es el primer nexo que tienen los exportadores con los mercados externos, ya que cuenta con una red que facilita el establecimiento de contactos comerciales. En el caso de la olivicultura, la industria puede aportar estudios de mercado, conferencias para impulsar la industria nacional, representando un impulsor más para el desarrollo de nuevos estudios de mercado e investigaciones del sector, que estarían disponibles a través de ProChile para el resto de los productores y posibles inversionistas.

INIA, FIA: El Instituto de Investigaciones Agropecuarias y La Fundación para la Innovación Agraria, ambos son organismos estatales de investigación y transferencia tecnológica, que apoya a la agricultura en el país. En el caso de la olivicultura, la industria genera una retroalimentación en investigaciones tecnológicas y el desarrollo en las investigaciones agropecuarias para las investigaciones futuras, además, de la transferencia de tecnología a través de estos organismos.

1.3.2 Industria auxiliar del aceite de oliva factible de potenciar.

Dentro de todo el proceso, de implementación puesta en marcha y en plena producción de superficies de olivos y elaboración de aceite de oliva, se proyecta que las industrias auxiliares a potenciar serán las siguientes:

Empresas proveedoras de Insumos: Las empresas proveedoras que podrían participar en el proceso completo hasta la producción de aceite de oliva, serían empresas de riego, proveedores de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, etc.) y Empresas de Asesorías productivas especializadas en el rubro olivícola.

Empresas especializadas en potabilización de agua: Considerando que las zonas agrícolas de la IV Región, en general, no poseen acceso a agua potable que le permita cumplir con las normas internacionales de producción, se debería considerar la utilización de plantas de potabilización de acuerdo a las características particulares de las aguas de cada zona productiva. En el mercado existen algunas alternativas conocidas, y vinculadas particularmente con el rubro sanitario, pero actualmente también se registran empresas asociadas a la explotación olivícola capaces de asesorar a empresarios nacionales en este ámbito.

Empresas asociadas a la producción de aceite: Las empresas auxiliares, posibles de potenciar durante el período de plena producción de aceite de oliva serían: Empresas Fabricantes de Botellas, Imprentas para el diseño y confección de etiquetas, y Empresas asociadas a los canales de distribución (transporte y distribución).

Aprovechamiento de los desechos: El orujo y los desechos sólidos, producidos por las plantas elaboradoras de aceite de oliva, podrían ser aprovechados como materia orgánica para recuperación de suelo y producción orgánica. Además estos residuos sólidos

pueden ser aprovechados como generadores de energía calórica (utilizables en las mismas calderas de la línea de producción de aceite, por ejemplo).

Agroturismo: Se podría potenciar el turismo a Plantas elaboradoras de aceite (Almazaras), aprovechando las instalaciones y los procedimientos asociados a la producción de aceite.

Investigación: La implementación de grandes extensiones de olivos y de plantas procesadoras de aceite, por si mismo, generará un importante foco para la investigación regional, en la búsqueda de optimizar los recursos y obtener la mejor producción tanto en calidad como en rentabilidad.

1.4 Cultura organizacional.

Para definir la cultura organizacional de la industria del aceite de oliva en Chile, hay que diferenciar dos tipos de empresas presentes en el sector son:

- **Empresas pequeñas o familiares:**

Las empresas del sector olivícola nacional son mayoritariamente pequeñas, básicamente se trata de empresas familiares, por lo que tienen una característica de organización vertical, donde el propietario es el gerente y trabaja en la fábrica al frente de todo el personal. El inconveniente del tamaño y la falta de profesionalización, es que la gestión

se centra en el día a día, impidiendo la dirección estratégica. Existe una estrecha relación del dueño o gerente de la empresa con los trabajadores. No existen problemas de conflictividad laboral.

El profesionalismo formal de los trabajadores en este tipo de empresas es escaso, sólo en las áreas de gestión se encuentran más profesionalizados. También se presenta que las pequeñas empresas no invierten mucho dinero en capacitación de los trabajadores, a pesar de los beneficios tributarios presentes actualmente en el país.

El compromiso que tienen los trabajadores con la empresa es alto, ya que sus dueños tratan a sus empleados en forma paternalista.

- **Empresas medianas:**

En las empresas más grandes, la gestión ya es profesionalizada y la organización es departamentizada. A este nivel, ya se puede apreciar una estructura clara en la organización, con departamentos y funciones definidas, tales como: finanzas, marketing, comercio exterior, producción, etc.

Los dueños de las empresas, son profesionales e inversionistas destacados en diferentes áreas industriales. En estas empresas, se encuentra un alto nivel de profesionalismo, con estudios formales de los trabajadores administrativos y técnicos, con alto grado de conocimiento de mercados extranjeros y tecnología de punta, donde se están capacitando constantemente. El compromiso que tienen los trabajadores con la empresa es escaso, debido al individualismo profesional, donde el trabajo se intercambia por remuneración, esto va de la mano con el nivel de educación que tienen los trabajadores.

1.4.1 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.

En la mediana organización la visión, misión y objetivos están claramente definidos en la empresa, al contrario de las empresas familiares, donde no están definidos claramente o no existen en absoluto.

1.4.2 Valores de la organización.

En la industria olivícola nacional se encuentra un alto grado de conocimiento sobre la importancia de la calidad del producto, con relación precio-calidad, que es la base para ingresar a mercados externos. Una política de calidad por parte de la empresa, lleva a satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de una acción colectiva de los empleados y la gerencia. El profesionalismo, ética en los negocios, agilidad en la toma de decisiones, calidad de los productos y servicios, enfoque emprendedor y confianza en los trabajadores y colaboradores, son los valores mas recurrentes en las empresas nacionales de aceite de oliva, no importando el tamaño de la empresa.

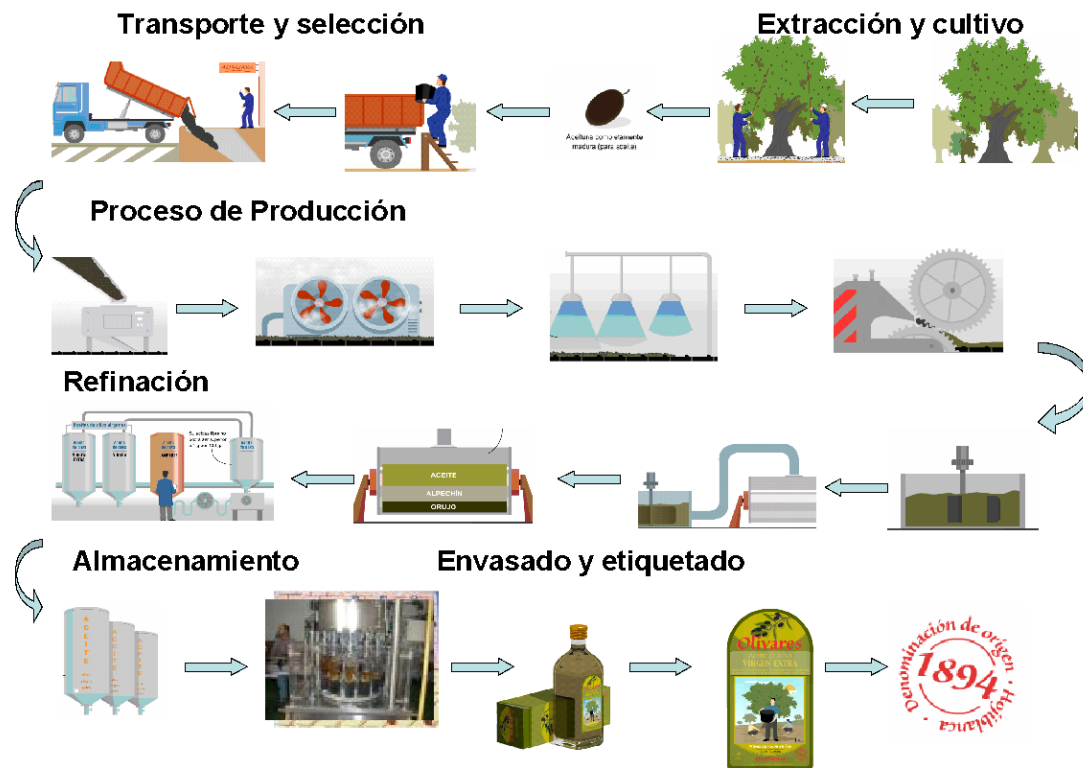
1.5 Estructura.

La industria nacional cuenta con aproximadamente 40 productores agrícolas, con 20 almazaras que producen unas 1.500 toneladas de Aceite de Oliva Extra Virgen¹⁷. Las cuales, son artesanales con capacidades de molturación de 1,25 toneladas por hora, mientras que las modernas cuentan con capacidades superiores a 5 toneladas por hora. Estas se sitúan entre las regiones I a VIII. La mayoría de las almazaras son particulares y

¹⁷ Extraído desde: Boletín olivícola 2004. Fundación para la Innovación Agraria, 2004.

no son asociativas. No existen compañías refinadoras de aceite de oliva en Chile, ya que el aceite producido en el país es de calidad superior. A continuación se presenta el proceso industrial del aceite de oliva.

Cuadro 1.1: Proceso industrial del Aceite de Oliva.



Fuente: Realización propia.

1.5.1 Proceso industrial del Aceite de Oliva.

Extracción y cultivo.

- La Recolección: La recogida de los frutos destinados a la molienda suele iniciarse en los meses de Mayo y Junio. Es necesario recoger las aceitunas a medida que llegan a la maduración y no mas tarde, porque se pueden picar y la cantidad disminuiría.

Los frutos que van a ser destinados al consumo se recogen antes de que estén completamente maduras, hacia el mes de Mayo. Los destinados a la producción de aceite de oliva se recogen mas tarde, en Julio.

Transporte y recolección.

- El transporte: El transporte de las aceitunas debe hacerse inmediatamente después de la recolección, ya que los frutos deben procesarse en un plazo de 24 horas como máximo para que conserven todas sus propiedades y den un aceite de calidad.
Las aceitunas sanas deben ser transportadas separadas de las que estén golpeadas, rotas o enfermas, ya que éstas pueden comenzar su proceso de fermentación y afectar a la calidad final del aceite. Las aceitunas son llevadas a la almazara, luego son vaciadas a la cinta transportadora para su procesamiento, aquí se debe evitar amontonar las aceitunas en altura para impedir el calentamiento y las fermentaciones.
- La selección: Antes de comenzar a manipular las aceitunas, se distribuyen según sus características. Las mejores van destinadas a la elaboración de aceite de oliva extra virgen.

Proceso de producción.

- El lavado: Una vez en la línea transportadora cruzan una zona de ventilación que por corriente de aire separa las hojas y ramas que puedan tener. Posteriormente se lavan con agua potable para eliminar el barro o las posibles piedras.
- La molienda: La molienda consiste en triturar y romper la aceituna entera (sin deshuesar), con objeto de facilitar la salida y separación del aceite que contiene. En la actualidad, se utilizan molinos o trituradores metálicos que suelen ser en forma de rueda dentada o martillo.
- El batido: La masa o pasta de aceituna obtenida en el molino, es batido con el objeto de favorecer la salida del aceite. Las gotas de aceite se van aglutinando para formar una fase oleosa más grande y fácilmente separable de la fase acuosa (agua de aceituna) y de la fase sólida u orujo (piel, pulpa y huesos rotos). La temperatura de batido no debe sobrepasar los 30° C para que no se pierdan los compuestos aromáticos y no se aceleren los procesos de oxidación.
- Centrifugado: Para separar completamente el aceite del alpechin (agua) y del orujo, se introduce la pasta de aceituna en una centrífuga al vacío. Al hacer girar la pasta a gran velocidad se consigue la separación por diferencia de densidad del orujo, el agua y el aceite.

- La conservación: Ya obtenido el aceite es fundamental la conservación en condiciones óptimas para que llegue al consumidor con todas sus cualidades. El material de los depósitos debe ser inerte, azulejo, vitrificado, acero inoxidable, etc. y a temperatura idónea entre 15° y 18° para permitir una maduración de los aceites sin favorecer la oxidación.

Refinamiento y clasificación.

- Clasificación: Para su clasificación se tienen en cuenta índices objetivos basados en el análisis de laboratorio de una serie de características físico-químicas relativas a la composición del aceite (grado de acidez, índice de ceras, nivel peróxido, etc.) y también los índices subjetivos (sabor, color, olor, etc.)

Envasado y etiquetado.

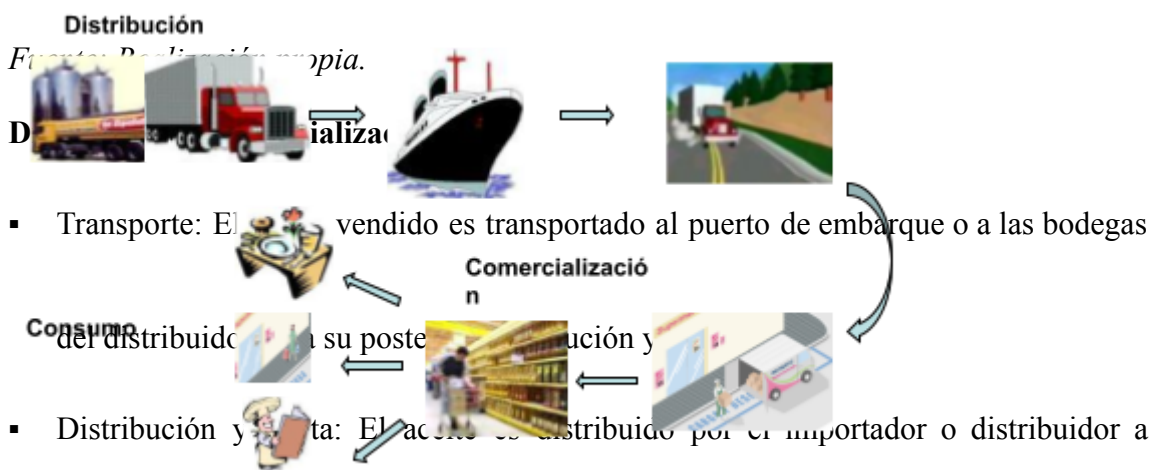
- Envasado: A diferencia del vino, el aceite de oliva no mejora con el tiempo, por lo que es recomendable consumirlo cuanto antes, dentro de su año de producción. No obstante y dependiendo de la variedad puede conservarse en buenas condiciones hasta 18 meses. Un buen envasado debe mantenerse y cuidar las condiciones óptimas para no deteriorar las cualidades organolépticas (sensaciones detectables por los sentidos, especialmente de sabor y olor) del aceite de oliva, este debe ser hecho en envases oscuros y al vacío, a una temperatura entre 15° y 18° C. Los envases más utilizados son: vidrio, latas, tetrabricks, envases pet.

- **Etiquetado:** El etiquetado del aceite de oliva, como la mayoría de los alimentos, debe ofrecer información objetiva y contrastada evitando el engaño y el fraude alimentario, bajo la normativa vigente se distingue entre el etiquetado obligatorio y facultativo. En el caso del aceite de oliva chileno este debe tener la indicación de procedencia y origen.
- **Empaquetado:** Una vez envasado y etiquetado el aceite, éste es empaquetado en cajas de 10 o 12 botellas para ser cargado o almacenado para su posterior distribución o venta.

1.5.2 Distribución y comercialización del aceite de oliva.

A continuación se presenta la fase de distribución del aceite de oliva.

Cuadro 1.2: Distribución y comercialización del aceite de oliva.



- **Transporte:** El aceite vendido es transportado al puerto de embarque o a las bodegas para su posterior distribución y comercialización.
- **Distribución y venta:** El aceite es distribuido por el importador o distribuidor a supermercados, hoteles, restaurantes, tiendas gourmet, etc. para su posterior venta.

1.6 Áreas de gestión clave.

Se pueden identificar en la industria olivícola nacional dos áreas claves que permitirían un mejor desarrollo, y estas son: producción, comercialización y marketing.

