

# A la búsqueda de la competitividad internacional: el caso cooperativas oleícolas de Castilla-La Mancha - España

Ignacio RUÍZ GUERRA

El sector del aceite de oliva tiene una gran importancia económica, social y medioambiental dentro del contexto agrícola español. Pero cuesta creer que el concepto de internacionalización tenga un carácter de incompatibilidad cuando se refiere al sector cooperativo, dado el poco desarrollo de este tipo de estrategias en el momento actual, aunque se ha de admitir que, a marchas forzadas, se ha avanzado, y mucho, en los últimos ejercicios.

La atención por la competitividad de las cooperativas almazaras españolas ha estado dedicada a la producción, fruto de ello es el abundante material de innovación de producto que se puede encontrar. Pero dentro del marco de la comercialización se encuentra un claro déficit de inversión, primando las estrategias de “venta en origen”, sobre aquellas dedicadas a “venta en destino”, o acciones comerciales en destino. Es por ello que la competitividad internacional deja bastante que desear, en el sector cooperativo, si se compara con otros sectores agroalimentarios.

Cuando se habla de las diferencias entre lo que hay que entender por competitividad de una empresa, en este caso una cooperativa, y la competitividad de un país hay que hacer énfasis en lo que un autor decía que se ha considerado como una “obsesión peligrosa” las relaciones económicas internacionales bajo el prisma de la rivalidad competitiva (Krugman, 1991) pues no es lo mismo hablar de la competitividad de los países y de las empresas/cooperativas, aunque la competitividad de los Estados depende en gran medida de los resultados empresariales.

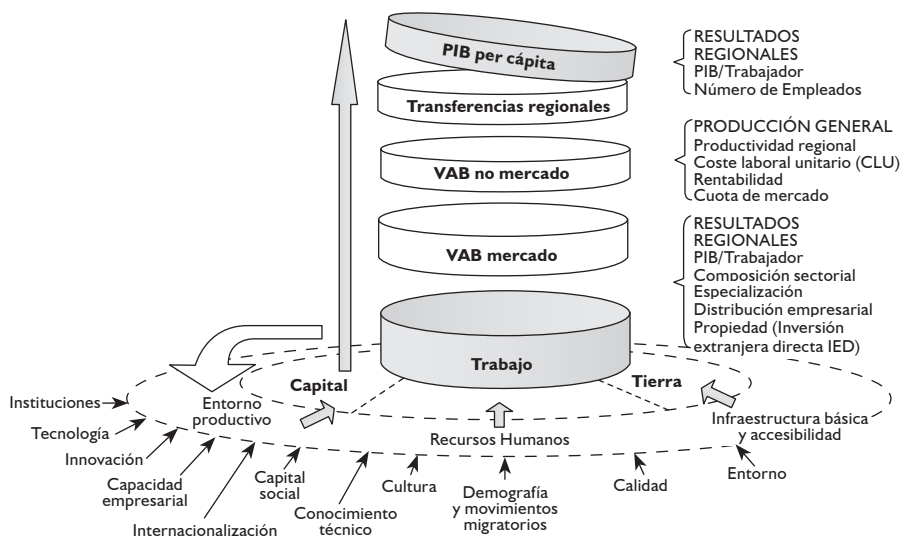
La Comisión Europea (1999) en su Sexto Informe Periódico sobre la situación económica y social de las regiones, definía la competitividad como: “*la habilidad de las compañías, industrias, regiones, naciones y regiones supranacionales de generar, a la vez que se ven expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo*”.

La evolución de la competitividad de una región puede medirse por medio del comportamiento de su PIB por habitante, la atención puede centrarse en la comparación del comportamiento de unas y otras regiones en términos de su capacidad para elevar la productividad del trabajo y aumentar la proporción de su población

potencialmente activa que se encuentra ocupada. Todo ello debe tener lugar en un marco de apertura externa que permita obtener ganancias de eficiencia derivadas de las presiones competitivas del mercado.

La competitividad de las empresas variará con el nivel de ventajas basadas en el bajo coste de la mano de obra, o de los recursos naturales, para desplazarse posteriormente hacia la oferta de productos diferenciados apoyados en tecnologías innovadoras. A su vez los fundamentos microeconómicos de la productividad tienen que ver con la sofisticación de las estrategias competitivas de las empresas localizadas en un territorio determinado desde el punto de vista de los negocios.

