



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Estudio de mercado y plan de actuación para la
introducción de la Cooperativa Navaoliva en el mercado
valenciano de aceite de oliva.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Lorente Sierra, David

Tutor/a: Baviera Puig, Maria Amparo

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

A Navaoliva, mis más sinceros agradecimientos por proporcionarme esta oportunidad y no dudar en facilitarme información y ayuda.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Resumen ejecutivo del Trabajo de Final de Grado.....	8
1.2. Objetivo del Trabajo de Final de Grado.....	9
1.3. Metodología.....	9
1.4. Relación con las asignaturas de la titulación.....	10
1.5. Estructura del trabajo	12
2. NAVAOLIVA (Nuestra Señora De Los Baños SCoop)	14
2.1. Análisis de la empresa Navaoliva	14
2.1.1. Presentación de la empresa Navaoliva (Nuestra Señora De Los Baños SCoop).....	14
2.1.2. Filosofía de Navaoliva.....	16
2.1.3. Modelo de negocio y funcionamiento de Navaoliva.....	17
2.1.4. Responsabilidad Social Corporativa	18
2.1.5. Datos económicos y estadísticas comerciales.....	19
2.2. Análisis Económico-Financiero de Navaoliva	22
2.2.1. Análisis Patrimonial.....	22
2.2.2. Análisis de Ratios.....	24
2.2.3. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	26
2.2.4. Análisis de la Rentabilidad Económica y Financiera	30
2.2.5. Diagnóstico y Recomendaciones.....	32
3. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO	34
3.1. Análisis del Macroentorno de la Comunidad Valenciana.....	34
3.1.1. Análisis PESTEL	34
3.2. Análisis del Microentorno	58
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	59
3.3. Análisis DAFO	66
3.3.1. Fortalezas.	66
3.3.2. Oportunidades.	67
3.3.3. Debilidades.....	67
3.3.4. Amenazas.	68
3.4. Análisis CAME.....	69
3.4.1. Corregir	70
3.4.2. Afrontar	72

3.4.3.	Mantener	74
3.4.4.	Explotar	75
4.	ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR OLÉÍCOLA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	77
4.1.	Análisis de la oferta	77
4.2.	Análisis de la demanda	80
4.3.	Análisis de los canales de distribución	81
4.4.	Análisis de la competencia	82
4.4.1.	ACEITES DEL SUR-COOSUR SA	84
4.4.2.	SOVENA ESPAÑA SA	85
4.4.3.	DEOLEO GLOBAL SA	85
4.4.4.	ACEITES ABRIL SL	87
4.4.5.	FJ SANCHEZ SUCESORES SA	87
4.5.	Análisis del proceso productivo	88
5.	APERTURA DE LA NUEVA SEDE DE NAVAOLIVA	91
5.1.1.	Descripción de las instalaciones de la nueva sede	91
5.1.2.	Descripción técnica de la maquinaria necesaria	93
5.1.3.	Descripción del material mobiliario e informático	94
6.	PLAN DE ACTUACIÓN PARA NAVAOLIVA	96
6.1.	Objetivo Comercial	97
6.1.1.	Objetivos monetarios	97
6.1.2.	Objetivos no monetarios	98
6.2.	Estrategia comercial	98
6.3.	Marketing Mix	100
6.3.1.	Decisiones sobre el producto	100
6.3.2.	Decisiones sobre el precio.	102
6.3.3.	Decisiones sobre la distribución	105
6.3.4.	Decisiones sobre la comunicación.	106
6.4.	Cronograma de actuación y tareas a realizar	110
6.5.	Presupuesto del plan de actuación	111
6.5.1.	Descripción de los elementos que componen la inversión	111
6.5.2.	Estimación de los parámetros que componen la inversión	112
6.5.3.	Análisis de la inversión	116
6.6.	Control de los objetivos del plan de actuación	118

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
8. BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030	126
ANEXO II. PLANOS DE LA NUEVA SEDE DE NAVAOLIVA.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de facturación anual de Navaoliva	19
Gráfico 2: Cantidad de aceitunas molturadas frente a Litros de aceite obtenidos.....	20
Gráfico 3: Comparación entre ventas a Granel y ventas de botellas de 5 litros	20
Gráfico 4: PIB en la comunidad Valenciana en los últimos años.....	35
Gráfico 5: Distribución general de la superficie de la Comunidad Valenciana en cultivos	35
Gráfico 6: Evolución de las exportaciones de la Comunidad Valenciana (miles de euros)	36
Gráfico 7: Número de países a los que exporta la Comunidad Valenciana. 2000-2017	37
Gráfico 8: Precios por categoría (€/100kg). Últimas 5 Campañas.....	38
Gráfico 9: Precios categoría Virgen Extra (€/100kg) en países competidores. Últimas 3 Campañas	38
Gráfico 10: Índice de Precio de Exportación de Aceite de Oliva	39
Gráfico 11: Volumen total de almazaras en España en octubre de 2022, por comunidad autónoma	60
Gráfico 12: Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter.....	65
Gráfico 13: % Superficie olivar respecto a superficie de cultivo por CCAA. Año 2019	77
Gráfico 14: Precio medio por litro vendido a granel por Navaoliva.....	103
Gráfico 15: Precio medio por botella de 5 litros por Navaoliva	103
Gráfico 16: Evolución del precio por año desde la inversión inicial.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas de aceite a granel de los últimos años.....	21
Tabla 2: Ventas de aceite envasado en 5 litros, de los últimos años	21
Tabla 3: Balance de Navaoliva de los años 2021 y 2020	22
Tabla 4: Análisis de las masas patrimoniales de Navaoliva	23
Tabla 5: Ratios de Liquidez de Navaoliva en los años 2020 y 2021	25
Tabla 6: Ratios de Endeudamiento de Navaoliva en los años 2020 y 2021	26
Tabla 7: Ratios de Rotación de Navaoliva en los años 2020 y 2021	26
Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Navaoliva en los años 2020 y 2021	27
Tabla 9: Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Navaoliva.	28
Tabla 10: Ratios de expansión de la cuenta de pérdidas y Ganancias de Navaoliva.....	29
Tabla 11: Análisis de Rentabilidad Económica de Navaoliva	31
Tabla 12: Análisis de Rentabilidad Económica de Navaoliva	32
Tabla 13: Características de las zonas aceiteras de la Comunidad Valenciana	79
Tabla 14: Presupuesto de la maquinaria necesaria para la nueva sede de Navaoliva	93
Tabla 15: Presupuesto del material de laboratorio necesario para la nueva sede de Navaoliva.....	94
Tabla 16: Presupuesto para el mobiliario de oficina para la nueva sede de Navaoliva en Valencia.	94
Tabla 17: Precios iniciales para los diferentes envases de Navaoliva.....	105
Tabla 18: Presupuestos para el plan de marketing de Navaoliva.....	111
Tabla 19: Presupuesto para los sueldos y salarios del nuevo personal en la nueva sede de Navaoliva. ..	111
Tabla 20: Flujos de Caja de Capital de la inversión.....	112
Tabla 21: Promedio de las ventas y precios de los últimos 15 años de aceite por Navaoliva.....	112
Tabla 22: Flujos de Caja de operaciones de Navaoliva sin inversión.....	113
Tabla 23: Flujos de Caja de operaciones de Navaoliva con inversión	115
Tabla 24: Flujos Netos de Caja de Navaoliva	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación gráfica de la zona de influencia de Navaoliva.....	15
Figura 2: Zonas principales de producción olivarera en España	15
Figura 3: Regiones con mayor movimientos Turísticos en Fronteras en 2022	45
Figura 4: Anomalías de la temperatura media anual (gráfico superior), de la media anual de las máximas (gráfico intermedio) y de la media anual de las mínimas (gráfico inferior) en España desde el año 1971 (periodo de referencia 1971-2000).....	52
Figura 5: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	59
Figura 6: Análisis DAFO para Navaoliva.....	68
Figura 7: Análisis CAME.....	70
Figura 8: Mapa de las superficies municipales de olivar declaradas en REGEPA 2020	78
Figura 9: Logo de ACEITES DEL SUR-COOSUR SA	84
Figura 10: Logo de Sovena Group	85
Figura 11: Logo de Deoleo Global SA	85
Figura 12: Logo de Aceites Abril SL	87
Figura 13: Logo de FJ Sánchez Sucesores SA	87
Figura 14: Aceituna en enero	88
Figura 15: Tractor con paraguas	88
Figura 16: Instalaciones donde se hace la recogida y limpieza de la aceituna en Navaoliva	89
Figura 17: Depósitos de aceite de Navaoliva	90
Figura 18: Mapa de la Comunidad Valenciana con la zona buscada por Navaoliva	91
Figura 19: Vista panorámica de las Instalaciones de Navaoliva	91
Figura 20: Situación en el mapa de la nueva sede de Navaoliva.	92
Figura 21: Vista panorámica de la nueva sede de Navaoliva.	92
Figura 22: Instalaciones de la nueva sede de Navaoliva	93
Figura 23: Presupuesto del material informático necesario para la Nueva sede de Navaoliva.	95
Figura 24: Esquema del Plan de Marketing.....	96
Figura 25: Diferentes envases de AOVE de Navaoliva (750ml., 2l. y 5l.)	101
Figura 26: Página web de Navaoliva.....	106
Figura 27: Ejemplo de anuncio de Navaoliva	107
Figura 28: Boceto del perfil de Instagram de Navaoliva	107
Figura 29: Etiqueta de los envases de Navaoliva.	109
Figura 30: Cronograma del plan de actuación de Navaoliva.....	110
Figura 31: Flujos Netos de Caja de Navaoliva	115
Figura 32: Control de los objetivos del plan de marketing para Navaoliva	118
Figura 33: Planos de las instalaciones.....	133
Figura 34: Planos de la nave 1, oficinas	133