El área productiva tiene gran importancia para un fortalecimiento y desarrollo de la industria, la cuál es necesaria para una producción óptima, con conocimientos técnicos que respondan a las necesidades de la actividad productiva e industrial. Esta área, es la que permite producir un aceite de oliva de óptima calidad y con la incorporación de nuevas tecnologías, generando economías de escala y llevando a la disminución de los costos de producción.

La otra área de gestión clave sería la comercialización y marketing, lo que permitiría:

- Aumentar el conocimiento de las características de mercados internacionales y nacionales, realizando estudios que permitan actualizar información sobre la situación real de la olivicultura en el país.
- Fomentar una mayor inserción de los productos olivícolas en mercados externos, diseñando y difundiendo un sistema de prospección, seguimiento y difusión permanentes de mercados identificados. También realizar campañas de promoción de los productos olivícolas que Chile produce en los mercados extranjeros identificados.

Con un buen desarrollo en ambas áreas, permitiría aumentar la diversidad de productos ofrecidos, desarrollando aceite de oliva con valor agregado de acuerdo a los consumidores de diferentes mercados, e identificar y desarrollar nuevos mercado para la producción olivícola nacional.

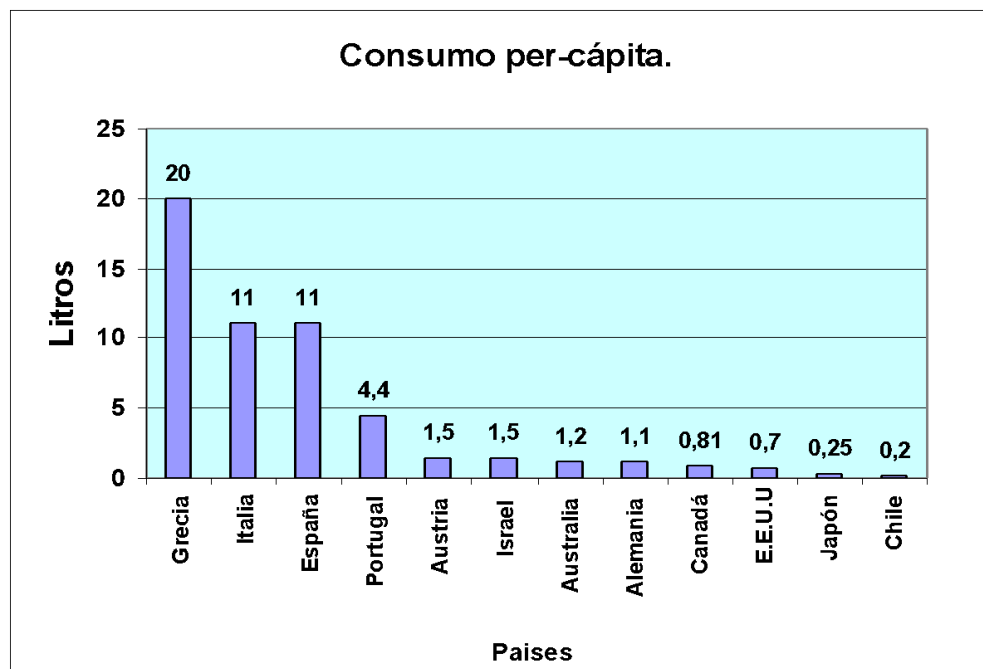
1.7 Otros antecedentes.

1.7.1 Consumo per cápita doméstico y mundial.

En cuanto al consumo per-cápita, Grecia es el principal consumidor mundial con 20 litros anuales, seguido por Italia y España con 11 litros anuales.

Muchos países han descubierto las propiedades del aceite de oliva para la salud tardíamente, pero éstos han visto incrementado el consumo per cápita considerablemente, como es el caso de Japón, Australia, Canadá y EEUU.

Gráfico 1.8: Consumo per-cápita mundial.



Fuente: Consejo Oleícola Internacional

El consumo per cápita nacional registró un aumento de 33%, al subir de 150cc en 2004 a 200cc el año pasado¹⁸. Sin embargo, aún queda mucho por crecer, considerando los consumos de 20 litros en Grecia, 11 litros de España e Italia y 0.7 litros en EEUU.

1.8 Conclusión del Diagnóstico.

Chile, como ya se ha mencionado anteriormente, cuenta con características favorables para poder explotar el cultivo de olivos y así mismo la producción de aceite de oliva.

Algunas de estas son, las favorables condiciones edafoclimáticas que posee el país y en particular en algunas regiones. Estas ayudan en gran parte a la expansión del cultivo y así mismo de una manera indirecta a la producción del producto. La incorporación de nuevas tecnologías, que ya están disponibles en el país, han llevado al aumento de la producción nacional y a una calidad del aceite de oliva que compite a la par con empresas internacionales que llevan décadas en los mercados extranjeros.

Además, el sector cuenta con el apoyo de varios organismos gubernamentales, que hoy en día están preocupados de brindar ayuda o apoyo, tanto en la investigación como en la promoción del aceite de oliva. Dentro de estos se pueden mencionar los siguientes: CORFO, INDAP, INIA, ProChile, FIA, entre otros.

Chile cuenta además con una infraestructura y canales de explotación para el aceite de oliva, oportunidad no menor a considerar y trabajar para no desaprovecharla. Junto con esto, también se puede mencionar la presencia de una cultura olivícola presente en el país y que crece cada vez más, la cuál le da al sector la posibilidad de incrementar la

¹⁸ Fuente: "El mercado mundial del aceite de oliva", ProChile, 2005.

producción para así, introducir el producto al mercado nacional en una primera instancia y luego en el exterior (países de destino de las exportaciones nacionales).

Por otro lado, hay que tener en consideración las tendencias crecientes, tanto en la producción y en el consumo mundial como el nacional. El aumento de la producción nacional e internacional y donde antes no se producía, tales como Túnez, Argelia, Argentina, han incrementado su producción significativamente para la exportación a mercados potenciales. En cuanto a la producción nacional, se está produciendo aceite de oliva donde antes no se pensaba que se podía producir, como en las VII y VII región, y también a niveles nunca vistos en la historia de la producción olivícola nacional.

También hay que considerar el aumento de consumo y consumo per-capita nacional e internacional, esto se debe al resultado del mayor conocimiento que tienen los consumidores, sobre los beneficios que tiene para la salud el consumo de este tipo de productos y el cambio a la dieta mediterránea que se está llevando a nivel nacional e internacional.

Así, además de la existencia de grandes mercados internacionales potenciales y sus altos índices de crecimiento anual de consumo, tales como EE.UU., Japón, Canadá y Australia, entre otros.

Por otro lado en el ámbito de gestión y de asociabilidad, el rubro olivícola presenta un incipiente nivel de organización tanto a nivel nacional como regional, debido principalmente al desconocimiento que poseen los productores sobre las ventajas de estar asociados, junto al hecho de fuertes individualismos y la falta de confianza tanto en el trabajo asociativo como en la administración del negocio. Actualmente a nivel

nacional se encuentra Chile-Oliva, que es la cara del aceite de oliva a nivel nacional y extranjero, aunque no todos los productores nacionales se encuentran asociados a ésta organización.

En el ámbito de comercialización, la actividad olivícola nacional ha tenido una desventaja desde sus inicios, allá por los años 90, la que aún persiste, debido a que gran parte de los productores nacionales producen y comercializan su producción de manera individual, y en la mayoría de los casos en volúmenes reducidos, situación que restringe su poder de negociación en la comercialización y por lo tanto en la rentabilidad de su negocio. A lo anterior, se suma la entrada al país de productos olivícolas a precios, que muchas veces, tornan el producto chileno poco competitivo, todo esto representa para el sector una limitante importante a considerar para el desarrollo del rubro.

En el ámbito del financiamiento se tiene que el cultivo del olivo requiere inversiones importantes cuyos retornos son obtenidos a largo plazo. Esta condición ha hecho difícil el acceso por parte de los productores o empresarios olivícolas nacionales, a las líneas de financiamiento para inversiones de carácter productivo e industrial, hecho que ha estancado los anhelos y posibilidades de mejorar la producción y de lograr los niveles de calidad que se exigen. A lo anterior, le sumamos la inversión extranjera que ha llegado al país con grandes empresas aceiteras españolas e italianas, trayendo al país grandes inversiones y tecnología, las que han realizado joint-venture, comprando cultivos, terrenos e incluso empresas completas, todo esto para asegurarse una mayor producción en la estación contraria de los países mediterráneos y porque Chile cuenta con condiciones edafoclimáticas favorables para la producción del aceite de oliva.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DEL ACEITE DE OLIVA.

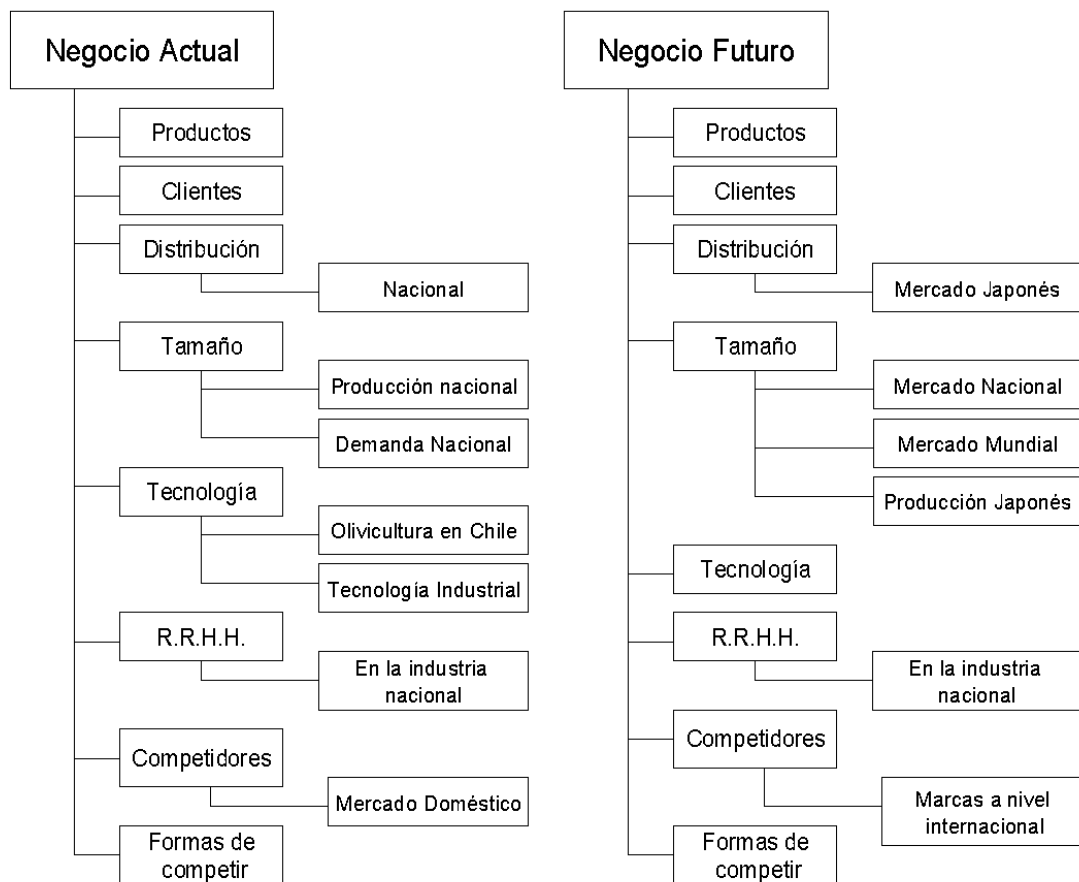
En este capítulo se hace mención a la estrategia de la industria del aceite de oliva y la relación de ésta con la producción en Chile de sus variedades más desarrolladas y conocidas, estas son el aceite de oliva virgen y extra virgen, por otra parte se desarrollan temas como, las formas de comercialización, la calidad producida en el país y se determinan los tipos de clientes o consumidores del producto. Cabe destacar que la distribución del aceite de oliva se asemeja mucho a la del vino, es por ello que se facilitan las formas de distribución, siendo los canales de esta bastantes simples.

Por otra parte, se hace referencia a la superficie de olivos plantados en Chile, a la demanda del aceite, a la tecnología utilizada tanto en las plantaciones de sistemas tradicionales, sistema intensivo y sistema súper intensivo. Se debe hacer la salvedad de que, sin importar el sistema elegido, la olivicultura moderna exige riego, fertilizaciones, podas y manejo fitosanitario tanto en los procesos de extracción y elaboración, entre otros. Además, se mencionan la calidad de los recursos humanos, la disposición de

personas preparadas que permiten concebir estrategias más concretas aplicables en el futuro.

Las formas de competir y competidores en un mercado exterior claramente más exigente como es el caso de Japón, son un tema de importancia en este punto, debido a que se deben tomar en cuenta la distribución, el tamaño, la tecnología y los recursos humanos utilizados, que satisfacen las características de calidad que este mercado exige para un determinado producto, lo cual se detalla ampliamente a continuación.

Estructura del capítulo II.



Fuente: Realización propia.

2.1 NEGOCIO ACTUAL.

2.1.1 Productos.

El aceite de oliva producido en Chile es aceite de oliva virgen y extra virgen, el cual es comercializado en botellas de vidrio desde 250ml. a 1lt.¹⁹, encontrándose una diferencia con los mercados extranjeros, donde se produce aceite de oliva de diferentes calidades, desde extra virgen a lampante. La calidad actualmente producida en el país, es de calidad Premium, o sea virgen y extra virgen, muy superior al aceite de oliva importada.

Las variedades de aceite de oliva extra virgen que se producen son las siguientes²⁰:

- Monovarietales: elaborados a base de una sola variedad de aceituna, de manera de conservar todas las características propias de esa especie.
- Blend o Mezcla: elaborados a base de distintas variedades de aceituna, con el objetivo de obtener un estándar uniforme de sabor y aroma.

En cuanto al sabor del aceite de oliva producido en Chile, éste se caracteriza por sabores frutosos y frescos, de suave color dorado y reflejos verdes, con diferentes sabores y

¹⁹ Fuente: "El mercado mundial del aceite de oliva", ProChile, 2005.

²⁰ Fundación para la innovación Agraria, "el cultivo del oliva, diagnóstico y perspectivas", Santiago 1999.

aromas, los cuales son obtenidos principalmente de las siguientes variedades de olivo: Picual, Arbequina, Manzanillo, Racimo y Frantoio.

Los precios del aceite de oliva que se comercializan en el país, no varían significativamente entre las empresas nacionales, pero se observa diferencias de precios con los aceites importados, ya que éstos son ligeramente más altos que los nacionales.

2.1.2 Clientes.

Los consumidores de aceite de oliva en Chile, se caracterizan por pertenecer a segmentos de mayores ingresos. Los consumidores pertenecientes al grupo de altos ingresos, prefieren aceites de oliva extra virgen de calidad certificada. También existen consumidores pertenecientes al segmento medio alto, que en promedio prefieren aceite de oliva obtenidos de mezclas de aceite. Y, por último, existen consumidores pertenecientes al segmento medio bajo, ellos en general, prefieren aceites que se obtienen de otras semillas. También hay que considerar la existencia de personas que gustan de este producto y lo prefieren sin importar el segmento al que pertenezcan. Dentro de éstas se encuentran las personas de origen extranjero y los consumidores nacionales que han adquirido el hábito de consumo, debido a los atributos que este producto posee en cuanto a la salud y sabor.

No se conocen cifras ni estudios como para determinar en forma exacta los porcentajes de preferencias entre un segmento u otro.

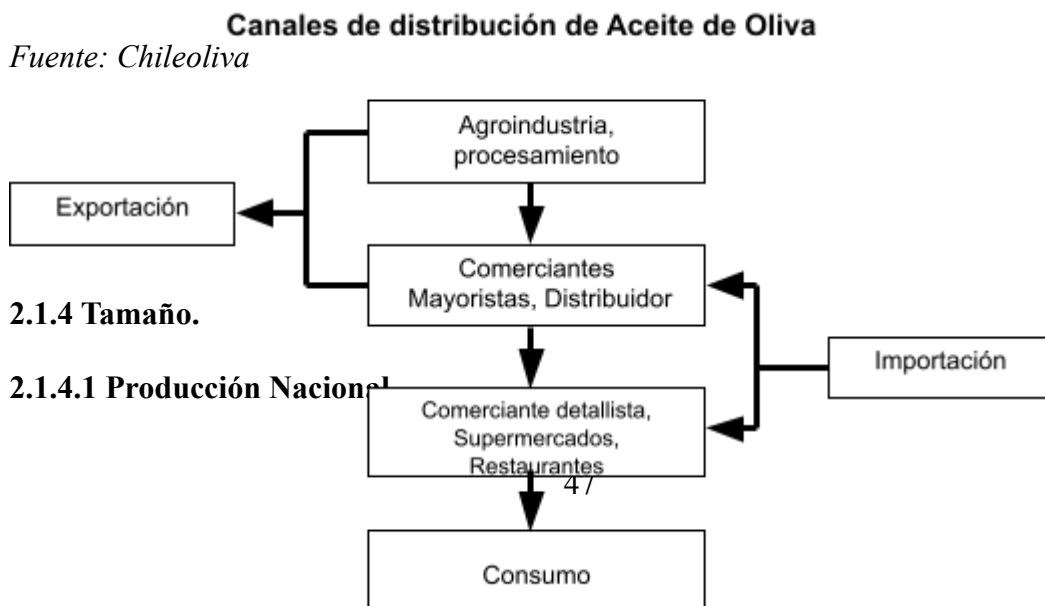
2.1.3 Distribución.

La distribución del aceite de oliva se asemeja mucho, y también se complementa, con la comercialización del vino. Los canales de distribución son en su mayoría bastantes simples: el aceite es vendido desde la productora de aceite a los supermercados, restaurantes, negocios especializados de aceite, hoteles, etc.

2.1.3.1 Nacional:

Como se presenta en el diagrama 2.1, la distribución interna del producto está determinada por los grandes importadores y productores nacionales que distribuyen principalmente a supermercados, restaurantes y hoteles, con un costo que se ha reducido año a año, en virtud de la desgravación gradual de un punto porcentual anual en el arancel. Se puede decir que no existen dentro de la cadena de comercialización del aceite de oliva grandes distribuidores y tiendas especializadas en el país, por tratarse de un producto selectivo y no de consumo masivo. En su mayoría los volúmenes de aceite de oliva son distribuidos a regiones y comercio mayorista por los supermercados.

Diagrama 2.1: Canales nacionales de distribución del aceite de oliva.



2.1.4 Tamaño.

2.1.4.1 Producción Nacional

Actualmente, la superficie de olivos plantados en el país se estima en alrededor de 7.000 hectáreas²¹, cifra que duplica la registrada hace 10 años, que alcanzaba a 3.000 hectáreas, con más de 20 almazaras que producen unas 1.500 toneladas de aceite de oliva extra virgen. La expansión se ha realizado fundamentalmente a plantaciones orientadas a la producción de aceite de oliva, la que a nivel nacional, se estima que llegará a la cifra no despreciable de 3.000 toneladas de aceite dentro de los próximos 3 años, estimándose en unas 10.000 toneladas al año 2012²², dado el ritmo de plantaciones que se han realizado.

Este crecimiento de la superficie se manifestó con fuerza en la segunda mitad de los noventa, como consecuencia de interesantes aumentos en el consumo de los productos olivícolas, lo que motivó que muchos productores consideraran esta nueva alternativa y se dedicaran a invertir en el rubro, al mismo tiempo que diversas instituciones del sector agrario emprendieran acciones destinadas a impulsar el desarrollo de la olivicultura en el país. Además, se advierte que el conocimiento sobre la adaptación de las variedades introducidas a las distintas áreas productivas y el manejo del huerto, han permitido seleccionar o crear plantaciones con mezclas de variedades que admiten, por una parte, asegurar una producción promedio estable, obviando así los riesgos climáticos y, por otra parte, obtener aceites varietales o mezclas de ellos. Asimismo, la densidad de plantación o el sistema de conducción de los árboles se ha ido adecuando a las condiciones topográficas de suelo y de capacidad económica de los empresarios. En cuanto al destino de la producción de aceitunas, también los productores han

²¹ Artículo publicado diciembre 2005 en www.odepa.gob.cl, Sección mercados y negocios.

²² Artículo publicado diciembre 2005 en www.odepa.gob.cl, Sección mercados y negocios.

privilegiado la selección de olivas de excelente calidad para la fabricación de aceite, la búsqueda de alternativas de comercialización para el descarte y la posibilidad de constituirse en productores de aceitunas de mesa de manera paralela al proceso industrial del aceite.

También es posible observar que existen en perspectiva numerosos proyectos de plantación de olivos para la producción de aceites de oliva extra vírgenes. Además, de las posibles pequeñas plantaciones en Cauquenes, una empresa ya instalada con cerca de 100 ha en la VII Región aumentaría a 400 ha sus plantaciones en un futuro cercano. En la VI Región, unas 800 ha de olivos se plantarían en corto plazo. En la IV Región, también hay proyectos de plantar una cantidad importante de olivos.

Tabla 2.1: Producción de aceite de oliva en Chile (ton.).

Año	Producción (MT)
1998	840
1999	1.440
2000	1.716
2001	1.947
2002	2.112
2003	2.376
2004	2.658
2005	2.982

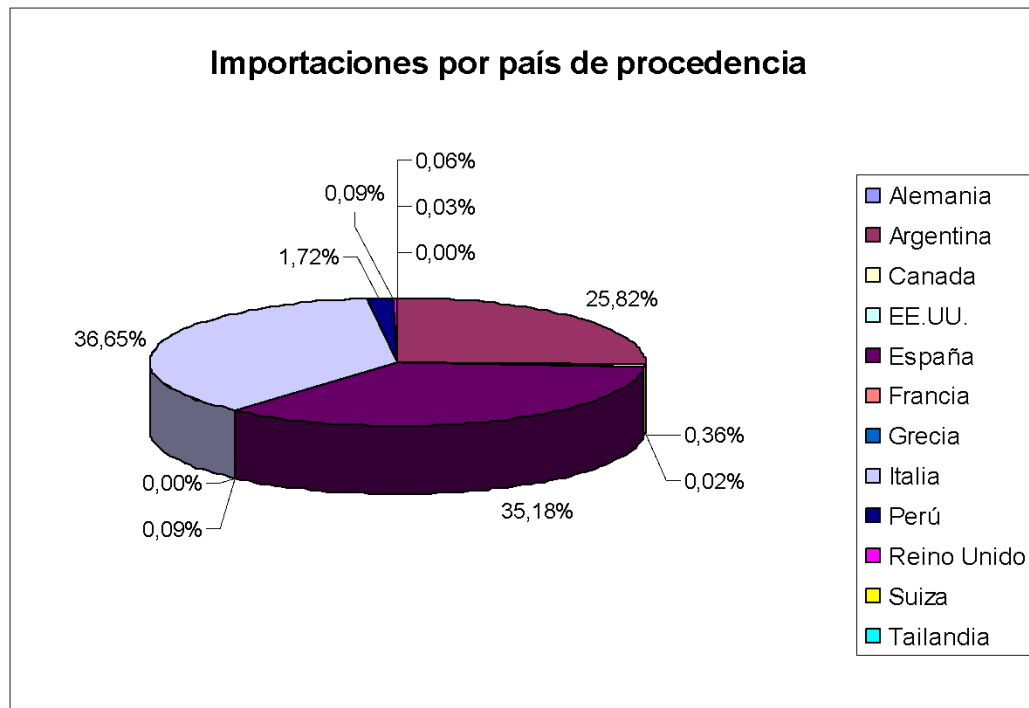
Fuente: FAOSTAT.2006

Como se ve en la tabla 2.1, el aceite de oliva ha aumentado significativamente los últimos 8 años, cercanos al 400%.

2.1.4.2 Demanda Nacional.

El consumo actual de aceite de oliva en el país, es de alrededor de 2.000 toneladas²³. Sólo el 10 %, aproximadamente unas 200 toneladas, son abastecidas por la actual producción nacional y el resto, están cubiertas en un 90% por importaciones provenientes de Italia, España y Argentina principalmente, como se puede apreciar en el gráfico 2.1.

Gráfico 2.1: Importaciones de aceite de oliva por país de procedencia.



Fuente: ODEPA, 2006.

2.1.5 Tecnología.

A fines de los años 90, la actividad olivícola se vio enfrentada al desafío de elevar el nivel tecnológico, con el objetivo de mejorar su competitividad y así aumentar sus

²³ Artículo publicado diciembre 2005 en www.odepa.gob.cl, Sección mercados y negocios.

niveles de rentabilidad, lo que llevó en los últimos años a realizar una fuerte inversión en nueva tecnología por parte de los productores, sustituyendo los tradicionales sistemas de producción de prensa, basados en un proceso de extracción continuo por sistemas que aplican procesos discontinuos completamente automatizados.

La aplicación de tecnología de punta en toda la cadena de producción del aceite de oliva permite obtener producciones de alta calidad, a bajos costos y en un menor tiempo, lo que se traduce en una mayor rentabilidad. Además, la automatización de algunos procesos permite obtener un producto de calidad uniforme, que cumple con todas las exigencias de los mercados internacionales.

En Chile, las plantaciones olivícolas se manejan a través de riego tecnificado, lo que permite aumentar los rendimientos casi al doble de los europeos (cerca de 12 toneladas por hectárea en Chile contra 6.5 toneladas en el viejo continente) cuestión que, lejos de significar una baja en la calidad del producto, implica aprovechar al máximo el terreno y las plantas, aumentando así la eficiencia del negocio. Gracias a toda la tecnología incorporada a las empresas chilenas, no pasan más de 12 horas entre la cosecha y el almacenamiento del aceite para su posterior envasado, lo que disminuye el riesgo de que los frutos se oxiden y disminuyan la calidad del producto final.

Existen dos tipos de tecnologías en la elaboración de aceite de oliva, una en el cultivo mismo del olivo, y la otra en la elaboración misma, que se explicaran a continuación:

2.1.5.1 Olivicultura en Chile:

La olivicultura chilena ha pasado de sistemas tradicionales a sistemas modernos y eficientes, en los cuales los empresarios han podido evaluar el negocio del aceite de

oliva como un cultivo dinámico y rentable en la agricultura chilena. Cabe mencionar que existen los siguientes sistemas de producción en los olivares en Chile:

Tabla 2.2: Sistemas de producción de olivares.

Sistema de cultivo	Marcos de Plantación	Formación	Características
Sistema tradicional	10m x 10m 8m x 8m 7m x 5m	copa o vaso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco rentable. ▪ Con una lenta formación. ▪ Llegada al pick de producción.
Sistema intensivo	6m x 4m 5m x 3m 6m x 4,5m	eje central y copas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor cantidad de árboles por hectárea. ▪ Exigen un manejo moderno desde la plantación hasta la cosecha. ▪ Más rentables, porque son más productivos y precoces.
Sistema Súper-intensivo	4m x 1,5m 3,75mx 1,5m	sistema de seto en eje central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema muy precoces ▪ Permiten cosechas mecanizadas con una máquina vendimiadora. ▪ Mayor atención que el resto ya que se debe mantener una altura y control de vigor.

Fuente: Fundación para la Innovación Agraria.

Existen 4 variedades que se podrían manejar en el sistema superintensivo: Arbequina, Arbusana, FS-17 y Koroneiki, aunque respecto de esta última no se tiene unanimidad en que tan grandes pueden llegar a ser los árboles. Cualquiera sea el sistema elegido la olivicultura moderna exige riego tecnificado o tradicional, fertilizaciones, podas (de formación y producción) y manejo fitosanitario.

2.1.5.2 Tecnología Industrial: Elaboración de aceite.

Hoy día, en Chile, para la extracción del aceite de oliva se emplean dos procesos, uno de ellos se basa en una separación en una centrífuga horizontal (“decanter”) de las tres fases presentes en la aceitunas (aceite, agua de vegetación y sólido) y en el otro (de dos fases) se separa el aceite del resto de componentes presentes en los frutos (sólido y agua de vegetación). Ello, influye significativamente en la cantidad y composición de los distintos subproductos que se generan. Además, todavía en algunos lugares se emplea el llamado "proceso tradicional" en el que el aceite se extrae mediante prensas.

Este proceso es desarrollado en el país por empresas líderes en el mercado de Tecnologías de Extracción de Aceite de Oliva (ej. PIERALISI, WESTFALIA SEPARATOR).

Dentro de las ventajas que se pueden destacar en los procesos continuos se encuentran: un requerimiento mínimo de mano de obra, menores requerimientos de espacio, rapidez en la elaboración y entre las desventajas una inversión inicial alta.

2.1.6 Recursos humanos.

En el rubro olivícola, disponer de personas preparadas, es la base para poder concebir estrategias y aplicarlas después. En las almazaras, se necesita personal experto para obtener aceite de calidad y conseguir las mínimas pérdidas de calidad y rendimiento. El sector olivícola ha sido desempeñado en forma artesanal o tradicional y cuando se ha pasado del método de prensas a los métodos de centrifugación continua se ha operado de forma automática, constatándose pérdidas de calidad y rendimiento superiores a los valores fijados como referencia.

No hay estudios formales respecto al nivel de profesionalización del personal del sector olivícola, debido a ser un sector relativamente nuevo, que recién está siendo explotado.

Actualmente en Chile, a pesar de la alta especialización de los técnicos agrícolas, es reducida la oferta de especialistas y asesores técnicos en el rubro olivícola en el país que sean capaces de responder adecuadamente a las necesidades que implica abordar los desafíos tecnológicos y de mercado que enfrenta la actividad.

Esta limitada oferta de especialistas y asesores en olivicultura, se explica por la poca importancia relativa de este frutal con respecto a otros frutales más dinámicos, donde encontramos un alto standard de conocimiento especializado en fruticultura en general. Esta situación, a su vez ha influido en que los programas de educación superior para profesionales y técnicos no consideren cursos de dedicación exclusiva al rubro, sino que entreguen solo aspectos generales de introducción. Actualmente, la Universidad en Chile

cuenta con un programa de especialización de post graduado para el sector olivícola, que llevaría a incrementar la cantidad de especialistas en el rubro en un futuro cercano.

Por otra parte, también hay diferencias en la especialización de la mano de obra que participa directamente en los procesos productivos e industriales de la actividad olivícola, situación que también contribuye a limitar el desarrollo del rubro.

En el área administrativa, el país posee un amplio número de profesionales y ejecutivos, en las áreas económicas, administrativas y de comercio exterior que servirían de apoyo para el crecimiento de la industria.

A nivel de dirección, en las empresas familiares, no existen personas preparadas para llevar las almazaras bajo condiciones de una dirección estratégica y la gestión se limita al día a día. Por este motivo, tampoco se cuenta con personas preparadas para el comercio internacional excepto en las empresas grandes que cuentan con profesionales con largo años de experiencia.

Las pequeñas y medianas empresas y, en particular las empresas de economía social que predominan en el sector olivícola, necesitan un proceso de formación profesional para obtener los conocimientos de marketing, control de costos, gestión de empresas que las transforme en más competitivas.

Los puestos de trabajo operativos no presentan grandes particularidades, si bien es preciso que se conozcan las condiciones de trabajo necesarias para conseguir un aceite de calidad. Por otro lado, los trabajos agrícolas, el agricultor y el personal, también necesitan formación en técnicas de cultivo, de recolección y de manipulación del fruto

para asegurar la máxima productividad y calidad. En Chile, la capacitación ha sido lenta, pero efectiva.

2.1.6.1 Recursos humanos en la industria olivícola nacional:

El tamaño promedio de las empresas del sector olivícola, según la planta de personal permanente, es de 20 personas. Si se divide a las empresas por estratos, de acuerdo a esta variable, se obtiene que:

- 66% posee menos de 10 personas en forma permanente (dos tercios).
- 25% contrata hasta 40 personas.
- 8% contrata más de 40 empleados.