Figura 1.– Determinantes de la competitividad regional:



### Determinantes de la Competitividad Regional

Fuente: Comisión Europea (2003).

De otro lado las clasificaciones de las estrategias genéricas como la que preconizó Ansoff (1976), en la que agrupaban las estrategias en cuatro grupos:

- Penetración del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Desarrollo del mercado.
- Expansión geográfica o diversificación.

Pero no se pierda de vista la perspectiva gradualista, que definía la internacionalización como un proceso secuencial en el que las empresas adquieren el co-

nocimiento de los mercados extranjeros a través de un proceso de aprendizaje, un proceso que les permite aumentar su nivel de compromiso con estos mercados con base en un proceso constante de integración en los mismos (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980). Esta perspectiva ponía de manifiesto que es necesario estudiar las características de los mercados a fondo y declarar un compromiso real con el fin de lograr, *ad hoc* un posicionamiento en la internacionalización del producto en destino.

Dónde quiero llegar, a que durante muchos años la comercialización del cooperativismo oleícola se ha convertido en una realidad económica virtual consolidada para el sector agrario de la región de Castilla-La Mancha (Martín, Molina y Ruiz: 2009); su actualidad tiende a la contabilización de datos negativos, siendo esta circunstancia algo natural, por lo complicado de los mercados y la multitud de intermediarios que encarecen el producto de forma innecesaria y reducen los márgenes y, a su vez, las oportunidades de venta, pero ha llegado a un punto en el que el comercio exterior se ha convertido en fundamental, dada la paralización de los mercados internos en España, a consecuencia de la situación económica, y por lo tanto, se hace perentorio diversificar el riesgo de comercialización con nuevos canales que permitan dar salida a las crecientes producciones de aceite de oliva.

La tradición y el desarrollo alcanzado por las cooperativas ha requerido de la creación de grupos asociados que han provisto al sector de empresas especializadas en la comercialización de su producto, lo que los ha convertido en actores importantes en los ámbitos de decisión del sector oleícola y una referencia imprescindible para el asociacionismo agrario español: las cooperativas de segundo grado que aglutinan a decenas de cooperativas de producción de aceite de oliva; en efecto, estas empresas constituyen, sin duda, un subsector muy importante del cooperativismo en Castilla-La Mancha tanto en términos de número de cooperativas como en volumen de negocio, y por lo tanto con una mayor eficiencia en las ventas respecto al resto de los sectores tradicionales del cooperativismo agrario castellano-manchego.

## **Perspectivas de futuro en consumo de aceite de oliva**

La situación de madurez del mercado de aceite de oliva clama por una actualización integral de los canales de comercialización que se encuentran aún en proceso de implantación en el área de internacionalización y de consecución de valor añadido. Desde el punto de vista del consumo el aceite de oliva ha crecido altamente y su potencialidad se caracteriza por cifras porcentuales dobles en cuanto a crecimiento futuro, lo cual supone la consecución de una absorción próxima a los niveles de producción anuales. Desde el punto de vista de la oferta, existe una tendencia creciente en la producción, especialmente en los grandes países productores del arco mediterráneo España, Grecia, Túnez, debido tanto a la creación de nuevas plantaciones como al proceso de reestructuración de las explotaciones olivícolas (Mili *et al*, 1997) y a una consecución de mejores producciones.

Desde el punto de vista de la demanda en lo que se refiere a los principales consumidores hablamos de una estabilización en el consumo en torno a los 4 kg habitante/año en la UE. El aceite de oliva supone, a nivel mundial, apenas un 3% del consumo de grasas vegetales, y el aumento en los consumos de aceites vegetales puede deberse a estas razones:

- Incremento de la población.
- Incremento de capacidad adquisitiva.
- Intención de mejorar la calidad de vida y la salud.

Los avances técnicos han ayudado a mejorar la calidad del aceite de oliva, han estandarizado los métodos de producción, pero el sector tiene un algo más, ese valor añadido que le hace ser imprescindible en los hogares de la cultura mediterránea; la innovación tecnológica es una ventaja y un beneficio, pero sin olvidar el verdadero valor intrínseco del producto que se está tratando: “cuanto mayor sea la importancia del cambio en el entorno, más debe procurarse basar la estrategia en sus recursos y capacidades internas, en lugar de hacerlo en el mercado” (Grant, 1996). El concepto innovador en el sector del aceite de oliva está basado, también, en el “saber hacer” localista, en una transferencia de conocimientos y costumbres, y a su vez, una integración técnica en el seno de las empresas-almazaras de pequeño tamaño para la mejora en sus procesos de producción, y así, conseguir aumentar los estándares de calidad.

