

# ACEITES: COMBINANDO LA INESTABILIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

## PRECIOS Y DEMANDA VARIABLES

Aunque la distribución nacional de aceites es realizada a través de varios canales, principalmente, el de alimentación, HORECA, e industria alimentaria, en esta reseña nos centraremos fundamentalmente en el primero de ellos.

El mercado doméstico de aceites es competitivo y maduro. Pese a encontrarse la demanda estancada o en declive (la población y el consumo per cápita no crecen), se aprecian movimientos en la composición del consumo (o trasvase de cuotas) entre los distintos tipos de aceite (oliva, girasol, soja...), en unos casos de carácter general o tendencial y en otros coyuntural, ligado al comportamiento de los precios y a la situación y perspectivas económicas del momento.

Incluida en el primer caso, se encuentra la tendencia hacia una mayor apreciación del aceite englobado en el segmento de mercado alto. En relación con el segundo (la vertiente coyuntural) y como motor de su comportamiento, se encuentra una significativa inelasticidad de la demanda al precio, que se hace patente en el hecho de que más allá de determinado precio por litro o, llamémosle así, "tope psicológico" (que, por supuesto, depende entre otros del tipo de aceite), el consumo disminuye drásticamente, substituyéndose normalmente (al menos parcialmente) por el de otro tipo de aceite más barato.

La combinación de esa sensibilidad al precio y unos PVP altamente volátiles provocan que la demanda nacional de aceite sea también inconstante. En el caso del aceite de oliva, las fluctuaciones en el PVP se deben, entre otros, a los siguientes factores:

- El precio de la materia prima en origen, que tiene un importante peso en el coste total y, dada la competitividad del sector (ver más adelante), también en el precio final del producto: Su coste se encuentra básicamente vinculado a los avatares climatológicos (que influyen también en la calidad de la oliva), y a las ayudas comunitarias que van reduciéndose progresivamente (en el caso del aceite de oliva, las referentes al cultivo y envasado).

- La demanda internacional: Frente a unas importaciones comparativamente bajas, gran parte de la producción del aceite español es exportado (principalmente aceite virgen y a granel para ser envasado en destino), lo que implica que cualquier cambio en la demanda internacional condicione la cantidad de producto disponible en el mercado doméstico.
- De todas formas, y por último, mencionar que los stocks existentes a lo largo de todo el sistema de valor (incluidos los canales de distribución), ejercen un efecto amortiguador o suavizador de los cambios en el de precio de venta al consumidor.

## **COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DEL ACEITE**

La industria del aceite abarca el cultivo, la extracción del aceite, su refinado, envasado y comercialización. Las empresas o grupos que operan en la misma, ostentan distintos grados de integración vertical, siendo normalmente las de mayor tamaño también las más integradas.

Hay una serie de aspectos en los que se sustenta la competitividad del sector en España, entre los que destacan:

- La demanda en el mercado doméstico se halla estancada.
- El aceite es percibido por el consumidor como un producto básico, hasta cierto punto indiferenciado o equivalente, por el que no se está dispuesto a pagar mucho más sin justificación.
- Ello ha contribuido a la aparición y desarrollo de unos nuevos competidores, la propia distribución, que con la introducción en el mercado de aceites con sus propias marcas (productos fabricados por empresas con dedicación total o parcial a dicha actividad), ha infligido tensiones en los precios.
- La venta de aceites en el canal alimentación se realiza fundamentalmente a través de la cada vez más concentrada (ya sea directamente o mediante su asociación en centrales de compra) distribución moderna. Dado el amplio (y creciente) surtido de productos y la necesidad de rentabilizar al máximo la superficie de venta (principal recurso escaso), estos distribuidores han adoptado genéricamente la política de limitar la profundidad del surtido en cada una de las subcategorías o segmentos, manteniendo en sus lineales y en la medida en que las circunstancias

lo permitan, únicamente una marca de primer precio (a ser posible, la suya propia), y una "*premium*", limitando así el acceso al punto de venta de otros operadores alternativos.

- A ello se une el hecho de que, aunque se observa cierto grado de concentración en el sector del aceite, todavía existen muchos agentes de importancia media o menor cuya principal baza para acceder a la distribución moderna es por medio de los bajos precios.
- Los niveles de capacidad existente en ciertas actividades del sistema de valor son todavía excesivos (sobredimensionamiento) conllevando que, con el objeto de ocuparla, se infunda todavía mayor rivalidad en el sector.

## **UN POSIBLE MODELO DE NEGOCIO**

De esta manera, y en líneas generales, el margen de contribución unitario que proporciona a los industriales la venta sus productos es moderado. Dado que con ellos deben cubrirse los costes fijos, a la vez que proporcionar un adecuado retorno financiero sobre la inversión realizada, los volúmenes a alcanzar son necesariamente elevados.

Surge así un modelo de negocio que trata de integrar las siguientes dimensiones:

- Incrementar los volúmenes vendidos a través de la promoción del consumo interno (general del sector y propio del operador), del acceso continuado a la gran distribución (sacrificando unos mayores márgenes relativos en pos de la apertura a ventas masivas) y, dado el actual estancamiento de la demanda doméstica, por medio también de la potenciación de la actividad exportadora. Por lo que se refiere a esta última, y dada su inestabilidad si no es realizada adecuadamente, debe perseguirse la apertura y el desarrollo de mercados con el firme propósito de tomar posición en los mismos, como opuesto a la táctica del "pelotazo" y/o de "estropo" del mercado.
- Mejorar el margen de contribución unitario a través del razonable incremento/mantenimiento de los precios vía diferenciación (innovación real en producto y envase, denominación de origen, desarrollo de marca, segmentación del mercado..., de forma que el valor añadido reduzca la dependencia del PVP al coste de la materia prima básica), y la disminución de los costes variables (incremento de la productividad y, dados los mayores volúmenes de negociación, de compra de la materia prima o semielaborada, materiales auxiliares,

contratación del diseño y producción de campañas de comunicación, compra de medios...).

- Reducir/moderar los costes fijos e inversión mediante la concentración y racionalización/adaptación de las actividades (de producción, administración, compras, logística, venta, marketing...), estructuras e infraestructuras a la nueva realidad.

**JUAN FRADERA**  
**GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES**