

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETENCIA(GE)

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR ENVASADOR DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA

Yolanda Pelayo Díaz ([pelayo@uhu.es](mailto:pelayo@uhu.es))

María Jesús Moreno Domínguez ([domin@uhu.es](mailto:domin@uhu.es))

Universidad de Huelva

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing

### RESUMEN

En esta comunicación ponemos de manifiesto el conjunto de fuerzas que van a determinar el entorno general del sector envasador de aceite de oliva, así como las que delimitan la estructura del mismo, tales como la red de relaciones comerciales antes y después del envasado. Para ello utilizaremos el análisis PEST planteado por Johnson y Scholes, así como el enfoque de Porter.

A partir de este contexto, detallamos una relación de oportunidades y amenazas que contribuirán a determinar en parte el problema estratégico del sector.

**PALABRAS CLAVE:** entorno, estrategia y aceite de oliva.

### ABSTRACT

In this paper we show the different forces which are going to determine the general environment of the package sector of olive oil, as well as those which limit its structure, such as the trade relations before and after packing. In order to do this we will apply the PEST analysis proposed by Johnson and Scholes and also Porter's viewpoint. Taking as a reference this framework, we will elaborate a relationship which includes opportunities and threats. This identification will help to determine some aspects of the strategic in the package sector.

**KEY WORDS:** environment, strategy, olive oil.

## 1. INTRODUCCIÓN

En esta comunicación pretendemos delimitar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector envasador del aceite de oliva que nos permitan diagnosticar y evaluar, en parte, el posicionamiento competitivo del mismo a partir de los retos, con el fin de concretar el problema estratégico de las mismas.

La delimitación de las oportunidades y amenazas se hará a partir del análisis del entorno general y específico. Para el análisis del entorno general, definido como el conjunto de elementos externos que están en constante interacción con las empresas e influyen en el devenir de las mismas, utilizaremos la metodología PEST planteada por Johnson y Scholes<sup>1</sup> en el que se detallan una serie de indicadores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las compañías envasadoras, y cuyas tendencias no están directamente influidas por las actuaciones de las empresas del sector, aunque aquéllas sí influyen en ésta.

Para el análisis del entorno específico, donde se encuentran aquellos componentes que tienen consecuencias más concretas e inmediatas para la dirección de la empresa, se pueden seguir diferentes propuestas. Entre las más importantes y conocidas tenemos las de Scherer (1973), Porter (1980) y Jacquemin (1982).

Hemos optado por el enfoque de Porter para la delimitación de la estructura básica del sector envasador, la cual va a venir delimitada por las fuerzas competitivas y la concentración del mismo.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Ya hemos comentado en la introducción, que para el análisis del conjunto de las fuerzas que iban a determinar el entorno general o macroentorno del sector envasador del aceite de oliva, aplicaríamos la metodología PEST, a partir de la cual hemos estudiado una serie de aspectos o elementos del entorno que en España pueden afectar

---

<sup>1</sup> JOHNSON, G. y SCHOLES, K. *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Editorial Prentice Hall, tercera edición, Madrid, 1996, p.74.

(fomentando o entorpeciendo) el desarrollo del mismo, entre las que destacaremos los indicadores que se presentan en el siguiente cuadro:

<b><u>ANÁLISIS PEST: INDICADORES DEL ENTORNO GENERAL QUE CONDICIONAN A LA INDUSTRIA ENVASADORA</u></b>	
<b><u>Político/legales</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La PAC: la OCM del olivar.</li><li>• Normativa sobre envases.</li></ul>	<b><u>Económicos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La oferta: La producción.</li><li>• El comercio exterior.</li><li>• La incorporación del EURO.</li></ul>
<b><u>Socio/culturales</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aspectos nutricionales: atractivo y salubridad de la dieta mediterránea.</li><li>• La demanda: El consumo.<ul style="list-style-type: none"><li>-Consumo interior.</li><li>-Consumo exterior.</li></ul></li></ul>	<b><u>Tecnológicos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología asociada al proceso productivo: mejoras en los sistemas de extracción, que mejoran la calidad del producto y el deterioro medioambiental.</li></ul>