**Tabla I.**– Balance comercial aceite de oliva. (,000 Tm)

Año	Import	Export	Año	Import	Export
1990	21,107	270,059	2001	50,287	509,770
1991	64,506	379,342	2002	16,346	699,288
1992	78,741	164,765	2003	71,169	573,121
1993	54,341	225,862	2004	82,697	672,216
1994	125,579	266,440	2005	114,556	549,626
1995	145,216	158,307	2006	132,928	509,677
1996	98,153	213,636	2007	80,130	690,813
1997	70,568	458,629	2008	61,4	675,3
1998	57,496	426,999	2009	44,6	780,1
1999	148,582	273,244	2010	43,5	828,4
2000	38,083	437,257	2011	40,3	

Fuente: Agencia del Aceite de Oliva (2012), Magrama.

El problema que surge para la aplicación de las diferentes percepciones que los consumidores tienen del aceite de oliva viene dado por la manera en que la sociedad, no sólo la española, sino también la sociedad internacional, conoce de este producto y sus atributos (tangibles e intangibles) hasta el punto de poder dar una visión del producto como algo único. Entre los consumidores se encuentra una doble vertiente, la progresiva masificación de actitudes consumistas y, al mismo tiempo, la creciente segmentación de las mismas. El consumo de aceite de oliva se ha intensificado, y a la vez, se ha producido un proceso de fragmentación y personalización del mismo, lo que ha provocado la eclosión de nuevas necesidades de consumo, asociadas a un nuevo consumidor menos uniforme, más informado y exigente al que hay que satisfacer, y los productores cooperativos no han tenido este tipo de factores en cuenta hasta ahora.

Castilla-La Mancha tiene un peso escaso en el juego de las exportaciones de España, sólo supone el 1,6%, en estos años en el cual la situación económica mundial ha paralizado el consumo, y que a Castilla-La Mancha le ha supuesto una caída del 18%, mientras que el promedio nacional ha sido una caída de solo el 1%, y en cambio en el último año las exportaciones han crecido en Castilla-La Mancha casi un 19%, y ha supuesto un porcentaje muy importante en las cifras de negocio regionales, sustentado en más de un 50% en el sector agroalimentario: vino y aceite de oliva.

## **Estrategias de internacionalización. Análisis en el sector cooperativo**

Este estudio parte de la necesidad de comprender la realidad del sector del aceite de oliva cooperativo, en su conjunto (a nivel regional) a través de la caracterización estratégica de las cooperativas almazaras (cooperativas productoras de aceite de oliva) y su estructura comercial, así como los procesos y operaciones. El sector está inmerso en una economía de libre mercado, el mercado está condicionado por la consecución de menor coste de producción para poder competir, ya sea en términos del esquema de precios o el establecimiento de diferentes valores que le otorguen una ventaja sobre sus competidores (Ruíz, 2010).

En la siguiente ficha técnica se recogen los datos significativos del estudio llevado a cabo para la obtención de información para el presente trabajo:

- Universo: 136 cooperativas.
- Área Geográfica: Cooperativas Almazaras de Castilla-La Mancha.
- Muestra: 58 cooperativas.
- Período: Abril – Mayo 2012.
- Confiabilidad: 95.5%