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen ejecutivo del Trabajo de Final de Grado

El presente trabajo se enfoca en el estudio detallado del mercado agroalimentario en la Comunidad Valenciana, con un enfoque específico en el sector del aceite de oliva. El objetivo principal es analizar la viabilidad y beneficios de abrir una nueva sede de la Cooperativa Navaoliva en la Comunidad Valenciana, la cual actualmente se encuentra ubicada en Fuencaliente, Ciudad Real.

Para lograr este objetivo, se realiza un análisis económico y financiero exhaustivo de la situación actual de la Cooperativa Navaoliva. Los datos utilizados en este análisis provienen de los últimos 10 años y han sido generosamente proporcionados por los socios de la cooperativa. Esta información es fundamental para comprender la evolución de la empresa en términos de ingresos, costes, rentabilidad y solidez financiera en el período estudiado.

Además del análisis económico, se lleva a cabo una evaluación del macroentorno y microentorno del mercado del aceite de oliva en la C. Valenciana. Esto implica examinar en detalle los factores externos que pueden influir en la oferta y demanda de aceite de oliva en la región, tales como las tendencias demográficas, económicas, políticas y sociales. Asimismo, se analiza a los competidores existentes en el mercado local y se identifican las oportunidades de crecimiento y los desafíos que se presentan.

Para profundizar en el análisis estratégico, se utiliza el modelo DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y el modelo CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Estas herramientas permiten identificar los puntos fuertes y débiles de la cooperativa, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado objetivo. De esta manera, se obtiene una visión integral de la situación actual y futura de la cooperativa en relación con la apertura de una nueva sede en Valencia.

Una vez concluido el análisis, se determina que es viable y estratégicamente beneficioso para la Cooperativa Navaoliva abrir una nueva sede en la Comunidad Valenciana. Como siguiente paso, se desarrolla un plan de actuación completo para llevar a cabo la apertura de la nueva sede. Este plan incluye un Marketing Mix, que establece las decisiones necesarias por parte de Navaoliva para conseguir el objetivo del trabajo, a partir de un plan de marketing sólido, que define las estrategias de posicionamiento, promoción y comercialización del aceite de oliva de la cooperativa en el mercado local.

Además, tras el Marketing Mix, se proporciona un cronograma con las acciones a desarrollar por parte de Navaoliva en los próximos años para conseguir el objetivo de expandirse a un nuevo mercado.

El trabajo concluye con un resumen de las principales conclusiones obtenidas a lo largo del estudio. Estas conclusiones, respaldadas por el análisis exhaustivo realizado, destacan la viabilidad y el potencial de éxito de la apertura de la nueva sede de la Cooperativa Navaoliva en la Comunidad Valenciana. Asimismo, se resaltan los beneficios económicos, de mercado y de expansión que esta iniciativa puede proporcionar a la cooperativa, brindando una visión clara y fundamentada sobre la estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial.

Finalmente, al trabajo se anexa un documento en el que se relacionan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030, con el presente trabajo en el que se da una breve explicación de la posible influencia y contribución del estudio de mercado agroalimentario en Valencia en relación con Cada ODS.

1.2. Objetivo del Trabajo de Final de Grado

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el mercado en el sector oleícola en la Comunidad Valenciana de forma que la empresa, Navaoliva, sea capaz de tomar la decisión de realizar la inversión de abrir la nueva sede en dicho mercado. Para ello, el presente documento ha de proporcionar la información necesaria, así como un plan de actuación comercial para llevar a cabo dicha inversión con éxito.

La razón principal de la realización de este proyecto es la necesidad de Navaoliva de tener una información actualizada y una guía para la apertura de la nueva sede en la región objeto de estudio, para ayudar a llevar a cabo el proyecto cuando se considere oportuno. A continuación, se enumeran los objetivos específicos que se deben haber alcanzado una vez terminado el trabajo:

- Conocimiento de la situación actual de la Comunidad Valenciana y de sus características generales.
- Conocimiento de la situación actual del sector oleícola en la región objeto de estudio.
- Detectar las debilidades y fortalezas de Navaoliva para llevar a cabo la inversión.
- Determinación de los clientes potenciales para Navaoliva en el nuevo mercado.
- Decisiones comerciales que ha de tener en cuenta Navaoliva, para el plan de marketing y apertura de la nueva sede.
- Determinación de factores de éxito y fracaso a la hora de abrir la nueva sede.

1.3. Metodología

En este apartado, se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio de mercado y el plan de actuación con el objetivo de introducir la Cooperativa Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva. El desarrollo de un plan estratégico sólido y fundamentado es esencial para asegurar el éxito y la viabilidad de cualquier empresa en un mercado competitivo.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar las oportunidades y desafíos del mercado valenciano de aceite de oliva y definir una estrategia eficiente para la introducción de la Cooperativa Navaoliva en dicho mercado. Para ello, se ha implementado una metodología rigurosa y estructurada, basada en varias etapas clave.

En primer lugar, se ha realizado un análisis interno de la Cooperativa Navaoliva, evaluando sus fortalezas, debilidades, recursos y capacidades. Este análisis interno ha permitido identificar los aspectos diferenciales y competitivos de la cooperativa, así como las áreas en las que se requiere mejorar para enfrentar los retos del mercado valenciano. Para llevar a cabo este análisis se ha hecho uso de las siguientes metodologías:

- Un análisis de la filosofía, modelo de negocio, y datos económicos de la empresa Navaoliva.
- Un análisis económico-financiero en el que se ha realizado un análisis de la situación patrimonial, un análisis de ratios y un análisis de la rentabilidad económico-financiera, para concluir con un diagnóstico y recomendaciones finales.

A continuación, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo del mercado valenciano de aceite de oliva, con el objetivo de comprender su estructura, características, tendencias y demanda. Se han utilizado diversas fuentes de información, como informes de mercado, datos estadísticos, estudios de consumidores y análisis de la competencia, para obtener una visión integral de la situación actual. Para ello se ha hecho uso de las siguientes metodologías:

- Análisis PESTEL
- Análisis de las 5 fuerzas de PORTER
- Análisis DAFO
- Análisis CAME

Con base en los resultados del estudio de mercado y el análisis interno y en el presupuesto para la nueva sede, se ha desarrollado un plan de actuación estratégico para la introducción de la Cooperativa Navaoliva en el mercado valenciano. Este plan incluye una definición clara de los objetivos, la segmentación y selección del público objetivo, la propuesta de valor de la cooperativa, las estrategias de marketing y promoción, la distribución y logística, entre otros aspectos clave. Para ello se ha hecho uso de un Marketing Mix además de la elaboración de la propia estrategia y objetivos comerciales.

Es importante destacar que se ha utilizado un enfoque participativo, involucrando a los miembros de la Cooperativa Navaoliva en el proceso de desarrollo del plan de actuación. Esto ha permitido aprovechar el conocimiento y la experiencia interna, así como fomentar un mayor compromiso y alineación de todos los miembros en la implementación del plan.

En resumen, este apartado describe la metodología empleada para llevar a cabo el estudio de mercado y el plan de actuación destinado a introducir a Navaoliva en el mercado oleícola valenciano.

1.4. Relación con las asignaturas de la titulación

Desde un punto de vista más académico, el trabajo tiene como objetivo que el alumno sea capaz de aplicar los conocimientos adquiridos durante la titulación y sea capaz de desarrollar de manera práctica un trabajo que le permita obtener habilidades para futuras decisiones en su vida laboral.

En este sentido, este apartado pretende establecer una relación entre el trabajo y las asignaturas del Grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) por la Universitat Politècnica de Valencia. Este análisis permitirá comprender cómo los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de esta carrera se aplican de manera práctica en la planificación estratégica y operativa de una iniciativa empresarial.

El estudio de mercado requiere la aplicación de conocimientos en investigación de mercados, análisis económico y financiero, así como la comprensión de los factores externos e internos que pueden influir en el éxito de la iniciativa. Además, el plan de actuación implica la elaboración de estrategias de marketing, planificación financiera y gestión de proyectos, aspectos que también son abordados en diversas asignaturas de este grado.

Por tanto, este apartado tiene como objetivo evidenciar la conexión entre los conocimientos teóricos y conceptuales adquiridos en el Grado de ADE y su aplicación práctica en la elaboración de un estudio de mercado y plan de actuación concreto.

Capítulo del TFG	Asignaturas relacionadas
2. Navaoliva (Nuestra Señora De Los Baños SCoop)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la empresa Navaoliva <ul style="list-style-type: none"> ○ Economía Española (11758) ○ Economía Mundial (11757) ○ Estrategia y Diseño de la Organización (11747) ○ Investigación Comercial (11753) • Análisis Económico – Financiero <ul style="list-style-type: none"> ○ Introducción a la Contabilidad (11736) ○ Análisis y Consolidación Contable (11744)
3. Marco de referencia para el estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL <ul style="list-style-type: none"> ○ Macroeconomía I (11739) ○ Macroeconomía II (11760) ○ Economía Mundial (11757) ○ Economía Española (11758) ○ Introducción a la estadística (11740) • Análisis de las 5 fuerzas de PORTER <ul style="list-style-type: none"> ○ Microeconomía I (11738) ○ Microeconomía II (11759) ○ Investigación Comercial (11753) • Análisis DAFO - CAME <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección Comercial (11754) ○ Investigación Comercial (11753)
4. Estudio de mercado del sector oleícola en la Comunidad Valenciana	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado <ul style="list-style-type: none"> ○ Economía Mundial (11757) ○ Economía Española (11758) ○ Investigación Comercial (11753) ○ Dirección Comercial (11754) ○ Estrategia y Diseño de la Organización (11747)
5. Apertura de la nueva sede de Navaoliva.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto <ul style="list-style-type: none"> ○ Economía Mundial (11757) ○ Economía Española (11758) ○ Investigación Comercial (11753) ○ Dirección Comercial (11754) ○ Economía financiera (11752) ○ Dirección Financiera (11751)

6. Plan de actuación para Navaoliva	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo y Estrategia Comercial <ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategia y Diseño de la Organización (11747) • Marketing Mix <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección Comercial (11754) • Presupuesto y análisis <ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación Comercial (11753) ○ Dirección Comercial (11754) ○ Economía financiera (11752) ○ Dirección Financiera (11751)
-------------------------------------	--

1.5. Estructura del trabajo

En este apartado se presenta la estructura del trabajo, es decir, cada capítulo del presente documento tiene un objetivo específico para conseguir alcanzar los objetivos antes descritos, con el desarrollo del trabajo, estos objetivos específicos se muestran en la siguiente tabla:

Capítulo del TFG	Objetivo
1. Introducción	El primer capítulo tiene como objetivo presentar al lector un resumen del trabajo y los diferentes objetivos que se plantea, así como la descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo los diferentes apartados.
2. Navaoliva (Nuestra Señora De Los Baños SCoop)	Este segundo capítulo tiene como objetivo realizar un análisis exhaustivo de la empresa objeto de estudio en el presente trabajo, Navaoliva. Concretamente, provee al lector, por un lado, una presentación de la empresa, en la que se detalla su historia, filosofía, etc. Y, por otro lado, un análisis económico financiero de la empresa, lo que facilita la obtención de datos para siguientes capítulos.
3. Marco de referencia para el estudio de mercado	Este tercer capítulo tiene como objetivo la obtención de una imagen representativa del sector oleícola en la Comunidad Valenciana tanto del macroentorno (análisis PESTEL) como del microentorno (análisis de las 5 fuerzas de Porter), así como una imagen de la situación actual de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades se refiere, para lo que se utiliza un análisis DAFO-CAME.