Elaboración propia

Comentar al respecto que, los indicadores tecnológicos se han tratado como parte integrante de los económicos, conjuntamente con la producción al hablar de los factores que determinan la calidad del aceite de oliva.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para determinar el conjunto de factores claves del entorno específico o microentorno, aplicamos el enfoque de Porter para el análisis de la estructura básica del sector envasador, que va a venir delimitada por las dimensiones o fuerzas competitivas y por la concentración empresarial del mismo.

Desde el punto de vista de las empresas envasadoras, el núcleo de su entorno es su red de relaciones comerciales, antes y después del envasado.

Éstas están formadas por las transacciones entre suministradores –el sector productor (siendo en su mayoría las almazaras cooperativas)-, clientes –el sector de la distribución (dominada por nuestros vecinos los franceses)-, que son las que formarían las fuentes de competencia “vertical”, así como por las interacciones competitivas con los productos rivales, a amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado y la rivalidad de los competidores actuales, que formarían las tres fuentes de competencia “horizontal”.

Por lo tanto, el núcleo del entorno empresarial los constituyen los suministradores, los clientes y los competidores.

Este campo es el entorno particular o específico de las empresas envasadoras.

Es importante destacar que con el análisis de estas cinco fuerzas competitivas no solo obtenemos las oportunidades y amenazas del sector envasador del aceite de oliva, sino también la intensidad de la competencia en el sector.

Por último, concretaremos que los Organismos que representan a cada una de esas fuerzas competitivas (asociaciones, federaciones) y que colaboran en estas actividades intermedias son las que se muestran a continuación:

<b>ORGANIZACIONES AGRARIAS</b>	<b>ORGANIZACIONES INDUSTRIALES</b>	
- ASAJA (Asociación de Jóvenes Agricultores)	- COI (Consejo Oleícola Internacional)	- ANIERAC (Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles)
- COAG (Coordinadora de Organizaciones de agricultores y Ganaderos)	- CICHO (Comité Interprofesional Comunitario para el Aceite de Oliva)	- ASOLIVA
- CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias)	- PATRIMONIO COMUNAL OLIVARERO	- INFAOLIVA (Agrupación de Almazaras Industriales)
- FEDERACIONES DEL CAMPO (UGT Y CCOO)	- ICEX (Instituto de Comercio Exterior)	- FIODE (Federación de Industrias Oleícolas de España)
- UPA (Unión de Pequeños Agricultores)	- COMISIÓN EUROPEA	
- AEMO (Asociación Española de Municipios del Olivo)	- AGENCIA PARA EL ACEITE DE OLIVA	
- REMO (Red Europea de Municipios del Olivo)	- APEVA (Asociación Provincial de Envasadores de Aceite de Oliva de Jaén)	

Elaboración propia

#### **4. CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO**

Del análisis del entorno hemos identificado los factores claves, o lo que es lo mismo, hemos sintetizado las influencias principales del mismo, que configuran el marco en el que se insertan las empresas del sector y que fomentan la creación de ventajas competitivas y beneficios en el mercado.

Por tanto, a continuación se detallan una relación de oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el sector envasador de aceite de oliva como consecuencia del entorno general y específico, poniendo así de manifiesto algunas de las tendencias del sector.

##### **Oportunidades**

###### **Indicadores Político/legales**

1. Eliminación del precio de intervención, lo que puede provocar la caída de los precios y así poder comprar a los productores a precios más baratos. Se elimina el sistema que era capaz de asegurar la estabilidad de los mercados y los precios. Los ingresos de los productores dependen aún más de los compradores (envasadoras).
2. No se han prohibido las mezclas en el ámbito de la Unión Europea.
3. Con la normativa de envases el punto verde supondría un instrumento de diferenciación del producto más ecológico, frente a unos consumidores cada vez más concienciados.
4. Se mejorarían los canales de comercialización frente a los que no se acojan al Sistema Integrado de Gestión de Residuos de Envases (SIG).