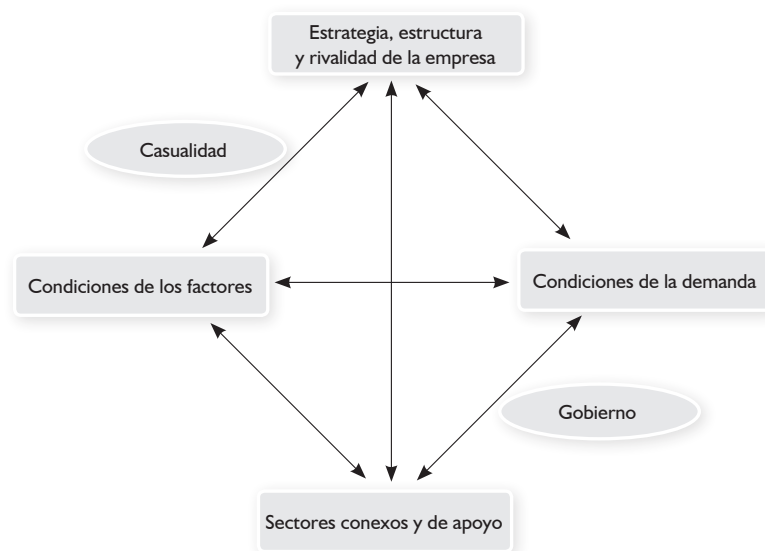
Las cuestiones principales tratan de determinar cómo y de qué manera la estrategia de internacionalización de las cooperativas se llevan a cabo, ya que, tradicionalmente, han realizado su acción principal (producción) y han esperado a que sus productos fueran comprados “en origen”, en lugar de pensar acerca de cómo vender estos productos “en destino”. Para internacionalizar, uno tiene que entrar en los mercados internacionales. Este objetivo parece fácil, pero lograrlo es complicado, ya que son las decisiones las que llevan a que sea así de fácil. De acuerdo con Sharma y Erramili (2004), las empresas, y adaptándolo a nuestros destinatarios, las cooperativas, deben buscar el lugar que ofrece la mejor ventaja competitiva para la comercialización de su producción.

Tomando como referencia la clasificación de estrategias competitivas que distingue entre:

- Unidad de negocio exploradora: orientada hacia el mercado.
- Unidad de negocio defensora: orientada hacia la eficiencia interna.

Los cooperativistas han mostrado la evolución de los últimos años, durante los que se ha puesto en valor el modelo de unidad de negocio defensora, ya que la caracterización centralizada en la eficiencia interna marcaba un control en la cadena de costes que ha permitido redimensionar el volumen (Miles y Snow: 1978).

Utilizando la clasificación de estrategias que distingue entre diferenciación de producto y liderazgo en costes (Porter, 1980), se observa que la diferenciación y la especialización no siempre son suficientes para explicar todas las acciones estratégicas, y máxime si se aproxima a un sector en el que la planificación estratégica ha estado volcada en la “venta en origen”, y de manera mayoritaria en la venta a granel, y cuya caracterización más conocida es el mercado “conservadurismo” de los consejos rectores de las cooperativas.



Fuente: Porter (1991).

El sector cooperativo ya ha superado, durante los últimos ejercicios la primera, el ajuste en cuanto a los sistemas de producción, y por lo tanto en los costes, ya ha conseguido una actualización importante, pasando, por lo tanto, al segundo grupo de estrategias, que está dirigido a la relación con los consumidores: la diferenciación del producto.

La búsqueda de ventaja competitiva a través de la diferenciación de productos en el ámbito empresarial pretende ofrecer: *“un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes”*, (Guerras y Navas: 2008). Es por estos atributos por los que los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto diferente con respecto a la competencia.

En el análisis realizado en este trabajo de caso del sector cooperativo oleícola de Castilla-La Mancha se puede hacer un repaso de los elementos que lo han caracterizado en los últimos años:

- Problemas actuales:
  - Falta de liderazgo empresarial.
  - Atomización de la oferta.
  - Dependencia de la concentración de la demanda y la distribución.
  - Devaluación del producto por venta por debajo de costes de producción.
  - Falta de relación entre marca de distribución y marca de fabricante.
  - Desconocimiento y desinformación de los consumidores.
  - Falta de mentalidad empresarial.
  - Equilibrio entre producción tradicional y moderna.
- Malas prácticas recurrentes:
  - Prácticas negligentes: entregas sin precio, fraudes.
  - Localismos y personalismos.
  - Pérdida de protagonismo social de los cooperativistas.
  - Priman los sentimientos sobre el negocio.

Una de las conclusiones a las que llegan muchos de los cooperativistas parten de la base de que no se pueden alcanzar objetivos tan importantes, como es la internacionalización de todo el sector cooperativo oleícola, que beneficiará a todos los que lo conforman, si no se realiza un esfuerzo común. Es necesario dotar al sector de un posicionamiento, lo suficientemente fuerte y asentado como para afrontar los vaivenes de los mercados, pero que ello no signifique una merma en la caracterización de los principios cooperativos.

Las estrategias desarrolladas por las cooperativas en los últimos años han partido de las instrucciones que la UE dictó para el período 2006-2013 en la Política

Agrícola Común (PAC) que impulsaban la fusión de las cooperativas para aumentar su tamaño y capital, aumentando el volumen y la cuota de mercado. Estas estrategias también incluyen constituir empresas extranjeras de cualquier tipo, la creación de nuevas líneas de productos que ayudan a mejorar la posición de las empresas en relación con los proveedores, y el fortalecimiento de la colaboración directa con los productores como una ventaja relativa debido a su proximidad a los valores de la cooperativa (Juliá y Meliá, 2008).

Esta ha sido la apuesta del sector del aceite de oliva, la diferenciación a través de la calidad, lo que permitiría vender a precios más altos, y por tanto conceder mayor rentabilidad a los olivicultores. Este concepto de calidad se certifica a través de organismos como las Denominaciones de Origen (D. O.), las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) o la Agricultura Ecológica (Ecolabel).

En este sentido “el sector del aceite de oliva en España es un sector que subsiste gracias a los incentivos que la Unión Europea inyecta en los agricultores para que mantengan los ingresos suficientes para mantener el cultivo de las aceitunas vivos, pero la gran desventaja de este sector ha sido durante muchos años la comercialización” (Ruíz, 2010).

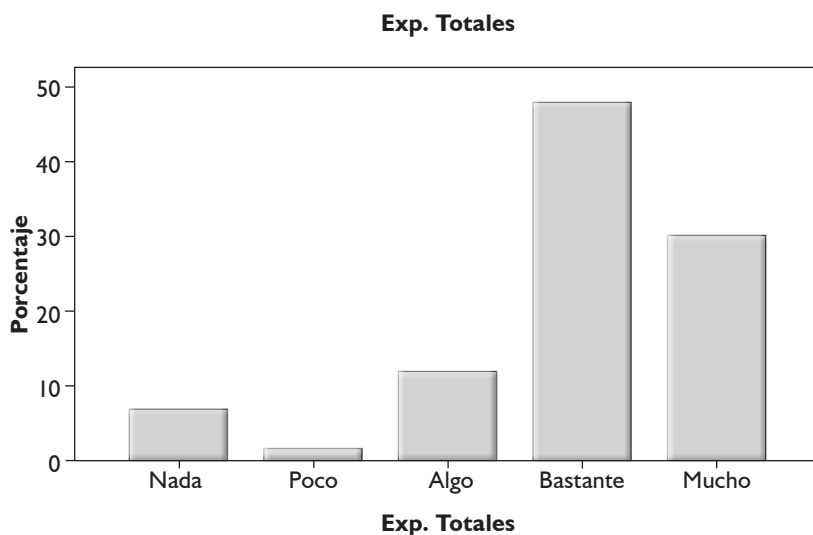
Para llevar a cabo este proceso de estabilización estratégica del sector cooperativo, los consejos rectores tienen que tener en cuenta los principales instrumentos que tienen a su alcance para llevar a cabo la internacionalización de su actividad:

- Gestión empresarial potente que lidere el mercado mundial y dé estabilidad y peso al sector.
- Concentración de la oferta y capacidad de negociación.
- Formación empresarial y visión comercial.
- Luchar contra el fraude, desde el sector y desde la administración.
- Mantener los grados de calidad alcanzados en el sector.
- Generar mejores sinergias con los consumidores y producir hacia el consumidor.
- Generación de mayores cantidades de información para los consumidores.

De esta manera, otra de las estrategias que se han de seguir en el sector oleícola es la adecuación de la venta de Aceite de Oliva con unas características adecuadas al público que se dirige. Realizar *coupages* para que el sabor del Aceite de Oliva sea más delicado, más afrutado, más picante o menos; en realidad lo que se trata es de adecuar las características naturales del aceite de oliva al paladar de los nuevos tipos de consumidor.