<p>4. Estudio de mercado del sector oleícola en la Comunidad Valenciana</p>	<p>Este cuarto capítulo tiene objetivo realizar un exhaustivo estudio de mercado a partir de la recopilación de datos obtenidos en los anteriores capítulos. Al finalizar este capítulo, el lector ha de tener una imagen de la situación de oferta, demanda canales de distribución y precios del sector oleícola en la Comunidad Valenciana.</p>
<p>5. Apertura de la nueva sede de Navaoliva.</p>	<p>Este quinto capítulo tiene como objetivo definir un presupuesto detallado de los elementos necesarios para la apertura de la nueva sede, en la que se detalla la maquinaria, mobiliario, instalaciones y se elige una localización para la nueva sede. Por lo tanto, a finalizar este capítulo, el lector debe conocer los detalles de las nuevas instalaciones de la sede de Navaoliva, así como el presupuesto.</p>
<p>6. Plan de actuación para Navaoliva</p>	<p>Este sexto capítulo tiene como objetivo proporcionar a Navaoliva una serie de actuaciones comerciales para llevar a cabo el objetivo principal del trabajo, abrir una nueva sede en la Comunidad Valenciana, a partir de los datos recopilados en los anteriores capítulos. Por lo tanto, al finalizar este capítulo el lector ha de conocer las actuaciones que debe tomar Navaoliva para abrir su nueva sede en la Comunidad Valenciana.</p>
<p>7. Conclusiones</p>	<p>Finalmente, el objetivo de este último capítulo es la recopilación de datos de todos los anteriores para poder tener una visión global del trabajo y ver si es posible o no para Navaoliva conseguir su objetivo.</p>

2. NAVAOLIVA (Nuestra Señora De Los Baños SCoop)

2.1. Análisis de la empresa Navaoliva

En este capítulo, mediante la presentación de la empresa y un análisis económico-financiero de esta, se podrá obtener una visión de la situación interna de la empresa, para la cual que se pretende abrir una nueva sede en Valencia. Se intentará establecer un punto de partida para el estudio de mercado y, a partir de esta información, se presentarán posibles vías de actuación para llevar a cabo el proyecto.

2.1.1. Presentación de la empresa Navaoliva (Nuestra Señora De Los Baños SCoop).

En primer lugar, se presenta a la empresa, para lo que se proporciona información básica, como datos económicos que permiten entender su actividad y sus características. Es importante entender los valores y filosofía de la compañía, para así poder ser capaz de determinar la posición que desea ocupar en el mercado. Con este análisis, se detectarán las debilidades y fortalezas que tiene la empresa para poder entender sus posibilidades en este proyecto de expansión a un nuevo mercado.

Navaoliva es una sociedad cooperativa ubicada en Fuencaliente, municipio ubicado en la provincia de Ciudad Real. Concretamente, su domicilio fiscal se encuentra en la carretera nacional N-420, cuyo código postal es 13130. Por lo tanto, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Ciudad Real.

Según el CNAE, su actividad económica está clasificada como Industria Manufacturera. Concretamente, su objetivo social es el cultivo, recolección y producción de aceite de oliva, por lo que su actividad económica se recoge en el CNAE 1043 “Fabricación de aceite de oliva”.

La Sociedad Cooperativa comenzó a funcionar legalmente el 11 de febrero de 1949 por varios socios que se dedicaban a la recolección de aceituna en la zona, en el año 1952, una vez estuvieron terminadas las instalaciones y correspondiente burocracia, la sociedad cooperativa estaba constituida por 130 socios, los cuales molturaron¹ unos 326.298 kg de aceituna. En la actualidad, son 398 socios los que constituyen la sociedad cooperativa, la cual ha llegado a molturar unos 1.095.887 kilos de aceituna en la pasada campaña² 2020-2021.

Actualmente, Navaoliva distribuye aceite de oliva a granel por toda España, repartiéndose los principales clientes entre Navarra, Cataluña, Extremadura, Castilla La Mancha y Andalucía, siendo esta última la comunidad a la que más aceite de oliva le provee. Como se puede observar en la Figura 1, Navaoliva tiene presencia en casi todo el territorio nacional, aunque en los últimos años, Navaoliva ha comenzado también a exportar su aceite a algunos clientes de Italia y Portugal

A pesar de que el modelo de negocio de Navaoliva se centra en la distribución de aceite a granel o al por mayor, la empresa también vende aceite envasado en botellas de 5 litros, 750 y 250 mililitros, aunque estos últimos en menor cantidad, y siempre por encargo, la cantidad que se vende envasado en estas pequeñas botellas de 250 o 750 mililitros asciende a una media de 1000 litros anuales.

¹ La molturación es el proceso en el cual la aceituna se tritura para extraer su aceite. En este proceso lo que se hace es romper las células de la pulpa de las aceitunas que son las que contienen el aceite de oliva virgen extra.

² La campaña de recogida de aceitunas para hacer aceite de oliva se realiza, normalmente, entre los meses de octubre y febrero.

Figura 1: Representación gráfica de la zona de influencia de Navaoliva.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Navaoliva.

Como se puede observar en la Figura 2, la localización de Navaoliva es idónea, ya que la zona de mayor producción de aceite de oliva se concentra en Andalucía, con el 80% del total de la producción, seguida de Castilla la Mancha (8%), Extremadura (5%) y Cataluña (3%). Dentro de Andalucía, Jaén es la provincia con mayor peso con un 50% de la producción andaluza aproximadamente, y como se aprecia en el mapa, Navaoliva se encuentra en la linde con la provincia de Jaén. Además, es conocido que el desarrollo de este cultivo en el área geográfica de Andalucía nororiental está propiciado por unas condiciones climatológicas muy favorables para el olivar, con prevaeciente clima mediterráneo y con escasas lluvias, lo que ayuda al desarrollo de este cultivo, ya que la humedad es una de las principales amenazas del olivar. En la Figura 2, además, se muestran las regiones españolas productoras de aceite de oliva.

Figura 2: Zonas principales de producción olivarera en España



Fuente: ASAJA

2.1.2. Filosofía de Navaoliva

En primer lugar, se definen la misión, visión y valores de la empresa, de forma que se facilite la comprensión de la filosofía de la empresa.

