

PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL CORCHO

Actividad 4.- Valoración y marketing

Tarea 2.- Marketing y comercialización de productos y servicios procedentes de la dehesa

El negocio corchero consta de tres facetas: forestal, industrial y comercial. Dentro la industrial es posible advertir, a su vez, tres fases: la de preparación (o primera transformación del corcho natural), la de transformación (del corcho natural) y la de fabricación de productos derivados (corcho aglomerado y granulados de corcho). La cuantificación de los costes es necesaria para arrojar luz sobre el precio del producto, de manera que este permita cubrir los costes en cada una de las fases; así como también es importante conocer qué manufacturas presentan un mayor valor añadido, pues son en éstas en las que se deben priorizar los esfuerzos públicos y privados orientados al desarrollo del sector. Con el fin de analizar los costes e identificar las fases de mayor valor añadido realizamos este informe.

Universidad de Extremadura (UEX)

31/03/2021

Proyecto PRODEHESA-MONTADO

Proyecto de Cooperación Transfronteriza para la Valorización Integral de la Dehesa -Montado, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa INTERREG V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020 <http://www.poctep.eu>
Inicio del proyecto: 01/10/2015 Fin del Proyecto: 30/09/2019



www.prodehesamontado.eu

Título: Plan de Marketing y comercialización de los productos derivados del corcho

Autores: Francisco Manuel Parejo Moruno, Cristina Sánchez Conde, José Francisco Rangel Preciado, Ignacio García Pereda y Esteban Cruz Hidalgo.

I.S.B.N.:

Edita: Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño

Fecha de Edición: marzo de 2021

Por favor, si utiliza este trabajo, cítelo de la siguiente forma:

PAREJO, F. M.; SÁNCHEZ, C.; RANGEL, J. F.; GARCIA, I.; y CRUZ, E. (2021). *Plan de Marketing y comercialización de los productos derivados del corcho*, Badajoz: Grupo de Estudios de Historia Económica (Universidad de Extremadura) – Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX).

Índice de contenidos

De OCICEX al Grupo de Estudios de Historia Económica: la investigación sobre el negocio corchero.....	4
1. Antecedentes al Plan de Marketing.....	9
1.1. ¿Por qué es necesario realizar un plan de marketing para los productos derivados del corcho?.....	9
1.2. Objetivos del entregable para la realización de un plan de marketing de productos derivados del corcho	11
1.3. Metodología y fuentes utilizadas.....	14
1.4. Estructura del entregable	14
2. Presentación del Plan de Marketing de los productos derivados del corcho.	15
2.1. Resumen ejecutivo.....	15
2.2. Introducción a la planificación estratégica del negocio del corcho.	17
3. Análisis de situación del negocio del corcho.....	19
3.1. Macroentorno.....	19
3.1.1. Entorno demográfico.....	20
3.1.2. Entorno socioeconómico	22
3.1.3. Entorno político	29
3.1.4. Entorno medioambiental	32
3.2. Microentorno.....	32
3.2.1. Clientes	33
3.2.2. Competencia.....	35
3.2.3. Proveedores.....	37
3.2.4. Otros grupos de interés	37
3.3. Demanda.....	38
3.4. Análisis de mercado	39
3.5. Segmentación	40
3.6. El comportamiento del consumidor	44
3.7. Competencia	44
4. Análisis de situación del negocio del corcho.....	46
4.1. Fortalezas.....	46
4.2. Debilidades	46
4.3. Oportunidades	47

4.4. Amenazas	48
5. Planificación: Objetivos estratégicos, líneas estratégicas y acciones correctoras .	49
5.1. Objetivos estratégicos	49
5.2. Líneas estratégicas y acciones correctoras.....	49
5.2.1. Estrategia de refuerzo de la cadena productiva.....	49
5.2.2. Estrategia de desarrollo empresarial	50
5.2.3. Estrategia de posicionamiento del sector en el mercado	50
5.2.4. Estrategia de integración del entorno.....	51
Bibliografía.....	53

De OCICEX al Grupo de Estudios de Historia Económica: la investigación sobre el negocio corchero.

Antes de adentrarnos en la descripción de la investigación realizada conviene resaltar la labor desempeñada desde el *Observatorio para la Comercialización e Internacionalización del Corcho Extremeño* (o en sus siglas, OCICEX, que utilizaremos de aquí en adelante), puesto que es de recibo reconocer que constituye el germen de la investigación que aquí presentamos.

OCICEX, desde sus inicios, ha contado con los servicios de un equipo de trabajo formado por los profesores e investigadores Adrián Tejeda Cano (Profesor en el IES Castelar de Badajoz y presidente de OCICEX),¹ Francisco Manuel Parejo Moruno (Profesor Contratado Doctor del Área de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Extremadura)² y José Francisco Rangel Preciado (Profesor Ayudante del Área de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Extremadura)³, cuyo propósito ha sido favorecer la investigación relacionada con el negocio corchero extremeño.

Las investigaciones de este grupo de autores comenzaron con la presentación del proyecto "*Hacia la constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara*", que tuvo lugar en la localidad pacense de San Vicente de Alcántara el día 17 de julio de 2014, cuyos primeros pasos se encuentran descritos en el estudio de Rangel, Tejeda y Parejo (2016a). En el marco de este proyecto, los autores redactaron el *Plan estratégico para la especialización en la transformación de productos corcheros* (Rangel, Tejeda y Parejo (2016b), que fue presentado en la Asamblea de Extremadura y aprobado de forma unánime por las fuerzas allí representadas en sesión de 16 de febrero de 2017.⁴ Siguiendo este plan se crearon el *Observatorio para la Comercialización e Internacional del Corcho Extremeño*, como herramienta para generar investigación y conocimiento, y la *Sociedad Extremeña para*

¹ Adrián Tejeda Cano es el presidente de OCICEX. Licenciado en Biología, docente del cuerpo de funcionarios de educación secundaria y con experiencia laboral en el negocio corchotaponero extremeño. También es consultor estratégico para el negocio corchero y escritor. Web personal: <http://adriantejeda.es/>

² Francisco Manuel Parejo Moruno. Doctor en Economía Aplicada por la Universidad de Extremadura. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura y miembro del Grupo de Estudios de Historia Económica. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Parejo_Moruno

³ Jose Francisco Rangel Preciado. Doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Extremadura. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura y miembro del Grupo de Estudios de Historia Económica. Centro Universitario de Plasencia. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Francisco_Rangel_Preciado

⁴ PROPUESTA DE IMPULSO ANTE EL PLENO 119/IX (PDIP-122), instando a la Junta de Extremadura a poner en marcha, junto con el Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho en Extremadura y los demás entes y organismos implicados, un Plan Estratégico para la Especialización en la Transformación de Productos Corcheros. Formulada por el Grupo Parlamentario Popular (PP). R.E. nº 12.340. <https://www.asambleaex.es/eventos-7747>

la Comercialización y la Innovación el Corcho S.L., esta última con la finalidad de aglutinar la oferta de productos corcheros extremeños y conseguir la completa transformación e internacionalización de este sector en la región. El trabajo de estas instituciones está enfocado a que el negocio corchero en Extremadura, y en particular sus fases de preparación y transformación sean capaces de sobrevivir en un mercado altamente competitivo, cada vez más estrecho en los que respecta a la demanda de productos intermedios, en los cuales la región está especializada.

OCICEX, junto a un grupo de 17 entidades españolas y portuguesas lideradas por el *Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX)* de la Junta de Extremadura,⁵ se embarcó en el proyecto Interreg Prodehesa-Montado,⁶ con la finalidad de contribuir al desarrollo integral del sector corchero. Una vez aprobado este proyecto y durante el proceso de ejecución del mismo surgieron una serie de problemas asociados a la financiación necesaria para afrontar el proyecto del observatorio, motivo por el que OCICEX se vio obligado a transferir la financiación que le correspondía y las funciones que tenía asignadas en el proyecto al *Grupo de Estudios de Historia Económica* de la Universidad de Extremadura, entidad que ya formaba parte del proyecto a través del Instituto de Investigación de la Dehesa de la Universidad de Extremadura (INDEHESA).⁷

En la actualidad, el equipo de trabajo cuenta con la totalidad de los miembros del Grupo de Estudios de Historia Económica. Junto con los tres investigadores antes mencionados, integran el equipo Antonio Miguel Linares Luján (Profesor Titular de Universidad del Área de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Extremadura);⁸ María del Mar Guerrero Manzano (Profesora Titular de Universidad del Área de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa de la Universidad de Extremadura);⁹ María Georgina Adelina Cortés Sierra (Profesora Titular de Escuela Universitaria del Área de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa de la Universidad de Extremadura);¹⁰ y María José López Rey

⁵ Toda la actividad de este centro de investigación y descripción de la institución se encuentra disponible para su consulta en su propia página web: <http://cicytex.juntaex.es/es/>

⁶ Toda la información, así como la documentación y resultados obtenidos, sobre el proyecto se encuentran recogidos en la web oficial del mismo: <http://prodehesamontado.eu/>

⁷ Toda la información sobre el Instituto de Investigación de la Dehesa de la Universidad de Extremadura (INDEHESA) se encuentra disponible en su página web oficial: <http://indehesa.unex.es/>. Agradecemos desde aquí al Vicerrector de Investigación, Transferencia e Innovación, en aquel momento Manuel González Lena, y al Investigador Principal del Proyecto por la Universidad de Extremadura, Gerardo Moreno Marcos, su diligencia en este proceso de transferencia de fondos, así como su empeño para garantizar que este trabajo se haya podido realizar en tiempo y forma.

⁸ Antonio Miguel Linares Luján. Doctor en Historia Económica por la Universidad de Barcelona. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura, director del Departamento de Economía y miembro del Grupo de Estudios de Historia Económica. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Antonio_M_Lujan

⁹ María del Mar Guerrero Manzano. Doctora en Economía Aplicada por la Universidad de Extremadura. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura y miembro del Grupo de Estudios de Historia Económica. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/M_Del_Mar_Manzano

¹⁰ María Georgina Adelina Cortés Sierra. Doctora en Análisis Económico Internacional por la Universidad Rey Juan Carlos. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura y miembro del Grupo de

(Profesora Contratada Doctor del Área de Sociología de la Universidad de Extremadura).¹¹ Además, la financiación obtenida nos ha permitido contar con el investigador Ignacio García Pereda (Personal Científico e Investigador en el Área de Edafología y Química Agrícola de la Universidad de Extremadura),¹² y con la colaboración de Esteban Cruz Hidalgo (Profesor sustituto del Área de Fundamentos del Análisis Económico de la Universidad de Extremadura).¹³

En el referido proyecto de investigación, este equipo de trabajo se encuentra a cargo de seis informes técnicos, todos ellos relacionados con el negocio corchero, que se encuentran resumidos de forma muy breve a continuación:

1. Estrategia de promoción y formación del consumidor del tapón de corcho natural

Objetivo: Formar al consumidor de forma que este conozca las bondades del tapón de corcho natural.

Breve resumen:

En las últimas décadas se ha producido una competencia feroz de los tapones sintéticos y técnicos contra el tapón de corcho natural en el sector de tapamento del vino, fundamentada en la presunta generación de TCA por parte de este último. En este sentido, diversos estudios científicos demuestran las bondades del corcho para el cierre de vinos, las cuales, sin embargo, el consumidor desconoce o, al menos, no valora suficientemente, debido, probablemente, a los mensajes contradictorios que se envían al mercado con fines interesados. Por este motivo, en este informe se analiza el grado de conocimiento que actualmente tiene el consumidor de vino sobre el tapón de corcho y sus propiedades, con la finalidad de elaborar una estrategia de formación del consumidor que ponga a disposición de este toda la información disponible para una correcta toma de decisiones en la compra.

Estudios de Historia Económica. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Georgina_Cortes2

¹¹ María José López Rey. Doctora en Biomedicina por la Universidad de Extremadura. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura y miembro del Grupo de Estudios de Historia Económica. Facultad de Educación. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Mane_Lopez

¹² Ignacio García Pereda. Doctor en Historia de la Ciencia por la Universidad de Évora. Personal Científico e Investigador con cargo al proyecto Prodehesa-Montado en la Universidad de Extremadura. Centro Universitario de Plasencia. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Ignacio_Garcia_Pereda

¹³ Esteban Cruz Hidalgo. Licenciado en Economía y doctorando en Economía y Empresa por la Universidad de Extremadura. Personal docente e investigador de la Universidad de Extremadura. Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo. Perfil investigador: https://www.researchgate.net/profile/Esteban_Cruz_Hidalgo

2. Informe de resultado, análisis de coste y valor añadido de las fases de producción en el sector corchero.

Objetivo: Realizar un análisis del coste y valor añadido del negocio corchero en cada una de las fases que componen este negocio.

Breve resumen: El negocio corchero consta de tres facetas: forestal, industrial y comercial. Dentro la industrial es posible advertir, a su vez, tres fases: la de preparación (o primera transformación del corcho natural), la de transformación (del corcho natural) y la de fabricación de productos derivados (corcho aglomerado y granulados de corcho). La cuantificación de los costes es necesaria para arrojar luz sobre el precio del producto, de manera que este permita cubrir los costes en cada una de las fases; así como también es importante conocer qué manufacturas presentan un mayor valor añadido, pues son en éstas en las que se deben priorizar los esfuerzos públicos y privados orientados al desarrollo del sector. Con el fin de analizar los costes e identificar las fases de mayor valor añadido realizamos este informe.

3. Plan de Marketing y comercialización de los productos derivados del corcho

Objetivo: Realizar un plan de marketing que permita visualizar y poner en el mercado los productos derivados del corcho.

Breve resumen: El negocio del corcho aglutina a todos los productos elaborados con este material. Se necesita de un plan de marketing y comercialización que posibilite realizar una valoración económica, de imagen y de sostenibilidad de los productos derivados del corcho. Por este motivo, se plantea como finalidad construir una estrategia de marketing y de difusión de todos los productos derivados del corcho que se fabrican en la región, para lo cual se estima preceptiva la realización de un catálogo de empresas que trabajan actualmente en el negocio, y que incluya los productos que esta trabajan.

4. Protocolo de buenas prácticas de cooperación empresarial en el sector corchero de San Vicente de Alcántara

Objetivo: Diseñar un protocolo de buenas prácticas que fomente la cooperación empresarial en el sector corchero.

Breve resumen: El negocio corchero está constituido, principalmente, por empresas pequeñas y microempresas sin capacidad de competir ni internacionalizarse de forma aislada, esto es, individualmente. Por este motivo, se ha impulsado la creación del *Distrito Industrial* del corcho en la localidad de San Vicente de Alcántara, donde se fomenta la colaboración y el uso compartido de recursos entre las pequeñas y medianas empresas que lo conforman. Esta forma de actuar y de organizar la producción de forma conjunta o cooperativa presenta cierta complejidad. Por ello, para marcar las pautas de su

funcionamiento, se propone el diseño de un protocolo de buenas prácticas que sirva a las empresas a actuar de forma cooperativa y colaborar.

5. Informe del plan de profesionalización del negocio corchero

Objetivo: Diseñar un plan de profesionalización del negocio corchero que cubra las necesidades de formación de todos los agentes que componen este negocio

Breve resumen: En los estudios realizados sobre el negocio corchero, especialmente el extremeño, hemos detectado la necesidad de una formación que profesionalice la labor de los industriales, gerentes y demás trabajadores del negocio corchero. De modo que elaboraremos y diseñaremos un plan de formación y realizaremos los cursos de formación que se deriven de este plan.

6. Informe de buenas prácticas de la gestión, en la producción y manual de utilización de software para empresas corcheras.

Objetivo: Realizar un protocolo de buenas prácticas en la gestión empresarial y un manual asociado a un software de gestión para las empresas corcheras.

Breve resumen: Las características de las empresas corcheras requiere de un software especializado que permita integrar la producción como distrito industrial. Con este fin, en este entregable se va a diseñar un software, el manual para su utilización, y la elaboración de un protocolo de buenas prácticas en la gestión que garantice unos estándares de calidad en la administración de las empresas corcheras.

De todos estos informes, el que presentamos en esta publicación es el primero de ellos, que pasamos a desarrollar en los siguientes apartados.

1. Antecedentes al Plan de Marketing

Este *Plan de Marketing y comercialización de los productos derivados del corcho* sigue la plantilla oficial del proyecto PRODEHESA-MONTADO, es por ello por lo que antes de empezar los autores prefieren avisar de que puede que no se sigan los ítems de un plan de marketing al uso.

Este apartado introductorio ha sido realizado y ordenado en cuatro subapartados de forma que nos permitan contextualizar el Plan de Marketing que se pretende aquí realizar. En un primer momento, vamos a presentar al lector la justificación de la necesidad de tener este informe; una primera necesidad y justificación los podemos encontrar en el informe realizado anteriormente por este equipo (Rangel, Parejo, Cruz y García, 2020), así como en el *Plan estratégico para la especialización en la transformación de productos corcheros* (Rangel, Tejeda y Parejo, 2016b), donde se pone de manifiesto que uno de los puntos para llevar a cabo un proceso de internacionalización del producto es darlo a conocer a su público objetivo. En este sentido, existen mercados en los que los productos derivados del corcho no son muy conocidos, y, por tanto, no son valorados para el proceso de compra por simple desconocimiento. La falta de conocimiento de la existencia de algunos productos elaborados con corcho también se une al desconocimiento de las características que posee este noble material. En un segundo momento, se exponen los objetivos, tanto principales como secundarios que se plantean ante la realización de este entregable, dejando de manifiesto los pasos que vamos a seguir para su realización. En un tercer momento, se presentan las fuentes y la metodología que van a ser utilizadas en este informe, aunque de forma muy breve, puesto que a medida que sean utilizadas cada una de las diversas fuentes se realizará una crítica más ampliada de la mismas, de forma que sea más fácil su identificación y su valoración. En último lugar, se expone la estructura que va a tener el presente el informe, indicando cada uno de los puntos que van a ser analizados en el mismo.

1.1. ¿Por qué es necesario realizar un plan de marketing para los productos derivados del corcho?

Un informe anterior realizado por este mismo equipo de trabajo ha puesto de manifiesto el desconocimiento que tiene una parte de la población (o si se prefiere, siguiendo la terminología usada comúnmente por el marketing, el público objetivo) sobre los productos que pueden ser realizados con la materia prima corcho (Rangel, Parejo, Cruz y García, 2020). Y no solo es que no se valoren y conozcan determinados productos corcheros que no tienen, por la dimensión de su uso, gran notoriedad¹⁴, sino que se desconocen, incluso,

¹⁴ Antonio José Carrero (2019) ya proponía en su ponencia que la visibilización del corcho es una estrategia eficaz para fomentar el desarrollo comercial pero también es una estrategia eficaz para la protección del medio ambiente, entendiéndose que un mayor valor de los productos derivados del corcho fomentaría una mayor protección del ecosistema de la dehesa y el montado.

potencialidades propias innatas y evidentes del corcho, como que se trata de un producto sostenible (Carrero, 2015). En definitiva, en la actualidad en el proceso de compra rara vez se están teniendo en cuenta las cualidades sostenibles de los productos elaborados con este material para tomar la decisión de comprar, desaprovechándose (en términos comerciales) una de las potencialidades que poseen estos productos. Es por todo ello que estimamos que queda suficientemente acreditada la necesidad de la realización de una campaña en la que se vean implicados todos los actores que participan en este negocio, en definitiva, involucrando, no solo a los industriales del negocio corchero, sino también a los trabajadores, las instituciones tanto locales como regionales, así como a la población en general que vive en localidades cuyo motor económico y principal fuente de dinamización es el negocio del corcho¹⁵. Este sería el caso, por ejemplo, de la localidad pacense de San Vicente de Alcántara, en Extremadura, que con el paso del tiempo ha sido capaz de crear un ecosistema industrial que cuenta como palanca con el corcho y los productos que se derivan de él¹⁶, de hecho encontramos en dicha localidad todas las fases del ciclo de vida de este producto, por lo que a lo largo de este trabajo realizaremos más de una referencia al mismo. El conocimiento, no solo de la existencia de un producto, sino de los beneficios tanto económicos como sociales que este pueda tener constituye un activo importante a la hora de la elección de compra del consumidor, pero también puede ser considerado como un punto de inflexión para la oferta de dicho negocio. En este sentido, se pueden encontrar nichos de mercado que en la actualidad no se encuentren cubiertos por parte de la industria corchera, de tal modo que es posible afirmar que no debemos poner en valor los productos tradicionales derivados del corcho (a saber, principalmente, los derivados de la llamada industria corchotaponera), sino también otros productos que en la actualidad tienen menos presencia en los mercados, pero que están suponiendo un incremento tanto en las ventas como en la innovación asociadas a este producto. Llegados a este punto, conviene hacer una mención especial al aprovechamiento del corcho como material de construcción (Núñez, 2013; Pacheco, 2016; Duran, 2016; y Sánchez, 2019)¹⁷ o al aprovechamiento del corcho como compost (Carmona, 1999; Avilés, 1999; Moreno, 1994), por poner solo dos ejemplos de aplicaciones en las que este material está creciendo de forma significativa. Aunque las innovaciones con respecto a este material van mucho más allá, pudiéndose decir que la localidad de San Vicente de Alcántara, debido a su implicación con el negocio del corcho, está generando importantes innovaciones que pueden convertirse en un futuro no lejano en

¹⁵ El mejor modo de aprovechamiento el “efecto región”, como es denominado en marketing, está perfectamente descrito por García (2013); y lo mismo sobre el “efecto país”, por Román (2016).