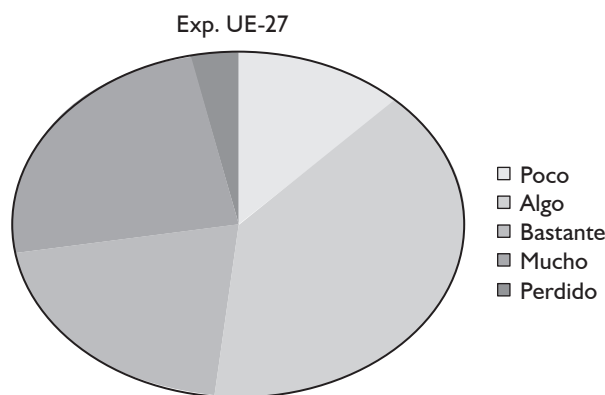
En opinión de Aaker (1996), hoy por hoy, muchas de las marcas con un alto prestigio se venden más por la calidad de los productos o los servicios que endosan. A esto le llaman una equidad de marca, que es un juego de calidades que una inversión implica para crear y mejorar los mismos.

Figura 2.– Porcentaje total de exportaciones de las cooperativas de C–LM.



Los datos recogidos con el cuestionario proporcionan información sobre las exportaciones totales y la importancia que estas tienen en los balances de las cooperativas. Es importante comprobar que solo el 7,1% no realiza ninguna venta fuera de las fronteras españolas, mientras que el resto de las cooperativas encuestadas, el 92,9% realiza ventas en un mayor o menor grado, por lo general en grandes cantidades, a otros países.

Figura 3.– Exportaciones de las cooperativas de C–LM a la UE–27.



También es muy llamativo realizar el análisis de los países receptores de la producción de las cooperativas de Castilla-La Mancha, ya que, todas las que exportan lo hacen a la UE-27, ya sea una pequeña cantidad (12,5%), o una gran cantidad (25%), pero la más abundante (41%) son los que exportan un porcentaje significativo de su producción, según los datos recogidos en el estudio.

## Conclusiones

Una de las ideas que planean continuamente en este estudio y en las entrevistas llevadas a cabo con los cooperativistas es la creación estratégica de *cluster*, entendido este como un agrupamiento en el sector y dotado de unas ventajas competitivas, y vinculados mediante relaciones verticales (comprador/vendedor) y horizontales (compartir clientes o tecnologías). Pero siempre vinculada la aparición de estos *clusters* regionales, a la concentración de conocimientos, *inputs* e instituciones altamente especializadas (Porter, 1998).

Curiosamente, un porcentaje significativo de las cooperativas estudiadas dedicó el 78,6% de la producción para la exportación a granel. Pero el contraste de producción que se encuentra dedicado a la exportación embotellada es minoritario, por lo que la dependencia internacional es mayoritariamente de los canales de comercialización a granel. Por otro lado se observa que los principales receptores de las cooperativas de aceite de oliva en Castilla-La Mancha son los países de la UE-27, consiguiendo algo bastante o muy grande, mientras que sólo el 7,2% hacer una exportación o algo a los países emergentes que pertenecen a una cultura similar a la tradición de América Latina.

Lo que ya se conocía del sector y su situación planea continuamente en los resultados obtenidos, como son los comentarios sobre la liberalización económica y la dependencia sectorial con respecto de las ayudas de la UE, que estarán cada vez más condicionadas a un elemento de adecuación a las nuevas perspectivas de los mercados y de los requerimientos que la nueva PAC de la UE se implantará a partir de 2014, más vinculado al medioambiente y unas más amplias mejoras en los crecimientos de la producción con unos rangos de costes mucho más competitivos.

## Retos

Estos son los retos que siempre se nombran en el sector a la hora de afrontar el futuro:

- Colocar en los mercados emergentes el producto de las cooperativas.
- Eliminar agentes intermediarios.
- Consecución de valor añadido directo a productores y agricultores.
- Mejora de las rentas de los agricultores.
- Sostenibilidad del sector del aceite de oliva más allá de las ayudas europeas a la producción.

Y estos son los que se han conseguido afrontar y superar en los últimos ejercicios, según los datos recogidos en el estudio:

- Abaratar costes en la medida de las posibilidades de las cooperativas:
  - En el campo.
  - En las almazaras.
  - En la comercialización.
- Generar mayores rangos de eficiencia:
  - Calidad: prestigio y valor añadido.
  - Crear redes y sinergias sectoriales.

El sector cooperativo ha de comprometerse a cumplir una serie de compromisos, no ya con los clientes, o los mercados, sino consigo mismo para poder mejorar las perspectivas de su futuro. Debe ser capaz de aumentar su profesionalización en la gestión empresarial y en la comercialización, orientando las producciones al mercado, dotándolas de mayor valor añadido y fomentando planes estratégicos sostenibles a medio y largo plazo en lo económico, social y medioambiental.