###### **Indicadores Económicos**

5. Desaparece el riesgo cambiario en las operaciones comerciales como consecuencia de la aparición del euro.
6. La oportunidad de abastecimiento y a precios más bajos como consecuencia de la creciente competencia provocada por el incremento de la oferta de aceite proveniente de países terceros, sobre todo del Norte de África (Túnez y Marruecos), derivado de los regímenes especiales que tiene la UE con los países no comunitarios: los acuerdos de asociación y los de cooperación.
7. El sector productor está disperso y no coordinado, lo que hace que dependan del sector envasador.
8. La producción está geográficamente muy concentrada.

9. La mayoría de las sociedades cooperativas envasadoras no poseen refinadora, lo que implica la incapacidad de fabricar aceite de oliva, que es el que más se vende, quedando tan sólo como fabricantes y proveedores de la materia prima.
10. Labores de promoción del consumo que se están desarrollando desde el Consejo Oleícola Internacional y las Administraciones Públicas, como la Unión Europea.
11. Aumento del consumo del aceite de oliva en los mercados internacionales, sobre todo en países donde no existiendo una elevada demanda previa, su incremento está siendo mayor. Estos países -Estados Unidos, Australia, Canadá, Japón- se encuentran precisamente entre los de mayor renta per cápita y donde el precio del producto cobra menos importancia respecto al aspecto nutricional del mismo.

#### Indicadores Socio/Culturales

12. La obtención de una certificación de la calidad, lo que no sólo favorece la buena imagen y diferenciación del producto y de la empresa, a través de un argumento demostrable y objetivo, sino que también supone el incremento de la competitividad de la misma.
13. Alta consideración de los consumidores hacia productos con denominación de origen, lo que puede favorecer el desarrollo de la demanda de aceites de oliva vírgenes con denominación de origen, al que están acogidas muy pocas envasadoras no cooperativas.
14. El consumidor es cada vez más sensible a los aspectos nutricionales de la dieta mediterránea, en la que el aceite de oliva es el protagonista.
15. Buena coyuntura de precios actual para abrir nuevos mercados y consolidar los ya existentes.
16. El aceite que más se demanda en el mercado español es el aceite de oliva (virgen más refinado), lo que hace necesario que se refine el aceite de oliva virgen, haciendo que el sector cooperativo dependa de las refineras para dar salida, en su totalidad, a su producción

#### Los suministradores: las almazaras cooperativas

17. Los productores no realizan campañas de comunicación, ni tienen los recursos financieros suficientes para ello, están muy atomizados y por si solos no realizan ninguna operación para mejorar su posicionamiento, entre las que se encuentra la integración hacia delante, que es baja aunque creciente.
18. Tienen un poder negociador reducido frente a las grandes envasadoras, ya que venden a una industria muy concentrada que efectúa grandes operaciones y tiene capacidad de compra, y ellos están muy atomizados.

#### Los compradores: la industria de la distribución

19. Escasa presencia del sector productor en los canales comerciales.
20. Madurez del sector de aceites de oliva, con canales de distribución y marcas bien posicionadas difíciles de sustituir.

#### Los productos sustitutivos

21. Tienen diversificado su riesgo en varias unidades de negocio: oliva, oliva virgen, semillas y derivados, protegiéndose así de los cambios en los gustos de los consumidores y presionando para que las pequeñas salgan del mercado.

### La rivalidad competitiva y la concentración empresarial

22. La presencia de las sociedades cooperativas en el nicho del oliva es meramente testimonial.
23. Al ser la concentración del sector envasador no cooperativo tan elevada, poseen un gran poder negociador frente a las almazaras cooperativas, imponiéndole condiciones de compra y canales de distribución, con lo que ello implica para el sector productor integrado hacia delante (sector envasador cooperativo).