¹⁶ Para contextualizar la formación del ecosistema industrial corchero de San Vicente de Alcántara véanse los siguientes estudios: Cobos (2007); Rangel (2013); Rangel (2018a); Rangel (2018b); Rangel y Cruz (2019); y Moreno (2020).

¹⁷ La tesis de Jorge Sierra (2016) muestra que el corcho es un producto sostenible para la realización de una construcción sostenible.

nuevas aplicaciones comerciales del corcho, como el caso de la exclusiva utilización del corcho granulado en la realización de terrenos de juego para deportes como el fútbol¹⁸.

Huelga decir que ha habido intentos previos de realización de planes de marketing o estratégicos sobre el sector corchero. Así, no somos los primeros en realizar este tipo de análisis para el negocio del corcho, pues nos encontramos con la existencia ya algunos trabajos que han centrado su atención en la realización de planes de marketing desde una perspectiva regional, como el realizado para Andalucía en el año 2017¹⁹ o el realizado para Extremadura hace ya más de 15 años (ASECOR, s.f., 2004a, 2004b, 2004c y 2007). Tomando aquellos documentos de base, y la información que hemos podido recabar nosotros para este proyecto, la idea de este informe es aunar esfuerzos para desarrollar una estrategia general de la comunicación de las bondades y virtudes que poseen los productos derivados del corcho, y que ya han sido comprobadas científicamente, buscando un mejor posicionamiento de estos productos en un mercado globalizado.

En definitiva, los antecedentes nos muestran la necesidad de construir estrategias de comunicación conjuntas del negocio del corcho, de forma que el consumidor tenga presente en el momento de la compra las características de este magnífico producto natural; y todo ello, como un mecanismo para hacer sostenible el ecosistema de la dehesa o montando. Como afirma Rangel (2018a), se trata de conseguir el anclaje de toda la cadena de valor en aquellos lugares donde se realizan las primeras fases de producción (en este caso del corcho), entendiendo este proceso y esta concepción de entender la producción como una estrategia de desarrollo local y rural, especialmente en regiones como Andalucía, Extremadura (en España) y Alentejo (en Portugal)²⁰.

1.2. Objetivos del entregable para la realización de un plan de marketing de productos derivados del corcho

Como ya se ha podido comprobar durante todo el proceso de realización del proyecto PRODEHESA_MONTADO el objetivo principal que nos marcamos todos los socios es valorizar los productos de la dehesa y el montado, de forma que el conocimiento y la valorización de los mismos logren hacer sostenible el ecosistema de la dehesa y el montado; en definitiva, mejorar el rendimiento económico de un ecosistema que históricamente se ha caracterizado por no tener una grandes rendimientos económicos asociados a los mismos (Parejo y Rangel, 2015). Conviene también señalar que este documento entregable tenía una función finalista,

¹⁸ Véase a tal efecto la noticia publicada en el periódico HOY (versión digital) (<https://www.hoy.es/agro/campo-futbol-relleno-corcho-5752983552001-20180316180320-vi.html>) (Consulta realizada en marzo de 2021).

¹⁹ La versión borrador facilitada por la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía (2017) se encuentra disponible para su consulta en el siguiente enlace: http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/portal_web/web/temas_ambientales/montes/usos_y_aprov/corcho/plan_estrategico_CORCHO.pdf

²⁰ Señalamos estas tres regiones puesto que son los objetos de estudio y análisis en el proyecto PRODEHESA_MONTADO.

ya que todos los trabajos realizados en el proyecto van orientados a mejorar la valorización de los productos de la dehesa, entre los que destaca el corcho.

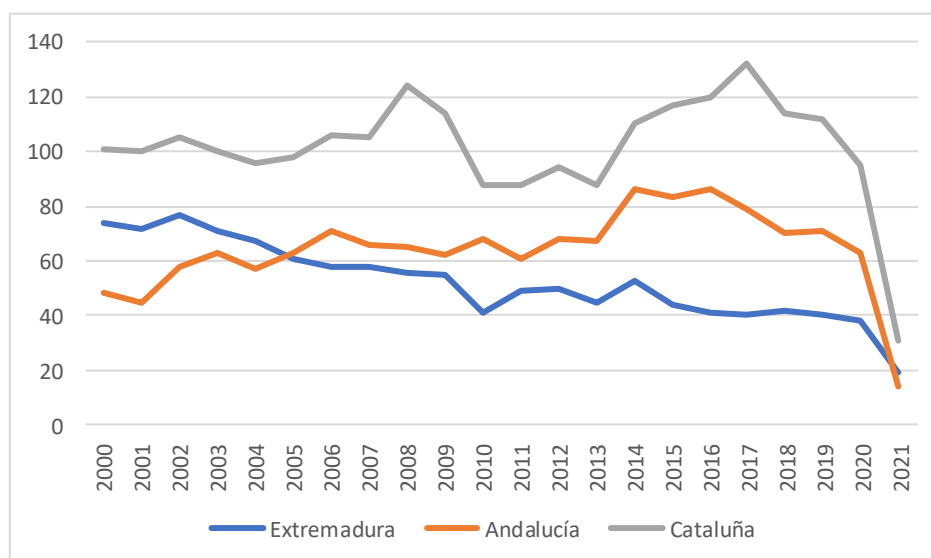
Para ser más concretos el objetivo por el que se planteó este entregable dentro del proyecto PRODEHESA_MONTADO era realizar un plan de marketing que permitiera visualizar y poner en el mercado los productos derivados del corcho. Los productos derivados del corcho tienen mercados potenciales que, de llegarse a ellos, permitirían mejorar el rendimiento económico de las empresas que se dedican a la transformación del corcho (Rangel, Parejo y Tejada, 2016)²¹; además, un aumento de la demanda de los productos finales del corcho mejoraría todas las fases de la cadena de valor de estos productos, llegando también a la dehesa y el montado, puesto que estos ecosistemas son los generadores de la materia prima.

Los pasos que vamos a seguir para cumplir con el objetivo principal que nos hemos marcado son los siguientes:

1. Identificar las potencialidades que poseen los productos derivados del corcho, así como poner de manifiesto las bondades y virtudes que posee este noble material. Para ello no solo nos vamos a servir de la bibliografía científica disponible sino también de los entregables que se han planteado desde este grupo de investigadores de la Universidad de Extremadura, que van orientados todos a tener la máxima información disponible para la realización de esta estrategia de comunicación eficaz y que mejore la situación del negocio corchero, que en la actualidad en algunas regiones presenta un claro retroceso (Rangel, 2018a y 2018b).

Gráfico 1.

Evolución del número de empresas exportadoras corcheras por regiones en España (2000-2021)

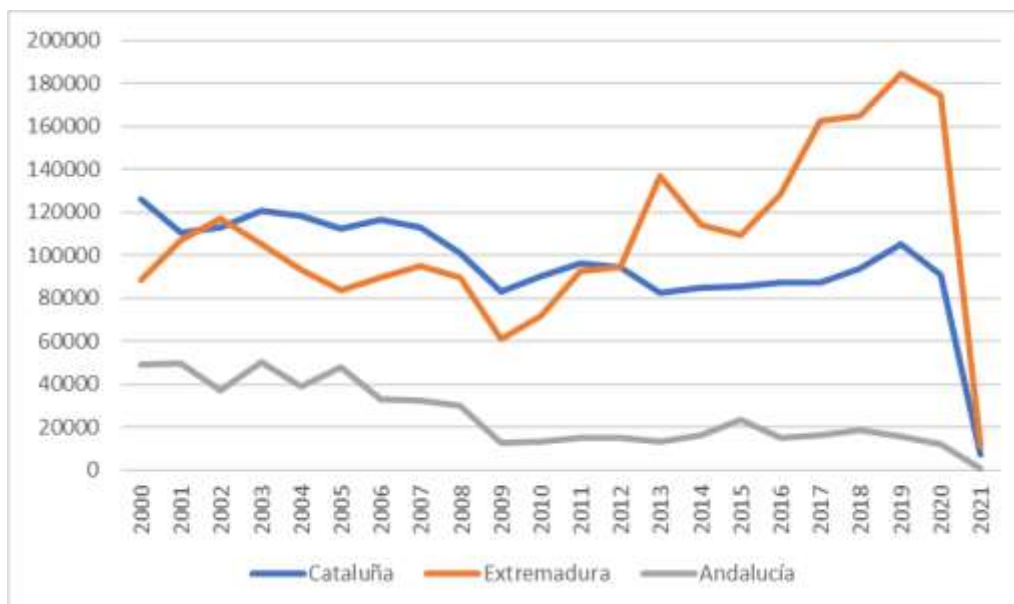


Nota: Los datos son relativos al código TARIC 45 (Corcho y sus manufacturas)

²¹ Y debido a que este producto suele tener una gran parte de su cadena de valor en zonas rurales, este hecho es una herramienta para la construcción del desarrollo rural (Rangel, Cruz, Parejo y Faísca, 2020).

Fuente: Datacomex. Estadísticas de Comercio Exterior Español (Consulta realizada el 02 de abril de 2021).

Gráfico 2.
Evolución de las exportaciones corcheras por regiones en España
(en miles de euros, 2000-2021)



Fuente: Datacomex. Estadísticas de Comercio Exterior Español (Consulta realizada el 02 de abril de 2021).

2. Identificar las barreras que limitan una mayor expansión y venta de los productos derivados del corcho. Sin dejar de pensar en los tapones de corcho, que suponen la mayor parte de este negocio, es necesario explorar la posibilidad de aplicar el corcho a otro tipo de productos, de modo que se produzca una mayor diversificación de la oferta productiva que no haga tan dependiente el negocio del corcho del devenir de la industria vitivinícola (Zapata, 2010).
3. Comprobar los posibles nichos de mercados de los que dispone el negocio corchero a nivel mundial. En este sentido, en el informe realizado por Rangel, Parejo y Tejeda (2016) se observa una contracción de los productos de corcho simplemente preparado, y una ampliación del mercado de los productos de corcho aglomerado y completamente transformados.
4. Plasmar una estrategia de desarrollo del negocio corchero a través de un plan de marketing que permita difundir y valorizar este negocio de forma que le permita ser sostenible en el tiempo.

1.3. Metodología y fuentes utilizadas

En este apartado, de forma muy breve, pretendemos mostrar la metodología y las fuentes que han sido utilizadas.

En cuanto a la metodología vamos a seguir los pasos que marcan los autores Parra (2011) y Vidal (2016). A modo de resumen, se trata de una metodología eminente cualitativa que se basa en la interpretación de la información disponible para la construcción de una estrategia de marketing aplicado al sector concreto del corcho. En este punto debemos advertir que los planes de marketing suelen fundamentarse en la metodología DAFO, que permite conocer las potencialidades y debilidades tanto desde un punto de vista tanto interno como externo.

En cuenta a las fuentes utilizadas nos hemos servido de una serie de encuestas realizadas online, que han sido utilizadas en alguno de los otros informes desarrollados por este equipo de trabajo para el proyecto PRODEHESA, hecho que nos ha permitido tener una visión holística del negocio del corcho en la actualidad: También nos vamos a servir de informes oficiales de las instituciones que a nivel nacional e internacional velan por el buen funcionamiento de este negocio²². Iremos resaltando las potencialidades y debilidades de estos informes conforme los vayamos utilizando, pero conviene resaltar que se trata de informes que proceden de información directa de las empresas que componen este negocio, y, por tanto, las consideramos unas fuentes completamente bastante fiables y, en cualquier caso, asumibles para la correcta realización de este plan de marketing.

1.4. Estructura del entregable

El entregable que aquí se presenta se estructura en 5 apartados. En primer lugar, están los antecedentes del Plan de Marketing en los que se detallan la motivación y objetivos que nos llevan a la realización de este entregable, además de presentar también las fuentes y metodologías que van a ser utilizadas para la su realización. En segundo lugar, se presenta e introduce el plan de marketing que va a ser realizado. En tercer lugar, se presenta un análisis de la situación del negocio del corcho desde diferentes perspectivas y en concreto, desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que integran este negocio. En cuarto lugar, se realiza un análisis mediante la metodología DAFO aplicada al negocio del corcho. En quinto lugar, se presenta la planificación estratégica derivada de la realización de este Plan de Marketing: Concretamente, en este último apartado se presentarán los objetivos estratégicos, así como las acciones estratégicas y las líneas correctoras que deben llevarse a cabo.

²² El negocio del corcho tiene un modelo productivo que favorece la aparición de instituciones y la implicación de los entes de investigación en la implicación de continuidad y buen funcionamiento de este. Rangel (2018a) lo describía como el “efecto distrito” que posee la industria del corcho en determinadas localizaciones, mientras que Mourisco (2016) lo tildaba como el “efecto triple hélice” que se experimenta en los enclaves corcheros.

2. Presentación del Plan de Marketing de los productos derivados del corcho.

En este apartado vamos a presentar el Plan de Marketing de los productos derivados del corcho completo que hemos realizado, es por ello por lo que dentro de este apartado y los siguientes debemos advertir que se encuentran divididos en todos los puntos que son necesarios para la correcta realización de un plan de marketing con éxito. En este primer punto nos vamos a centrar en dos aspectos; primero, realizaremos un resumen ejecutivo y después abordaremos la introducción a este plan de marketing.

2.1. Resumen ejecutivo

El negocio del corcho representa un papel relevante en los diferentes ámbitos que componen la sociedad en su conjunto. En este sentido, debemos advertir que tiene una repercusión no solo a nivel económico (hito en el que siempre nos centramos), sino que también presenta un gran impacto a nivel ambiental y cultural, posicionándose en algunas regiones (especialmente en la península ibérica) como uno de los principales impulsores, o, mejor dicho, motores económicos a nivel local y regional²³, sobre todo en las regiones de los países mediterráneos²⁴.

Asimismo, se trata de un negocio cuya actividad económica requiere de un sistema de producción y sistemas de control de la calidad muy avanzados, por lo que es imperante la necesidad de una constante inversión y desarrollo que haga sostenible en el tiempo el enorme potencial de crecimiento con el que cuenta este negocio, lo cual puede ser una barrera de entrada a la hora de formarse nuevas empresas operen en él. De este modo, debemos advertir que se trata de uno de los pocos productos, el corcho, que ha implementado su propio sistema de calidad, de forma que se garantice en los mercados internacionales la utilización de procesos de calidad que garanticen la cadena de custodia del

²³ Si nos centramos en el caso concreto de España podemos señalar como regiones corcheras, tanto desde el punto de vista histórico como actual, las regiones de Andalucía, Cataluña y Extremadura (Zapata, 1996 y 2009 y Rangel, 2013), aunque debemos mencionar que históricamente este negocio ha tenido una mayor importancia que en la actualidad, como demuestra el estudio de Parejo (2009). Lo interesante es que esta importancia adquirida a lo largo del tiempo ha permitido crear un capital social en torno a este negocio en diferentes puntos, como por ejemplo en la localidad pacense San Vicente de Alcántara en Extremadura (Rangel, 2018a y 2018b), Ponte de Sor en Alentejo (Mourisco, 2016 y Faísca, 2019), Santa Maria da Feira en el norte de Portugal (Lopes y Branco, 2013, Branco y Parejo, 2009, 2010 y 2011, Lopes, Branco, Parejo y Rangel, 2016, y Branco y Lopes, 2018), en las comarcas gerundenses (Sala, 1998 y Ros, 2020) o la región italiana de Cerdeña (Tarantola, Lorenzoni, Liparrini, Chironi, Masia y Giaccardi, 1996).

²⁴ Concretamente estamos haciendo referencia a Argelia, España, Francia, Italia, Marruecos, Portugal, Túnez, que son los países tenedores de la materia prima, el bosque alcornocal (Zapata, 2002, Voth, 2009 y Rangel, 2013).

producto durante todo el proceso, estamos haciendo una referencia al sistema de calidad SYSTECODE²⁵.

Además, debemos advertir de la ventaja que posee este negocio de cara a la construcción de una imagen y posicionamiento en el mercado debido a que cuenta con una producción ecológica y medioambientalmente sostenible²⁶. El corcho es un producto que favorece al ecosistema y al medio en el que se desarrolla, hecho que supone un punto a favor frente los sectores que elaboran productos sustitutos, dada la creciente preocupación social que se ha desarrollado por el medio ambiente haciendo que los consumidores y empresas demanden sellos de calidad medioambiental que como ya hemos mencionado hace tiempo que son desarrollados en el negocio del corcho²⁷.

Sin embargo, también debemos advertir de que se ha producido un aumento de productos y materiales que son sustitutos de los tapones de corcho en los últimos tiempos, así como los enormes avances en inversiones y desarrollo desde sectores competidores que han mermado de forma notable la competitividad del negocio corchotaponero, el cual deberá hacer frente a las numerosas amenazas del entorno para evitar la obsolescencia y la consecuente pérdida de cuota en el mercado. Para ello, es necesario establecer una serie de objetivos, así como las líneas estratégicas a desarrollar para su consecución, las cuales deben abarcar una serie de aspectos relacionados con incentivar la cooperación entre entidades del sector (generar capital social), así como con asociaciones que velen por los intereses de este, destinar una mayor cantidad de recursos financieros a investigación y desarrollo, así como a la formación y capacitación de empresarios y trabajadores. Por otro lado, se deben incorporar una serie de acciones que refuercen la comunicación con terceros, así como la información que se suministra a los mismos, la cual debe enfatizar la calidad y propiedad ecológica y sostenible de los productos elaborados con corcho con el fin de conseguir una imagen positiva entre los clientes, consumidores y, en general, entre los usuarios que de una forma u otra intervienen en la evolución del sector, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la propia demanda²⁸.

²⁵ Toda la información sobre el SYSTECODE podemos encontrarla en la página web de C.E Liège (<https://celiege.eu/systecode>), los resultados de las auditorías realizadas al amparo de este sistema pueden ser consultados en el trabajo de Martínez (2005).

²⁶ Martínez (2013) nos muestra la sostenibilidad del producto estrella del negocio corchero, como es el caso del tapón natural.

²⁷ Como se puede advertir en el capítulo 7 del manual sobre la Gestión de la Calidad elaborado por Miranda, Chamorro y Rubio (2007).

²⁸ Esta información está disponible en la página web de la iniciativa CORK, la cual es liderada por entidades del sector como Associació d'Empresaris Surers de Catalunya, la asociación de empresarios corcheros de Portugal (APCOR) e Institut Català del Suro, entre otras.

2.2. Introducción a la planificación estratégica del negocio del corcho.

En un entorno tan globalizado y en el que se produce una elevada competitividad internacional, especialmente en el caso del corcho, donde además se ha producido un gran avance en la cuota de mercado de los tapones sintéticos, se hace necesario elaborar una estrategia de comunicación que permita no solo a una empresa concreta, sino a todo un negocio, mostrar los beneficios de los productos derivados del corcho de forma que le permita posicionarse en el mercado, así como lograr una estrategia de posicionamiento efectiva que le permita competir en los mercados nacionales e internacionales.

Es por ello, que el objetivo, como ya hemos comentado anteriormente, no es otro que la realización de una estrategia de posicionamiento, plan de marketing que permita a cualquier empresa de forma particular y a todo el negocio del corcho de forma general, competir en con los productos sustitutivos.

A partir de este momento si vamos a estructura el trabajo atendiendo a los apartados que vienen predefinidos en los planes de marketing. En primer lugar, nos vamos a centrar en la planificación estratégica para ello debemos marcar cual va a ser la misión, visión y los objetivos estratégicos que van a ser desarrollados en este Plan de Marketing de los productos derivados del corcho, que podemos sintetizarlos en:

- a) **Misión:** Desarrollar la competitividad, y lograr la consecución de una mayor participación en el mercado internacional, de todos los productos derivados del corcho, contribuyendo a la preservación de la biodiversidad y aprovechando la multitud de beneficios naturales que aportan los alcornoques aportando así un mayor valor añadido a la dehesa. Resaltando siempre la oportunidad que plantea para las áreas rurales, que son las zonas que se especializan en algunas de las fases primarias del ciclo de vida de este producto.
- b) **Visión:** Alcanzar un alto grado de competitividad del negocio que permita a las empresas que operan en él posicionarse en el mercado a través de la imagen de calidad, consiguiendo una posición de prestigio gracias a su origen y generando mayor valor al producto al centrarse en diversos aspectos (ecológicos, sociales y económicos), todo ello sin perder de vista los nuevos procesos, productos y mercados que podrían abarcarse para adaptarse a un entorno de cambio constante (ASECOR, 2004c)²⁹
- c) **Objetivos estratégicos:** Conseguir una mejora en aspectos como internacionalización del negocio, cooperación tanto entre empresas del sector como entre sectores complementarios, ser líderes frente a la competencia gracias a la obtención de una imagen de marca reconocida en el mercado por su calidad y, por otro lado, para

²⁹ ASECOR Clúster del Corcho es la Agrupación Empresarial Innovadora (AEI), y constituye una agrupación empresarial de industriales del corcho, de modo que sus informes parten de conocimiento profundo de las empresas que componen este negocio, especialmente en la región de Extremadura.

mantener la competitividad y evitar la obsolescencia, invertir en I+D además de formar adecuadamente a todas aquellas personas que participen en cada una de las actividades del sector corchero (Rangel, Tejeda y Parejo, 2016b).

Gráfico 3.

Resumen Planificación estratégica del negocio del corcho



Fuente: Elaboración propia en base a la información de este apartado.

3. Análisis de situación del negocio del corcho

En este apartado vamos a presentar la situación actual, y también algunas perspectivas de futuro que se plantean para el negocio corchero a nivel mundial, de modo que podamos realizar en un siguiente apartado de forma exitosa un análisis DAFO. Dentro los puntos en los que nos vamos a centrar en este análisis de situación debemos hacer mención en primer lugar al macroentorno, el entorno de forma general en el que se engloba en el negocio, que más que una perspectiva mundial constituiría los principales países productores, a saber España y Portugal; en un segundo lugar, nos vamos a centrar en el microentorno, es decir, los factores internos al negocio del corcho; en tercer lugar, abordamos un análisis de la oferta, esto es, de los productos que son ofrecidos desde las empresas corcheras; en cuarto lugar, nos vamos a centrar en el análisis de la demanda, en particular en conocer cuál es el comportamiento del consumidor con respecto a los productos derivados del corcho; por último nos centraremos en un análisis de la competencia.

3.1. Macroentorno

Como podemos observar en el gráfico que se muestra a continuación los condicionantes que marcan el macroentorno de un sector concreto se pueden sintetizar en cuatro grandes apartados. Los factores demográficos afectan tanto desde el punto de vista de la oferta (mano de obra disponible para abastecer a un sector concreto) como desde el punto de vista de la demanda (mercado local, regional o nacional que permita tener una masa crítica para lograr una internacionalización exitosa). Los factores socioeconómicos también van a afectar tanto a la oferta (capacidad de generación de empresas, mano de obra, capacidad de inversión de las empresas en I+D+i, capacidad de internacionalización...) como a la demanda (capacidad de compra, público objetivo...). Los factores políticos en un negocio hacen especial mención al apoyo institucional que recibe un negocio concreto. Y los factores medioambientales son especialmente relevantes en productos como el que aquí estamos tratando, puesto que se trata de producto natural y sostenible (orgánico, en cualquier caso) cuya valorización favorece al sostenimiento del ecosistema de la dehesa y el montado.

Gráfico 4.

Descripción gráfica del macroentorno



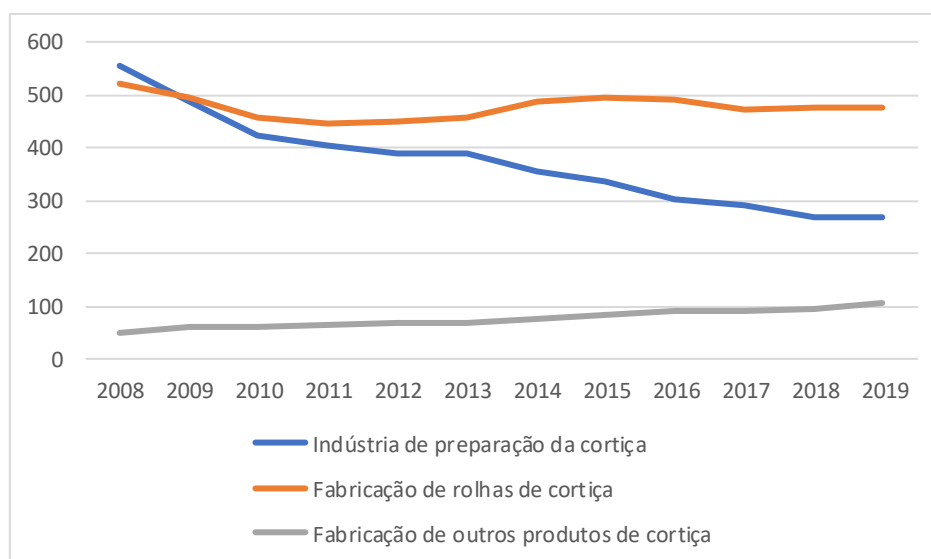
Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Entorno demográfico

El estudio se lleva a cabo a nivel internacional, teniendo una mayor influencia las tres regiones que forman parte del proyecto PRODEHESA_MONTADO (Extremadura, Andalucía y Alentejo)³⁰, que además ocupan los primeros lugares como productores forestales de corcho a nivel mundial, acumulando las tres una cuota relativa respecto al total mundial que les permite dirigir la producción y, en cierto modo, el mercado, aspecto en el que profundizaremos posteriormente en el apartado "Análisis del mercado". Tanto en Portugal como en España se localiza la mayor parte de las empresas corcheras del mundo. En la actualidad, unas 685 empresas del país portugués operan en el sector corchero (localizadas en su gran mayoría en término municipal de Santa Maria da Feira), acumulando entre ambos países mas de 1.000 empresas dedicadas a este negocio (Tavares y Marques, 2013).

³⁰ Toda la información sobre este proyecto puede ser consultada en su web oficial: <https://prodehesamontado.eu/>

Gráfico 5.
Demográfica del negocio del corcho en Portugal
(2008-2019)

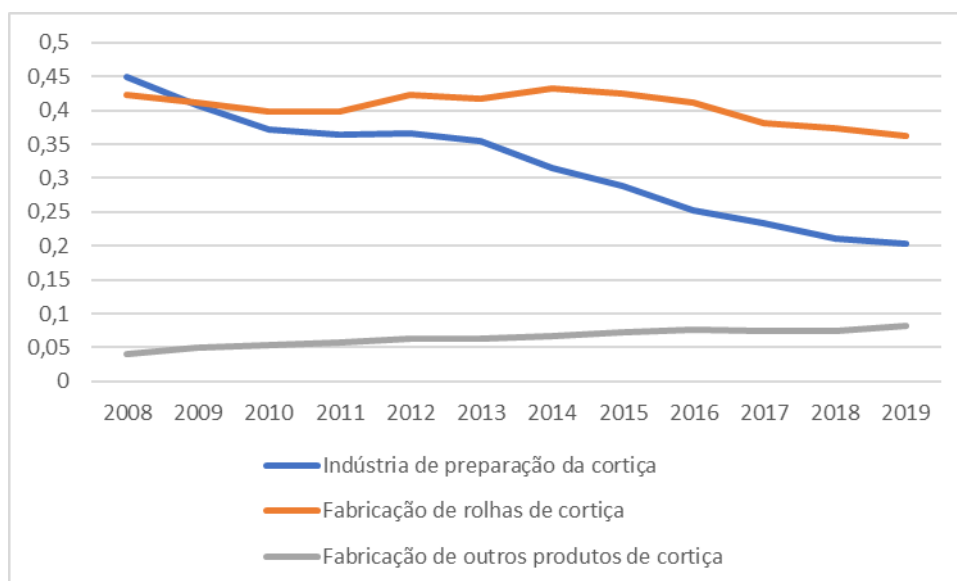


Fuente: Elaboración propia con la información del INE portugués (ine.pt; consulta realiza el 02 de abril de 2021)

A modo de ejemplo de la demografía industrial del negocio del corcho nos vamos a centrar solo en el caso portugués para hacer más visible los cambios que se están produciendo a nivel global. En primer lugar, en el Gráfico 5 podemos observar cómo se produce una contracción del número de empresas que se dedican a la industria preparadora, esto nos puede estar informando de un proceso de integración vertical del negocio, y también es observable este efecto en el comercio internacional (Rangel, Parejo y Tejeda, 2016). En segundo lugar, hay una tendencia estable del volumen de las empresas que se dedica a la fabricación de tapones de corcho, hecho que nos informa de que se trata de un mercado (el corchotaponero) bastante estable. Por último, dentro de la demografía del negocio corchotaponero debemos apuntar la tendencia al alza del número de empresas que se dedican a la fabricación de otros productos derivados del corcho, hecho que nos informa de la existencia de una cuota de mercado creciente para los productos que tienen su base en el corcho más allá del producto estrella de este negocio (los tapones). Todos estos comentarios se ven reforzados si en vez de centrarnos en los datos en bruto de las empresas, analizamos en comparación con total del número de empresas existentes en la economía portuguesa, como podemos comprobar en el Gráfico 6 que se muestra a continuación.

Gráfico 6.

Evolución del número de empresas corchera en Portugal respecto al total (en tanto por mil) (2008-2019)



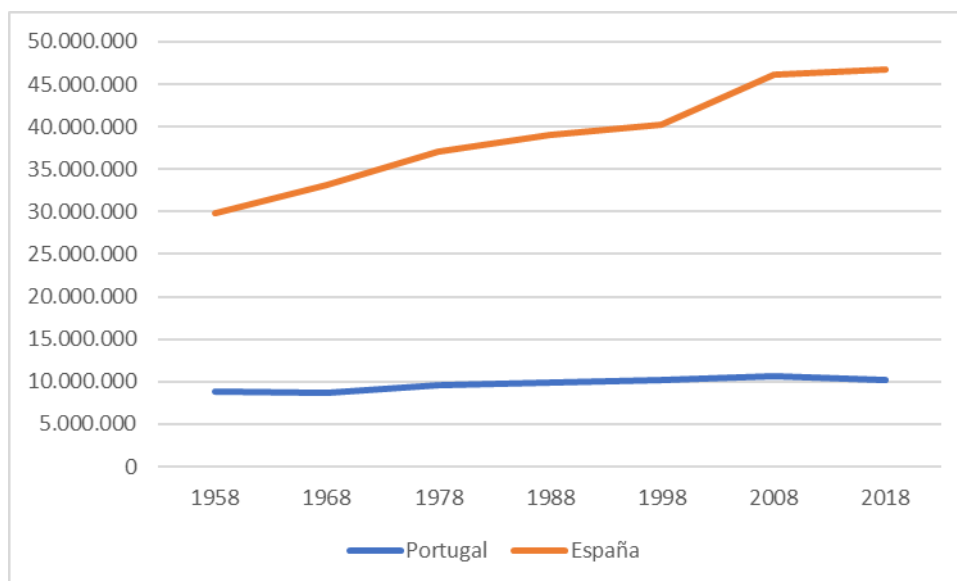
Fuente: Elaboración propia con la información del INE portugués (ine.pt; consulta realiza el 02 de abril de 2021)

3.1.2. Entorno socioeconómico

Dada la alta presencia e influencia de Portugal y España en el sector corchero, es necesario realizar un análisis del entorno socioeconómico de dichos países de forma conjunta. Para ello estudiaremos en primer lugar la tasa de crecimiento poblacional de ambos países, facilitada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su informe más reciente sobre la Península Ibérica para el periodo 2009-2018. La información sobre esta tasa nos muestra que ha experimentado una caída para ambos países, registrándose las cifras más bajas en el periodo comprendido entre 2010 y 2014, incrementándose ambas a partir desde 2014 hasta situarse en 2018, en el caso de España, en una cifra superior a la del año 2009, siendo de un 5,9 por 100 por 1000 habitantes. Sin embargo, la tasa de crecimiento de la población del país portugués, a pesar de la recuperación experimentada, registra valores negativos en 2018. En cuanto a las cifras de población, estas ascienden a 46,9 millones de personas en España y a unos 10,3 millones de personas en Portugal en el año 2019 (EUROSTAT, 2020)³¹.

³¹ Todo ello sin tener en cuenta la situación actual que atraviesa la situación sanitaria a nivel mundial, provocada por la pandemia; aunque entendemos que no se puede valorar todavía esta situación, por lo que dejamos este último año fuera de nuestro análisis hasta que las estadísticas sean en firme y no previsiones.

Gráfico 7.
Evolución de la población en España y Portugal
(1958-2018)

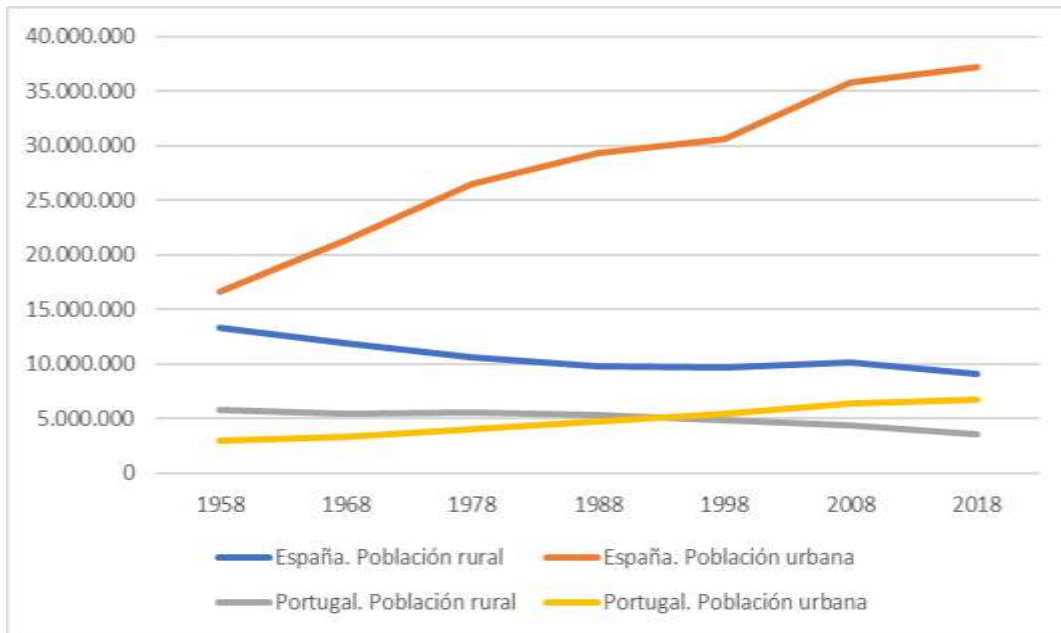


Fuente: Elaboración propia a través de consulta a FAOSTAT (consulta realizada el 02 de abril de 2021).

Conviene mencionar que si observamos las localidades corcheras, o por lo menos aquellas poblaciones donde se localiza el negocio, y donde se ha localizado tradicionalmente, las primeras fases de la cadena de valor del negocio corchero se han venido desarrollando en el mundo rural. Como podemos observar en el Gráfico 8 la evolución de la población rural tanto en España como Portugal se encuentra en franco retroceso, hecho que afecta claramente a la mano de obra disponible para el negocio en estas primeras fases. Pero también encontramos que se produce un proceso de urbanización, hecho que puede ser beneficioso desde el punto de vista de ampliación de los mercados objetivos³². Además, como podemos ver en el Gráfico 9 las regiones que son objeto de estudio tienen un claro retroceso en su volumen de población en los últimos años.

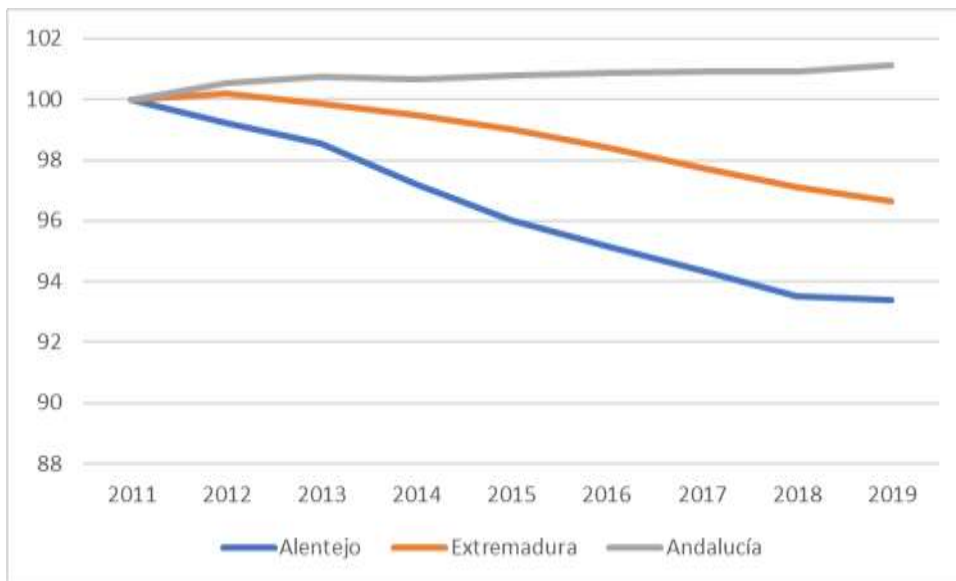
³² Este fenómeno para el caso de España queda perfectamente definido en el trabajo realizado por Hernández y Cruz (2020).

Gráfico 8.
Población urbana y rural en España y Portugal
(1958-2018)



Fuente: Elaboración propia a través de consulta a FAOSTAT (consulta realizada el 02 de abril de 2021).

Gráfico 9.
Población en Alentejo (Portugal) y Extremadura y Andalucía (España)
(2011-2019)

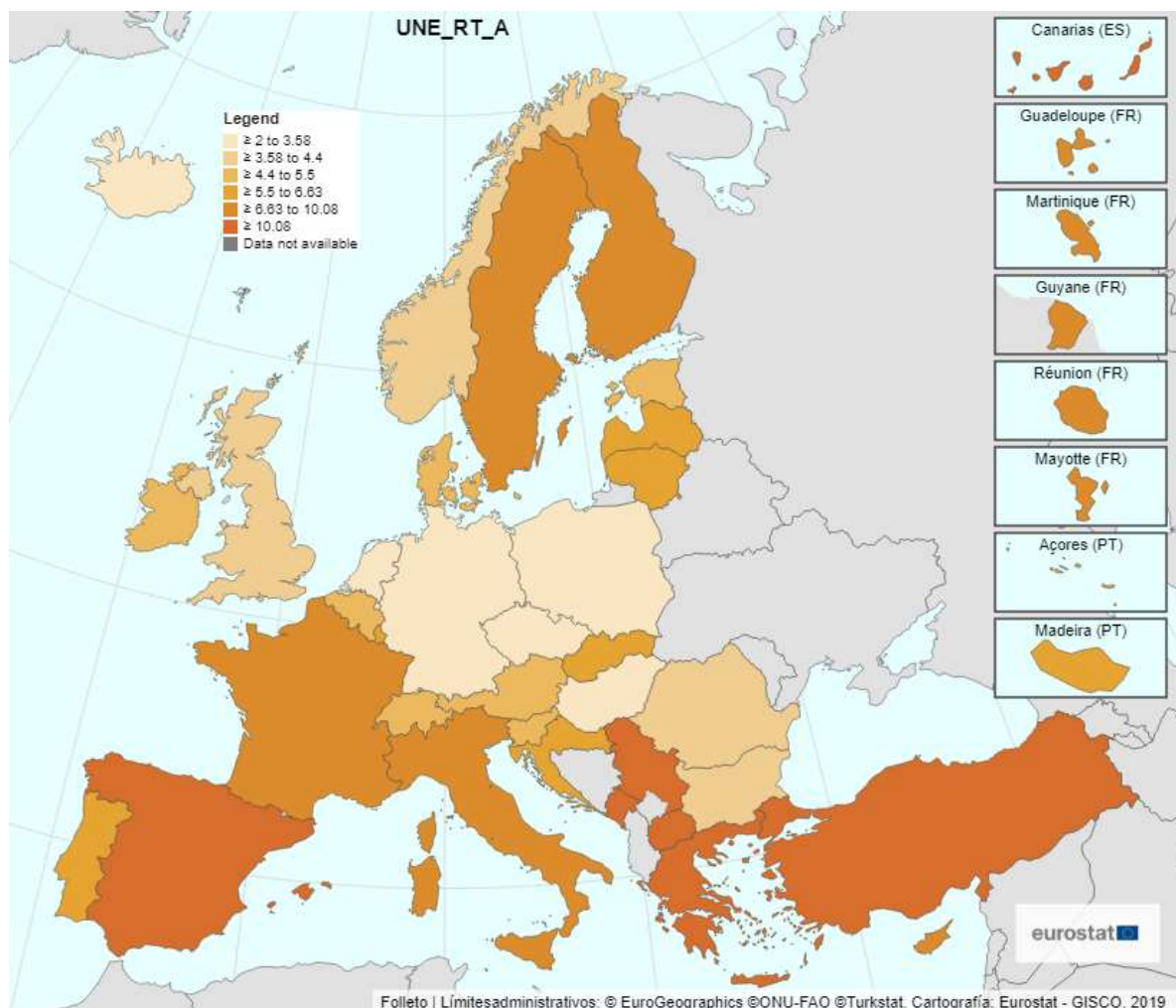


Fuente: INE.pt para Alentejo e INE.es para Extremadura y Andalucía (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

En relación con los datos de índole estrictamente económica, nos vamos a centrar en un primer momento en la tasa de desempleo, situándose España en el año 2018 entre los países que mayor tasa de paro poseen de la Unión Europea, al arrojar una cifra de 15,3 por 100. Entre los colectivos más afectados por este fenómeno nos encontramos a los jóvenes y a los parados de larga duración; a ello hay que añadirle las elevadas cifras de contratos temporales. En el caso de Portugal dicha tasa es menor, concretamente se sitúa en un 7 por 100. Sin embargo, debemos mencionar que ambas se han visto reducidas a partir del año 2014 tras una época de continuo de incremento de desempleo que venían experimentando estos países desde el año 2007, año en el que se inició la crisis económica global y la posterior recesión asociada a la misma. En el año 2019 la tasa de desempleo que experimentaron España y Portugal arrojan valores de 14,1 por 100 y 6,5 por 100, respectivamente, como podemos observar de forma más visual en el Gráfico 10.

Gráfico 10.

Tasa de desempleo en la Unión Europea. Año 2019



Fuente: Extraído de EUROSTAT (consulta realizada el 03 de abril de 2021)

Otra variable objeto de análisis es la distribución de la renta cuya evolución podemos analizar a través del coeficiente de Gini. Los valores de este indicador se encuentran disponibles en la base de datos de EUROSTAT (2020)³³ a partir del año 2008. En el caso de España podemos ver como, en los años de recesión, el valor de éste ha experimentado variaciones al alza, lo que indica un incremento en la desigualdad de la distribución de la renta. Este incremento en el coeficiente de Gini en época de crisis guarda una estrecha relación con la subida del desempleo en el país, así como con una creciente similitud en los ingresos (OCDE, 2018). Estos valores comienzan a descender en 2015, aunque es en 2018 cuando tiene lugar una reducción más significativa de la desigualdad, experimentando una caída de nueve décimas respecto al año precedente. Sin embargo, los valores del coeficiente no resultan, en ningún periodo del horizonte temporal para el que se dispone de datos, inferiores al 32 por 100, lo que sitúa a España entre los países con niveles de desigualdad más elevados de la Unión Europea, suponiendo un perjuicio para el crecimiento económico del país, su productividad y un condicionante para las posibilidades de inversión productiva (EUROSTAT, 2020; El Economista, 2015; OCDE, 2018).

En cuanto a Portugal, el coeficiente de Gini del país ha experimentado una caída en términos generales a lo largo del periodo analizado, arrojando en 2008 un valor de 35,8 por 100 frente al 32,1 por 100 en el año 2018 a pesar de las fluctuaciones experimentadas en los años comprendidos entre ambos (EUROSTAT, 2020).

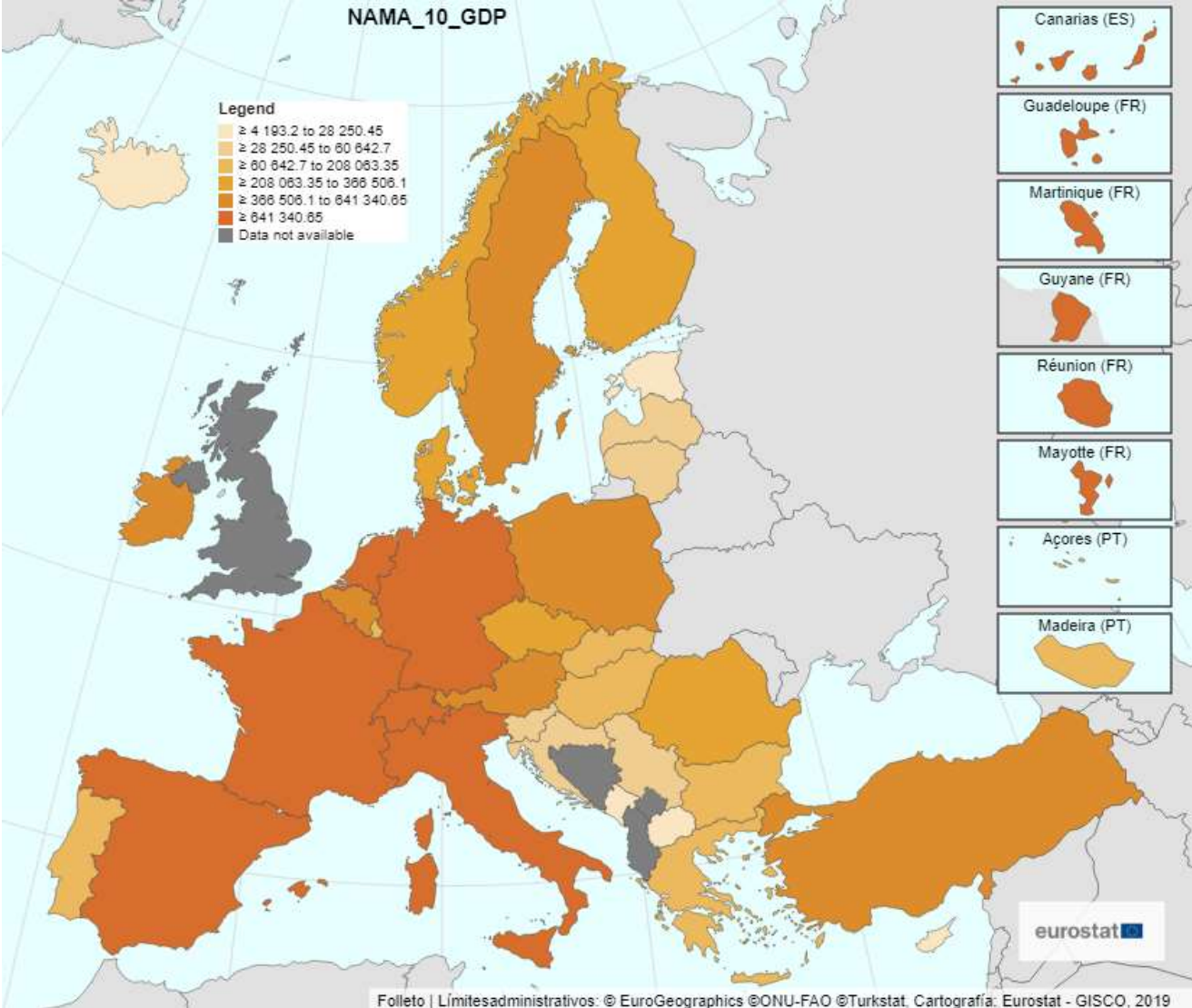
En lo referente al Producto Interior Bruto (PIB), en el caso del país español presenta una evolución general creciente a lo largo de los años alcanzando un valor de 1.244.757 millones de euros en el año 2019 (cifra provisional) en comparación a una cifra de 470.155,7 millones de euros en 1995. Sin embargo, este crecimiento se ha visto afectado por el periodo de crisis económica, sufriendo caídas en los años comprendidos entre 2007 y 2013, en los cuales la tasa de crecimiento del PIB se ha situado en valores cercanos a 0, e incluso negativos en algunos años, iniciando de nuevo una trayectoria de crecimiento anual en el año 2014. El país español ha iniciado una recuperación tras el periodo de recesión que ha potenciado, en cierto modo, la actividad económica gracias al aumento del empleo, el avance en la competitividad y los progresos en las posiciones exteriores y financieras. Más concretamente, la tasa de crecimiento anual del PIB español ha sido de un 2 por 100 en 2019 respecto a las cifras de 2018. No obstante, en este último, dicha tasa de crecimiento registró un valor de 2,4 por 100, inferior a su vez al 2,9 por 100 de 2017, lo que deja ver que la economía crecerá a un ritmo más moderado (EUROSTAT, 2020).

Respecto al PIB portugués ha experimentado una evolución similar al del país español, arrojando datos que presentan una evolución creciente en términos generales, siendo en 1995 de unos 91.015,8 millones de euros y de 212.253,9 millones de euros en 2019 (esta última cifra es estimada). Este crecimiento se ve interrumpido en 2009 por los efectos de la recesión económica, incrementando de nuevo en 2010, alcanzando cifras superiores a las

³³ La información extraída de la base de datos EUROSTAT (2020) acerca de las variables de interés ha sido complementada con los informes y análisis disponibles en la sección de datos macroeconómicos (Datosmacro.com) del diario económico español *Expansión* para los años comprendidos en el horizonte temporal objeto de estudio. Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/> (Consulta realizada en mayo de 2020)

anteriores al periodo de crisis que, sin embargo, vuelven a verse reducidas en los dos años consecutivos, iniciando de nuevo una recuperación en 2013. Respecto a 2018, el PIB del país ha aumentado un 2,2 por 100 en el año 2019, una tasa de crecimiento inferior a las de los años 2017 y 2018, siendo estas del 3,5 por 100 y 2,6 por 100, respectivamente (EUROSTAT, 2020).

Gráfico 11.
Producto Interior Bruto. Año 2019



Fuente: Extraído de EUROSTAT (consulta realizada el 03 de abril de 2021)

Conviene también mencionar que como en el caso anterior las regiones extremeña y alentejana son las regiones de cada país que presentan unas peores cifras en términos de PIB, hecho que pone de manifiesto que la importancia del negocio corchero en estas regiones es superior a la media de los países.

En relación con la actividad empresarial en España cabe destacar el deterioro de las compañías en el periodo de crisis, que se vieron afectadas tanto en el ámbito económico como financiero, afectando principalmente a PYMES y a sectores como el de construcción y el inmobiliario. El retroceso de la actividad económica redujo los excedentes y rendimientos de las compañías y ocasionó importantes pérdidas de empleo. En 2013 comenzó la recuperación de la actividad de las organizaciones la cual, en promedio, tuvo una mayor intensidad en el país español, permitiendo una mejoría tanto en el Resultado Económico Bruto (REB), que había sufrido una caída vertiginosa, como en las rentabilidades. El sector del comercio, así como el industrial son dos agregados en los que la movilidad de la actividad y la revitalización del consumo han permitido una fuerte restauración tras el periodo de recesión (Menéndez, Gorris y Dejuán, 2019). Según cifras proporcionadas por el Directorio Central de Empresas (DIRCE, 2018)³⁴ el número de éstas se situaba en unos 3,42 millones en el año 2008, sufriendo una continua caída, hasta alcanzar un mínimo de 3,12 millones de empresas en 2014. Es a partir de este año cuando se inicia una recuperación del número de organizaciones activas, experimentando un crecimiento del 1,7 por 100 en 2017 que dejó una cifra de 3,34 millones de empresas a comienzos de 2018 de las cuales el 59 por 100 pertenecen al sector “Resto de servicios”³⁵.

En el caso de Portugal, el país se sitúa en segundo lugar en cuanto a número de PYMES de la Unión Europea, representando éstas alrededor del 99,99 por 100 del tejido empresarial y contribuyendo al aumento del PIB que, con un 2,7 por 100 en 2017, se sitúa en la mayor cifra de crecimiento del siglo (Pinto, 2018). Desde el año 2012 el país portugués viene experimentando un incremento en la creación de empresas, registrando una desaceleración de este crecimiento en el año 2017 respecto al año precedente. Aun así, en este año se crearon unas 40.326 empresas, cifra que seguiría aumentando en 2018 en el que se alcanza un valor de 45.191 nuevas organizaciones en el país y más de 48.800 en el año 2019. En este último destaca que la mayor parte de este crecimiento de empresas se da sobre todo en el sector de transportes y construcción, así como en el sector de las tecnologías de la información y comunicación. Esta evolución se debe principalmente a la estimulación del emprendimiento que ha llevado a la población, incluso de otros países, a crear nuevas empresas, fortaleciendo el tejido empresarial del país (NEWCO, 2020).

³⁴ Disponible en las estadísticas ofrecidas por el Instituto Nacional de Estadística.

³⁵ “El 59 por 100 de las empresas a 1 de enero de 2018 pertenecen al sector “Resto de servicios” el cual cuenta con 1.970.538 de empresas activas. Este sector incluye a todas las empresas hosteleras, de transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales” (DIRCE, 2018).

3.1.3. Entorno político

El análisis del entorno político es necesario para conocer y estudiar la repercusión que determinadas políticas tienen sobre el sector del corcho, tanto con relación a nuevos planes y perfeccionamiento de los existentes como a las ayudas públicas destinadas al apoyo de potenciales empresas y la consecución de una mayor competitividad a las ya implantadas en el sector. Podemos separar los apoyos entre estatales, regionales y municipales, y las iniciativas de la sociedad civil.

En lo referente a apoyos estatales, parece, por distintos trabajos científicos realizados al respecto, que Portugal destacó por encima de España durante cincuenta años, gracias a la Junta Nacional da Cortiça (1936-1972) y posteriormente al Instituto dos Produtos Florestais (1972-1988). Con la Junta Nacional, el gobierno portugués localizó directamente una fuerte inversión en el apoyo del sector, en temas como la formación de trabajadores forestales, la investigación (un laboratorio localizado en Alvalade, Lisboa), el control de la calidad de los productos exportados, o los programas de promoción en todo tipo de ferias internacionales (García, 2009). Durante los mismos años, los empresarios españoles sufrieron la tragedia de la Guerra Civil, y a pesar de los esfuerzos de técnicos como Salvador Robles Trueba (Jiménez, 2013 y Garrido, 2021), no se formó una institución con características similares.

A partir de la década de 1980, concretamente en el año 1984 a través de la *ley 3/1984, de 8 de junio, de creación del Instituto de promoción del Corcho*, se crea IPROCOR (Elena, 2006), que en la actualidad se denomina del Instituto del Corcho, la Madera y el Carbón Vegetal (ICM-IPROCOR) y se encuentra dentro del organigrama del Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX), dicho organismo colabora estrechamente con el negocio corchotaponero entre sus proyectos podemos destacar el Plan de Calas y su contribución al desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad SYSTECODE³⁶. En Cataluña también nos encontramos el Institut Català del Suro (ICSuro)³⁷ entidad que vela por la valorización, innovación e internacionalización en el corcho catalán, además de potenciar también los sellos de calidad ambiental en este negocio.

Si nos centramos en las redes de gobernanza a nivel municipal, debemos destacar la Red Europea de Territorios Corcheros (RETECORK) hecho que pone de manifiesto la implicación de los entes locales con la fijación de la actividad económica corchera dentro de sus territorios, entendiendo que son motores económicos y fuentes de dinamismo para sus territorios³⁸.

³⁶ Como afirma la institución en su propia página web <http://cicytex.juntaex.es/centros/icmc> (consulta realizada el 3 de abril de 2021).

³⁷ Para una mayor información sobre esta institución nos remitimos a su propia página web <https://www.icsuro.com/es/> (consultar realizada el 3 de abril de 2021).

³⁸ En la página web de la propia institución podemos encontrar que los socios fundadores son 23 territorios corcheros de cuatro países diferentes (España, Francia, Italia y Portugal). <https://www.retecork.org/retecork/#quienes-somos> (consulta realizada el 3 de abril de 2021).

Entre los proyectos desarrollados por RETECORK, podemos destacar:

- **Proyecto Territorios Corcheros (2010-2013).** El corcho y los paisajes corcheros como base del desarrollo sostenible en zonas rurales: Cofinanciado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) mediante una subvención cuyo montante superó los 570.000€. Las medidas eran encaminadas a impulsar la innovación y el avance tecnológico para mejorar la competitividad y abrir paso a nuevas oportunidades de mercado, crear empleo, promover la utilización del corcho, así como dinamizar el turismo y otras actividades económicas relacionadas con la industria del corcho.
- **Proyecto CORKLANDTOUR. Cork, Landscape y Tourism (2014):** El proyecto se desarrolló en España y se trataba de una prolongación del proyecto anterior. Se trataba de potenciar el valor del patrimonio corchero a través de la creación de productos y servicios turísticos, así como de promocionar la necesidad e importancia de conservar los alcornoques y consumir los productos derivados de los mismos³⁹.

Adicionalmente, en lo relacionado con la sociedad civil, debemos destacar la labor realizada por varias asociaciones patronales, como la L'Associació d'Empresaris Surers de Catalunya (AECORK)⁴⁰ en Cataluña, Agrupación Sanvicenteña de Empresarios del Corcho (ASECOR) en Extremadura⁴¹, mientras que en el caso de Portugal debemos destacar la Associação portuguesa da Cortiça (APCOR)⁴². Las asociaciones patronales velan por el buen funcionamiento del negocio fomentando la colaboración entre empresas, intentan valorizar los productos derivados del corcho, así como dan apoyo en innovación e internacionalización para las empresas dedicadas a este negocio.

Este tipo de asociaciones, que velan por el buen funcionamiento del negocio corchero, también las encontramos desde el lado de los propietarios forestales en este sentido debemos prestar especial mención a la Asociación de Propietarios de Monte Alcornocal (APMAE) y la Federación Española de la Dehesa (FEDEHESA)⁴³. Estas instituciones han trabajado especialmente en temas relacionados con la protección del ecosistema de la dehesa, la formación de los trabajadores principalmente en la rama forestal del negocio del corcho, innovación e investigación y sobretodo han realizado un gran esfuerzo en lograr que se visibilice la aportación a la sociedad de la dehesa (en España) y el montado (en Portugal).

³⁹ Este proyecto se encuentra mejor definido en el trabajo publicado por RETECORK (2016), por lo que para un mayor conocimiento sobre el mismo remitimos al lector a dicho estudio.

⁴⁰ La información sobre esta entidad la podemos encontrar en su página web oficial: <https://aecork.com/> (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

⁴¹ La información sobre esta entidad la podemos encontrar en su página web oficial: <https://www.asecorclustercorcho.com/>. En la actualidad esta institución se encuentra constituida como una Asociación de Empresas Innovadoras (AEI), en base a la legislación española que fomenta la innovación entre redes empresariales.

⁴² Par una mayor información sobre esta entidad nos remitimos a su página web oficial: <https://www.apcor.pt/> (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

⁴³ La información sobre FEDEHESA puede ser consultada en su página web oficial: <http://fedehesa.org/> (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

Otras asociaciones de productores forestales a nivel local que debemos destacar son las localizadas en Beira Interior, Coruche, Évora, Ponte de Sor y Vale do Sado, además de la União da Foresta Mediterrânica (UNAC)⁴⁴ y la asociación portuguesa interprofesional FILCORK⁴⁵.

Desde el lado de las empresas y trabajadores que se dedican a la realización de trabajos forestales también localizamos asociaciones que conviene mencionar como es el caso concreto de Asociación de Empresas de Servicios Forestales de Extremadura (ASEFOREX).

Entre las asociaciones más recientes, cabe destacar el Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX) definida por Rangel, Parejo y Tejada (2016) como una institución independiente sin ánimo de lucro cuyo origen tiene lugar en San Vicente de Alcántara (Badajoz), formada por investigadores especializados en este negocio vinculados al Grupo de Estudios de Historia Económica de las Universidad de Extremadura y cuyo fin es proporcionar soporte técnico, asistencial y comercial al sector corchero de Extremadura además de fomentar la comercialización y transformación final de los productos corcheros⁴⁶. Además, las entidades investigadoras como es el caso concreto de la Universidad de Extremadura encontramos una gran involucración en temas de investigación y desarrollo de nuevos productos para la dehesa en general y para el negocio del corcho en particular a través del Instituto Universitario de Investigación de la Dehesa (INDEHESA)⁴⁷.

En la actualidad también debemos mencionar desde la aportación institucional todos los componentes del Proyecto PRODEHESA_MONTADO⁴⁸ que están realizando una labor para la mejora de la dehesa, el montado, y el negocio del corcho desde cuatro pilares: 1. Elaboración de un marco regulatorio; 2. Valorización ambiental de la dehesa y el montado; 3. Innovación en los productos y gestión de los mismos; 4. Valorización y marketing de los productos derivados de la dehesa.

⁴⁴ La información sobre esta institución puede localizarse en su página web oficial: <https://unac.pt/> (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

⁴⁵ Toda la información sobre esta institución se encuentra disponible en su página web oficial: <http://www.filcork.pt> (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

⁴⁶ Véase Rangel, Tejada y Parejo (2016a) para ver de forma más concreta los fines que el Observatorio contempla en sus Estatutos.

⁴⁷ Todas las líneas de investigación trabajadas por los integrantes de este instituto de investigación pueden ser consultadas en su propia página web oficial: <https://indehesa.unex.es/> (consulta realizada el 03 de abril de 2021).

⁴⁸ 12 entidades españolas y 4 portuguesas que pasamos a enumerar: Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (CICYTEX); Gestiona Global S.L.; Asociación Empresarial Centro Tecnológico Nacional Agroalimentario “Extremadura” (CTAEX); Universidad de Extremadura (UEX); Fedehesa, Federación Española de la Dehesa; Universidad de Sevilla; Extremadura Avante Servicios Avanzados a Pymes S.L.U; INIAV – Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, I.P.; Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible. Junta de Andalucía; Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía (AGAPA); Junta de Extremadura. Dirección General de Medio Ambiente; Instituto Tecnológico de Rocas Ornamentales y Materiales de Construcción (INTROMAC); Cátedra de Ganadería Ecológica Ecovalia (Universidad de Córdoba); QUERCUS –Associação Nacional de Conservação da Natureza; Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (ICNF); Universidade de Évora.

3.1.4. Entorno medioambiental

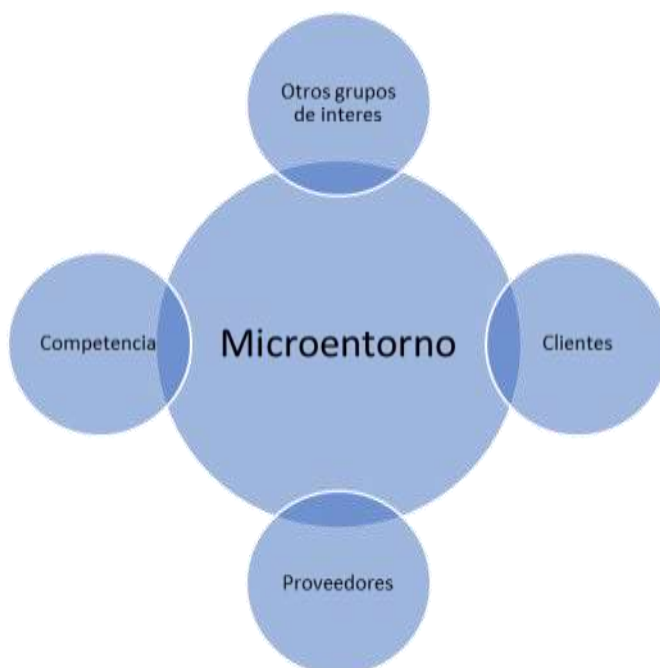
La Península Ibérica cuenta con los montes de alcornocal, un ecosistema natural de gran envergadura y valor ecológico gracias a la biodiversidad en el existente, situándolo como uno de los más valiosos del Mediterráneo (Moreno y Pulido, 2009). Unido a la variedad de plantas y fauna que posee la dehesa o montes de alcornocal, el sistema de las dehesas contribuye a paralizar el cambio climático y sus efectos. Entre las distintas variedades vegetales cabe mentar el alcornoque, de cuya corteza se extrae el corcho, un producto natural que posee numerosas ventajas al ser ecológico, renovable, reciclable y biodegradable (Silva, 2009). Por ello, la industria del corcho no perjudica al ecosistema ya que la producción de este se lleva a cabo mediante actividades que no implican la tala de alcornoques al tratarse de la extracción de la corteza de estos, la cual vuelve a regenerarse⁴⁹ (López, 2003). Estas cualidades hacen que, en la actualidad, teniendo en cuenta la creciente preocupación y sensibilidad por el medioambiente de la población, el enorme valor ecológico del mismo suponga una ventaja competitiva frente a los productos sustitutivos derivados del petróleo (García, 2015). Portugal y España poseen el mayor número de hectáreas de bosque de alcornocal, siendo el país portugués el que presenta la mayor superficie a nivel mundial y, por tanto, dejando en segundo puesto al país español, contando este último con alrededor de 725.000 hectáreas, la mayor parte de ellas en Andalucía y Extremadura (Torres, 2003).

3.2. Microentorno

Como podemos observar en el gráfico que se muestra a continuación los condicionantes que marcan el microentorno de un sector concreto se pueden sintetizar en cuatro grandes apartados. Desde el lado de la demanda debemos destacar a los clientes, mientras que desde el lado de la oferta debemos señalar a la competencia y a los proveedores. Además, hay otro gran grupo que condiciona el microentorno tanto desde el punto de vista de la oferta como la demanda que hemos catalogado como otros grupos de interés.

⁴⁹ ASECOR afirma el reconocimiento del valor ecológico del corcho por parte de organizaciones internacionales de prestigio como el Fondo Mundial de la Naturaleza WWF/Adena en <http://www.asecor.com/corcho.php?lang=es&sec=3>

Gráfico 12.
Descripción gráfica de Microentorno



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Clientes

Dentro de los clientes del sector corchero nos encontramos dos tipos de consumidores, los consumidores intermedios que son los consumidores que utilizan el corcho dentro de sus medios de producción, y, por tanto que condicionan la demanda de los productos derivados del corcho; pero también nos encontramos a los consumidores finales, que pueden ser de dos tipos: los consumidores de productos derivados del corcho que emanan directamente del negocio corchero, y los consumidores de productos que dentro de sus procesos contienen corcho, como es por ejemplo el consumidor de vinos cerrados con tapones de corcho, y que este noble material interfiere en su elección a la hora de elegir entre varios caldos. En este sentido una estrategia de comunicación eficaz sobre el negocio corchero debe ir enfocado a todo tipo de clientes, el primero porque condiciona directamente la demanda de productos de este negocio, pero la preferencia por el corcho del segundo tipo de clientes puede provocar un cambio en la demanda de productos de corcho por parte de la industria vitivinícola.

Aunque debemos atender a las tipologías de clientes que hemos mencionado anteriormente, no debemos olvidar que el principal cliente del negocio corchero es el sector vitivinícola, al cual van dirigido el mayor porcentaje de los productos derivados del corcho. En concreto, y si atendemos a los datos proporcionados por APCOR en el Anuario 2018/2019 (2018), alrededor de un 70 por 100 de la producción de corcho va dirigida a la industria del

vino. El principal producto demandado por este sector es el tapón de corcho⁵⁰, gracias a la capacidad de estos de conservar el vino y permitir un mejor envejecimiento de este una vez embotellado. El tapón de corcho es sometido a diversos controles de calidad y seguridad alimentaria, la cual es reconocida a través de la certificación SYSTECODE, mencionada anteriormente. Tanto tradicionalmente como hoy en día, existen evidencias sobre las preferencias por el cierre corcho por parte de la población consumidora de vino, pese a la presencia cada vez mayor de nuevas variedades de cierre para embotellar el producto entre las que se encuentran los derivados del petróleo, el metal y el vidrio (Giunchi, Versari, Parpinello y Galassi, 2008 y Rangel, Parejo, Cruz y García, 2020). Existe una extensa variedad de tapones de corcho y todos ellos proporcionan un valor añadido al sector vitivinícola, el cual puede ver incrementado tanto sus ventas como el valor de estas en el mercado de aquellos vinos que cuentan con cierre de corcho natural, asociándolo a una imagen de calidad y elegancia (Buxaderas y López, 2012)

En cuanto a exportaciones, los países de la Península Ibérica vienen siendo tradicionalmente los principales exportadores de corcho bruto, en especial España y Portugal donde, como ya hemos mencionado, cuentan con la mayor superficie de alcornoques. La mayor parte de exportaciones de corcho en forma de materia prima procede del país español, al haber perdido el sector en España buena parte de su capacidad transformadora, contando Portugal, cada vez más, con una posición de líder en la exportación de los productos acabados, seguido por España, aunque con cifras muy distantes. Sin embargo, las exportaciones de ambas partidas han experimentado una caída a nivel global en la época de recesión económica iniciada en 2007 a causa de la con tracción de la demanda internacional que, no obstante, comenzó a recuperarse a partir de 2010 (Silva, 2011, Rangel, Parejo y Tejada, 2015 y Rangel, Parejo, Cruz y García, 2020). A grandes rasgos, los principales países a los que se dirigen las exportaciones de corcho en forma de materia prima son aquellos que cuentan con mayor transcendencia en cuanto a transformación de corcho y producción de manufacturas y que, por lo general, tienen mayores cuotas de exportación de estas. En los primeros puestos se encuentran los países mediterráneos tales como Portugal, España, Italia y Francia, aunque cabe destacar el incremento de participación de China en las importaciones mundiales de corcho sin transformar. Teniendo en cuenta que, en cuanto a manufacturas de corcho, el tapón de corcho ocupa el primer lugar, es evidente que los principales países importadores de las mismas sean aquellos con que cuenten con una mayor participación en el sector vitivinícola, ocupando el primer puesto el país francés, seguido por Estados Unidos e Italia (Rodrigues, 2015 y Rangel, Parejo y Tejada, 2016).

En el último Anuario publicado por APCOR, el Anuario 2018/2019, podemos ver la evolución de las cifras de exportaciones, así como de los principales países importadores y las manufacturas de corcho con mayor demanda. Las exportaciones de corcho del país portugués crecieron de 2016 a 2017, tanto en términos de valor como de volumen, siendo los países europeos los principales países de destino, en particular los ya mencionados anteriormente, a los que cabe añadir Alemania. Por otro lado, el país estadounidense ocupa,

⁵⁰ Dentro del tapón de corcho estamos considerando todo aquel que contiene en parte esta materia prima, independiente del volumen de este producto que tenga en su fabricación, que es obviamente diferente según se trate de un tapón de corcho natural, un tapón técnico de corcho o un tapón de corcho aglomerado.

en cuanto a valor, el segundo puesto como mayor importador de corcho procedente de Portugal precedido únicamente por Francia. No ocurre lo mismo al hablar de volumen, caso en el que España y Alemania ocupan el primer y segundo lugar, respectivamente. En cuanto a partidas de productos, las exportaciones de tapón de corcho suponen aproximadamente el 72 por 100 del valor total de las mismas en 2018. Sin embargo, con una cuota cercana al 70 por 100 del total de exportaciones de corcho, los materiales de construcción son las manufacturas con mayor peso en lo que se refiere a cantidad o volumen (APCOR, 2018). Asimismo, en el Boletín Trimestral de Mercados de Corcho correspondiente al segundo trimestre de 2019 publicado por APCOR (2019) se lleva a cabo un análisis comparativo con el trimestre equivalente del año anterior del que se pueden extraer numerosas conclusiones que comentaremos brevemente. En primer lugar, las exportaciones de corcho portuguesas son un 1,9 por 100 inferiores en cuanto a valor, mostrando una caída tanto en las correspondientes a tapones de corcho como a material de construcción del 1,2 por 100 y un 3,7 por 100, respectivamente. El mayor descenso corresponde al tapón cilíndrico natural que, a pesar de liderar las exportaciones, está viendo reducida su participación en favor de la partida de otros tapones naturales de corcho. En cuanto a mercados, en el segundo trimestre de 2019 Estados Unidos se sitúa como principal mercado de exportación, dejando en segundo puesto al país francés, al cual se reducen las exportaciones de corcho portuguesas en más de un 9 por 100 en comparación con el año anterior, en términos de millones de euros. Además, cabe destacar que la exportación de tapones experimentó un crecimiento para destinos como Rusia o México y una importante caída para el país chino y, en cuanto a materiales de construcción, el mayor crecimiento corresponde a países como Holanda, Bélgica e Italia, siendo la caída de exportaciones portuguesas de esta manufactura más acentuada para destinos como Canadá y Japón⁵¹.

3.2.2. Competencia

Desde hace unos cuarenta años el tapón de corcho se enfrenta a una fuerte amenaza de la presencia de productos sustitutivos artificiales⁵². Los tapones de plástico o rosca son dos de los cierres que ejercen una mayor competencia, especialmente por la vía de los precios. En el periodo comprendido entre 1985 y 2015 ha pesado mucho en esta competencia la vinculación del corcho con el problema del tricloroanisol o TCA. Igualmente existen otros motivos para no escoger corcho que serán comentados brevemente.

El problema de la “falta de neutralidad sensorial” en el vino, debido en ocasiones a compuestos como el TCA, ha sido desde la década de 1980 uno de los grandes retos del sector corchero. Ha sido uno de los grandes argumentos de la competencia para captar cuota de mercado anteriormente corchera, con la producción campañas de desprestigio,

⁵¹ Disponible en el Boletín Trimestral de Mercados de Corcho del segundo trimestre de 2019 publicado por APCOR (2019) en https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2019/10/Boletim-Estatistico_3_2019.pdf

⁵² El análisis de la competencia se realiza desde la perspectiva de la manufactura de tapón de corcho y sus respectivos sustitutivos ya que, en lo referente a otras aplicaciones del corcho distintas a esta, aparecen diversas dificultades por la amplitud de usos y materiales existentes (ASECOR, 2004c).

que ha llevado al mercado vinícola a relacionar, muchas veces de forma equivocada, el TCA con el corcho, de ahí la conocida expresión (que no por ello deja de ser falaz en la mayoría de ocasiones) de “sabor a corcho” (Tarasov, Rauhut y Jung, 2017). Por tanto, el hecho de que los tapones de plástico o rosca no generen esta sustancia supondría, de cara a su elección por el consumidor, una ventaja de estos frente a los de corcho. En cuanto a precios, cabe mencionar que el coste de los tapones sintéticos se sitúa alrededor de una cuarta parte del de los tapones de corcho siendo, en este sentido, más competitivos tanto los artificiales como los de rosca (ASECOR, 2004b).

La competencia en precios ha llevado al sector corchero a elaborar distintos cierres enfocados a los distintos segmentos del mercado, manteniendo entre ellos una relación de complementariedad. El tapón de corcho natural, orientado normalmente a vinos de alta calidad, sería una de las opciones; en segundo lugar, cabe distinguir los tapones de corcho aglomerado, normalmente utilizados en vinos espumosos y, por último, el tapón técnico de corcho, cuya calidad-precio ha logrado reemplazar a los sintéticos en los segmentos más sensibles al precio (Rangel, Tejeda y Parejo, 2016).

Los datos extraídos de encuestas realizadas a embotelladores de vino sitúan el menor precio de los tapones sintéticos entre una de las principales razones para elegirlos frente a los tapones de corcho que, unido a la percepción de que no generan problemas de TCA, como ya hemos mencionado con anterioridad, constituyen los dos motivos primordiales de elección de cierres sintéticos. Otras de las ventajas que se señalan de los mismos son la facilidad de apertura, la posibilidad de volver a cerrar las botellas con facilidad una vez abiertas, materias primas para su elaboración ilimitadas hasta el momento y posibilidad de guardar la botella verticalmente una vez utilizadas, entre otras (ASECOR, 2004b)⁵³.

En el ámbito competitivo es importante destacar que las industrias productoras de bienes sustitutivos, tales como la del plástico, realizan importantes inversiones en I+D+i que permiten incrementar la competitividad de las mismas frente al sector corchero, en el cual existen importantes carencias entre las que se encuentran la falta de inversión, escasa coordinación en el ámbito funcional de las empresas del sector, empresarios estancados en cuanto a conocimientos sobre la evolución del sector y los constantes cambios y falta de disposición por una mayor formación, entre otras. Estas insuficiencias han generado a lo largo del tiempo una falta de competitividad de la industria del corcho que, desde hace algunos años, se intenta revertir siguiendo numerosas estrategias de diversificación, mejora de la capacitación de empresarios y trabajadores, mayor inversión en I+D y un largo etcétera que trataremos posteriormente en la realización del análisis DAFO (ASECOR, 2004c).

⁵³ Hecho que corroboran las encuestas realizadas a enólogos en el marco del Proyecto Prodehesa-Montado.

3.2.3. Proveedores

En el sector corchero son los propietarios de montes de alcornoques los que cuentan con el papel de productores y proveedores, abasteciendo a la industria de corcho en bruto (ASECOR, 2004b). Para la obtención de este y su posterior venta a las industrias preparadoras, los dueños de la dehesa extraen el corcho a través de un proceso conocido como descorche o “Saca” que debe hacerse en los meses comprendidos entre junio y agosto, ambos inclusive⁵⁴. Esto contribuye a la conveniente regeneración de su corteza y se realiza utilizando el mismo método desde por lo menos el siglo XIX, que consta de cinco fases como son abertura, separación, división, extracción y remoción (Artigas, 1875)⁵⁵. Cabe mencionar que no es hasta la tercera saca cuando se extrae corcho con la calidad y propiedades adecuadas para producir tapones de corcho y, a partir de este momento, el árbol proporciona este tipo de corteza cada nueve años, durante alrededor de 150 años (Montero y Cañellas, 2003).

Uno de los aspectos más relevantes referente a este eslabón de la cadena, los proveedores, son los precios. La industria del corcho cuenta con la peculiaridad de no tener un precio fijado en el mercado, es decir, el precio de corcho en bruto es fruto de negociación directa entre forestales e industriales. Los precios son establecidos por la competencia, la calidad de la producción, los precios del año anterior y la capacidad o poder de negociación son algunas de las claves para establecer un precio de venta por parte de los proveedores de esta materia prima. El carácter no perecedero del corcho permite a los productores y proveedores de este almacenarlo de una campaña a otra en caso de no obtener la rentabilidad o ganancia esperada. En este punto debemos advertir que existe una falta de transparencia en los precios de venta del corcho, hecho que favorece la especulación.

3.2.4. Otros grupos de interés

El sector corchero tiene una enorme transcendencia en el conjunto de la sociedad al contribuir de manera sustancial a la generación de empleo y riqueza, contando con una enorme significación a nivel económico, social y ambiental, especialmente en los países mediterráneos, en los que miles de personas están empleadas directa o indirectamente en actividades relacionadas con el sector y en los que se genera una importante entrada de divisas procedentes de las exportaciones de las distintas partidas de productos procedentes del corcho. Además, existen diversas fuentes de ingresos procedentes del aprovechamiento de los montes de alcornoques tales como la ganadería, la restauración, el turismo y la caza. Por otro lado, aunque más difíciles de cuantificar, este ecosistema proporciona servicios relacionados con el medioambiente, dando lugar a numerosos beneficios para el ser humano

⁵⁴ Establecido por la Ley sobre la Dehesa (Ley 1/1986 de 2 de mayo, modificada por la Ley 8/2002 de 14 de noviembre de Reforma Fiscal de la Comunidad Autónoma de Extremadura).

⁵⁵ Las tradicionales hachas siguen estando presente en la saca (Coca, 2019).

entre los que se encuentran la contención de dióxido de carbono, generación de oxígeno y regulación del ciclo de agua o ciclo hidrológico (APCOR, 2015).

3.3. Demanda

Partiendo de la premisa de la variedad existente de manufacturas de corcho y teniendo en cuenta que la mayor parte de la demanda corresponde a tapones de corcho, puede decirse que la misma está fuertemente vinculada a la evolución de la demanda de vino, champán o cava y que, además de ser una demanda alta y de carácter internacional, presenta una evolución creciente en países como los Estados Unidos o China (Camillo, 2012 y Sánchez, 2019). Sin embargo, tal y como se hace referencia en el análisis de la demanda realizado por ASECOR (2007), existe una gran dificultad para la obtención de datos actualizados y, por tanto, se parte de la hipótesis de que “todo lo que se produce, se vende”, basando el análisis en hacer un estudio de la evolución de las cifras de producción como indicador de la trayectoria de la demanda⁵⁶. Volviendo al concepto de demanda derivada con el que comenzábamos el apartado, cabe mencionar la existencia de diversos estudios e informes en los que la preferencia de los consumidores de vinos por aquellos que cuentan con cierres de corcho es más evidente⁵⁷, suponiendo un incremento en las ventas superior en aquellas marcas que utilizan tapones de corcho en comparación a las que utilizan tapones sintéticos (APCOR, s.f. y Bulhosa, 2019). Por ello, el tapón de corcho es, por lo general, la elección prioritaria de los productores de vino de calidad de los principales mercados de destino, existiendo una relación directa entre la demanda de ambos productos. De esta manera puede explicarse el incremento de las ventas del sector del corcho experimentada en el año 2016, principalmente de tapones de corcho, ocasionada por el auge de la demanda del vino de calidad (AECORK, s.f.)⁵⁸.

También cabe destacar que, actualmente, es conveniente tener en cuenta la preocupación social por la conservación del medioambiente y la preferencia por productos ecológicos, la cual supone una ventaja para la industria del corcho y un punto a favor para favorecer al crecimiento de la demanda de las numerosas partidas elaboradas con este producto natural (APCOR, 2015), siempre que se sepa transmitir y comunicar convenientemente mediante una estrategia de posicionamiento. Por tanto, es importante considerar las preferencias y necesidades de las industrias que compran el corcho, tanto en forma de producto terminado como de materia prima, para entender la situación de la demanda y su evolución futura, no solo centrándonos en el sector vitivinícola sino también en otros, como pueden ser el de la

⁵⁶ La hipótesis “todo lo que se produce, se vende” es establecida por ASECOR (2007) tras llevar a cabo diversas entrevistas personales durante la elaboración del análisis, aunque el carácter no perecedero de este producto puede hacer que las empresas opten por almacenar parte del producto en vez de venderlo.

⁵⁷ Aun así, debemos mencionar que algunos países no tienen este tipo de preferencias como es el caso de Australia, por lo que sería un punto para mejorar en la estrategia de comunicación del sector.

⁵⁸ En este negocio existe el denominado efecto región que hace que los consumidores de las zonas que tienen y conocen el corcho sean más propensos a su utilización e incluso a vincular la compra del vino en función de si su cierre es de tapón.

construcción e incluso el textil, analizando las nuevas oportunidades de negocio e indagando en las distintas posibilidades de avance y mejoras de los ya existentes.

Para el análisis del estado de la demanda se procede a realizar una distinción por productos teniendo en cuenta, por un lado, la demanda del tapón de corcho y, por otro lado, la del resto de manufacturas de corcho tales como los materiales de construcción, artículos de decoración y prendas de vestir. Respecto al tapón de corcho, podemos decir que existe una demanda continua o regular ya que, como se ha hecho referencia anteriormente, es un producto de petición continuada e incluso creciente, sobre todo a nivel internacional, que no va ligada a modas temporales ni a la estacionalidad. Sin embargo, no ocurre lo mismo con otras partidas de manufacturas de corcho para las cuales existe un mercado potencial que, a fin de satisfacerlo, debe indagarse acerca de las necesidades del mercado, por lo que se trata de la denominada demanda latente. En este tipo de demanda podrían encuadrarse los textiles elaborados con corcho natural, los materiales de corcho para la construcción, como aquellos destinados al revestimiento e aislamiento, elementos de decoración y mobiliario, entre otros. Para que exista la demanda real de los mismos se debe contar con los medios y conocimientos suficientes que permitan elaborar productos adaptados a necesidades que anteriormente no estaban cubiertas.

3.4. Análisis de mercado

En la actualidad, la preocupación por el medioambiente ha dado lugar a una creciente participación de los productos naturales, ecológicos, reciclables y biodegradables en el mercado, el cual se enfrenta cada vez a mayores exigencias en este ámbito. En este sentido, el sector corchero cuenta con una clara ventaja frente a sus sustitutos, la cual es de gran trascendencia tanto en el desarrollo contemporáneo como potencial de este. Para un análisis más exhaustivo del mercado es importante su clasificación teniendo en cuenta una serie de aspectos que permiten obtener una visión general, proporcionándonos las pautas para el posterior estudio. Con este propósito se va a categorizar al mismo según diversos criterios. En primer lugar, atendiendo al punto de vista geográfico, se trata de un mercado internacional que abastece a diversos países a nivel mundial y, además, como ya hemos comentado, la mayor parte de la producción es exportada a otras naciones⁵⁹. En segundo lugar, considerando el tipo de comprador, podemos clasificarlo como un mercado industrial al ser personas jurídicas y profesionales los que adquieren los productos necesarios para el desarrollo de su actividad. Por otro lado, en lo que se refiere a la naturaleza de los productos, corresponde catalogarlo como un mercado de bienes industriales al ser incorporados, bien en forma de materia prima o bien como manufactura, al proceso productivo de otras industrias. Además, de forma evidente, se clasifica como un mercado de

⁵⁹ Esto es apreciable en la web del C.E. Liége donde se ofrecen los datos del SYSTECODE y nos encontramos que existen certificados en varios idiomas (Inglés, portugués, castellano, italiano, francés y alemán), donde podemos observar que predominan los certificados expedidos en inglés como mecanismo para llegar a un cliente de cualquier parte del mundo.

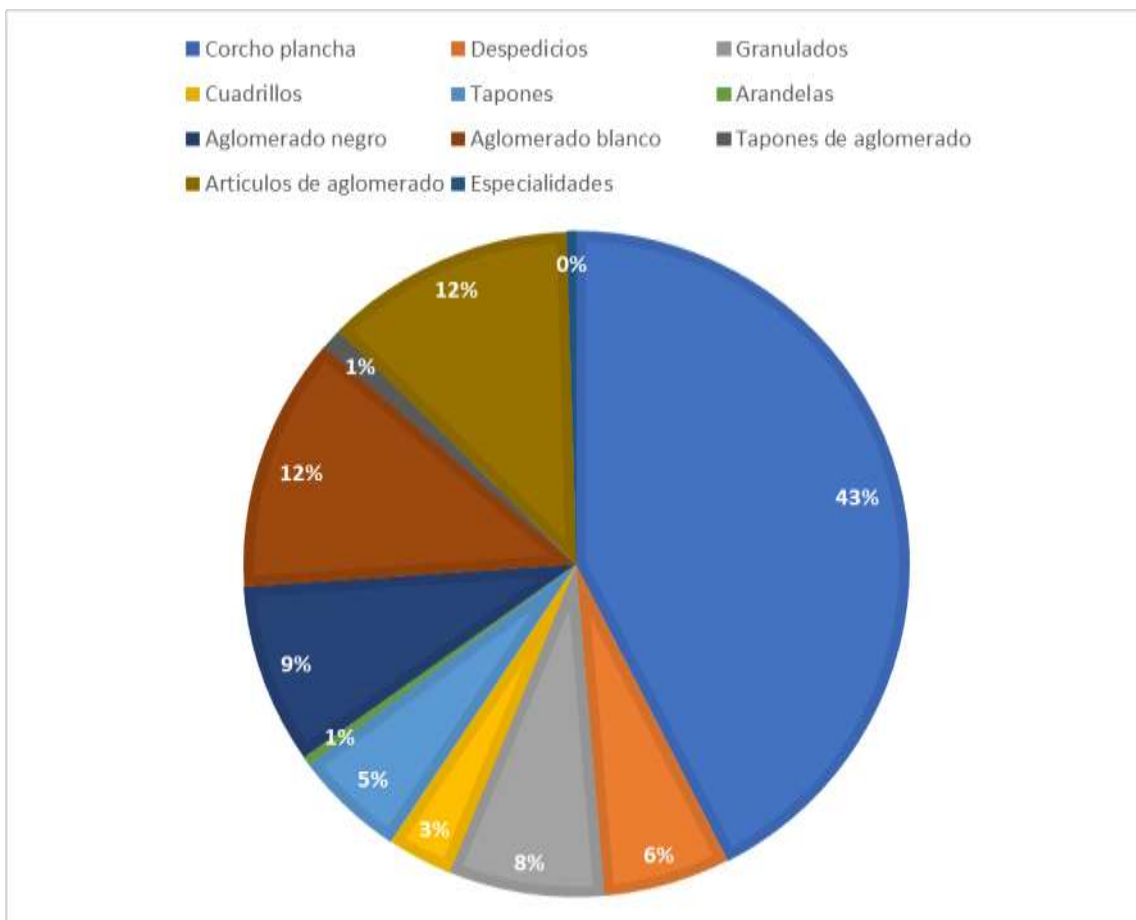
bienes físicos por su carácter tangible. Por último, el sector está formado por numerosos oferentes y demandantes, tratándose por tanto de un mercado de competencia perfecta.

3.5. Segmentación

Para elaborar de forma adecuada las estrategias de marketing hay que analizar las características de los clientes que conforman el sector, según las cuales se van a realizar divisiones de estos, dando lugar a diferentes segmentos de mercado conformados por clientes homogéneos. En este caso, teniendo en cuenta la variedad de manufacturas del sector, así como sus distintas aplicaciones, se realizará una primera distinción atendiendo a los posibles usos y, dentro de los mismos, a los distintos productos⁶⁰.

Gráfico 13.

Distribución porcentual por toneladas de la producción corchera en España



Fuente: Elaboración propia en base a Ortuño (2018).

⁶⁰ Conviene mencionar que algunos productos que tuvieron mucha importancia en la facturación de grandes empresas corcheras, ya desaparecieron, prácticamente, como pueden ser los discos para los tapones de refrescos, o los tapones destinados a la industria farmacéutica (García, 2013).

En resumen, el sector cuenta con distintos clientes que, en función de sus respectivas actividades industriales, demandan las partidas de manufacturas de corcho que precisan para ello, dando lugar a la siguiente clasificación:

- *Taponamiento de vinos y otras bebidas*: En este caso cabe realizar una clasificación atendiendo a las distintas características del tapón como pueden ser su composición, forma y dimensión, dando lugar a las siguientes categorías de tapones que se adaptan a distintos tipos de botellas y vinos:⁶¹
 - a) *Tapón natural*: La obtención de este tan solo requiere la perforación directa en forma cilíndrica de las planchas de corcho, clasificándose a su vez en función a la calidad del corcho.
 - b) *Tapón técnico*: Este tipo de tapones está formado por una pieza central de corcho aglomerado al que se añaden discos de corcho natural en, al menos, aquel extremo que está en contacto con el líquido. Las diferencias entre tapones técnicos vienen dadas por el número de discos que componen cada extremo. El tapón técnico suele ser utilizado para el cierre de aquellos vinos cuyo consumo se prevé en un periodo aproximado de dos o tres años.
 - c) *Tapón colmatado*: Se trata de tapones con base de corcho natural en los que los poros están rellenos con polvo extraído de su propia producción y cola natural para la fijación de este. Este sellado aporta un homogeneidad y propiedades mecánicas apropiadas, mejorando de esta forma el aspecto visual del mismo, así como su rendimiento.
 - d) *Tapón multipieza*: Está compuesto, como mínimo, por dos mitades de corcho natural unidos mediante cola apta para estar en contacto con bebidas y alimentos. Este tipo de tapón consta de una mayor densidad, utilizándose en su fabricación un corcho más fino que sería inservible para la confección de tapones naturales elaborados con una sola pieza. El tapón multipieza es utilizado para botellas que requieren tapones de tamaño superior y que, por tanto, dificulta su obtención a partir de una única pieza de corcho.
 - e) *Tapón para cava o vino espumoso*: Este tipo de tapón cuenta con las características de un tapón técnico, ya mencionadas anteriormente. A consecuencia de la presencia de gas en esta categoría de vinos, el tapón debe contar con un mayor calibre para soportar la presión que se origina. Esta variedad está sometida a controles exhaustivos de calidad y a una meticulosa elaboración para asegurar la adecuada conservación de este género de vinos, sobre todo de aquellos espumosos que requieren periodos prolongados de maduración.
 - f) *Tapón aglomerado*: Está compuesto por granulados de corcho derivados de la producción de tapones naturales que, mediante la agregación de sustancias aprobadas para estar en contacto con alimentos, son prensados y fijados en procesos como el moldeo individual o la extrusión. Se trata de una opción económica para el cierre de vinos, en particular, para aquellos de bajo precio,

⁶¹ La información acerca de la clasificación de tapones de corcho es extraída del manual técnico del tapón de corcho elaborado por APCOR (2015) y disponible en https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2016/01/Manual-Rolhas_ESP.pdf

asegurando la conservación de este por un periodo que no debería sobrepasar los dos años.

- g) *Tapón microgranulado*: Está conformado por un cuerpo de corcho aglomerado con una granulación determinada. Se trata de un tapón de nueva generación caracterizado por una elevada estabilidad estructural y recomendado para vinos destinados a ser consumidos en breves periodos de tiempo⁶².
- h) *Tapón capsulado*: Tapón de corcho natural caracterizado por contar con una cápsula en el extremo superior, la cual puede ser de diversos materiales como madera, PVC o vidrio, entre otros. Una de sus características más destacadas es su fácil reutilización y se utiliza normalmente en bebidas que cuentan con alta gradación y están dispuestas para su consumo. Algunos ejemplos de caldos taponados con este tipo de cierre son Whisky, Vodka, Cognac, licores y aguardientes, los cuales tan solo serían varios ejemplos de un largo etcétera.

Cabe destacar que, cada uno de ellos, se fabrica en distintas dimensiones y es recomendable una adecuada medición del interior del cuello de la botella para elegir el tapón más apropiado y garantizar así su correcta ejecución como cierre.

- *Construcción*: El corcho ha sido utilizado como material de construcción en viviendas, siendo el aislamiento térmico su principal función. Sin embargo, el desarrollo tecnológico de los últimos tiempos ha permitido un mayor aprovechamiento del corcho, en particular, de baja calidad, para la fabricación de distintos tipos de aglomerados. Apoyándonos en el estudio elaborado por la Asociación para la Sostenibilidad Forestal Española (PEFC España, 2012) se detallan a continuación las variedades existentes de los mismos⁶³, así como sus posibles usos:
 - a) *Aglomerado puro*: Más conocido como “aglomerado negro”, está compuesto por granos de corcho unidos mediante la resina natural del mismo (Pacheco, 2018). Se trata de un producto que, entre otros atributos, es ligero, inalterable, impermeable y actúa como aislante acústico y térmico. Además, puede distinguirse entre aglomerados puros expandidos y no expandidos, siendo los primeros óptimos para la absorción acústica y térmica, a diferencia de los segundos, que cuentan con un menor poder aislante pero una mayor resistencia mecánica y al desgaste.
 - b) *Aglomerado compuesto*: En este caso, la unión de los granos de corcho se produce mediante cola autorizada para ello y no por la resina natural generada por el corcho. Además, también forma parte de este tipo de aglomerados aquellos que contienen otros materiales sintéticos unidos al corcho, como pueden ser el caucho o el plástico.

⁶² Tapón técnico caracterizado por una elevada estabilidad estructural, que no sufre los problemas de TCA de los otros taponos de corcho (Goode, 2010).

⁶³ Para un mayor conocimiento de este tipo de productos remitimos al lector al trabajo realizado por Chiebao (2011)

- c) *Regranulado*: Puede considerarse como un subproducto del aglomerado al proceder de los residuos de fabricación de estos e, incluso, de aquellos que han sido fabricados y presentan algún desperfecto. En comparación a los anteriores, se trata de la opción más económica para el aislamiento térmico y para nuevos usos, como es por ejemplo los campos de fútbol con hierba artificial.

Todas las variedades mencionadas han permitido incrementar las aplicaciones del corcho en el sector de la construcción, experimentando un mayor desarrollo algunas como el aislamiento de pisos, paredes exteriores e interiores, cubiertas y techos, así como el revestimiento y los acabados decorativos. La mayor concienciación ambiental ha dado lugar a leyes de construcción que incorporan de forma progresiva cuestiones relacionadas con el medioambiente y, por tanto, ha incentivado el desarrollo de proyectos cada vez más sostenibles y con menor repercusión en el área ecológica, siendo la causa principal por la que, en los últimos tiempos, ha aumentado el interés por el corcho en este sector.

Otro de los usos destacados del corcho en cuanto a construcción lo podemos encontrar en el sector naval. En este caso, son sus propiedades como material impermeable, ligero y antideslizante las que lo convierten en un componente único tanto para pavimentación como para revestimiento en este sector.

- *Moda y complementos*: En los últimos años, la tendencia por la moda sostenible ha dado lugar a una nueva rama en el sector textil, siendo incorporada a un gran número de empresas que han optado por la innovación y la ecología. Se trata de la elaboración de complementos y prendas de vestir utilizando corcho natural, dando lugar a productos que destacan en el mercado por su originalidad y sostenibilidad. El calzado, la ropa, los cinturones y otros complementos como collares, paraguas y carteras serían algunos de los múltiples ejemplos de manufacturas elaboradas en esta industria utilizando el corcho como materia prima⁶⁴.
- *Fertilizantes y abonos*: Las características propias del corcho hacen que su uso e incluso el de los materiales que son desechados en el proceso de fabricación de otros productos de corcho sean aprovechables para mediante su mezcla con otros materiales químicos puedan ser utilizados en el sector agrícola. Aunque no disponemos de datos sobre la explotación comercial de estos productos la literatura científica si ha dejado evidencias en las tesis doctorales de Carmona (1999), Avilés (1999) y Moreno (1994), por lo que sería un nicho de mercado a explorar.

En la actualidad, considerando el progreso y los continuos cambios en las necesidades y preferencias, siguen surgiendo nuevos sectores que se suman a la elaboración de productos con corcho, aprovechando las propiedades y ventajas inherentes al mismo como son la ligereza o la resistencia a la fricción. El sector del transporte y la aviación es uno de los ejemplos. Los asientos, puertas, salpicaderos y volantes de vehículos forrados de este material, así como la aplicación de este en la elaboración de manillares de bicicletas y suelos

⁶⁴ Ejemplos de empresas dedicadas a este tipo de productos podemos encontrarlas en el estudio realizado por Mattarello (2010).

de transporte público constituyen algunos ejemplos en este ámbito (APCOR, 2015 y Mateus, Bordado y Dos Santos, 2017).

3.6. El comportamiento del consumidor

Existen numerosas propiedades del corcho como materia prima que llevan a los principales consumidores, sector de tapones y de la construcción, a optar por su uso frente a las alternativas. El hecho de ser un material más sostenible es un punto a su favor a la hora de que los consumidores, tanto actuales como potenciales, tomen las decisiones acerca de su elección de compra. Esta particularidad con la que cuenta el sector corchero supone una ventaja frente a los competidores que aporta valor añadido al conjunto de manufacturas elaboradas por el mismo (Mestre y Gil, 2011 y PEFC España, 2012). Sin embargo, existen razones más concretas por las que los consumidores optan por el corcho y no por productos sucedáneos, en función del sector al que pertenezcan. En el caso de la industria del vino, el origen natural del tapón es una de las principales causas de su elección como cierre, existiendo una preferencia (variable según el país) por parte de los usuarios del sector por los vinos taponados con corcho natural, considerándolos de una calidad superior por una mejor conservación de sus cualidades (Marin et al., 2017).

Además, la tradición constituye otro de los fundamentos en los que se basan los compradores de vino para justificar su inclinación por este producto, llegando a considerar la apertura de la botella taponada con corcho parte de un ritual (APCOR, s.f.). En los últimos años, se han llevado a cabo jornadas de neuromarketing organizadas por la Iniciativa Cork que ponen de manifiesto las sinergias existentes entre ambos sectores, probando los matices y vivencias que el corcho aporta al vino. En cuanto al sector textil y los fabricantes de productos relacionados con la moda, complementos y otros útiles, el uso del corcho como materia prima tiene su fundamento en el diseño y la originalidad, siendo utilizado por grandes marcas como Christian Dior, Dolce & Gabbana, Lena Hasibether, entre otras, para la elaboración de bolsos, zapatos, ropa y accesorios (APCOR, 2015).

3.7. Competencia

La competencia del sector corchero está compuesta por todos aquellos sectores cuya actividad se basa en la elaboración de productos que puedan sustituir a cualquiera de las manufacturas de corcho mencionadas en apartados anteriores. Ante la amplia gama de productos competitivos, la investigación y el desarrollo son variables claves para entender las nuevas y cambiantes necesidades del mercado, evitando la obsolescencia y favoreciendo el crecimiento de la cuota de mercado. Como hemos mencionado a lo largo del análisis, el sector cuenta con diversas ventajas frente a la competencia entre las que destacan la caracterización del corcho como producto ecológico y sostenible, garantizado a través de sistemas de certificación forestal, adecuándose a la preocupación de la sociedad por el medioambiente. Por otro lado, cabe destacar la creciente trayectoria de nuevos mercados

del vino que, unido a la preferencia por parte de bodegas y consumidores finales de caldos por la utilización de tapones de corcho dan lugar a sinergias positivas, constituyendo una oportunidad para el sector corchero. Asimismo, la existencia de mercados potenciales de diversas manufacturas de corcho distintas al tapón y la viabilidad de llevar a cabo actividades económicas como, por ejemplo, el turismo en el entorno corchero, serían algunas de las múltiples formas de ganar cuota de mercado y promover los productos y servicios del sector, dando a conocer los beneficios de estos frente a los sustitutivos.

Sin embargo, el sector se enfrenta a numerosos y crecientes retos externos a los que debe hacer frente para fortalecer la evolución futura, entre los que se encuentra el constante surgimiento de nuevos productos competitivos, así como nuevos envases para el vino que disponen de cierres distintos a los utilizados en botellas tradicionales. Además, la importante inversión de la industria del plástico y del aluminio en investigación, desarrollo e innovación influye de manera sustancial en el grado de competitividad de la misma frente al sector corchero, en particular a lo que se refiere a la fabricación de tapones, suponiendo para este una importante amenaza. Otro aspecto a destacar, ya mencionado en apartados anteriores, es la repercusión negativa de las campañas de desprestigio que ha llevado a una parte de los consumidores a relacionar de forma directa el tapón de corcho con la existencia de TCA, suponiendo un punto a favor de los productos sustitutivos, como también lo es la ausencia de tradición en los mercados de vino nacientes, para los cuales el uso del cierre de corcho podría no aportar valor diferencial frente a los sustitutivos, suponiendo un riesgo para la vinculación futura entre ambos sectores (ASECOR, 2004c y Barber, Taylor y Dodd, 2018).

4. Análisis de situación del negocio del corcho

Sintetizando la información recopilada durante el estudio vamos a pasar a la elaboración del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que recoge tanto los factores internos como los externos a los que el sector tiene que hacer frente, tratando de paliar aquéllos que repercuten de forma negativa, así como beneficiarse de los positivos⁶⁵.

A continuación, en lo que se refiere a los factores internos, cabe señalar las siguientes fortalezas y debilidades:

4.1. Fortalezas

- Concentración territorial de la producción y transformación de la materia prima.
- Cercanía a la materia prima: la mayor parte de masas forestales de alcornoques se localizan en los países mediterráneos, especialmente en España y Portugal.
- Calidad del corcho.
- Entorno favorable para el desarrollo de actividades económicas vinculadas al carácter natural del mismo y a los recursos patrimoniales inherentes al territorio. Estas actividades se denominan “nuevas fuentes de ocupación”.
- Mejora de calidad y seguridad alimentaria de los productos a través de la certificación SYSTECODE.
- Responsabilidad medioambiental de acuerdo con los nuevos ordenamientos y preocupaciones sociales, reflejada en la apuesta por sellos de certificación como FSC y PEFC.
- Creciente inversión para la mejora y el perfeccionamiento de las instalaciones.
- Disponibilidad de conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades que conforman el proceso productivo y la posterior comercialización.
- Existencia en ciertas regiones, como la extremeña, de instalaciones y diversos medios inutilizados cuyo uso podría incrementar la producción con una menor inversión.

4.2. Debilidades

- La calidad de la materia prima es un factor determinante para la actividad del sector, dando lugar a una gran dependencia de esta.
- Escasa innovación y falta de diversificación que llevan al sector a depender en gran medida de un solo producto y a contar con una estrecha cartera de clientes.

⁶⁵ El análisis DAFO ha sido elaborado con la información disponible en el informe de ASECOR (2004c), en el trabajo realizado por Rangel, Tejada y Parejo (2016), además de las entrevistas realizadas en el marco del proyecto Prodehesa.

- Carencia de alianzas con empresas que elaboran productos complementarios y alianzas estratégicas con productos que llevan el corcho en sus productos finales, como el caso del vino, y especialmente con las denominaciones de origen del mismo.
- Falta de competitividad a causa de la reducida inversión en I+D, la insuficiente formación y la escasez de conocimientos sobre el desarrollo del sector.
- Desconocimiento por parte del principal cliente de las certificaciones Systecode, FSC y PEFC.
- Mercado de mano de obra en el que predomina una población poco formada, tampoco existe una formación reglada vinculada al sector, presencia de unas altas tasas de emigración entre la población joven especialmente en la potencialmente más cualificada.
- Las disparidades que presenta el sector dificultan el establecimiento de estrategias colectivas.
- Falta de regeneración de los montes de alcornoques a causa de la sobreexplotación y la incidencia de enfermedades como “la seca”.
- Escasa valoración de la propiedad ecológica del corcho.
- Excesiva dependencia del sector vitivinícola.
- Alto coste de la materia prima.
- Dificultad para la comercialización y colocación de los productos.
- Proceso de compraventa de corcho con marcado carácter especulativo.
- Escasa integración entre las empresas que componen el sector.

En cuanto a factores externos se analizan seguidamente las oportunidades y amenazas con las que cuenta el sector:

4.3. Oportunidades

- Crecimiento de nuevos mercados de vino.
- Realización de cursos dirigidos a otros productos derivados del corcho, como por ejemplo aplicaciones para la construcción.
- Fabricación de productos que ejercen una enorme competencia en cuanto a precios frente a los sustitutos artificiales, en particular, el tapón técnico.
- Creciente trayectoria de nuevos mercados demandantes de productos de corcho, especialmente en los otros productos del corcho fuera los productos tradicionales.
- La variedad existente, en lo que se refiere a tipos de tapones y aglomerados, permite abastecer a distintos segmentos de clientes según las diversas necesidades, posibilidades de complementariedad en la oferta entre diferentes empresas que se dedican al negocio del corcho.
- La presencia de la certificación Systecode, la cual favorece la reducción de problemas asociados con el TCA.
- Valores de sostenibilidad, cultura y calidad del corcho.
- Implantación de las certificaciones forestales PEFC y FSC para el desarrollo del sector en el ámbito de la economía verde.

- Posibilidad de mejorar la calidad de los procesos productivos utilizando referencias normativas.
- Hay que destacar la importancia del alcornocal a través de la puesta en marcha de actividades económicas complementarias. Mayor desarrollo del turismo corchero, tanto forestal como industrial, para mejorar la comunicación con los clientes y consumidores finales
- Preferencia general por parte de bodegas y consumidores de vino por el tapón de corcho.
- Una estrategia de comunicación y posicionamiento de los valores sectoriales relacionados con la sostenibilidad, cultura y calidad del corcho.

4.4. Amenazas

- La baja demanda en alguno de los productos derivados del corcho hace que dichas especialidades presenten una tendencia al cierre de líneas de trabajo y empresas.
- Creciente participación en el mercado de productos sustitutivos.
- El mito extendido que responsabilizan al tapón de corcho de la presencia de TCA en el vino.
- Mayor competitividad del tapón de plástico como consecuencia de la importante inversión de la industria en Investigación, Desarrollo tecnológico e Innovación.
- Aumento de “la seca” y la mortalidad de los árboles relacionada con el cambio climático.
- Degradación del medio como consecuencia de la falta de regulación de las actividades cinegéticas y agroforestales.
- Ausencia de arraigo cultural al cierre de corcho de los mercados emergentes de vino.
- Envases para el vino que sustituyen a la botella tradicional y, consecuentemente, cuentan con otro tipo de cierre.

5. Planificación: Objetivos estratégicos, líneas estratégicas y acciones correctoras

Una vez que se ha realizado un análisis en profundidad del negocio del corcho estamos en disposición de marcar los objetivos estratégicos que debería seguir el negocio del corcho en su conjunto, y las empresas involucradas en este sector de forma particular. Una vez marcados los objetivos estratégicos se presentan las líneas estratégicas y las acciones correctoras que son necesarias, algo que hacemos en las páginas siguientes.

5.1. Objetivos estratégicos

Tras el análisis llevado a cabo anteriormente, es necesario marcar los objetivos del sector, así como trabajar sobre un plan estratégico para alcanzarlos. Por esta razón, se detallan a continuación los objetivos propuestos:

- Mejorar la competitividad del sector.
- Optimizar las funciones productiva, comercial y empresarial.
- Reforzar la imagen del sector entre todos los colectivos que repercuten en su evolución.
- Instaurar y desarrollar la participación de la industria en la estrategia de desarrollo del territorio.

5.2. Líneas estratégicas y acciones correctoras

Para la consecución de los objetivos propuestos es necesario llevar a cabo una serie de líneas estratégicas, las cuales se exponen seguidamente⁶⁶:

5.2.1. Estrategia de refuerzo de la cadena productiva.

Dadas las dificultades que presenta el corcho, en ciertos aspectos, para competir con productos sustitutivos, es necesario poner en marcha una estrategia que integre a todos los componentes que participan en los diferentes procesos, desde el mantenimiento del alcornocal hasta la elaboración de manufacturas, con el fin de mejorar la competitividad.

Entre algunos de los inconvenientes a los que se enfrenta el sector para ganar competitividad se encuentra la gran dependencia de la calidad del corcho respecto al cuidado y la conservación de las dehesas. Este hecho provoca que, en ocasiones, el nivel de

⁶⁶ La información necesaria acerca de las líneas estratégicas y acciones correctoras para la redacción y desarrollo del apartado ha sido extraída del Plan Estratégico del Sector del Corcho elaborado por ASECOR (2004c). Disponible en <http://www.asecor.com/doc/planestrategico.pdf>

calidad que se obtiene a través de los controles sea insuficiente. Por otro lado, las decisiones tomadas tanto por los propietarios de los alcornoques como por las Administraciones acerca de su aprovechamiento tienen una gran trascendencia en la evolución del sector. Asimismo, los desfases existentes entre el precio de la materia prima y el del producto terminado merman de forma importante la competitividad de las manufacturas de corcho.

Para hacer frente a ello, la estrategia debe dirigirse a instaurar un modelo de gestión que incorpore tanto las actividades tradicionales como las nuevas fuentes de ocupación, indagando y cooperando en el progreso de las dehesas para asegurar el futuro del ecosistema y la explotación sostenible de los recursos naturales que lo compone. Por otro lado, el coste de la materia prima debe adecuarse a la calidad de la misma, así como a la demanda del mercado, logrando de esta manera una mayor adaptación, tanto a las fluctuaciones de la misma como a la intensidad actual y potencial de la competencia, consiguiendo mejorar su imagen e incrementar la aceptación entre los clientes y, por ende, una mayor competitividad. Otro de los elementos importantes de la estrategia consiste en atribuir los procedimientos de calidad oportunos a los distintos procesos de la cadena productiva.

5.2.2. Estrategia de desarrollo empresarial

Para optimizar las funciones productiva, comercial y empresarial resulta crucial la existencia de cooperación, tanto vertical como horizontal, entre empresas y asociaciones del sector.

Esta estrategia debe ser reforzada sobre todo en España ya que, en este caso, la actividad está enfocada a la preparación de corcho, principalmente destinado a la elaboración de tapones, y no a la fabricación de manufacturas, exportando principalmente al país portugués. El hecho de que el país dependa en gran medida del producto y el mercado mencionados minora su posibilidad de influir en el equilibrio de mercado. Por otro lado, la fragmentación y el aislamiento que caracteriza a las empresas del sector y la ausencia de conocimientos para comercializar los productos por parte de los empresarios da lugar a una pérdida relevante de competitividad que se fundamenta en las debilidades a las que hemos hecho referencia en el análisis DAFO.

Para abordar la estrategia se plantean diferentes puntos a tratar, entre los que se encuentran desarrollar y fortalecer la capacidad de anticipación a los cambios de las entidades que conforman el sector a través de estadísticas, estimular la cooperación empresarial y la participación en actividades de formación y capacitación de empresarios y trabajadores, ofrecidas por numerosas entidades, entre ellas ASECOR y APCOR.

5.2.3. Estrategia de posicionamiento del sector en el mercado

Para conseguir mejorar la imagen del sector entre clientes, consumidores y otras entidades que, de una forma u otra, influyen en la evolución futura del mismo, es fundamental llevar a

cabo acciones planificadas de comunicación y participación que perduren en el tiempo y cuenten con el apoyo financiero necesario.

Entre los motivos en los que se fundamenta el desarrollo de la estrategia se encuentra el reducido peso con el que cuenta el sector en la toma de decisiones relacionadas con el ámbito político en el que desarrolla la actividad, el cual resulta desproporcionado teniendo en cuenta el carácter estratégico del producto en el sur de Europa. Asimismo, la carencia de conocimiento y concienciación por parte de los agentes que componen el sector sobre la naturaleza de la actividad y su influencia en el ecosistema constituye otro de los fundamentos. Además, las campañas de publicidad, llevadas a cabo por sectores que elaboran productos sustitutivos, y la escasa capacidad del sector para formular mensajes que acentúen las cualidades de los productos, así como su calidad, serían otras de las causas que refuerzan la necesidad de abordar esta estrategia.

Entre las acciones en las que se puede centrar la estrategia se encuentran las siguientes: elaborar un documento único y común formado por un conjunto de argumentos que permitan dar a conocer a terceros las propiedades del corcho y las ventajas de su uso para aislar y taponar el vino, entre otras, garantizando así una imagen fortalecida y positiva; intensificar la cooperación con asociaciones del sector para reforzar la defensa del mismo; incrementar la información que se brinda a los usuarios del sector, haciendo hincapié en el carácter sostenible de los productos; mejorar las relaciones con otras entidades y agentes que cuenten con la capacidad de influir en los usuarios que conforman el sector a través de campañas publicitarias, opiniones y valoraciones, mejorando la imagen del sector así como su defensa.

5.2.4. Estrategia de integración del entorno

Como ya hemos mencionado a lo largo del análisis, los países mediterráneos cuentan con la mayor extensión de alcornocales. El sur de España cuenta con una importante masa de alcornocal de la que se extrae corcho. La actividad tiene una enorme influencia en la economía de varias comarcas, generando una gran cuantía de puestos de trabajo. Sin embargo, en los últimos tiempos cabe destacar la pérdida de especialización de la población más joven que, tradicionalmente, ha venido siendo parte del patrimonio cultural y económico de la comarca. Asimismo, a esta pérdida de saber hacer local se unen los mayores desplazamientos de la población y la deslocalización de la producción, que afecta a los empresarios extremeños, sobre todo teniendo en cuenta la salida de recursos humanos del territorio extremeño. No obstante, los avances en la tecnología y la mayor investigación han dado lugar a nuevas actividades económicas que complementan a las ya existentes, dando lugar a nuevas oportunidades que permiten beneficiarse de la explotación de los montes de alcornocal. Por tanto, esta estrategia persigue el objetivo de mejorar la participación del sector en el desarrollo de regiones como la extremeña en la que, a pesar del progreso, debería llevarse a cabo una serie de acciones relacionadas con la mejora de los procesos de socialización a través de la creación de asociaciones que centren sus esfuerzos

en evitar el desarraigo de la población y la consecuente pérdida de saber hacer local, incentivando el emprendimiento y el valor cultural del corcho en la región.

Bibliografía

- Agrupación Sanvicenseña de Empresarios del Corcho (ASECOR) (s.f.). *El corcho: ecológico, sostenible y reciclable*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). Recuperado de <http://www.asecor.com/doc/elcorcho.pdf>
- Agrupación Sanvicenseña de Empresarios del Corcho (ASECOR) (2004a). *Caracterización de los Alcornocales de la Sierra de San Pedro*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). Recuperado de <http://www.asecor.com/doc/alcornocal.pdf>
- Agrupación Sanvicenseña de Empresarios del Corcho (ASECOR) (2004b). *Características del Mercado del Corcho Extremeño. Análisis estratégico*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). Recuperado de <http://www.asecor.com/doc/mercado.pdf>
- Agrupación Sanvicenseña de Empresarios del Corcho (ASECOR) (2004c). *Plan estratégico del Sector del Corcho*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). Recuperado de <http://asecor.com/doc/planestrategico.pdf>
- Agrupación Sanvicenseña de Empresarios del Corcho (ASECOR) (2007). *Análisis de oportunidades de Mercado y Alternativas de Productos de Corcho para las empresas corcheras extremeñas*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). Recuperado de <http://www.asecor.com/doc/em20072.pdf>
- Artigas, P. (1875). *El alcornoque y la industria taponera*. Madrid: Imprenta y Fundación Manuel Tello.
- Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) (s.f.). *Wine and Cork. A match made in heaven, culture, nature, future*, APCOR. Recuperado de <http://wineandcork.org/docs/winecork.pdf>
- Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) (2015). *Manual técnico del tapón de corcho*, APCOR. Recuperado de https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2016/01/Manual-Rolhas_ESP.pdf
- Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) (2015). *Corcho. Cultura, Naturaleza, Futuro*, APCOR. Recuperado de <https://aecork.com/wp-content/uploads/2017/11/CORK-Dossier-Medio-Ambiente.pdf>
- Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) (2015). *Cultura, naturaleza, futuro*, APCOR. Recuperado de <https://aecork.com/wp-content/uploads/2017/11/CORK-Dossier-Prestigio.pdf>
- Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) (2018). *Anuario 2018/2019*, APCOR. Recuperado de https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2018/12/Anuario_APCOR_2018.pdf
- Asociación Portuguesa del Corcho (APCOR) (2019). Boletim Trimestral. Mercados Da Cortiça. 2º Trimestre 2019, APCOR. Recuperado de https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2019/10/Boletim-Estatistico_3_2019.pdf
- Associació d'Empresaris Surers de Catalunya (AECORK) (s.f.). *Retos y oportunidades de la exportación del vino: Los detalles son la clave del éxito*, AECORK. Recuperado de https://aecork.com/wp-content/uploads/2017/11/CORK_Wine-Export-Workshop_Dossier-Prensa.pdf

- Associació d'Empresaris Surers de Catalunya (AECORK) (s.f.). *Corcho. Añadiendo valor al vino*, AECORK. Recuperado de http://www.elijocorcho.com/wp-content/uploads/2018/07/Corcho-Anadiendo-valor-al-vino_ES.pdf
- Associació d'Empresaris Surers de Catalunya (AECORK) (2020). *El tap de suro, recomanat per primera vegada en una llei*, AECORK. Recuperado de <https://www.tecnovino.com/recomiendan-el-uso-del-tapon-de-corcho-por-primera-vez-en-una-ley/>
- Aviles M. (1999). *El residuo industrial de corcho como sustrato hortícola: su capacidad para regular la expresión de los hongos fitopatógenos del suelo*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Barber, N., Taylor, C., y Dodd, T. (2008). The importance of wine bottle closures in retail purchase decisions of consumers. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 18 (4).
- Branco, A, y Lopes, J. C. (2018). Cluster and business performance: Historical evidence from the Portuguese cork industry. *Investigaciones de Historia Económica - Economic History Research*, 14, 43-53.
- Branco, A., y Parejo, F. M. (2009). La creación de una ventaja competitiva en la industria corchera portuguesa: la contribución de un distrito industrial, *ISEG-Universidad Técnica de Lisboa. (Documentos de trabajo del Gabinete de Estados de História Económica e Social nº 28)*.
- Branco, A., y Parejo, F. M. (2010). The creation of a competitive advantage in the Portuguese cork industry: the contribution of an industrial district, *ISEG-Universidad Técnica de Lisboa. (Documentos de trabajo del Gabinete de Estados de História Económica e Social nº 37)*.
- Branco, A., y Parejo, F. M. (2011). Distrito industrial y competitividad en el mercado internacional: la industria corchera de Feira en Portugal. En J. Catalan, J. A. Miranda y R. Ramón-Muñoz (Eds.) *Distritos y Clusters en la Europa del Sur* (pp. 123-142). Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Bulhosa, P. (2019). *Estudo de mercado: O Caso de uma empresa da indústria da cortiça no mercado italiano*. Porto: Universidade do Porto.
- Buxaderas S., López, E. (2012) Sparkling wines: features and trends from tradition. *Adv Food Nutr Res*. 66, 1–45.
- Camillo, A. (2012). A strategic investigation of the determinants of wine consumption in china. *International Journal of Wine Business Research*, 24, 68–92.
- Carmona, E. (1999). *Estudio del Compost de como sustrato hortícola y silvícola*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.
- Carrero, A. J. (2015). *Los aprovechamientos del monte en el suroeste peninsular: el corcho*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Carrero, A. J. (2019). Visibilizar el corcho: estrategia comercial y ambiental. En J. A. Márquez y J. L. Llamas (Dirs.) *Hélices y anclas para el desarrollo local* (pp. 758-765). Huelva: Consorcio Universidades Huelva-Cartagena de Indias.

- Chiebao, F. (2011). *Cortiça e Arquitectura*, Lisboa: Euronatura.
- Cobos, J. M. (2007). La industria del corcho en Extremadura. *Llull: Revista de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y de las Técnicas*, 30 (66), 231-256.
- Coca A. (2019) Hachas y corchas: saberes locales y dehesa en el sur de Andalucía. *Historia Agraria Revista de agricultura e historia rural*, 79, 71-103.
- Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Junta de Andalucía (2017). *Borrador Plan Estratégico del Alcornocal y el Corcho en Andalucía 2017*. Junta de Andalucía.
- Directorio central de empresas (DIRCE) (2018). Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España, Instituto Nacional de Estadística (INE). Recuperado de https://www.ine.es/prensa/dirce_2018.pdf
- Durán, L. (2016). *Mejoras estructurales obtenidas en morteros y hormigones de base cal hidráulica mediante la aportación de corcho y fibras de polipropileno para su aplicación en el esfuerzo de estructuras históricas*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Elena, M. (2006), El corcho en la encrucijada: la pérdida del monopolio. *Boletín Económico del ICE*. 2889: 127-145.
- Europa Press (2015). España es el segundo país más desigual de Europa, solo por detrás de Letonia. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/6402065/01/15/Espana-es-el-segundo-pais-mas-desigual-de-Europa-solo-por-detras-de-Letonia.html>
- EUROSTAT (2020). *Gini coefficient of equivalised disposable income - EU-SILC survey*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tessi190/default/table?lang=en>
- EUROSTAT (2020). *Population on 1 January*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en>
- EUROSTAT (2020): *Total unemployment rate*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table?lang=en>
- Fáisca, C. M. (2019). *El negocio corchero en alentejo: explotación forestal, industria y política económica, 1848-1914*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Garrido, A. (2021), La explotación corchera en el protectorado de España en Marruecos, Del monopolio a INCOME a la fiebre del corcho (1944-1956). *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 60 (1), 139-155.
- García, J. M. (2013). *El efecto región de origen en el comportamiento de compra de los consumidores extremeños*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- García, I. (2008). *Junta Nacional da Cortiça (1936-1972)*. Lisboa: Euronatura.
- García, I. (2013). Corcho y taponamiento farmacéutico. La situación en 1930. *Anales de la Real Academia Nacional de Farmacia*. 15, 76-87.
- García, I. (2015). *Diccionario ilustrado del corcho*. Aranjuez: Doce Calles.
- Giunchi, A., Versari, A., Parpinello, G.P., y Galassi, S. (2008). Analysis of mechanical properties of cork stoppers and synthetic closures used for wine bottling. *J Food Engineer*. 88, 576–580.

- Goode, J. (2010). *Alternatives to Cork in Wine Bottle Closures*. UK: Woodhead Publishing Limited: Cambridge.
- Hernández, R. P, y Cruz, E. (2020). Evolución de la distribución de la población urbana y rural: un retrato de la España vaciada. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*. 32, 15-34.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018). *Península Ibérica en cifras 2018*, INE. Recuperado de https://www.ine.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3Dpin2018_all.pdf&blobkey=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=992%2F878%2Fpin2018_all.pdf&ssbinary=true
- Jiménez, J. I. (2013). Un siglo sin innovación en la saca del corcho. *Historia Agraria*, (61), 79-114.
- Lopes, J. C., y Branco, A. (2013). The Clustering of Cork Firms in Santa Maria da Feira: Why History Matters. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economics*, 3-1, 354-364.
- Lopes, J. C., Branco, A., Parejo, F. M., y Rangel, J. F. (2016). Determinants of success and failure in the internationalization of the cork business: A tale of two Iberian family firms. En Huseyin y Danis (Eds.) *Entrepreneurship, Business and Economic* (pp. 417-440). Vol. 2, Suiza: Springer.
- López, A. (2003). *WWF/Adena defiende la extracción de corcho*. La Semana vitivinícola, 2966, pág. 2008.
- Marin, A. B., Jorgensen, E. M., Kennedy, J. A. and Ferrier, J. (2007). Effects of bottle closure type on consumer perceptions of wine quality. *American Journal of Enology and Viticulture*. 58, 182–191.
- Mateus, M. J.M.Bordado,R.G.dosSantos. (2017). Ultimate use of Cork – Unorthodox and innovative applications, *Ciência & Tecnologia dos Materiais* 29 (2) 65– 72.
- Martínez, A. (2005). Experiencia de auditorías realizadas conforme al SYSTECODE (2000-2005). *Viticultura enología profesional*, 99, 44-51.
- Martínez, M. A. (2013). La sostenibilidad del tapón de corcho del campo a la bodega. En A. Tobes y P. Rodríguez (Eds.) *Innovación Vitivinícola en la Ribera del Duero. Sostenibilidad III* (pp. 97-112). Aranda del Duero: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero.
- Mattarello, S. (2010). *Mulheres Corticeiras*. Lisboa: Euronatura.
- Menéndez, A., Gorris, A., y Dejuán, D. (2017). *La evolución económica y financiera de las empresas no financieras españolas durante la crisis económica y primeros años de la recuperación. Un análisis comparado con la UEM, Banco De España (BDE)*. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/2017/T2/fich/beaa1702-art15.pdf>

- Mestre, A., y Gil, L. (2011). Cork for sustainable product design. *Sci. Technol. Mater.* 23, 52–63.
- Miranda, F. J., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Ediciones Delta.
- Montero, G., y Cañellas, I. (2003). Selvicultura de los alcornoques en España. *Silva Lusitana*. 11, 1–19.
- Moreno, E. M. (2020). Sector corchero en Extremadura: el caso de las empresas corcheras de San Vicente de Alcántara, *Almenara, revista extremeña de ciencias sociales*, 12, 11-49.
- Moreno, M. T. (1994). *Estudio del residuo de la industria del corcho como sustrato hortícola*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Moreno G., y Pulido F. J. (2009). The functioning, management and persistence of dehesas. En A. Rigueiro, J. McAdam y M. R. Mosquera (Eds.) *Agroforestry in Europe, current status and future prospects* (pp. 127-160). Berlin: Springer.
- Mourisco, P. (2016). Does Ponte Sor have conditions to implement a Triple Helix Model? – The cork sector. En J. F. Rangel, C. M. Faisca, S. Bombico y P. Mourisco (Coords.) *El alcornoque y el negocio corchero: una perspectiva histórica e interdisciplinar – O Montado de sobreiro e o setor corticeiro: uma perspectiva histórica e transdisciplinar* (pp. 203-220). Badajoz: Diputación de Badajoz.
- NEWCO (2020): *Nuevo récord de creación de empresas en Portugal*, NEWCO. Recuperado de <https://www.newco.pro/es/blog/nuevo-record-de-creacion-de-empresas-en-portugal>
- Nuñez, J. M. (2013). *Preparación y caracterización de materiales a base de neumático, corcho y kenaf, para ser utilizados en el acondicionamiento acústico de salas*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018). *Estudios Económicos de la OCDE*. España. Noviembre 2018. Visión General, OCDE. Recuperado de <https://www.oecd.org/economy/surveys/Spain-2018-OECD-economic-survey-vision-general.pdf>
- Ortuño, S. (2018). La balanza comercial del sector corchero español. *19 Líneas*, 38, 12-15.
- Pacheco, M. C. (2016). *Materiales sostenibles. Refugio de corcho como árido ligero en piezas para fábrica de albañilería*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Parra, M. C. (2011). Elaboración de un Plan de Marketing. En M. C. Parra, M. M. Carmona y G. W. Fernández (Coords.) *Guía para la correcta elaboración de un plan de empresa* (pp. 41-64). Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Parejo, F. M. (2009). *El negocio de exportación corchera en España y Portugal durante el siglo XX: cambios e intervención pública*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Parejo, F. M., y Rangel, J. F. (2015). La economía extremeña en perspectiva histórica: crecimiento, convergencia y cambio estructural. En L. F. de la Macorra (Coord.) *Treinta años de economía y sociedad extremeña, 1983-2013* (pp. 13-30). Badajoz: Diputación de Badajoz.

- PEFC España (2012). *Estudio de las necesidades para la diversificación económica del corcho en los mercados, PEFC España*. Recuperado de https://www.pefc.es/corcho/guia_corcho_certificado.pdf
- Rangel, J. F. (2013). *La industria corchera extremeña en las últimas décadas. Un análisis desde la óptica de los distritos industriales*. Don Benito (Badajoz): Grupo de Estudios de las Vegas Altas.
- Rangel, J. F. (2018a). *Los Sistemas Productivos Locales en Extremadura. Aportaciones a la Política de Desarrollo Industrial y Rural*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Rangel, J. F. (2018b). El ciclo de vida del distrito industrial de San Vicente de Alcántara. El negocio del corcho. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 30, 37-72.
- Rangel, J. F., y Cruz, E. (2019). El ciclo de vida de la industria corchera extremeña en el contexto nacional. Una visión de largo plazo (1838-2019). *História e Economía: Revista interdisciplinar*, 23 (2), 117-140.
- Rangel, J. F., Cruz, E., Parejo, F. M., y Faísca, C. M. (2020). La construcción del desarrollo rural desde el aprovechamiento de una ventaja competitiva natural: El caso del corcho. En M. Gómez-Ullate, M. C. del Río, M. P. Barrios, J. Gómez y J. Álvarez (Coords). *Congreso Internacional "El futuro de la Europa Rural" Emprendimiento, resiliencia y gobernanza en zonas rurales* (p.p. 49-53). Cáceres: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura.
- Rangel, J. F., Parejo, F. M., y Tejeda, A. (2016). *Informe anual sobre el negocio corchero, 2015. Análisis del comercio internacional*. Badajoz: Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX).
- Rangel, J. F., Tejeda, A., y Parejo F. M. (2016a). El distrito industrial corchero de San Vicente de Alcántara. Desarrollo industrial e internacionalización. En J. F. Rangel, C. M. Faísca, S. Bombico P. Mourisco (Coords.) *El alcornocal y el negocio corchero: una perspectiva histórica e interdisciplinar – O Montado de sobreiro e o setor corticeiro: uma perspectiva histórica e transdisciplinar* (pp. 232-246). Badajoz: Diputación de Badajoz.
- Rangel, J. F., Tejeda, A., y Parejo, F. M. (2016b). *Plan estratégico para la especialización en la transformación de productos corcheros*, Badajoz: Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX).
- Rangel, J. F., Parejo, F. M., Cruz, E., y García, I. (2020). *Estrategia de promoción y formación del consumidor de tapón de corcho natural*, Badajoz: Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño – Universidad de Extremadura.
- Red Europea de Territorios Corcheros (RETECORK) (2016). CORKLANDTOUR. Cork, Landscape & Tourism. Valoración social y turística de los paisajes corcheros. En J. F. Rangel, C. M. Faísca, S. Bombico P. Mourisco (Coords.) *El alcornocal y el negocio corchero: una perspectiva histórica e interdisciplinar – O Montado de sobreiro e o setor corticeiro: uma perspectiva histórica e transdisciplinar* (pp. 269-287). Badajoz: Diputación de Badajoz.
- Red Europea de Territorios Corcheros (RETECORK) (s.f.): *Proyectos, RETECORK*. Recuperado de <http://www.retecork.org/index.php?menu=proyectos>

- Rodrigues, S. M. F. M. M. (2015). *Os fatores de sucesso no processo de internacionalização da Corticeira Amorim*. Lisboa: ISEG.
- Román, B. (2016). *El efecto país de origen en la estructura de preferencias de los importadores de aceite de oliva*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
- Ros, R. (2020). Rotación e irregularidad del trabajo en un distrito industrial exportador: la industria corchotaponera (1891-1910). *Investigaciones de Historia Económica. Economic History Research*, 16 (2), 95-107
- Sánchez, E. M. (2019). *Hormigón ligero con nanosilicic y aridos de plástico y corcho reciclado*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Sánchez, L. (2019). APMAE celebra su 60 aniversario. *19 Líneas*, 40, 25-29
- Sala, P. (1998). Obrador, indústria i aranzels al districte surer català (1830-1930). *Recerques: Història, economia i cultura*, 37, 109-136.
- Silva, P. (2009). *Avaliação do Ciclo de Vida da Rolha de Cortiça Natural*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- Silva, A. (2011). *O impacto da crise económica e financeira atual no sector da cortiça em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Sierra, J. (2016). *The introduction of eco-design for promoting the use of eco-materials. The cork as building material*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Tarantola, M., Lorenzoni, G., Liparrini, A., Chironi, G., Masia, R., y Giaccardi, G. (1996). *Sughero, Lattiero-Caseario, Granito. I distretti industriali del nord Sardegna. Protagonisti, Relazioni, Prospettive*. Sassari: Associazione degli industriali dela provincia di Sassari.
- Tarasov, A., Rauhut, D., y Jung, R. (2017). "Cork taint" responsible compounds. Determination of haloanisoles and halophenols in cork matrix: A review. *Talanta*. 175, 82–92.
- Tavares, F., y Marques, A. (2013). A Internacionalização no setor da cortiça. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out-Dez 2013, 37-49.
- Torres, E. (2003). Experiencias sobre regeneración natural de alcornoque (*Quercus suber* L.). *Cuadernos de la Sociedad Española de Ciencias Forestales*, 15, 37-47.
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3C. Empresa: investigación y pensamiento critico*, 5 (2), 57-72.
- Voth, A. (2009). Cambios en la geografía del corcho en Europa. En S. Zapata (Coord.) *Suredes i industria Sureda: avui, ahir i demà. Alcornocales e indústria corchera: ayer, hoy y mañana. Cork oak woodlands and cork industry: present, past and future* (pp. 570-591). Palafrugell: Museu del Suro de Plafrugell.
- Zapata, S. (1996). Corcho extremeño y andaluz, tapones gerundenses. *Revista de Historia Industrial*, 10, 37-68.
- Zapata, S. (2002). Del suro a la cortiça: el ascenso de Portugal a primera potencia corchera del mundo. *Revista de historia industrial*, 22, 109-137
- Zapata, S. (2009). Declive y resistència de la industria corchera española en la segunda mitad del siglo XX. Una descripción cuantitativa. En S. Zapata (Coord.) *Suredes i industria*

Sureda: avui, ahir i demà. Alcornocales e indústria corchera: ayer, hoy y mañana. Cork oak woodlands and cork industry: present, past and future (pp. 840-875). Palafrugell: Museu del Suro de Palafrugell.

Zapata, S. (2010). La «revolución vitivinícola» y sus efectos sobre el negocio corchero. *Documentos de Trabajo de la Asociación Española de Historia Económica*, nº 1002.