También ha de cambiar, como ha hecho la Unión Europea en la nueva configuración de la PAC para el período 2014-2020, conceptualizar el olivar como explotaciones más productivas que hasta ahora, con mejoras tecnológicas y con una significación medioambiental más marcada.

La crisis económica ha cambiado la relación entre la marca del distribuidor y la marca del fabricante, lo que está provocando una polarización de los precios, y se ha de conseguir una mejora en aquellos aspectos que afectan al producto y su imagen hacia el consumidor, reduciendo la banalización a la que había llegado el sector, y desde el cooperativismo tiene que tener un compromiso de cuidar esos atributos intangibles que lo diferencian de la competencia como depositarios de una tradición y un “saber hacer” cultural, social y económico.

Intentar mejorar el posicionamiento del sector pero evitando desequilibrios en la cadena de comercialización por alta concentración de grupos industriales que hacen peligrar la libre competencia y sobre todo las posibilidades de negocio del sector cooperativo.

La perspectiva de futuro es la internacionalización del sector oleícola y generar mayores sinergias para motivar el consumo de un producto beneficioso para la salud, fruto de una cultura milenaria, protagonista de una dieta reconocida como es la mediterránea y con un marcado carácter definitorio de una tipología gastronómica.

## **Bibliografía**

AAKER, (1996). *El éxito del producto está en la marca*. Prentice Hall, México.

Agencia del aceite de oliva. (2012). *Estadísticas del Sector Oleícola de España*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra, Pamplona.
- Bilkey, W. J., TESAR, G., (1977). *Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms*. En *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 93-98.
- Cavusgil, S. T. (1980). *On the internationalization process of firms*. En *European Research*, vol. 8, pp. 273-281.
- Comisión de la comunidad europea. (2000). *Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre la estrategia de la calidad del aceite de oliva*. Propuesta de Reglamento del Consejo que modifica el Reglamento 136/66/CEE y el Reglamento (CE) 1638/98, en lo que respecta a la prolongación del régimen de ayuda y la estrategia de la calidad para el aceite de oliva. COM (2000) 855 final. 2000/0358 (CNS), Bruselas.
- Comisión europea (1997). *Nota al Consejo de Ministros y al Parlamento Europeo sobre el sector de la aceituna y el aceite de oliva (incluidos los aspectos económicos, culturales, regionales, sociales y ambientales), la actual Organización Común del Mercado, la necesidad de reforma y las alternativas existentes. Estudio de las opciones posibles*. En *Estudios Regionales*, N° 48, pp. 251-290.
- \_\_\_\_\_ (2003): *A Study on the Factors of Regional Competitiveness. A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy*. Bruselas: Cambridge Econometrics.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. En *Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan Journals*, pp. 23-32.
- Juliá, J. F., Meliá, E. (2008). *Social Economy and the cooperative movement in Europe: contributions to a new vision of agriculture and rural development in the Europe of the 27*. En *Ciriec – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 62, pp. 141-168.
- Krugman, P. (1991). *Increasing Returns and Economic Geography*. En *Journal of Political Economy*, 1991, vol. 99, No. 3, pp. 483-499.
- Martín, V. M., Molina, V., Ruíz, I. (2009). *Diversificación de la Economía Social para subsistir en el siglo XXI. Turismo Cooperativo potencial en Castilla-La Mancha*. En *Actas 2º Congreso Europeo de Turismo Industrial, Cámara de Comercio, Toledo*.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and process*. Ed. McGraw-Hill Book Company.
- Mili, S., Sanz, F. J., Rodríguez-Zúñiga, M. (1997). *El sector del aceite de oliva ante la globalización de mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda*. en *Economía Agraria*, N° 181, Madrid, pp. 209-242.
- Navas, J.E., Guerras, L. A. (2002). *La Dirección estratégica de la empresa*. Ed. Civitas, Madrid.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competidor*. Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_ (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*, pp.80-89.
- Ruiz, I. (2010). *Análisis cuantitativo y cualitativo del significado del Aceite de Oliva. Una aproximación desde el punto de vista del consumidor*. Universidad de Granada, Tesis Doctoral, Granada.
- Sharma, V. M., Erramilli, M. K. (2004). *Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice*. En *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12.