- **Misión:** La misión define principalmente, cuál es la labor o actividad de la empresa a analizar en el mercado. Para Navaoliva, la misión es: “ofrecer a nuestros clientes un aceite de oliva virgen extra³ de primera calidad promoviendo la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de nuestra comunidad. Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y promover el consumo saludable, valorando el trabajo en equipo y el compromiso con la excelencia en todas nuestras operaciones.”
- **Visión:** La visión define las metas que la empresa a analizar pretende conseguir en el futuro. La visión de Navaoliva es: “Ser reconocidos como líderes en la producción de aceite de oliva, destacando por la calidad de nuestros productos, el compromiso con la sostenibilidad y la contribución al desarrollo de la comunidad. Buscamos expandir nuestro mercado y consolidarnos como una cooperativa de referencia en el sector, generando un impacto positivo en el entorno en el que operamos.”
- **Valores:** Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa a analizar y, permiten crear pautas de comportamiento para conseguir alcanzar las metas definidas en la misión y cumpliendo siempre la visión de la empresa. Navaoliva tiene los siguientes valores:
 1. Trabajo en equipo: “Valoramos la colaboración y el trabajo conjunto, fomentando un ambiente de respeto, confianza y comunicación abierta entre todos los miembros de nuestra cooperativa. Además, cuidamos de nuestros socios, que cultivan y cuidan las hectáreas de cultivo de olivo con las que contamos, para garantizar la calidad de nuestros productos y avanzar hacia la excelencia.”
 2. Calidad: Se cuida hasta el último detalle durante todo el proceso: “Nos esforzamos por ofrecer aceite de oliva de la más alta calidad, cuidando cada etapa de producción y garantizando la satisfacción de nuestros clientes. Además, recolectamos sólo aquellos frutos que reúnen las propiedades justas para obtener un Aceite de Oliva Virgen Extra de la máxima calidad. “
 3. Sostenibilidad: “Nos comprometemos a llevar a cabo nuestras actividades de manera sostenible, respetando el medio ambiente y promoviendo prácticas agrícolas responsables.”
 4. Innovación: “Buscamos constantemente mejorar y buscar nuevas formas de optimizar nuestros procesos de producción, manteniéndonos a la vanguardia de la industria del aceite de oliva.”

³ El Aceite de Oliva Virgen Extra es aquel cuyos niveles de acidez química son inferiores a 0,8 grados y organolépticamente no tiene defecto alguno. Debe cumplir ambos parámetros para ser Virgen Extra. Es sin duda el mejor aceite pues sus propiedades nutricionales permanecen intactas.

5. Responsabilidad social: “Contribuimos al desarrollo socioeconómico de nuestra comunidad, apoyando iniciativas locales, promoviendo el empleo digno y manteniendo relaciones éticas con nuestros proveedores y clientes.”
6. Excelencia: “Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todas nuestras actividades, desde la producción hasta la atención al cliente, buscando superar las expectativas y estableciendo altos estándares de calidad en todo lo que hacemos.”

2.1.3. Modelo de negocio y funcionamiento de Navaoliva

Navaoliva es una sociedad cooperativa compuesta por 398 socios con sede en Fuencaliente, en la provincia de Ciudad Real, por lo que su planificación estratégica y decisiones determinantes tienen lugar en la comunidad de Castilla La Mancha y Andalucía.

El modelo de negocio de Navaoliva se basa principalmente en unir la producción de Aceite de Oliva y provisión, a granel, de este. En primer lugar, se recolectan los frutos que reúnen las cualidades óptimas para obtener un Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) de máxima calidad. En esta línea de buscar un producto de máxima calidad, la selección del fruto, como se ha dicho, y los constantes controles de calidad son aspectos esenciales para Navaoliva. Por otro lado, se lleva a cabo un exhaustivo proceso de envasado, empaquetado y etiquetado de garrafas de aceite que permiten conservar y transportar el aceite en condiciones óptimas, la cantidad de aceite envasado es una pequeña parte de la producción total, ya que como se ha comentado en este documento, Navaoliva centra su modelo de negocio en la venta a granel del aceite de oliva, por lo que la mayor parte de aceite envasado no es virgen extra.

Entre las características principales del modelo de negocio llevado a cabo por Navaoliva se encuentran las siguientes:

- Ocupa un pequeño territorio, aunque con presencia en casi todo el territorio nacional, incluso Italia y Portugal.
- Sus consumidores están dispersados geográficamente a nivel nacional, es decir, proceden de diversos lugares de España, y se intenta llegar a todos ellos, mediante una elección óptima de los canales de distribución.
- Promueve el uso de nuevas tecnologías y de métodos publicitarios, a través de su página web.
- Promueve la Responsabilidad Social Corporativa, sensibilizándose con el cuidado del medioambiente, en lo que invierte una considerable suma de dinero en cada campaña para el desecho de materiales sobrantes, así como piedras, hojas de olivo, cascotes de aceituna o pieles de estas.
- Dado que su actividad principal trata de la fabricación y manipulación de un producto básico alimenticio en España, Navaoliva ha de tener un conocimiento profundo de las estructuras y funcionamiento de organismos políticos y legislación aplicable en el ámbito en el que opera.

2.1.4. Responsabilidad Social Corporativa

El compromiso que tiene Navaoliva con la sociedad y la sostenibilidad del medio ambiente son aspectos muy definitorios de la filosofía de la empresa con el que pretende crear un valor añadido a la marca, identificando oportunidades de desarrollo social y protección del medio ambiente, así como de colaboración con los socios para mantener la sostenibilidad de la empresa. Las acciones realizadas van dirigidas:

- A los empleados: Se intenta fomentar la iniciativa y el compromiso mediante la cooperación de los socios, ya que se trata de una sociedad cooperativa en la que cada socio posee, además, hectáreas cultivables de olivos, los cuales benefician a la empresa. Los socios obtienen cursos internos para mejorar los conocimientos, habilidades, competencias, motivación y rendimiento, así como una clara transparencia de la gestión de Navaoliva.

Por otro lado, se sigue una política de precios justa y transparente con los agricultores y socios, se realizan controles de calidad en origen y en destino, y se presta asesoramiento técnico.

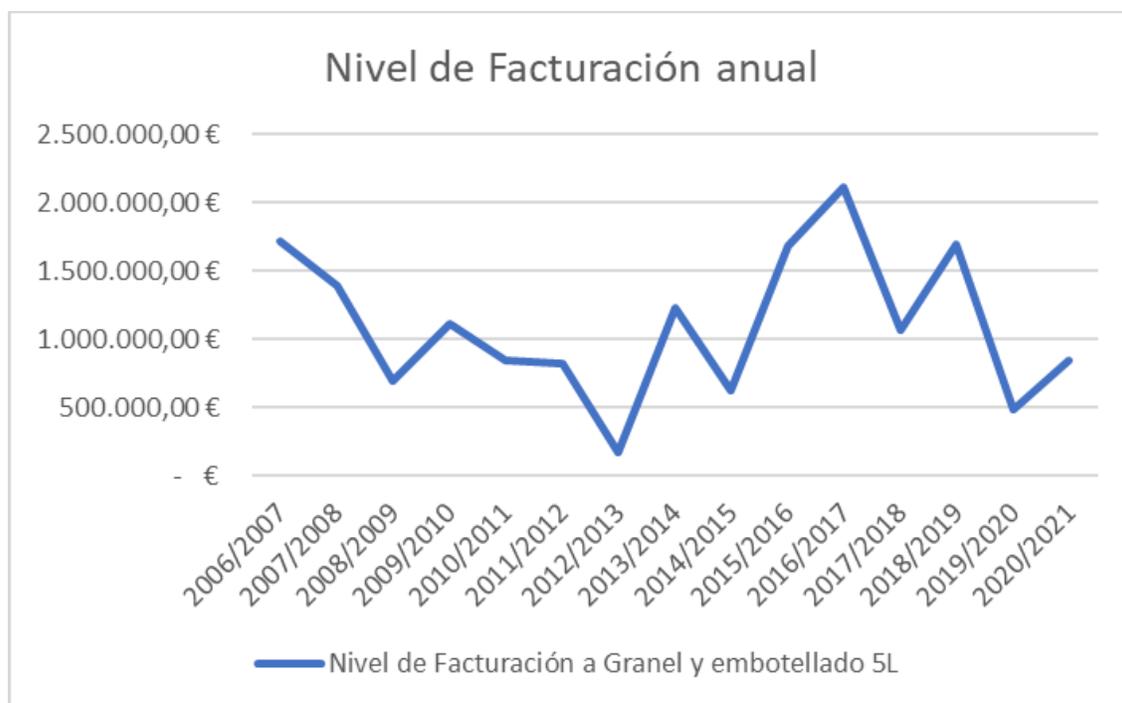
- A los socios de distribución, clientes y consumidores:
 - Calidad transparente, enfocada a satisfacer las exigencias del cliente y del consumidor, con una clara estrategia de comunicación.
 - Página web de Navaoliva que permite la conexión online.
- Al entorno ambiental
 - Procesos cuidadosos con el medioambiente: minimizando el consumo de agua, la emisión de residuos y gases de efecto invernadero, el consumo de energía y consumibles, protegiendo el suelo, los cultivos y la biodiversidad.
 - Protección de la atmósfera: optimización del sistema logístico.
 - Empaquetado innovador, buscando embalajes más ligeros o reduciendo el plástico de los envases primarios.
 - Green office, minimizando el consumo de papel, el aumento de la cuota de reciclaje o el uso de materiales más ecológicos.

Con todo esto, únicamente se quiere dar una idea general de la filosofía y valores de la empresa, y su preocupación por mantener la armonía sociedad y el medioambiente. El esfuerzo por mejorar la imagen de la marca Navaoliva sirve para entender más profundamente las características de la empresa.

2.1.5. Datos económicos y estadísticas comerciales

El volumen de facturación de la empresa ha oscilado entre los 500.000 euros y los 2.000.000 euros en los últimos años, como puede observarse en el Gráfico 1, por lo que no puede apreciarse ningún tipo de tendencia, creciente o decreciente, ya que depende estrictamente de la cantidad de producto recolectado en la campaña, como puede observarse en el Gráfico 2.

Gráfico 1: Nivel de facturación anual de Navaoliva

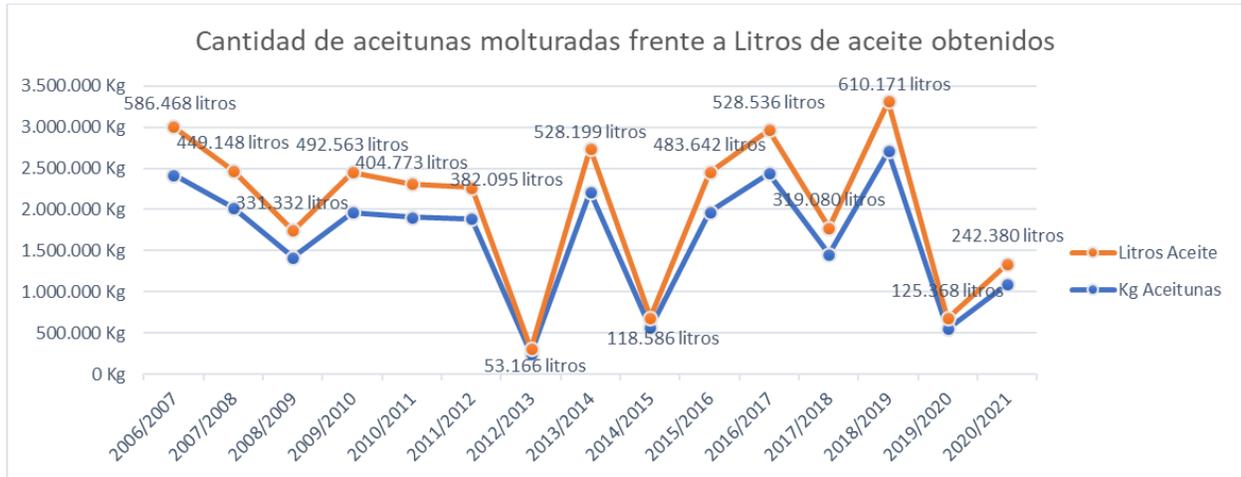


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

En el Gráfico 2, se observa la cantidad de aceituna recolectada por Navaoliva en las últimas campañas y la cantidad en litros de aceite obtenido tras molturar la aceituna⁴, se puede observar en este gráfico la estrecha relación entre la cantidad de aceituna recolectada y litros de aceite conseguidos, de donde se extrae la información de que la cooperativa no obtiene aceite de otras fuentes, es decir, no obtiene aceituna de otros campos para poder incrementar la cantidad de litros de aceite vendidos, como se verá posteriormente en este documento, por lo que se pretende abrir una nueva planta de producción, objeto de este proyecto.

⁴ Se necesitan 5 kilos de aceitunas para poder elaborar un litro de aceite de oliva, es decir, el 20% de peso del fruto corresponde a su contenido graso. Navaoliva ha necesitado una media de 4,45 Kg de aceituna por litro de aceite en los últimos años para conseguir un litro de aceite, es decir, las aceitunas tienen un buen rendimiento.

Gráfico 2: Cantidad de aceitunas molidas frente a Litros de aceite obtenidos.

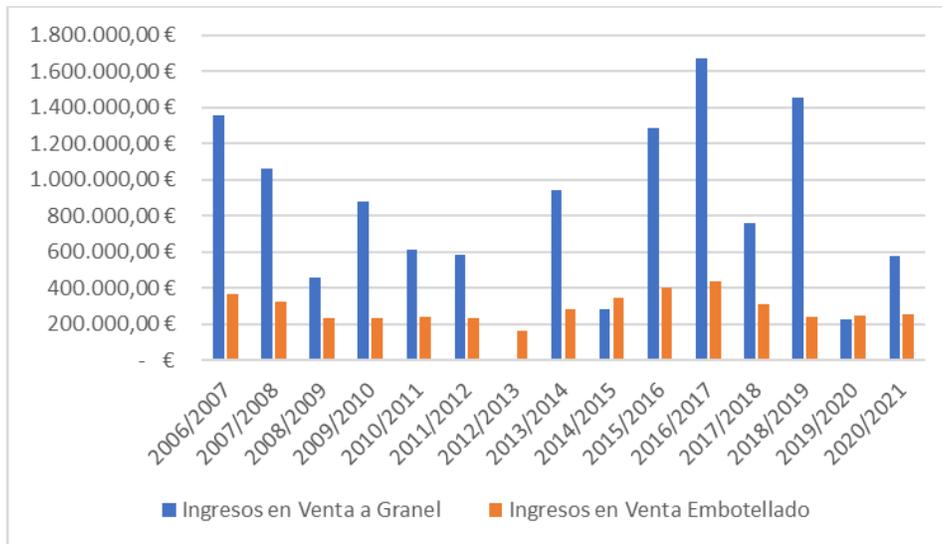


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

En el Gráfico 3 se puede observar la comparativa entre las ventas a granel de aceite por parte de Navaoliva, y las ventas a minoristas o clientes finales, es decir, de aceite embotellado. Cabe destacar en este punto que Navaoliva se enfoca en un cliente potencial mayorista, es decir, aquel que compra el aceite a granel sin embotellar. Aunque bien es cierto, que no descarta los clientes que compran el aceite embotellado, incluso realiza ventas por internet en su página web.

Cabe destacar, en el Gráfico 3, los datos de la campaña 2012/2013 en la que todas las ventas se realizaron en aceite embotellado, ya que, como se puede ver en el Gráfico 2, fue una campaña de escasez en la cosecha de aceituna.

Gráfico 3: Comparación entre ventas a Granel y ventas de botellas de 5 litros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

En la Tabla 1, se puede encontrar un resumen de las ventas de Navaoliva de aceite a granel en los últimos años, el cual, cuando se vende a granel se vende en kilogramos en lugar de en litros como ocurre cuando se vende embotellado. Cabe destacar la fluctuación de precios y cantidad vendida, que se estudiará más adelante en este documento. Un dato que destacaban los directivos de Navaoliva es que en la campaña 2012/2013, no se vendió aceite a granel debido a la mala cosecha de aceitunas, por lo que se decidió embotellar todo el aceite en esa campaña.

Tabla 1: Ventas de aceite a granel de los últimos años

	Venta a Granel		
	Kg Aceite	Precio medio	Ingresos
2006/2007	537.205 Kg	2,52 €	1.353.756,60 €
2007/2008	411.420 Kg	2,58 €	1.061.463,60 €
2008/2009	303.500 Kg	1,50 €	455.250,00 €
2009/2010	451.188 Kg	1,95 €	879.816,60 €
2010/2011	370.772 Kg	1,65 €	611.773,80 €
2011/2012	349.999 Kg	1,68 €	587.998,32 €
2012/2013	48.700 Kg	- €	- €
2013/2014	483.830 Kg	1,95 €	943.468,50 €
2014/2015	108.625 Kg	2,61 €	283.511,25 €
2015/2016	443.016 Kg	2,90 €	1.284.746,40 €
2016/2017	484.139 Kg	3,45 €	1.670.279,55 €
2017/2018	292.277 Kg	2,60 €	759.920,20 €
2018/2019	558.917 Kg	2,60 €	1.453.184,20 €
2019/2020	114.836 Kg	2,00 €	229.672,00 €
2020/2021	222.020 Kg	2,60 €	577.252,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

Por otro lado, en la Tabla 2, se pueden observar las ventas de aceite embotellado en garrafas de 5 litros en las últimas campañas de Navaoliva, ya que, además de aceite a granel, este es su envase principal y que mayor número de ventas cubre.

Tabla 2: Ventas de aceite envasado en 5 litros, de los últimos años

	Venta de botellas de 5L		
	Botellas	Precio medio	Ingresos
2006/2007	21.529 Botellas	17,00 €	365.987,90 €
2007/2008	19.351 Botellas	17,00 €	328.973,80 €
2008/2009	16.358 Botellas	14,50 €	237.187,38 €
2009/2010	16.510 Botellas	14,00 €	231.144,20 €
2010/2011	15.893 Botellas	15,00 €	238.389,75 €
2011/2012	17.105 Botellas	13,75 €	235.195,13 €
2012/2013	10.657 Botellas	15,50 €	165.181,95 €
2013/2014	18.412 Botellas	15,50 €	285.379,80 €
2014/2015	17.701 Botellas	19,50 €	345.175,35 €
2015/2016	20.628 Botellas	19,50 €	402.246,98 €
2016/2017	19.029 Botellas	23,00 €	437.663,55 €
2017/2018	14.400 Botellas	21,50 €	309.600,00 €
2018/2019	14.813 Botellas	16,50 €	244.407,08 €
2019/2020	14.944 Botellas	16,50 €	246.570,39 €
2020/2021	13.239 Botellas	19,50 €	258.158,55 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

2.2. Análisis Económico-Financiero de Navaoliva

En este apartado, se realiza un análisis de la situación económico-financiera de Navaoliva. Para ello, se realiza, en primer lugar, un estudio de la situación patrimonial a partir del balance de cuentas de los años 2020 y 2021, incluyendo un análisis vertical y horizontal.

En segundo lugar, se estudian los principales ratios económicos calculados a partir del balance de cuentas y de la cuenta de pérdidas y ganancias de dichos ejercicios. Así mismo, para continuar con el análisis contable de la empresa, se analiza la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y se estudian las principales variables de esta, en concreto las Ventas, el Margen Bruto (MB), el Valor Añadido Bruto (VAB), el EBITDA, el BAII, el BAI y el Beneficio Neto, además de la gestión económica de la empresa y su estructura de gasto. En relación con la rentabilidad de la empresa, se analiza la Rentabilidad Económica, que relaciona el BAII con el Activo Total, y la Rentabilidad Financiera, que relaciona el beneficio neto con los capitales propios. Por último, se añade diagnóstico final de la situación de la empresa y recomendaciones a modo de conclusión de todas las variables estudiadas con el fin de optimizar su gestión y eficiencia de funcionamiento interno y externo.

2.2.1. Análisis Patrimonial

La Tabla 3 presenta el balance de cuentas de Navaoliva para los ejercicios 2020 y 2021, a partir de ahí, se realiza un análisis patrimonial de la empresa.

Tabla 3: Balance de Navaoliva de los años 2021 y 2020

ACTIVO	31/12/2021	31/12/2020
ACTIVO NO CORRIENTE	863.668,52 €	803.388,80 €
Inmovilizado intangible	225,00 €	225,00 €
Inmovilizado material	675.410,06 €	617.847,49 €
Inversiones financieras a largo plazo	188.033,46 €	185.316,31 €
ACTIVO CORRIENTE	474.270,01 €	523.008,29 €
Existencias	295.748,46 €	353.145,98 €
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	131.422,63 €	121.804,97 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.	47.098,92 €	48.057,34 €
TOTAL ACTIVO	1.337.938,53 €	1.326.397,09 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/2021	31/12/2020
PATRIMONIO NETO	966.175,97 €	950.243,65 €
Fondos propios	429.292,69 €	426.349,93 €
Capital	310.609,81 €	306.453,40 €
Reservas	111.067,27 €	113.603,97 €
Resultado del ejercicio	7.615,61 €	6.292,56 €
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	107.590,59 €	97.543,79 €
PASIVO NO CORRIENTE	147.784,92 €	163.889,44 €
Fondo de formación y sostenibilidad.	6.018,07 €	5.695,76 €
Deudas a largo plazo	8.701,62 €	9.187,62 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	136.067,37 €	149.469,90 €
Pasivos por impuesto diferido.	- 3.002,14 € -	463,84 €
PASIVO CORRIENTE	223.977,64 €	212.264,00 €
Deudas a corto plazo	27.058,60 €	29.874,87 €
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	196.919,04 €	182.389,13 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.337.938,53 €	1.326.397,09 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

La evolución de la estructura patrimonial en los años analizados muestra un aumento del volumen total de Activo, así como de Patrimonio Neto y Pasivo, de 11.541,44 € del año 2020 al año 2021.

La Tabla 4 por su parte, muestra el análisis de las principales masas patrimoniales del balance de situación de los años 2020 y 2021, calculado a partir de los datos de la Tabla 3.