Todas las empresas del sector olivícola demandan mano de obra durante el período de elaboración. Como se vislumbra en la tabla 2.3, en promedio, la cantidad de personal temporario contratado es de 17 personas por temporada. Es posible observar que, mientras menor es el tamaño de la empresa, en función de su planta permanente, mayor es el requerimiento de personal en temporada. Si se relaciona el personal temporario y permanente, se verifica que por cada trabajador permanente se contratan 4 trabajadores temporarios. Por otro lado, la duración máxima de estos contratos es de 3 meses, en su mayoría.

Tabla 2.3: Personal contratado en las empresas productoras de aceite de oliva nacional.

Empresa	Personal permanente	Personal temporario	Horas trabajadas en temporada.
Pequeña – Mediana	3-4 personas	19 personas 6 veces cada personal permanente	8 horas En turnos rotativos
Grande	17 personas	11 personas 0.9 veces cada personal permanente.	9 horas En turnos rotativos
Promedio	10 personas	17 personas Promedio 4 veces cada personal permanente.	9 horas

Fuente: Realización propia.

En promedio, una persona trabaja más de nueve horas diarias durante la temporada. Este indicador disminuye a ocho horas en las empresas medianas. Por otro lado, más del 70% de las fábricas chicas y medianas realizan turnos rotativos de una duración de ocho horas cada uno, en tanto que la totalidad de las empresas grandes implementa este sistema de trabajo.

La planta de personal permanente promedio es de nueve personas. Si se considera la clasificación de las empresas de acuerdo a la cantidad de aceite de oliva elaborado por

temporada, se observa que la mano de obra permanente aumenta proporcionalmente a medida que crece el volumen elaborado. Para las fábricas pequeñas y medianas, el promedio es de 3 o 4 personas, mientras que para las grandes, el promedio supera los 17 empleados.

En temporada, todas las empresas incorporan personal temporario. La relación entre el personal transitorio y permanente, para las fábricas de tamaño pequeño e intermedio, indica que éstas requieren proporcionalmente mucho más personal que las grandes, alcanzando esta relación hasta seis veces el tamaño de su planta permanente, mientras que para las fábricas grandes este valor es de sólo 0,9. En las grandes fábricas el promedio de personal contratado en temporada asciende a 11 empleados, las medianas requieren los servicios de 19 trabajadores, ascendiendo a 22 en el caso de las empresas pequeñas.

El personal, tanto permanente como transitorio, trabaja nueve horas promedio. Este valor excede el jornal habitual debido a que la cantidad de horas que trabajan los contratados temporariamente es superior a las ocho horas.

Para las empresas aceiteras, la mayor demanda de mano de obra se concentra durante los meses de mayo a julio, mientras que las de conservas se prolongan más en el tiempo, con un promedio de cinco meses a partir del mes de agosto.

Por otro lado, los empresarios no manifiestan presentar inconvenientes o problemas en la disponibilidad de la mano de obra para los puestos y funciones demandados. Casi la totalidad de las empresas no utiliza agencias o empresas de servicios para contratar al personal.

2.1.7 Competidores.

2.1.7.1 Mercado doméstico.

El mercado doméstico del aceite de oliva esta condicionado en su mayoría a las importaciones que representan un 55% del consumo interno²⁴, pese a un aumento en el consumo nacional, las importaciones han disminuido los últimos años, dando paso a la producción nacional (la cual representa el 45% del consumo interno).

El país se abastece principalmente con las importaciones, las cuales provienen en su mayoría de España, Italia y Argentina. Las principales marcas importadas son la italiana Talliani -de la empresa del grupo Luksic, Lucchetti - y las españolas Carbonell y Borges. También se encuentran las marcas italianas Basso, Santagata y Divilla²⁵.

En cuanto a la producción nacional de aceite de oliva, se encuentran aproximadamente 30 empresas productoras, desde pequeñas a grandes productoras, las cuales han dado un explosivo aumento de producción en los últimos años.

A Continuación se presentan las principales empresas productoras nacionales y su respectiva participación del mercado doméstico:

Tabla 2.4: Principales empresas productoras nacionales de aceite de oliva:

Principales empresas productoras	Cuota en el mercado (%)
---	--------------------------------

²⁴ Artículo publicado diciembre 2005 en www.odepa.gob.cl, Sección mercados y negocios.

²⁵ Publimark, Santiago 2005.

Valle Arriba	25
Terramater	25
Valle Grande	15
Bethania y Don Daniel	7

Fuente: Publimark, 2005.

Como se presentó anteriormente, las principales empresas nacionales productoras de aceite de oliva con sus respectivas marcas y participación en el mercado con respecto a las marcas nacionales son las siguientes:

- Valle Arriba, con las marcas Kardamili y Mestre, ocupa 25% del mercado nacional.
- Terramater también concentra 25% de participación y comercializa las marcas Canepa, Casta de Peteroa y Petralía.
- Valle Grande, con Olave, abarca 15% de participación.
- Bethania y Don Daniel se llevan 7% de participación.

Fray Jorge y Huasco son otras marcas que tienen menor producción y, por lo mismo, su distribución se concentra en determinadas regiones, en especial del norte del país.

En cuanto a los precios del aceite de oliva en el mercado nacional, este tiene relación con el origen, con su calidad y características respecto al sabor y gusto como también al envase.

Las marcas de aceite de oliva provenientes del extranjero son de un precio levemente superior que las marcas chilenas, y esto se debe en gran medida al desconocimiento del consumidor de las marcas nacionales, en relación a su origen y calidad, ya que las marcas extranjeras llevan más tiempo posicionadas en el mercado que las nacionales.

2.1.8 Formas de competir.

Hoy no cabe duda que el momento de la excesiva competitividad empresarial ha llegado al mercado mundial, es por ello que factores como el envío de productos hacia otros mercados, el mejoramiento de los servicios de atención al cliente, distribución de los productos, entre otros, afectan a la estrategia, los resultados y la rentabilidad de las empresas en todos los sectores y tamaños.

Es por esto que la forma de competir que presenta la industria olivícola nacional tiene relación con el mejoramiento de la productividad, con la implementación de tecnologías, el mejoramiento de maquinarias y desarrollo de capacitación de mano de obra, analizando claro, los retornos de inversión que esto genera, lo que ha logrado que la productividad sea mucho más eficiente.

Aspectos finales como análisis físicos, químicos, organolépticos o de homogenización del sabor de los aceites, permiten diferenciar la marca de las empresas entre sí y entre un numeroso grupo de competidores extranjeros. En el caso de la empresa en Chile, la

diferenciación de los productos en relación a los precios es escasa, debido principalmente a la alta competencia y al desconocimiento de las marcas nacionales y extranjeras por parte de los consumidores, pero a pesar de esto, factores como de tecnología y de gestión como la localización de las plantas, el sistema productivo empleado, la capacidad de producción y el sistema de almacenamiento van influir sobre la calidad del aceite, el coste de su obtención, los costos logísticos y el posicionamiento de la empresa. Todo lo que tenga relación con las economías de escala, para bajar los costos y, por otra parte, dar valor al producto es aceptado íntegramente por algunas empresas, especialmente las medianas empresas y se desarrolla a través de procesos que verifican paso a paso que se obtenga un producto de alta calidad.

El envasado, por otra parte, cumple un rol fundamental para el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado, es por ello que las empresas nacionales han implementado un producto de envase atractivo que presenta un aceite de oliva de calidad que diferencia al producto por su diseño, innovación y pulcritud de presentación.

Otra forma de estrategia para el producto nacional, es que algunas empresas están participando en concursos internacionales de aceite de oliva extra virgen, ganando algunas medallas, lo cual constituye una excelente oportunidad para la empresa para dar a conocer sus productos de calidad con reconocimiento internacional.

2.2 NEGOCIO FUTURO.

2.2.1 Productos.

Para poder definir los productos a comercializar por la empresa, hay que considerar el aceite de oliva preferido por el consumidor final, en este caso el mercado japonés es un mercado nuevo, donde no han pasado mas de 8 años desde que se introdujo el aceite de oliva en el país.

Uno de los puntos que se destacan, es que el nivel de conocimiento para diferenciar los distintos tipos de aceite de oliva es bastante bajo. El consumidor ordinario no conoce claramente la distinción entre aceite de oliva y aceite de oliva virgen o extra virgen.

Respecto al tipo de aceite de oliva preferido, los consumidores se decantan por el tipo Riviera que es una mezcla de aceite de oliva virgen y aceite de oliva refinado y de olor más suave que los aceites puros. Sin embargo, conforme se consolida la demanda, los consumidores más experimentados tienden a buscar aceite de oliva con una fragancia más fuerte como la del aceite de oliva extra virgen.

Por otro lado, el consumidor presta mucha atención al diseño del envase, la información sobre el contenido y al etiquetado, ya que los leen cuidadosamente al momento de la compra. Las botellas que generalmente se utilizan son de 200, 250 o 500ml.²⁶ puesto que no se consume diariamente. Además, las botellas y envases, en general, en Japón no suelen ser de mayor tamaño debido al espacio reducido que poseen las cocinas de los hogares japoneses. El envase que parece gozar de mayor popularidad es el de 250cl. (y cada vez más el de 500 cl).

En conclusión, teniendo en cuenta los gustos, preferencias y consumo del mercado japonés, la producción de aceite de oliva de la organización debe estar basada en aceites de oliva virgen y extra virgen de sabores frutosos y suaves, con envases atractivos y pequeños, con etiquetas informativas.

2.2.2 Clientes.

A pesar de la lejanía cultural que tiene el mercado japonés y al desconocimiento acabado del producto, los cambios alimenticios que se han producido los últimos años, el envejecimiento de la población y su preocupación de la salud, fueron determinantes en el aumento del consumo del aceite de oliva.

Los potenciales clientes del aceite de oliva nacional abarcan todos los status sociales y edades, ya que fueron las cualidades saludables del aceite de oliva que atrajo la atención de los consumidores japoneses.

²⁶ Actionoliva (Japan Promotion Center).

Se puede diferenciar varios tipos de consumidores, tales como adultos mayores, jóvenes, extranjeros, personas preocupadas por la salud, hábitos de consumo occidentales, restaurantes.

- *Adultos mayores*: son personas de edad avanzada que están preocupados de la salud, este nicho es considerablemente alto, debido al creciente envejecimiento de la población.

- *Personas preocupadas por la salud*: este consumidor es de todos los status sociales, de edades de 15 a 45 años, que tiene un alto conocimiento por las características beneficiosas del aceite de oliva para la salud.

- *Extranjeros y Jóvenes*: son consumidores con hábitos de consumos occidentales, que gustan de la comida mediterránea y que conocen los beneficios del aceite de oliva.

- *Restaurantes*: cada vez son más los restaurantes de comida occidental que se están instalando en Japón y éstos tienen la costumbre de usar aceite de oliva en sus comidas.

Los factores que determinan la elección de compra de los consumidores son, la calidad, el precio, las calorías que contiene dicho alimento y un etiquetado fácilmente comprensible. Si bien en la actualidad el precio está adquiriendo cada vez una mayor fuerza como factor determinante, en el caso del aceite de oliva, al ser considerado un producto saludable, el consumidor japonés está dispuesto a pagar un poco más, siempre y cuando el producto sea de alta calidad.

En cuanto a los hábitos de consumo, el aceite de oliva se utiliza principalmente para preparar platos de cocina mediterránea, sobre todo platos occidentales y como en aliños para ensaladas.

2.2.3 Distribución.

2.2.3.1 Extranjero (Japón).

Con respecto al aceite de oliva, no existe un canal comercial fijo, ya que esto depende en gran medida del tamaño y la orientación del importador, del mismo modo que de la calidad del producto y del segmento de mercado al que vaya dirigido. En términos generales, puede distinguirse la utilización en Japón del aceite de oliva como un producto de consumo alimenticio cerca de un 90%, o bien como ingrediente para la industria cosmética y farmacéutica (aproximadamente un 10% restante)²⁷.

Tradicionalmente el aceite de oliva ha sido suministrado a los consumidores a través de los mismos canales de distribución que el resto de los aceites vegetales.

Diagrama 2.2: Canales de distribución del aceite de oliva en Japón.



²⁷ Actionoliva (Japan Promotion Center).

encarecían el producto, muchos de los grandes importadores y productores japoneses han comenzado a distribuir y vender directamente a mayoristas secundarios, distribuidores locales, e incluso atienden grandes pedidos de hoteles y restaurantes.

El aceite de oliva para consumo en los hogares se caracteriza por la distribución realizada a través de los supermercados y otros detallistas.

Finalmente, en los últimos años ha aumentado la presencia de aceite de oliva en las tiendas de delicatessen. También cabe reseñar el hecho de que algunas empresas de importación o tiendas especializadas, se han lanzado a la venta de aceite de oliva por Internet, obteniendo buenos resultados eliminando intermediarios.

En un futuro no muy lejano se acortarán cada vez más los canales de distribución y comercialización, lo que llevaría a capturar una mayor participación del precio final del producto. Esto significa que debe fomentarse la integración progresiva que existe entre la empresa transformadora y la fase de comercialización, lo que se traduce en la reducción de la longitud de canales de distribución.

2.2.4 Tamaño.

2.2.4.1 Nacional.

Para el año 2010, se espera un excedente para exportación de 5.000 toneladas, con una producción de 7.000 toneladas, importaciones de 1.000 toneladas y un consumo de

3.000. Para el año 2015, asumiendo que el crecimiento del sector se mantenga, las exportaciones deberían alcanzar las 8.000 toneladas y la sustitución a las importaciones 3.500 toneladas, lo que significaría un beneficio neto para el país de alrededor de US \$30.000.000²⁸.

2.2.4.2 Extranjero.

Las proyecciones futuras indican un importante aumento de la producción mundial que pasará de 2.516.000 toneladas para el periodo 2001/5 a 2.900.000 toneladas para el periodo 2016/20²⁹, mostrando cierta tendencia a la acumulación de existencias que previsiblemente conduciría a menores precios o imprevisibles cambios en las condiciones de oferta.

Parece evidente que los próximos años traerán grandes novedades en la evolución de la oferta y la demanda. Por un lado, existe a un incremento permanente de la producción en tres de los grandes países productores (España, Grecia y Túnez), también apreciable en otros países como Portugal, Turquía, Marruecos y Siria. El aumento de la superficie cultivable y de la productividad de las plantaciones, están conduciendo a esta situación.

2.2.4.3 Japón.

La producción de aceite de oliva en Japón es despreciable y se reduce a cantidades mínimas de algunas áreas con microclimas particulares como la zona de Kagawa y

²⁸ Artículo publicado diciembre 2005 en www.odepa.gob.cl, Sección mercados y negocios.

²⁹ Extraído desde el documento “Mercado del aceite de oliva”, UNCTAD, 2006.

Okayama³⁰ (en la zona de Setonaikai y que se considera como el mar mediterráneo japonés); de esta manera se puede considerar que el 100% del aceite de oliva consumido en Japón es importado de otros países. No se prevé grandes plantaciones en un futuro cercano, lo que convierte a Japón en un importador neto.

2.2.5 Tecnología.

La tecnología para la elaboración del aceite de oliva en el país ha evolucionado en los últimos años, por lo que se espera que cada vez mas empresas, especialmente las pequeñas, implementen este tipo de tecnología y que vayan modernizándose de acuerdo a los avances tecnológicos. Se puede esperar mejoras en las máquinas, pero el proceso para la obtención del aceite de oliva en sí, es el mismo desde hace siglos. Lo que puede evolucionar y mejorar son las máquinas, automatizadas, con mayor capacidad y rápidas que optimicen el proceso, en el que la mano del hombre no este presente.