### Amenazas

#### Indicadores Político/legales

24. Supresión de la ayuda al consumo como consecuencia de la liberalización de la agricultura, que conduce a la reducción general de ayudas comunitarias.
25. Tienen que acogerse a un sistema integrado de gestión de residuos de envases y envases usados (SIG), lo que implica un sobrecoste en el producto, ya que el envasador pagará por cada producto puesto en el mercado y así podrá obtener la identificación de sus envases con el “**punto verde**”, o hacerse responsable de la recogida y reciclaje de los mismos, lo que supondría un mayor coste en infraestructuras para tal fin, y menos viable que la otra opción.
26. Modificación del envase, con menos peso y volumen.

#### Indicadores Económicos

27. Al expresarse los precios en la misma moneda se puede incrementar la competencia, ya que se facilitará la comparación por parte de los compradores.
28. Los dueños del aceite son las sociedades cooperativas que controlan aproximadamente un 70% de la producción española de aceite de oliva virgen, situación que debilita el poder de la gran envasadora no cooperativa frente a la sociedad cooperativa envasadora.
29. Nuevas tendencias de los mercados hacia la focalización en la diferenciación del producto. Los mercados se encuentran cada vez más inclinados hacia los productos en cuyo proceso de obtención se han seguido las normas de la agricultura ecológica, diferenciación del producto que comienza en el campo (sector productor).
30. El sector envasador italiano copa la mayor parte de las exportaciones bajo marca en el mercado extracomunitario.

#### Indicadores Socio/culturales

31. El precio del aceite de oliva es difícil mantenerlo estable, ya que éste va a depender del precio de la materia prima, del coste de refinado (en su caso) y del coste del envasado.
32. Crecimiento de la demanda del aceite de oliva virgen, segmento de mercado no copado por el sector envasador no cooperativo.

#### Los suministradores: las almazaras cooperativas

33. Existe peligro de integración vertical hacia delante por parte de los proveedores, ya que las necesidades de capital no son tan elevadas en la fase de envasado.

#### Los compradores: la industria de la distribución

34. Aumento del poder de compra y concentración de las cadenas de distribución, lo que le supone a los envasadores un escaso margen de negociación frente a éstas.

35. Es de las pocas alternativas para comercializar el aceite envasado.
36. Las marcas blancas o de distribuidor, más presentes en el segmento del oliva.
37. Existe amenaza por parte del comprador de integración hacia atrás; de hecho ya hay algunos casos de distribuidores nacionales (Eroski y Ayala).
38. Concentración del sector distribuidor en torno a grandes cadenas de hipermercados y centrales de compras. En concreto, el 9.4% de los establecimientos realizan el 75% del total de las ventas de aceite de oliva. Esta concentración supone una importante merma del poder de negociación, con imposición de condiciones de compra.

#### Los productos sustitutivos

39. La aparición en el mercado de aceites de semillas con alto contenido oleico, con características semejantes a los aceites de oliva, y nuevos aceites producto de la investigación, como el desarrollado por Procter & Gamble denominada “*Olestra*”, con características con tanto impacto en el consumidor como la ausencia de calorías y de colesterol, y con precios más bajos.
40. La relación de sustitución es más clara en el caso oliva/girasol que en el oliva virgen/girasol.

#### La rivalidad competitiva y la concentración empresarial

41. Se vislumbra una estrategia agraria nacional en España para favorecer la comercialización a través de las almazaras cooperativas. La Junta de Andalucía ya ha auspiciado la creación de una empresa que permite a las sociedades cooperativas del sector comercializar su producto con una marca propia, para penetrar en mercados emergentes en el contexto de una globalización de los intercambios comerciales que hace necesario un esfuerzo de integración.
42. En el nicho del oliva virgen la cuota de mercado está menos concentrada y más controlada por empresas de capital nacional.

### **5. BIBLIOGRAFÍA**

- BAÑEGIL PALACIOS, T.M. et al. Los residuos de envases y sus implicaciones para la gestión empresarial. En: AGUIRRE SÁDABA, A. (Ed.). *Ponencias 1998*, Málaga 1998, p.202.
- BENAVIDES VELASCO, C.A. La gestión de la innovación en la empresa. Un punto de encuentro entre la administración de empresas y la economía industrial. En: GUARNIZO, J. (Ed.). *Innovación en la empresa*. Toledo, 1995, pp.423-442.
- BYARS, L. *Concepts of strategic management. Formulation and implementation*. 3ª Ed. Harper Collins Publishers, New York, 1992.
- BRUQUE CÁMARA, S. y MOYANO FUENTES, J. Algunos factores del entorno jurídico, político y legal y su relación con la situación comercial de las sociedades cooperativas oleícolas andaluzas. En: AGUIRRE SÁDABA, A. (Ed.) *Ponencias 1998*. Málaga 1998, pp.1013-1019.
- BUENO CAMPOS, E. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide, tercera edición, Madrid, 1991.
- CABANELAS OMIL, J. *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Pirámide, Madrid, 1997.
- CÁMARA DE LA FUENTE, M. *Gestión medioambiental y contabilidad. Una aplicación al sector del aceite de oliva*. Diputación Provincial de Jaén, Jaén, 1997.
- CERTO, S. Y PETER, P. *Dirección estratégica*. 3ª Ed. Irwin, Madrid, 1996.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (COI).
- a) *Enciclopedia mundial del olivo*. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1996.
- b) *Series estadísticas*. Varios años.

- c) Proyección de la producción y del consumo de aceite de oliva en el horizonte 2005. *Dossier Oleo*. 4º Trimestre 1997, pp.23-27.
- DESS, G. y MILLER, A. *Strategic management*. Editorial Mc Graw-Hill, USA, 1993.
  - DIEZ DE CASTRO, E.P. y MARTÍN JIMÉNEZ, F. Metodología de la Dirección y Planificación Estratégica. *VI Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica*, volumen II, Universidade Portucalense, Funchal, 1994, pp.43-48.
  - DIEZ DE CASTRO, E.P., GARCÍA DEL JUNDO, J., MARTÍN JIMÉNEZ, F. y PERIAÑEZ CRISTOBAL, R. *Administración y Dirección*. Mc. Graw-Hill, Madrid, 2000.
  - DYSON, R.G. *Strategic planning: models and analytical techniques*. John Wiley & Sons, Oxford, 1990.
  - ERNST & YOUNG ASESORES. *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España: sector de aceite de oliva y aceite de orujo de aceituna*. MAPA, 1992.
  - GARCÍA, J. y GARRIDO, R. ISO 9000: El futuro al alcance de la industria oleícola. *Ponencia presentada en Expoliva'95*, Jaén, 1995.
  - GARCIA C., PÉREZ, P.P. y FUENTES, F. Economía del aceite de oliva. En: BARRANCO D. *et al.* (Ed.). *El cultivo del olivo*. Mundi Prensa, 1ª edición, Madrid 1998.
  - GRANT, R. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Cívitas, Madrid, 1995.
  - HART, R. *Oportunidades competitivas*. Ed. S. , Barcelona, 1994.
  - HOOLEY, G.J. y SAUNERS, J. *Competitive positioning. The key to market success*. Prentice Hall, UK, 1993.
  - JARILLO, J.C.
- a) *Dirección estratégica*. Editorial Mc. Graw-Hill, Madrid, 1989.
- b) Ventaja competitiva y ventaja cooperativa. *Economía Industrial*, marzo-abril 1989, pp.69-75.
- JIMÉNEZ SÁNCHEZ, A. La Organización Común de Mercado del aceite de oliva: instrumentos de regulación. En: PARRAS, M. (Coord.). *La reforma de la OCM y el futuro del olivar*. Universidad Internacional de Andalucía-Universidad de Jaén, Jaén, 1997, pp.299-330.
  - JOHNSON, G. y SCHOLES, K. *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice-Hall, tercera edición, Madrid, 1997.
  - LANGREO NAVARRO, A.; RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, M.; MILI, S. y SANZ CAÑADA, J. Aceite de oliva. Pendientes de la reforma. *Distribución y Consumo*. Octubre-noviembre 1996, pp.76-93.
  - MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel Economía, Barcelona, 1992.
  - MILI, S. *Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Serie Estudios, Madrid, 1996.
  - MOZAS MORAL, A.
- a) *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía. Dirección General de Cooperativas, Sevilla, 1999.
- b) *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jienenses*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, Jaén, 1998.
- PARRAS ROSA, M. *Análisis Estratégico del Mercado Español del Aceite de Oliva Virgen*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Sevilla, 1996.
  - PARRAS ROSA, M.; LANZAS MOLINA, J. y TORRES RUIZ, F. El sector del olivar y del aceite de oliva jienense. Situación, retos y estrategias. Observatorio Económico de la Provincia de Jaén. *Monografía nº 1*. Diciembre 1997.
  - PARRAS ROSA, M. y TORRES RUIZ, F.J.
- a) La comercialización de los aceites de oliva para el sector productor: implicaciones de la reforma de la OCM del aceite de oliva. En: AGUIRRE SÁDABA (Ed.). *Ponencias 1998*, Málaga 1998, pp.1155-1160.
- THIBAUT, J.P. *Manual de diagnóstico de la empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo, 1994.
  - TORRES RUIZ, F.J. *La comercialización en origen de los aceites de oliva: el caso de las cooperativas jienenses*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, 1997.
  - TORRES RUIZ, F.J., SENISE BARRIO, O. MOZAS MORAL, A. PARRAS ROSA, M. y MURGADO ARMENTEROS, E. *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*. Analistas Económicos de Andalucía, Sevilla, 2000.

- VARGAS SÁNCHEZ, A.
  - a) *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis.* Cajasur, Córdoba, 1993.
  - b) La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense. *CIRIEC España, Revista de debate sobre economía pública, social y cooperativa*, nº14, septiembre 1993, pp.127-154.
  - c) Análisis estratégico del subsector olivarero-oleícola de la provincia de Huelva. En: *Huelva en su Historia 5.* Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva, 1995.
  - d) The Case of Spanish Cooperative Societies in the Olive Oil Market: basis for a New Competitive Strategy. *XVII International Conference of WACRA (The World Association for Case Method Research & Application)*, Budapest, julio 2000.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. Y PELAYO DIAZ, Y.
  - a) El mercado del aceite de oliva. Una estrategia competitiva para el sector cooperativo. En: GUARNIZO GARCÍA, J.V.(Ed.). *La innovación en la empresa*, mayo 1995, pp.39-49.
  - b) Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva ante la encrucijada de formular una estrategia competitiva para un mercado global. En: LUQUE MARTÍNEZ, T. (Ed.). *La empresa ante una economía globalizada : retos y cambios.* Vol.IIA, junio 1996, pp.345-357.
  - c) Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva y la estrategia de desarrollo del mercado: los mercados exteriores. En: *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ponencias y Comunicaciones.* Vol. 1, Lleida 1997, pp.85-93.
  - d) La estrategia de internacionalización de las empresas españolas en el mercado mundial del aceite de oliva. Especial referencia a Latinoamérica. *Mercacei Magazine*, mayo-junio 2000, pp.179-186.
  - e) La intercooperación del cooperativismo agrario: referencia al sector olivarero andaluz. Ponencia presentada a las III Jornadas Andaluzas de RRLL. Economía Social y Relaciones Laborales, Sevilla, 2000.
- PELAYO DÍAZ, Y. *Análisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España. Recomendaciones al subsector cooperativo.* Tesis Doctoral, Universidad de Huelva, 2001.