2.2.6 Recursos humanos.

La nueva capacitación y especialización que se entregará en el país va a llevar a que se cuente con un mayor número de especialistas en el rubro olivícola. Se contará con un número adecuado de especialistas y asesores técnicos, con amplios conocimientos para responder a las necesidades que tendrá que enfrentar el rubro olivícola. En la medida que los pequeños empresarios capaciten a sus empleados, aumentará la dotación de personal calificado.

³⁰ Actionoliva (Japan Promotion Center).

Se prevé que en los próximos años, se contará en el país, con numerosas consultoras en olivicultura, con especialistas nacionales y extranjeros, que servirán de apoyo para el desarrollo de la industria nacional.

2.2.7 Competidores.

Con la entrada de nuevos competidores nacionales y extranjeros, además de la globalización, llevará que la competencia sea más fuerte. El incremento en la producción de diferentes países y la entrada al mercado de nuevos productores, que no producían aceite de oliva, hace prever una fuerte competencia a nivel nacional y extranjero. Además, la internacionalización de grandes marcas productoras ya conocidas a nivel mundial, generará una gran competencia en los mercados más atractivos.

Principales marcas a nivel Internacional.

Algunos grandes grupos del sector:

- 3** Ferruzzi con las marcas Salgado y Koipe,
- 4** Unilever con las marcas Lince, La Masia, Lindoliva y Puget,
- 5** Eridiana-Beghin Say con Lesieur y
- 6** Bunge con Ville.
- 7** Incluso las cadenas de distribución poseen sus propias marcas: Carrefour, Jumbo o Hipercor.

También participan en el mercado del aceite de oliva empresas específicas del sector, como Aceites Españoles con las marcas Carbonell, Elosúa Borges, al igual que la cooperativa Uteco-Jaén que comercializa su propia marca.

En cuanto a las empresas presentes de aceite de oliva en el mercado japonés, se abordan en el siguiente capítulo.

2.2.8 Formas de competir.

Dentro de las variables estratégicas para el desarrollo del producto aceite de oliva, se trata de modificar las características de sus líneas para venderlo en el mercado actual tratando de conseguir mayor satisfacción de los consumidores.

Esta estrategia se basaría en la diferenciación del producto, lo que a su vez presupone una segmentación de consumidores a los que van destinados los nuevos productos tales como aceites vegetales, aceites orgánicos, etc.

Por otra parte, se contrasta el cambio de mentalidad en cuanto al uso tradicional del aceite de oliva, el extra virgen para ensaladas, el de oliva para el consumo y el de maravilla para frituras.

No hay que olvidar, para identificar y diferenciar el producto, aparte de sus características inherentes de materia prima y de proceso de extracción utilizado, debe estar acompañado de la correspondiente identificación mediante el uso de etiquetas atractivas, marcas y segundas marcas, así como la utilización de un envase que, además de permitir una fácil identificación por parte del consumidor, proteja, conserve y tenga características funcionales (fácil de abrir y cerrar para verter directamente, entre otros).

Dentro de las variables tácticas, el precio es una estrategia esencial tanto con la relación a otros productos sustitutos directos (aceite de semillas) como en la competencia de marca, coordinando campañas de ofertas especiales en precios.

Por último, la variable promoción atenderá tanto a la marca como a la imagen del producto como contribuidor de salud y calidad de vida. En todo caso, intentará equilibrar las disponibilidades presupuestarias con los medios publicitarios más eficientes.

Por el volumen de producción y empleo que podrá generar en Chile, es necesario realizar promociones de carácter genérico por parte de las instituciones públicas y del sector privado, las cuales permitirán penetrar y consolidar mercados en este sector.

En adición, forma parte de las estrategias de internacionalización del aceite chileno; es participar en concursos internacionales de aceite de oliva extra virgen, esto constituye una buena oportunidad para que las empresas den a conocer sus productos de calidad y para que los consumidores aprecien los esfuerzos que hacen los empresarios, por fortalecer la imagen de calidad vinculada a este producto.

2.3 Resumen capítulo.

Los productos ofrecidos en los mercados internacionales varían de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores, en cuanto al aroma, sabor, tamaño del envase y

etiquetado, donde en mercados ya consolidados como el europeo, los consumidores prefieren los aceites fuertes, a diferencia en países donde el aceite de oliva es un producto relativamente nuevo, los sabores deben ser mas suaves y frutosos. Chile actualmente produce dos tipos de aceite: monovarietales y Blend, con sabores suaves y frescos, precios competitivos y alta calidad. Mercados como Japón donde el consumidor es muy exigente, las empresas nacionales pueden aprovechar la variedad de aceite producida y su alta calidad, pero deben disminuir el tamaño de los envases, mejorar las etiquetas siendo estas mas informativas y llamativas, además de producir a economía de escala y conseguir denominaron de origen para poder competir con las marcas que se encuentran en dicho mercado.

El tamaño de la industria nacional ha aumentado significativamente en los últimos años, en cuanto a la producción y la demanda de esta, la cual irá aumentando en los siguientes años con la creciente exportación y la introducción a nuevos mercados, como USA, Australia, Japón, entre otros. Debiendo ser imperante cambiar la forma de competir de los actores del mercado doméstico, donde los actores están claramente definidos y la diferenciación de los productos es escasa a una estrategia de segmentación del mercado, utilizando envases y etiquetas atractivos, aceites de calidad y hacerse un renombre de marca, ya que se presenta una enorme competencia en mercados internacionales, que a pesar de no ser muy diferente al mercado nacional, se debe abordar de diferente manera, donde el apoyo y trabajo conjunto de organismos gubernamentales y la empresa privada serán de suma importancia para llegar a los nuevos mercados.

La tecnología actualmente empleada en el cultivo y la industria nacional del aceite de oliva es tecnología de punta que no variara mucho con los años. Cultivos con sistemas modernos y eficientes de plantación, como es el intensivo y súper intensivo han generado mayores producciones, donde la extracción y el uso de maquinaria moderna de dos y tres bases han disminuido el uso de mano de obra y espacio, y aumentado la calidad del aceite producido. En cuanto a la mano de obra que se requerirá dependerá actualmente del tamaño de la empresa y de la temporada de producción que en Chile son entre Mayo y Julio, donde se requería personal temporario para la extracción y producción de aceite de oliva, adicional al que se tiene de planta.

La industria nacional actualmente cuenta con productos de alta calidad, con clientes que conocen el aceite de oliva y sus particularidades, con canales de distribución que se asemejan al de vino, por lo que relativamente corto y determinada por los grandes importadores o productores nacionales. En este punto se generan diferencias con el mercado japonés, donde los canales de distribución son muy lagos y costosos, en el cual el aceite de oliva para consumo en los hogares, se caracteriza por la distribución realizada a través de los supermercados y otros detallistas.

CAPÍTULO III

UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO HACIA EL MERCADO DE JAPÓN.

El siguiente y último capítulo expone un detallado estudio del mercado, que anteriormente fue mencionado en el capítulo dos y que pasa a ser el objetivo del análisis. Este tema se desarrolla principalmente determinando los antecedentes históricos del potencial mercado japonés, las características de consumo, las propuestas de desarrollo estratégico, que se caracterizan por la dificultad de penetrar este mercado y porque este posee un período de maduración muy lento, es por ello que la elección de una correcta estrategia de entrada se torna fundamental a la hora de abordar estos temas. Por otra parte, se desarrolla el tema de la distribución, siendo para el mercado japonés muy largo y de un encarecido costo.

Las cifras que se entregan a continuación ayudan a dar una referencia más exacta de los intercambios comerciales ocurridos en el mercado japonés para el sector que se está estudiando, además, se desarrolla el tema de los competidores directos, características, gustos, preferencias, conocimientos de los productos por parte de un mercado muy exigente, además de esto, se hace mención a la normativa vigente y barreras arancelarias en relación al producto. También se presentan los resultados esperados para Chile en lo que respecta a la inserción del aceite de oliva al mercado, ya que no están basados en ser el mayor país exportador a Japón, pero sí estar posicionado dentro de un número importante de países que compiten en el sector y, además de ello, pretende consolidarse como un país productor y exportador de aceite de oliva de alta calidad.

3.1 Antecedentes históricos mercado nipón:

Fueron las cualidades saludables del aceite de oliva lo que atrajo la atención de los consumidores japoneses. Así, a comienzos de 1996, el consumo de aceite de oliva comenzó a estar de moda en Japón y su ascenso sólo se vio frenado tras 1998 con la crisis económica.

A finales de los años 60, comenzó la importación de aceite de oliva en cantidades muy pequeñas para uso industrial o en hotelería y no fue hasta los años 70 y 80, cuando grandes corporaciones italianas comenzaron a ver el mercado japonés con interés y se lanzaron a la promoción de la cocina mediterránea.

El aumento de las ventas fue continuo pero muy débil hasta que, a mediados de los 90, la moda de la cocina mediterránea llegó a Japón y las importaciones japonesas de aceite de oliva se incrementaron de forma vertiginosa, principalmente por la introducción del consumo del aceite de oliva en los hogares, ya que hasta entonces éste sólo era consumido en los restaurantes y a nivel industrial.

La importancia de Japón como importador mundial fue creciendo a partir de la década del '90 cuando se realizaron en ese país campañas de difusión resaltando las cualidades culinarias y propiedades para la salud de este producto no tradicional en la cocina japonesa, lo que constituyó un aumento fuerte y rápido de la importación; de 18.219 toneladas se llegó a 34.376 entre 1996-98³¹. Sin embargo, en aquel entonces muchos japoneses no sabían como utilizar ese aceite en el hogar, aún conociendo sus beneficios para la salud. Por tal motivo, no se generó tanta demanda de manera de mantener altos los valores de importación. En consecuencia, el mercado se encontró en “oversupply” y

³¹ Fuente: *Japan Tariff Association*.

en 1999 cayó fuertemente la importación (-21.7% comparado al año anterior) después de la selección natural de importadores aparecidos bajo el “boom” mencionado, poco a poco fue reduciéndose el stock adquirido en esos primeros años y desde 2001 la importación tiende al alza otra vez.

Como se menciona anteriormente, a partir de 1998, las importaciones comenzaron a decrecer paulatinamente hasta el año 2004, cuando volvieron a repuntar nuevamente, aunque sin llegar a recuperar los valores históricos. El factor principal del crecimiento del mercado del producto de estos años es el aumento de la demanda para su uso doméstico (55% de la demanda total, 33% destinada para uso comercial y 9% para uso distinto a alimentos).

Japón es actualmente el quinto importador mundial de aceite de oliva y en 2005, sus importaciones alcanzaron un valor de 125 millones de dólares. Aunque sus principales proveedores son Italia con un 60% y seguido de España con un 30%, Turquía y Grecia le proveen también este producto por un valor que ronda el millón de dólares.

Para desarrollar una estrategia de entrada al mercado japonés efectiva, se debe tener en consideración el tipo de mercado a enfrentar, producción y consumo, los gustos y preferencias de los posibles consumidores, barreras de entrada, leyes que rigen las importaciones y el consumo como se ha desarrollado este en los últimos años, para esto se presentan a continuación algunos de los principales factores del mercado japonés del aceite de oliva, el cual es netamente importador, ya que casi no cuenta con producción interna, donde sus principales importadores son europeos. En cuanto al consumo, se presentan las principales marcas y los precios retail que se encuentran en el mercado

actualmente, todo esto para llegar a realizar una propuesta de un desarrollo estratégico hacia el mercado japonés.

3.2 Fundamentos.

3.2.1 Producción de aceite de oliva en Japón:

La producción de aceite de oliva en Japón es ínfima y se reduce a cantidades mínimas para consumo doméstico obtenidas en algunas zonas de un especial microclima como son las áreas entorno a Kagawa y Okayama (en la zona de Setonaikai y considerado el mediterráneo japonés). En cualquier caso, se puede considerar así que el 100% del aceite de oliva consumido en Japón procede de las importaciones de terceros países.

3.2.2 Importaciones:

En los últimos cinco años la evolución de las importaciones, según su cantidad, ha sido la siguiente:

Tabla 3.1: Evolución de las Importaciones en Japón.

Importaciones totales de aceite de oliva (Toneladas)					
Tipo de Aceite de oliva	2000	2001	2002	2003	2004
Aceite de oliva virgen	13.054	15.585	17.174	16.967	17.273
Aceite de oliva	14.275	13.571	15.125	13.804	14.435
Otros Aceites	76	161	162	273	771
Total	27.405	29.317	32.461	31.044	32.480

Fuente: Japan Tariff Association.

Como se puede apreciar en la tabla 3.1, el mercado ha crecido a un buen ritmo durante el último tiempo, con la excepción del año 2003, destacando especialmente la partida de aceite de oliva virgen, que es por otra parte, la de mayor calidad y por tanto mayor valor añadido. Los incrementos anuales, salvo la mencionada excepción del complejo año 2003, son superiores al 10% y si se comparan las cifras actuales con las de hace una década, se ve que el consumo se ha incrementado enormemente hasta multiplicar por seis las cantidades importadas entonces (en el año 1993 las importaciones totales de aceite fueron de 5.113 toneladas)

3.2.3 Componentes de la Oferta.

A continuación se analizará detalladamente la evolución de las importaciones japonesas correspondientes al aceite de oliva durante los cinco últimos años, su volumen, su valor económico y la procedencia de las diferentes partidas arancelarias.

Tabla 3.2: El aceite de oliva virgen (1509.10).

Importaciones de Aceite de Oliva Virgen (cantidades en Toneladas)

País	2000	2001	2002	2003	2004
Italia	8423	9949	9901	9510	9431
España	4255	5028	6763	6823	7198
Grecia	228	289	268	219	258
Francia	40	86	55	94	73
Turquía	8	131	117	202	120
Otros	99	101	70	118	193
Totales	13053	15584	17174	16967	17273

Fuente: Japan Tariff Association.

Como se puede apreciar, más del 95% del mercado corresponde a las importaciones conjuntas procedentes de Italia y España. En este binomio, aunque España sigue por detrás de Italia, comparativamente está ganando cuota de mercado y mientras que hace 5 años importaba un 50% menos que Italia, en la actualidad ha reducido esta diferencia a menos de la mitad.

Para concluir, tras el análisis de los datos anteriores, resulta significativa la definitiva recuperación y consolidación de las importaciones de aceite de oliva, después de los irregulares resultados obtenidos en años anteriores. Finalmente, parece que se encuentra ante un mercado estabilizado, del que si bien, no se puede esperar desorbitados crecimientos como los ocurridos a mediados de los años 90, tampoco se debe esperar acumulaciones de stock y descensos en el volumen de importaciones como los sucedidos en los años 2000 y 2003.

3.2.4 Precios referencia retail (US \$) y mayorista.

En los años recientes circulan diferentes marcas, tanto italianas como españolas. Con respecto a precios, hay muchos rangos y el valor medio bajó bastante desde el boom.

Tabla 3.3: Tipos de aceite de oliva en Japón.

Tipo de aceite de oliva	Tamaño	Precio
Extra Virgen (normal)	250ml	4 – 8 US \$
Extra Virgen (normal)	500ml	6 – 10 US \$
Extra Virgen (especial)	250ml	7 – 10 US \$
Extra Virgen (especial)	500ml	9 – 15 US \$

Fuente: Actionoliva (Japan Promotion Center)

Se pueden comercializar productos más caros cuando tienen certificado o autorización tales como: “D.O.P.”, productos orgánicos, etc., en los cuales los precios fluctúan entre US \$15-30 (250ml.³²)

3.2.5 Principales marcas de aceite de oliva en los supermercados en Japón³³.

Como se vislumbra en tabla 3.4, en Japón las principales empresas distribuidoras son Nisshin Oil, que distribuye la marca Bosco y Ajinomoto que distribuye la marca Ajinomoto. Si bien, tanto la marca Bosco como la marca Ajinomoto son prácticamente japonesas, el origen del aceite no es japonés, sino que las distribuidoras que poseen estas marcas importan aceite tanto de España como de Italia y de otros países.

Estas dos marcas dominan el mercado japonés de aceite de oliva, acaparando más del 70% del mercado japonés de ventas al por menor. Su éxito se debe entre otras, a abundantes recursos económicos y humanos que le permiten controlar el sistema de distribución. Nisshin Oil realiza campañas televisivas periódicamente y Ajinomoto realiza campañas de anuncios en revistas. En ese sentido, es bastante difícil para los pequeños importadores de aceite de oliva competir con estas marcas.

³² Actionoliva (Japan Promotion Center).

³³ Actionoliva (Japan Promotion Center).

Tabla 3.4: Principales marcas de aceite de oliva presentes en Japón.

Principales marcas de aceite de oliva	Cuota en el mercado (%)
Nisshin Oil (Bosco)	44,4
Ajinomoto	28,6
Honen (Felipo Berrio)	7,4
Monte Bussan (Bertoli)	2,1
Showa	1,9
Garbonell	1,4
Giralda	0,4
Nestle	0,5
Ybarra	0,1

Fuente: Actionoliva (Japan Promotion Center) 2005.

No hay que olvidar que las mayores posibilidades de éxito del aceite de oliva, a mediano y largo plazo, pasan por convertirse en un “producto saludable” en directa competencia dentro del mercado japonés con otros aceites y productos alimenticios beneficiosos para la salud. En el mercado de los aceites vegetales, el de oliva se estima que posee únicamente una cuota de mercado del 2% del volumen total de la demanda. Tanto por precios como por tradición culinaria el aceite de oliva no se encuentra objetivamente en condiciones de competir para aumentar significativamente su mercado en los segmentos más bajos de la demanda. Sin embargo, si se encontraría en condiciones de mejorar esta cuota aprovechando su valor añadido como producto beneficioso para la salud, ya que esta es y seguirá siendo la razón por la cual existe una importante demanda de aceite de oliva.

Bajo el marco económico, Japón está atravesando un período de crecimiento reducido y, en los últimos cuatro años, está inmerso en un proceso deflacionario de reducción de precios. En esta situación, las empresas de alimentación han realizado grandes esfuerzos para optimizar tanto la producción como los canales de distribución de sus productos para aumentar la competitividad en un entorno muy duro donde los beneficios, si existen, se recortan sucesivamente.

El aceite de oliva, especialmente los productos de los segmentos superiores del mercado con márgenes más elevados, ha sufrido un descenso en los precios y se ha enfrentado en ocasiones, a una competencia creciente de productos alternativos como aceites vegetales o de mezclas fabricados por las grandes marcas de alimentación.

3.2.6 Canales de distribución:

Como se mencionó en el capítulo anterior, no existe un canal comercial fijo del aceite de oliva ya que este depende en gran medida, de la orientación de producto, tamaño y del segmento del mercado al que vaya dirigido.

Básicamente existen dos modalidades de importación, a granel o con el aceite enlatado o embotellado.

Importaciones a granel: consiste en un aceite de oliva de calidad media y que se utiliza industrialmente o en cantidades grandes para la preparación de alimentos como salsas para la preparación de otros vegetales. Dentro de esta modalidad, se encuentran también el aceite de oliva utilizado en la fabricación de productos farmacéuticos o cosméticos

que es importado en grandes cantidades sin tratar, pero para el objetivo de este informe no es necesario profundizar, ya que en Chile no se produce este tipo de aceite de oliva.

Aceite embotellado: es aquel aceite de oliva para consumo en los hogares, que se distribuye a través de los supermercados y otros detallistas.

Como en los últimos años se ha observado un incremento de en las ventas de aceite de oliva embotellado, este producto resulta más interesante para el productor, quien ve significativamente aumentado el precio marginal de su producto y pueden conseguir una mayor diferenciación frente a su competencia.

Como se menciona en el capítulo anterior, tradicionalmente el aceite de oliva ha sido distribuido a través de los mismos canales de distribución del aceite, en la cúspide encontramos a los trading o fabricantes japoneses, el cual distribuye a los mayoristas primarios, quien a su vez distribuyen directamente a lo sectores restaurantes, hostelería y los segundos mayoristas, éstos últimos son los encargados de la distribución entre la cadena de minoristas y los distribuidores de barrios locales, donde los principales puntos de ventas para el consumo de los hogares son los supermercados, tiendas delicatessen y otros detallistas.

Pese a la evolución y los diversos cambios que ha sufrido últimamente el canal de distribución, los grandes intermediarios e importadores continúan siendo la principal vía de acceso al mercado japonés. Pese al alto coste de este sistema, los exportadores reconocen que estas compañías aportan un elevado nivel de efectividad, al contar con una serie de ventajas inherentes tales como una red de distribución y equipos de ventas propios, una larga experiencia en el sector, fuentes de información y conocimiento real

de la situación del mercado y, sobre todo, una buena reputación como proveedores fiables.

Una de las desventajas de la utilización de estas grandes compañías de trading o las productoras e importadoras, radican en la pérdida de todo control sobre la distribución y en la consecuente reducción del margen de beneficios.

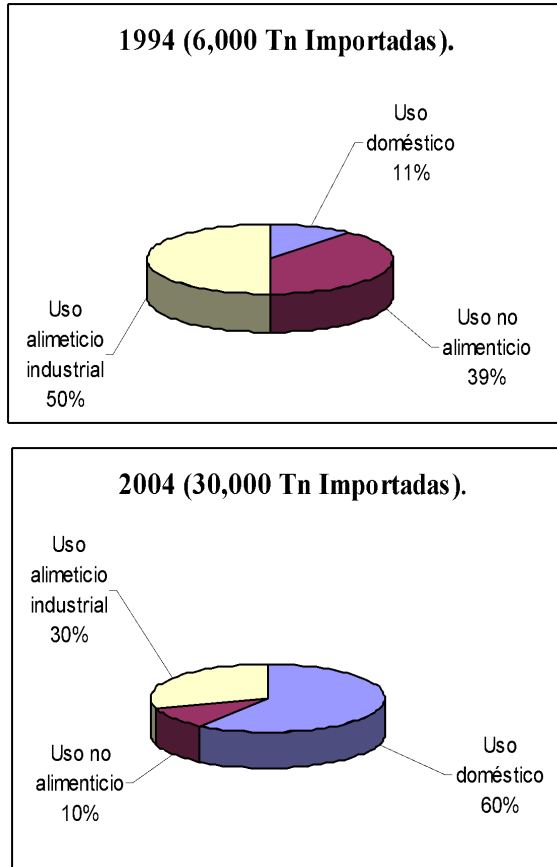
3.2.7 Componentes de la Demanda.

El aumento de las ventas fue continuo pero muy débil hasta que a mediados de los años 90 la moda de la cocina mediterránea llegó a Japón y las importaciones japonesas de aceite de oliva se incrementaron de forma vertiginosa, principalmente, por la introducción del consumo de aceite de oliva en los hogares, ya que hasta entonces, éste sólo era consumido en los restaurantes y a nivel industrial.

En la actualidad, debido al continuo envejecimiento de la población japonesa, y la preocupación por la salud que este lleva asociado, junto con el mejor conocimiento de las propiedades del aceite debido a las campañas de promoción, se espera que en los próximos años aumenten tanto la cantidad de consumo doméstico como las ventas.

Como se ve en el gráfico 3.1, la demanda de aceite de oliva ha experimentado un aumento significativo con respecto al uso y consumo.

Gráfico 3.1: Distribución del consumo del aceite de oliva años 1994-2004.



Fuente: Jetro.

3.2.8 Factores de comercialización.

A la hora de buscar aceite de oliva, los consumidores japoneses a menudo buscan que el producto contenga la etiqueta *Made in Italy*, ya que asocian la utilización del aceite de oliva a la comida mediterránea y especialmente a la italiana.

Se cuida también el etiquetado, la forma de las botellas y la capacidad de las mismas se adaptan a las exigencias del mercado. Se da una presentación de “producto gourmet”, en botellas pequeñas y con etiquetas atractivas y en japonés.

Por lo tanto, los productores chilenos y extranjeros que deseen entrar al mercado deben acomodarse a los gustos japoneses.

3.2.9 Gustos y preferencias del consumidor:

Como se menciona en el capítulo anterior, el tipo de aceite de oliva preferido por los consumidores es el tipo Riviera, que es una mezcla de aceite de oliva virgen y aceite de oliva refinado, de olor más suave. Sin embargo, conforme se consolida la demanda, los consumidores más experimentados tienden a buscar aceite de oliva con una fragancia más fuerte como la del aceite de oliva virgen extra.

Conviene insistir en que el consumidor japonés prefiere el empaquetado pequeño y que el producto se venda mejor en tiendas especializadas que en supermercados, por ser considerado un “ingrediente de lujo”.

Nivel de conocimiento de los distintos tipos de aceite de oliva:

- El aceite de oliva es conocido por la totalidad de los consumidores, mientras que el aceite de oliva virgen (aquel que ha sido obtenido sin pasar ningún tipo de proceso de

refinado y considerado, por tanto, como el de mayor calidad debido a su sabor más fuerte y a su aroma) sólo es reconocido por el 12 % de los consumidores.

- El aceite extra virgen de oliva es reconocido sólo por el 47 % de los consumidores que ya tienen cierta experiencia en la utilización de aceite de oliva.
- La utilización más extendida del aceite de oliva por el consumidor japonés es en la elaboración de los platos de pasta y en las ensaladas. Sin embargo, ambos usos cuentan con dificultades de consolidación, ya que existen numerosos productos envasados con todos los ingredientes necesarios para añadir a la pasta, y otro tanto ocurre con las ensaladas, con multitud de productos mezclados en diferentes proporciones para aderezarlas.

El estudio sobre las actitudes de los consumidores respecto a los productos importados (*Survey on Consumer's Awareness of Imported Goods*) de MIPRO (*Manufactured Imports Promotion Organization*) de febrero de 2004, muestra los siguientes resultados en lo referente al aceite de oliva:

Lugar de compra del aceite de oliva importado:

- Supermercados: 70,6%
- Grandes superficies (*Department Stores*): 20,2%
- Establecimientos especializados: 11,4%

Preferencia de compra por los productos importados:

- Tienen a comprar aceite importado: 26,7%
- Tienen a comprar aceite doméstico: 30,5%
- Les satisfacen ambos: 42,8%

Razones para decidirse por el aceite importado:

- Preferencia por su sabor: Primera razón citada por un 56,8%
- No estaba disponible el homólogo doméstico: Segunda razón citada por un 33%
- Por su mayor calidad: Tercera razón citada por un 26,3%

3.2.10 Normativa.

La sociedad japonesa es muy sensible a la higiene de los alimentos y los estándares de calidad son sumamente elevados, no existiendo tolerancia alguna a la hora de permitir la entrada a productos que no cumplan con las condiciones establecidas.

3.2.11 Requerimientos legales.

3.2.11.1 Importación.

El aceite de oliva, en el momento de su importación a Japón, se encuentra regulado por una de las siguientes leyes: la “ley de higiene alimenticia” cuando está destinado a consumo humano, o la “ley de asuntos farmacéuticos” en los casos en que va dirigido a la industria farmacéutica o cosmética. Además de estas leyes, existen otros requerimientos legales que regulan de manera más específica las condiciones sanitarias y el etiquetado del producto en los puntos de venta.

La comercialización del aceite de oliva en Japón está sometida a las siguientes disposiciones legales:

Food Sanitation Law.

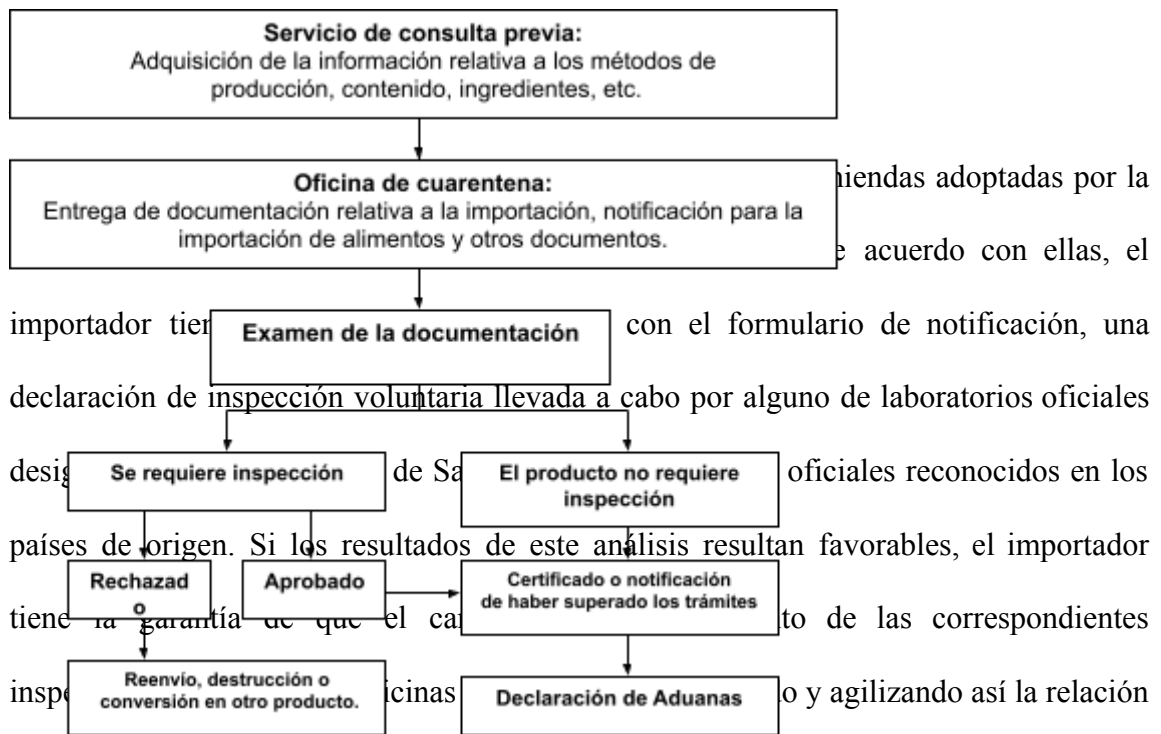
Ley de higiene alimenticia: De acuerdo con la “Food Sanitation Law”, todos los productos importados para consumo humano requieren un proceso especial de control desde su llegada al puerto de entrada, que garanticen su buen estado y calidad. Para ello, los importadores han de remitir un formulario de notificación junto con los documentos referentes a la composición, proceso de elaboración, etc. de su producto. De acuerdo con

esta información, la Oficina de Cuarentena determina si una inspección es requerida y, en última instancia, retiene o permite el acceso de la mercancía.

Los importadores deben llevar la nota de importación (*foodstuff import notification*) al puerto de entrada en Japón del aceite exportado. Los oficiales del puerto examinan esta documentación y, en su caso, también pueden examinar la mercancía.

En el siguiente diagrama se muestra de forma esquemática este proceso:

Diagrama 3.1: Esquema de proceso de importación en Japón.



inspección voluntaria llevada a cabo por alguno de laboratorios oficiales designados de Sanidad y Trabajo. Si los resultados de este análisis resultan favorables, el importador tiene la garantía de que el producto cumple con los requisitos de las correspondientes normas técnicas y agilizando así la relación comercial. Estas gestiones pueden realizarse además on line a través del sistema FAINS (Food Automated Import Notification and Inspection Network System) del Ministerio de Sanidad y Trabajo.

3.2.11.2 Venta.

Por lo que respecta al aceite de oliva en el punto de venta, son varias las normativas que han de tenerse en consideración. En primer lugar, independientemente del uso que vaya a tener el aceite, el envasado debe cumplir con la legislación referida en la “ley para la promoción de la efectiva utilización de los recursos” y la “ley de reciclado de envases y embalajes”. Sobre las provisiones de ambas leyes es conveniente contactar con las correspondientes agencias de los ministerios de sanidad y economía para evitar contratiempos de última hora.

Por lo que respecta al aceite de oliva destinado para consumo humano, las normativas ha respetar son: La “ley de higiene alimenticia”, que prohíbe la venta de productos perjudiciales para la salud y exige un correcto etiquetado del producto; la “ley de estandarización y correcto etiquetado de los productos agrícolas y forestales” (JAS) que establece las garantías de calidad del etiquetado de los productos alimenticios y bebidas; la “ley de medición” que obliga a mostrar el volumen neto del contenido de los envases; el “acta contra los beneficios no justificables y las representaciones engañosas” que persigue la falsedad, vaguedad o exageración de los contenidos del etiquetado; y la “ley de promoción de la salud” que entró en vigor en mayo del año 2003 y regula la disposición de la información nutricional, los ingredientes y calorías mostrados en las etiquetas.

Law concerning Standardization and proper labelling of Agricultural and Forestry Products. Japan Agricultural Standards Law (JAS).

Con el objetivo de que el consumidor japonés pueda distinguir los productos de calidad, el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca japonés establece unos parámetros indicativos para el etiquetado del aceite de oliva. El importador japonés puede optar por someterse voluntariamente a dichos estándares, enviando una solicitud al Ministerio de Agricultura. Si se cumplen los requisitos establecidos, el importador puede aplicar el logo JAS al etiquetado de sus productos, lo que ofrece una distinción de calidad y da seguridad al consumidor japonés.

Normas de indicación sobre la calidad del aceite y grasa vegetal comestible: Nota 248, del 17 de febrero 1997.

Los datos que el fabricante (o el distribuidor o importador) debe indicar en la etiqueta:

1. Nombre del producto
2. Ingredientes y aditivos
3. Contenido neto
4. Fecha de caducidad
5. Instrucciones de conservación
6. Nombre o nombre comercial, dirección del fabricante.
7. País de origen.
8. Nombre y dirección del importador

Igualmente es obligatorio explicitar la presencia de posibles agentes alérgicos, que en el caso del aceite de oliva no existirían.

Del mismo modo existen numerosos etiquetados voluntarios que permiten añadir elementos diferenciadores al aceite de oliva, que explotando sus características saludables mejora su posicionamiento frente a la competencia. Estos etiquetados, pese a algunos casos de tediosos procesos administrativos de homologación, son muy recomendados tanto por las asociaciones de importadores como de exportadores y aparte de incluir la información dietética del producto, pueden certificar su pureza y su carácter “orgánico”.

Esta certificación, pese a garantizar una imagen de calidad de cara al consumidor final, comporta una serie de requisitos muy exigentes tanto para los exportadores como para los propios importadores japoneses que quieran adoptar esta marca, acarreado así costos económicos, consumiendo mucho tiempo y, en la mayoría de los casos, duplicando otros procesos de certificación.

Puesto que el aceite de oliva no es un producto de consumo habitual en Japón y el consumidor no está familiarizado con el mismo, conviene que el etiquetado del producto ofrezca la información más completa y adecuada posible. En general, el etiquetado será competencia del importador japonés que añadirá la etiqueta apropiada al envase, sin que normalmente la empresa exportadora deba involucrarse en el mismo.

Barreras arancelarias y no arancelarias.

No existe derecho arancelario alguno sobre las importaciones de aceite de oliva, por lo que este producto no experimenta un incremento de precio al ser introducido a Japón.

Impuesto sobre el consumo

El impuesto sobre el consumo en Japón es del 5%. Este tipo impositivo generalmente lo sufre el consumidor directo. En Japón, los precios se indican sin este tipo de impuesto, siendo sufragado directamente a la hora de hacer efectiva la compra.

3.3 Objetivos.

Posicionarse en nichos de mercados de segmento superior, con un público que ya conoce la cocina mediterránea y que demanda productos europeos de alta calidad, como en el público en general que es más sensible al precio pero que constituye el mercado objetivo de mayor potencial.

Aumentar el tamaño de las importaciones hacia el mercado japonés, para contar con menores precios que sean competitivos y mayor poder negociador con los importadores y distribuidores.

Generar un buen socio comercial, para poder distribuir y posicionarse en un buen nicho de mercado, lo que también llevaría a acortar los canales de distribución y la baja en los precios del aceite de oliva para los consumidores finales.

Mantener estándares de calidad del aceite de oliva y contar con una certificación de calidad para los productos nacionales, estos dos puntos se hacen imprescindibles para poder mantenerse en el mercado japonés.

Aprovechar la buena imagen país que cuenta el vino nacional en el mercado japonés y traspasarla al aceite de oliva, esto llevaría a un posicionamiento del aceite chileno en Japón.

Contar con una correcta promoción tanto privada como institucional en el mercado japonés.

3.4 Resultados esperados.

No se pretende ser el mayor país exportador a Japón, pero si estar dentro de los más importantes en el sector, tras de España e Italia y consolidarse como un país exportador y productor de aceite de oliva de calidad.

Contar a mediano y a largo plazo, una posición privilegiada en tiendas especializadas de productos delicatessen o gourmet y en supermercados, que actualmente cuentan sólo con productos italianos y españoles.

Acortar las brechas de imagen que existe entre el aceite de oliva italiano y el aceite de oliva chileno, ya que los primeros disfrutaban de una imagen consolidada del aceite de oliva en el mercado japonés, debido a que fueron los primeros en llegar al mercado y los chilenos que son actualmente desconocidos.

Una buena imagen país relacionada precio-calidad asociada al aceite de oliva, que actualmente tienen los vinos chilenos.

Una reducción y flexibilización en la cadena de distribución, así minimizando el número de agentes de la misma, para poder disminuir los costos de distribución y llegar con un precio competitivo al consumidor.

3.5 Estrategia propuesta.

El mercado japonés es un mercado difícil de penetrar y de un período de maduración muy lento. A pesar de que la distribución es muy eficiente, está complicada y cara, ya que cuenta con un elevado número de intermediarios desde el productor al consumidor

final; se trata, en el caso de los productores de consumo, de un mercado muy marquista, se necesita adaptar el producto a las peculiaridades japonesas, siendo este un consumidor muy exigente.

Al aumentar la demanda en los últimos años, el número de importadores japoneses interesados en comercializar el producto es grande y la fuerza de los exportadores se vería aumentada. Como no existen restricciones ni barreras legales en el sector y, ya que el mercado se abastece netamente de importaciones, hay un aumento constante de la competencia, lo que hace cada vez más difícil el introducirse en el mismo.

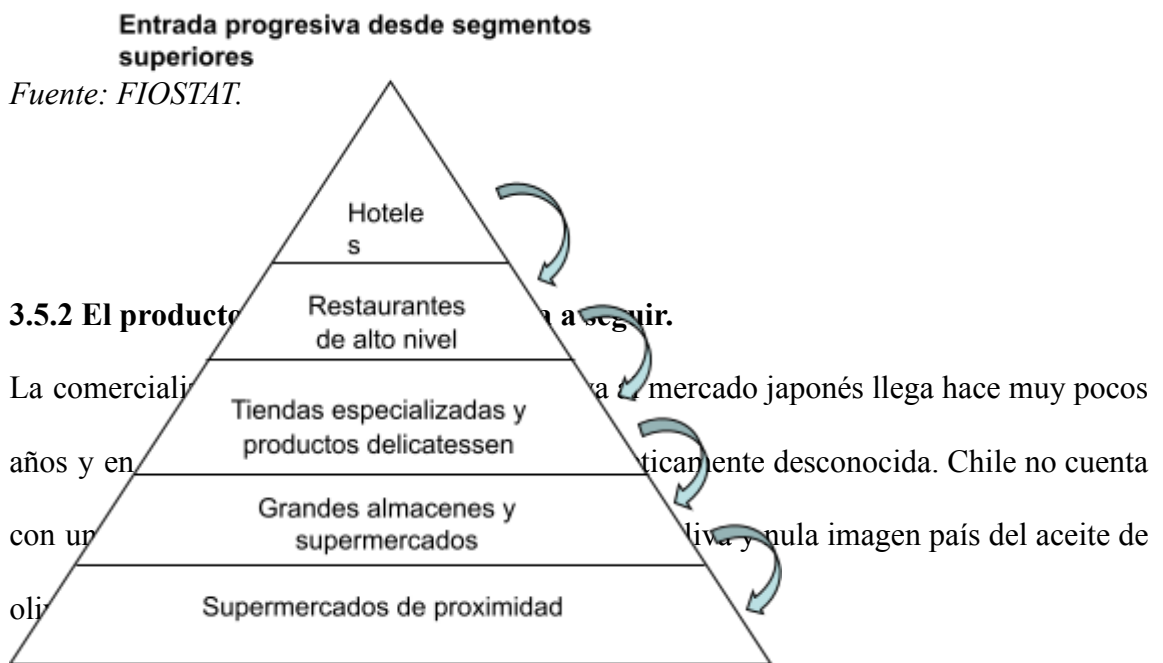
A continuación, se presenta una estrategia utilizada por los productores italianos de aceite de oliva en los años 70 y 80:

3.5.1 Estrategia de entrada.

Tradicionalmente, para la mayoría de las empresas, PYMEs, se ha recomendado el proceder de una manera escalonada, privilegiando la entrada en los segmentos superiores de más margen con productos de calidad muy alta para después aumentar los

clientes. Esta estrategia fue iniciada por los italianos en los años 70 y 80 que consiguieron abrir el mercado y hoy se puede decir que muchas empresas están siguiendo el mismo camino con éxito a través de agentes especializados o mediante acuerdos puntuales.

Diagrama 3.2: Estrategia de entrada al mercado japonés del aceite de oliva.



Con respecto al producto chileno, el aceite de oliva en Japón tiene precios más altos en relación con los europeos, debido a que Chile exporta aceite extra virgen y en cantidades pequeñas, lo cual, constituye un obstáculo para los importadores japoneses, ya que encarece el producto. Una estrategia sería aumentar los tamaños de las exportaciones, con lo cual, el exportador o productor tendría un mayor poder de negociación con los importadores, lo que conllevaría a una disminución en los precios del aceite chileno. Uno de los factores que encarece el precio del producto son los largos canales de comercialización, acortándolos (algo que se está produciendo en los últimos años en

forma natural), produciría una disminución de los costos de distribución y se podría llegar con un precio competitivo al consumidor final.

Las claves para una adecuada penetración y mantención en el mercado son: envases pequeños y de diseños atractivos, etiquetas informativas y claras, precios adecuados, alta calidad (con algún tipo de certificación) y variedad de oferta adaptándola al consumidor doméstico, considerando sus gustos y preferencias de sabores suaves y frutosos.

En las estrategias de inserción se debe considerar la denominación de origen del aceite de oliva producido en Chile, que actualmente el país no cuenta, ya que tiene gran influencia en la comercialización del aceite. Por lo tanto, una vez que la industria del aceite de oliva se encuentre consolidada en el país, se hace muy necesario obtener una denominación de origen, incluso asociada a una variedad, como estrategia de negocio sustentable.

Otra propuesta para el desarrollo estratégico del mercado japonés son las actividades de promoción destinadas a consumidores, restaurantes, establecimientos y tiendas gourmet, apoyo a nuevos importadores, como las degustaciones en tiendas, etiquetas de información detalladas sobre el aceite de oliva chileno en japonés, participación en reuniones de la Japan Chef's Association.

También se puede realizar misiones inversas, donde se inviten reporteros japoneses para que hicieran publireportajes sobre el aceite de oliva nacional.

Un punto clave a considerar en la estrategia de desarrollo del aceite de oliva chileno es, que la imagen país que los productos nacionales cuentan, es un punto que se debe explotar, ya que se asocia buena calidad a precios razonables.

Una variable a la inserción en el mercado japonés, sería entrar al mercado con una marca blanca de un distribuidor prestigiado en un comienzo, pero se debe privilegiar la denominación varietal y luego examinar la pertenencia de la de origen. Todo esto con el objetivo que el consumidor reconozca la procedencia y el tipo de aceite que consume, ya que el consumidor japonés lee con atención las etiquetas para que en el futuro se inserte en el mercado un producto con una denominación de origen reconocida con una diferente marca.

En conclusión, del éxito en el mercado japonés no son, en realidad, distintas de las necesarias para triunfar en cualquier otro mercado. Lo que ocurre seguramente es que, en Japón, hay que aplicar las reglas universales con mucho mayor esmero y seriedad. Como en cualquier mercado, en efecto, hay que disponer de un producto con algún tipo de valor añadido y convenientemente preparado para el mercado japonés y tratar de encontrar un buen socio comercial. También se debe estar dispuesto a derrochar perseverancia y paciencia, quizás en mayor medida que en otros mercados. Por último, se trata de un mercado que debe abordarse con una visión a largo plazo.

CONCLUSIONES.

El mercado internacional el aceite de oliva ha sufrido cambios en los últimos años, mostrando un crecimiento de los agentes productores y disminución de productores mediterráneos, esto debido al aumento del precio del aceite de oliva que se experimentó años atrás por la sequía y disminución de producción de la misma, convirtiéndose en un mercado más atractivo, pero difícil de penetrar ya que es tradicionalmente mediterráneo. Si se continúa con la tendencia, la oferta mundial tiende a incrementarse en base a nuevas plantaciones, especialmente de los países tradicionales y en las mejoras de las prácticas de plantaciones olivícolas, en menor grado, en tecnologías de extracción. La oferta superará la demanda y se corre el riesgo que se genere un excedente. Para conseguir que se aumente la demanda en forma paralela a la oferta es necesario mejorar las actividades de promoción.

La demanda aumentará si es incentivada por las actividades de promoción del sector, se esperarán principales aumentos de la demanda en países como E.E.U.U., Australia, Francia, países de la Unión Europea no productores, Japón entre otros. Las exportaciones para satisfacer esta demanda deben basarse en la calidad, la imagen y con precios razonables.

Las empresas exportadoras chilenas, deberán aplicar las técnicas de marketing mix, decisiones sobre el producto, precio, distribución y comunicación, los aceites suaves o con sabor según el país de destino. Será necesaria la imagen país en algunos países donde se quiera exportar. Para exportar a países como Japón, se deberán firmar acuerdos entre empresas productoras y comercializadoras, para así crear canales de distribución más cortos.

El consumo aumentará en los países oleícolas tradicionales (europeos), gracias al segmento de población preocupado por la calidad de vida ligado al poder adquisitivo. La misma tendencia se dará en los países no productores (especialmente la población joven y urbana). No se prevén cambios en los países tradicionales de otros continentes.

En cuanto a la dirección estratégica y al cambio que se prevé y recomienda, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Si las empresas con un funcionamiento tradicional aplican la filosofía de la dirección estratégica, y sus herramientas, van a mejorar en sus resultados.

- Es posible un giro radical a la situación de fragmentación del sector, de manera que las empresas productoras se unan formando grupos de comercialización, con personas con la debida experiencia y formación al frente, de manera que puedan concentrar la oferta y obtener unos precios más favorables en la comercialización, que puedan alcanzar economías de escala y reducción de costos, que puedan negociar con las cadenas de distribución e incluso con los organismos de la administración, con capacidad para financiar campañas de marketing donde se informe al consumidor de las ventajas del aceite de oliva virgen extra y se promocionen unas pocas marcas que el consumidor pueda recordar y puedan aparecer constantemente en los lineales del comercio detallista.
- Debido a los altos costos del producto y a su excelente calidad, las empresas pueden abordar una estrategia de liderazgo en calidad (estrategia de diferenciación), debiendo abordar las actividades para la promoción de sus productos, tales como, masificando la promoción, realzando sus atributos favorables a la salud, o agregarle valor a la imagen del producto.
- Las empresas que no puedan, ni agrupándose con otras, realizar esta promoción a gran escala, deberán conformarse con un mercado local donde tienen también un liderazgo por diferenciación, pero que deberán esforzarse en mantener y ahondar.
- Finalmente, no sólo hay que disponer de aceite de buena calidad, sino que hay que

venderlo. Para ello, se precisan acciones de marketing en todos los sentidos: publicidad privada e institucional, precios psicológicos, productos con envases elegantes y con información nutricional, aprovechamiento de nuevos canales de comunicación y comercio a través de Internet (Ecommerce) que todavía están muy poco explotados.

Recomendaciones estratégicas.

El objetivo final de la dirección estratégica es conseguir la competitividad global de la empresa, colocándola en una posición competitiva fuerte ante sus competidores. Para conseguirlo, cada unidad estratégica debe aprovechar al máximo sus ventajas competitivas que se consiguen por la vía de los costos o por la vía de la diferenciación (o por una combinación de ambas). En la empresa, hay que distinguir las unidades

estratégicas de negocios existentes para las cuales se pueda derivar una estrategia diferenciada.

En el mundo cooperativo, base del sector oleícola internacional, hay que fijar el objetivo de la empresa en la elaboración y comercialización de la totalidad del aceite procedente de las aportaciones de los socios (que es lo que se pretende en Chile), de forma que éstos puedan obtener el mayor precio unitario posible.

El aceite es un producto diferenciable, ya que cada aceite de oliva es diferente, producido de diferente tipo de olivo y, por lo tanto, no se producen aceites con igual sabor u olor, por lo que se puede pensar en la vía de la diferenciación. Las empresas con integración vertical tienen aquí una ventaja estratégica: ofrecen al consumidor un producto natural, propio, de alta calidad, controlado por la empresa en toda la cadena de valor. Esta ventaja se basa en ofrecer un producto propio y esto limita la posibilidad de operar con terceros.

Se formula también la cuestión de cómo conseguir que el consumidor maximice la utilidad de esta ventaja competitiva basada en la diferenciación. La respuesta está en la información al consumidor en la etiqueta, la contra-etiqueta, folletos adicionales, en caja, etc. La empresa debe hacer una publicidad y los organismos públicos deben hacer promoción del aceite. Las distintas estrategias para la empresa deben incidir también en aspectos técnicos, organizacionales y de marketing. Estas recomendaciones que permiten reforzar la posición competitiva se basan en las previsiones sobre el futuro del sector y en el posicionamiento de las empresas a partir de los factores claves de competencia.

Es necesaria la concentración empresarial, tanto si se trata de empresas asociadas como empresas particulares. La concentración debe producirse de forma imprescindible en el tramo comercial -para desarrollar estrategias conjuntas, con el suficiente capital y con la suficiente cantidad de producto, evitando confundir al cliente con varias marcas- y de forma recomendable en los tramos productor y envasador -de este modo, se puede aumentar la eficiencia de las instalaciones para llegar a economías de escala.

Se ha dado a conocer los fundamentos de la industria del aceite de oliva nacional, el funcionamiento interno de la industria, tanto estratégico, estructural, recursos humanos, canales de distribución, productos, etc., como el que tiene con el medio ambiente, tales como clientes y stakeholders. Además, como se ha desarrollado la industria olivícola en Chile los últimos años y como se prevé se desarrollará en los siguientes, tomando en cuenta la internacionalización del producto que esta alcanzando en la actualidad, todo esto para realizar una estrategia de entrada e inserción en el mercado japonés. Se ha completado el objetivo del informe que es gracias al análisis de la industria nacional, crear una estrategia de desarrollo estratégico para poder generar la diferenciación del producto e insertarla en el mercado internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Estrategia de innovación agraria para la producción olivícola, INIA, 2004.
- Análisis económico de producción de aceite de oliva. 2004

- El mercado mundial del aceite de oliva extra virgen, 2005.
- Estrategia de Innovación Agraria para producción olivícola Fundación para la Innovación Agraria, Santiago 1999.
- INN, 2001. Aceite de oliva, Norma Chilena Oficial 107/2001.
- Nueva Olivicultura, Guerrero A. Madrid, España. 1998

Paginas Web.

- www.internationaloliveoil.org
- www.odepa.cl
- www.prochile.cl
- www.chileoliva.cl
- www.unctad.org
- www.publimark.cl
- www.teleoliva.com

- www.inia.cl
- www.fia.cl
- www.ec.europa.eu
- www.mapa.es
- www.fao.org

ANEXO I

Exportaciones nacionales por país año 2005.

País	Volumen	Valor (US \$) FOB
EE.UU.	73.909	409.884
ESPAÑA	81.890	307.245
BRASIL	33.336	100.022
COREA DEL SUR	11.290	72.910
ARGENTINA	23.760	61.196
MEXICO	6.927	53.008
JAPON	2.350	24.272
COLOMBIA	3.487	14.638
ALEMANIA	3.885	12.120
COSTA RICA	1.401	11.372
PUERTO RICO	3.000	9.100
BELGICA	994	7.657
PERU	966	6.231
HONDURAS	609	5.732

CANADA	610	2.806
EL SALVADOR	330	2.396
ECUADOR	306	2.138
T. BRITANICO en AMERICA	252	2.063
SUECIA	132	1.876
GUATEMALA	156	1.484
DINAMARCA	145	1.260
EMIRATOS ARABES	87	870
PANAMA	30	375
TOTAL PERIODO	249.852	1.110.655

Fuente: ODEPA.

ANEXO II

Consumo per-capita mundial.

País	Litros
Grecia	20
Italia	11
España	11
Portugal	4,4
Israel	1,5
Australia	1,2
Alemania	1,1
Canadá	0,81
EE.UU.	0,7
Japón	0,25
Chile	0,2

Fuente: Consejo Oleícola Internacional

ANEXO III

ORGANIZACIÓN COMÚN DE MERCADOS

La nueva OCM del aceite de oliva y las aceitunas de mesa se establece a través del **Reglamento (CE) n° 865/2004** del Consejo, de 29 de abril y comprende los productos recogidos en el artículo 1 que básicamente son los aceites de oliva y sus fracciones, así como los demás aceites obtenidos exclusivamente de la aceituna; las aceitunas frescas o refrigeradas no destinadas a la producción de aceite, así como distintas preparaciones; el orujo de aceitunas y demás residuos de la extracción de aceite de oliva.

Los principales elementos de regulación son:

El régimen de mercado interior en el que se establece unas normas de comercialización, unos mecanismos para paliar las perturbaciones de mercado y se regulan las organizaciones profesionales.

RÉGIMEN DE MERCADO INTERIOR.

a) Normas de comercialización:

En el comercio de los aceites de oliva y de los aceites de orujo de oliva será obligatorio el uso de las siguientes designaciones y definiciones:

1. Aceites de oliva vírgenes

Aceites que, habiéndose obtenido del fruto del olivo exclusivamente por medios mecánicos u otros procedimientos físicos aplicados en condiciones que excluyan toda alteración del producto, no se sujetan a ningún otro tratamiento que no sea su lavado, decantación, centrifugado o filtración, excluidos los aceites obtenidos con el uso de disolventes o de coadyuvantes de acción química o bioquímica, por un procedimiento de reesterificación o como resultado de cualquier mezcla con aceites de otros tipos.

Los aceites de oliva vírgenes se clasificarán y designarán de la forma siguiente:

a) Aceite de oliva virgen extra

Aceite de oliva virgen que presenta una acidez libre máxima, expresada en ácido oleico, de 0,8 g por 100 g y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta

categoría.

b) Aceite de oliva virgen.

Aceite de oliva virgen que presenta una acidez libre máxima, expresada en ácido oleico, de 2 g por 100 g y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría.

c) Aceite de oliva lampante

Aceite de oliva virgen que presenta una acidez libre, expresada en ácido oleico, de más de 2 g por 100 g y/o cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría.

2. Aceite de oliva refinado

Aceite de oliva que, habiéndose obtenido del refinado de aceites de oliva vírgenes, presenta una acidez libre, expresada en ácido oleico, de no más de 0,3 g por 100 g y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría.

3. Aceite de oliva - Contiene exclusivamente aceites de oliva refinados y aceites de oliva vírgenes.

Aceite de oliva que, habiéndose obtenido de una mezcla de aceite de oliva refinado y de aceite de oliva virgen distinto del lampante, presenta una acidez libre, expresada en ácido oleico, de no más de 1 g por 100 g y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría.

4. Aceite de orujo de oliva crudo.

Aceite que se obtiene del orujo de oliva mediante un tratamiento con disolventes o empleando medios físicos, o que corresponde, salvo en determinadas características, al aceite de oliva lampante, y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría, excluido el aceite obtenido por un procedimiento de reesterificación o como resultado de una mezcla con aceites de otros tipos.

5. Aceite de orujo de oliva refinado.

Aceite que, habiéndose obtenido del refinado de aceite de orujo de oliva crudo, presenta una acidez libre, expresada en ácido oleico, de no más de 0,3 g por 100 g y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría.

6. Aceite de orujo de oliva.

Aceite que, habiéndose obtenido de una mezcla de aceite de orujo de oliva refinado y de aceite de oliva virgen distinto del lampante, presenta una acidez libre, expresada en ácido oleico, de no más de 1 g por 100 g y cuyas otras características se ajustan a las establecidas para esta categoría.

Solamente puede comercializarse al por menor los aceites que se describen en las letras a) y b) del punto 1 y en los puntos 3 y 6. Asimismo, en el **Reglamento (CE) n° 1019/2002** de la Comisión, de 13 de junio, se establecen normas para la comercialización del aceite de oliva que regulan particularmente las categorías de calidad, el envasado y su presentación, y el **Reglamento (CE) n° 2568/1991** de la Comisión, de 11 de julio, relativo a las características de los aceites de oliva y de los aceites de orujo y sobre sus métodos de análisis, recoge los métodos empleados para determinar sus características físicas, químicas y organolépticas.

ANEXO IV

NORMATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y ETIQUETADO DEL ACEITE DE OLIVA.

Dentro de las disposiciones adoptadas la OCM (Organización Común del Mercado) del aceite de oliva, la Unión Europea ha publicado un reglamento que establece las normas de comercialización de los aceites de oliva.

El nuevo etiquetado debe incluir:

Definición y descripción del producto.

Además del nombre de las categorías, se deberá incluir la definición en la etiqueta. Así, en la botella del aceite de oliva virgen extra dirá «aceite de oliva de categoría superior obtenido directamente de aceitunas y sólo mediante procedimientos mecánicos».

Sin que acabe de aclarar definitivamente la información al consumidor, la etiqueta del actual aceite de oliva (refinado) se sustituirá por aceite de oliva -contiene exclusivamente aceites de oliva refinados y aceites de oliva vírgenes: «aceite que contiene exclusivamente aceites de oliva que se hayan sometido a un tratamiento de refinado y de aceites obtenidos directamente de aceitunas».

Indicación de la procedencia y origen.

La designación del origen del aceite sólo se podrá reseñar en el caso de los aceites vírgenes aludiendo al país o a una denominación de origen protegida. En el caso de que se produzcan composiciones de aceites de distintos países, se habrá de indicar, lo cual beneficia claramente a España, puesto que exporta aceite a otros estados que señalan erróneamente su origen.

Extracción en frío.

La atribución «prensado en frío» (prensas hidráulicas) o «extracción en frío» (centrifugadoras), sólo podrá usarse para los aceites vírgenes obtenidos a menos de 27° Celsius.

Grado de acidez.

La acidez, otro de los puntos de controversia, sólo se podrá indicar si se acompaña al mismo nivel, información sobre índice de peróxidos, ceras y absorbencia en el ultravioleta.

Sin prohibir las mezclas.

Una de las más importantes reivindicaciones para el sector oleícola no se ha considerado: la prohibición de las mezclas de otros aceites vegetales con aceites de oliva, aunque al menos será obligatorio indicar el porcentaje de zumo de aceituna que contienen, y en la etiqueta no podrá destacar visualmente el aceite de oliva a menos que supere el 50% del total de la mezcla.

Sistema de apertura.

Por otro lado, el reglamento indica que -salvo excepciones nacionales para el consumo en colectividades, los envases tendrán 5 litros como máximo y un sistema de apertura que pierda su integridad.

ANEXO V

NORMA CHILENA OFICIAL (NCh107. de 2001).

Esta norma establece la clasificación y los requisitos de calidad del aceite de oliva en sus distintas formas de presentación para consumo humano. Esta norma se aplica al aceite de oliva de origen nacional e importado. Esta norma no se aplica al aceite de oliva lampante, ni al aceite de orujo de oliva (NCh 2586).

a. Definiciones.

La Norma Chilena NCh 107.del 2001, indica seis definiciones para el aceite de oliva, destacando que los procesos utilizados para su obtención deben ser sólo mecánicos o físicos, excluyendo aquellos que utilizan solventes o reesterificación. Éstas son:

Aceite de Oliva: Aquel proveniente únicamente del fruto del olivo (*Olea europea sativa* Hoffm. & Link), con exclusión de los aceites obtenidos con solventes o mediante procesos de reesterificación y de cualquier mezcla con aceites de otra naturaleza.

Aceite de oliva extra virgen, virgen extra: Aquellos obtenidos exclusivamente del fruto de la oliva, mediante procesos mecánicos u otros procesos físicos, bajo condiciones de temperatura que no provocan alteraciones en el aceite, el cual no ha recibido ningún tratamiento adicional al lavado de las olivas, la decantación, la centrifugación y filtración.

Aceite de Oliva virgen: Aquel obtenido exclusivamente del fruto de la oliva, mediante procesos mecánicos u otros procesos físicos, bajo condiciones de temperatura que no provocan alteraciones en el aceite, el cual no ha recibido ningún tratamiento adicional al lavado de las olivas, la decantación, la centrifugación y filtración. Este aceite debe cumplir con los demás requisitos establecidos en la norma para el tipo.

Aceite de Oliva refinado: Aceite obtenido del aceite de oliva lampante, mediante métodos de refinación que no produzcan alteraciones en la estructura glicerídica inicial.

Aceite de oliva común: Aceite proveniente de la mezcla de aceite de oliva refinado y aceite de oliva virgen o extra virgen.

Aceite de oliva lampante: Aceite de oliva no apto para el consumo en la forma en que se obtiene; está destinado a la refinación o a usos técnicos.

Además se deben mencionar las variedades de aceite obtenidas a partir del orujo.

b. Clasificación

De acuerdo con sus características de composición los aceites de oliva se clasifican en los siguientes tipos:

- a) Aceite de oliva extra virgen o aceite de oliva virgen extra.
- b) Aceite de oliva virgen.
- c) Aceite de oliva refinado.
- d) Aceite de oliva común (Esta designación ha reemplazado a las designaciones aceite puro de oliva y aceite de oliva, establecidas en el Reglamento de la CE N° 2568 vigente).

De acuerdo con las características de calidad, los tipos de aceites de oliva en las categorías siguientes:

- a) Grado 1 ó Extra o Categoría Extra: para el tipo de aceite de oliva extra virgen.
- b) Grado 2 ó Escogido o Categoría I: para el tipo de aceite de oliva virgen.
- c) Grado 3 ó Corriente o Categoría II: para el tipo de aceite de oliva común.
- d) Grado 4 ó Categoría III: para el tipo de aceite de oliva refinado.

c. Requisitos de calidad

Dentro de los requisitos establecidos se mencionan los requisitos químicos más relevantes en el Cuadro siguiente:

Requisitos químicos establecidos en Nch 107. 2001.

Tipo/ Categoría	Acidez libre expresada en ácido oleico g/100g	Índice de peróxido, Meq. De oxígeno peróxido/kg.	Absorbancia a 270nm, K270	K(*)
----------------------------	--	---	--	-------------

Aceite de oliva extra virgen	≤ 0.8	≤ 20	≤ 0.20	≤ 0.01
Aceite de oliva virgen	≤ 1.8	≤ 15	≤ 0.25	≤ 0.01
Aceite de oliva común	≤ 1.5	≤ 10	≤ 0.90	≤ 0.13
Aceite de oliva refinado	≤ 0.5	≤ 10	≤ 1.10	≤ 0.16
(*) Absorbancia a 270nm menos absorbancia a 232 nm				

d. Métodos de análisis

Las características de los aceites de oliva se deben verificar empleando los métodos de análisis establecidos por el Reglamento de la Comunidad Europea vigente, relativo a las Características de los aceites de oliva y sus métodos de análisis.