Tabla 4: Análisis de las masas patrimoniales de Navaoliva

2021		2020	
ACTIVO NO CORRIENTE 64,55%	PATRIMONIO NETO	ACTIVO NO CORRIENTE 60,57%	PATRIMONIO NETO
EXISTENCIAS 22,10%	72,21%	Existencias 26,62%	71,64%
REALIZABLE 9,82%	PASIVO NO CORRIENTE 11,05%	Realizable 9,18%	PASIVO NO CORRIENTE 12,36%
EFFECTIVO 3,52%	PASIVO CORRIENTE 16,74%	Efectivo 3,62%	PASIVO CORRIENTE 16,00%
Fondo de Maniobra	250.292,37 €	Fondo de Maniobra	310.744,29 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Navaoliva

Destaca el peso del Activo No Corriente en el balance, lo que revela la naturaleza industrial de la empresa, además, esta masa patrimonial se ha incrementado en casi un 4% de 2020 a 2021. Así mismo, la segunda masa patrimonial con más peso en el balance, por parte del activo, son las existencias, las cuales se han visto reducidas en un 4,52% de 2020 a 2021. Este elevado peso de las Existencias sobre el total del Pasivo se corresponde al aceite almacenado por la cooperativa de una campaña a la siguiente, ya que, como se ha visto en este documento, la producción de aceituna de la zona en los últimos años presenta cierta irregularidad. El hecho de que el peso de esta masa patrimonial se haya visto reducido puede deberse a que la cosecha de 2021 no haya sido excesivamente buena, por lo que se ha tenido que vender aceite almacenado de la campaña anterior.

En el Activo Corriente, más concretamente en el Realizable, destaca la cuenta de “Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar”, ya que, como se observa, la única financiación que obtiene la empresa a corto plazo es de clientes y no de actividad financiera. Por otro lado, respecto al Patrimonio Neto, se observa una disminución de su peso relativo en un 0,57%, así como una disminución del peso relativo del Pasivo Corriente de 0,74%, lo que aumenta las masas del Pasivo No Corriente, es decir, de la deuda a largo plazo.

Existe coherencia patrimonial, en el sentido de que el Activo Corriente se financia con Pasivo Corriente en su totalidad en ambos años. Lo cual conlleva cierto riesgo al ser la financiación a corto plazo. Sin embargo, el Fondo de Maniobra es positivo, lo que significa que cuenta con un colchón de seguridad que permite hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos. Por tanto, los recursos permanentes podrían financiar parte del Activo Corriente de ser necesario. Dentro del Pasivo No Corriente, destacan las deudas a largo plazo con entidades de crédito, en 2021 asciende a 136.067,37€. En el Pasivo Corriente las principales masas patrimoniales son los Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar que asciende a 196.919,04€.

Además, hay que destacar el peso de Patrimonio Neto, por lo que predomina la financiación propia de la empresa, y su disminución desde 2020 a 2021 podría suponer un proceso de descapitalización.

2.2.2. Análisis de Ratios

En este apartado se estudia la situación de liquidez y de endeudamiento de Navaoliva, para comenzar se ha realizado un pequeño estudio, a modo de introducción, de los siguientes indicadores para el año 2021:

$$FM > PC \rightarrow FM = 250.292,38\text{€}; PC = 223.977,64\text{€}; \quad [1]$$

Del primer indicador [1], se extrae que el Fondo de Maniobra es mayor que el Pasivo Corriente, o, dicho de otra manera, el Activo Corriente es suficiente para financiar el doble del Pasivo Corriente, es decir, que la empresa dispone de liquidez suficiente para hacer frente a todas sus deudas a corto plazo, por lo que podría encontrarse en una situación de posible ociosidad.

$$R + Ef < PC \rightarrow R = 131.422,63\text{€}; Ef = 47.098,92\text{€}; PC = 223.977,64\text{€}; \quad [2]$$

El segundo indicador [2] indica que la empresa podría tener problemas de liquidez, ya que el Realizable y el Efectivo, es decir, el dinero líquido o realizable a corto plazo no es suficiente para que Navaoliva pueda atender todas sus deudas a corto plazo, por lo que se descarta la opción de que Navaoliva se encuentre en situación de posible ociosidad.

$$PN \approx 70\% (PN + P) \rightarrow PN = 966.175,97\text{€}; P = 371,762,56\text{€}; \quad [3]$$

Por último, el tercer indicador [3] indica que se trata de una empresa muy capitalizada, lo que se traduce en que Navaoliva puede autofinanciarse a sí misma y hacer frente a sus deudas totales, tanto a corto como a largo plazo.

Tras este primer análisis, en los siguientes apartados, se muestra un resumen de los principales ratios económicos de Navaoliva en los años objeto de estudio. Estos ratios se dividen en tres grupos, Ratios de Liquidez (Tabla 5), que pretenden mostrar una imagen de la situación de los recursos líquidos de la empresa para hacer frente a los pagos, Ratios de Endeudamiento (Tabla 6), que pretenden mostrar la solvencia y la situación de la empresa en cuanto a deudas se refiere, y Ratios de Rotación de Activos (Tabla 7), que pretenden mostrar una imagen de la gestión de los activos por parte de la empresa.

2.2.2.1. Situación de liquidez de la empresa.

En este apartado se estudia la situación de liquidez de Navaoliva a partir de los correspondientes ratios, los cuales se pueden ver en la Tabla 5.

El Ratio de Liquidez general indica, para los dos años analizados, un exceso de liquidez que desemboca en una posible ociosidad de los activos corrientes y un posible pérdida de rentabilidad, aunque este dato ha disminuido en 0,347 en 2021, con respecto a 2020.

El Ratio de Tesorería, por otro lado, indica una posible situación de pagos técnica, ya que como se ha visto en el análisis previo, el Realizable y Efectivo de la empresa por sí mismos no son suficientes para atender el pago de todas las deudas a corto plazo.

El Ratio de Disponibilidad, por su parte no indica problemas para atender pagos, sino que se encuentra en medio óptimo aproximado, a falta de comprobar el presupuesto de caja.

Los dos últimos ratios de liquidez relativizan el valor del Fondo de Maniobra, se puede observar en el primero de ellos, que el Fondo de Maniobra tiene un peso relativo de 18,7% sobre el Activo total en 2021, y esta cantidad es menor a la que se tenía en 2020, cuando era de 23,4%, esto puede ser debido a la disminución de las existencias y, con ello, a la disminución del Fondo de Maniobra, como ya se ha visto.

El segundo de ellos, el Fondo de Maniobra sobre Pasivo, proporciona una idea más clara del líquido con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos respecto a las deudas, ya que mide la relación entre el exceso de recursos corrientes después de enfrentar las deudas a corto plazo. En este caso el ratio ha disminuido su valor de 2020 a 2021, pero sigue siendo superior a 1, por lo que la empresa cuenta con capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas.

Tabla 5: Ratios de Liquidez de Navaoliva en los años 2020 y 2021

RATIOS DE LIQUIDEZ	2021	2020
Ratio de Liquidez	2,117	2,464
Ratio de Tesorería	0,797	0,800
Ratio de Disponibilidad	0,210	0,226
Ratio de F.M. sobre Activo	0,187	0,234
Ratio de FM sobre Pasivo Corriente	1,117	1,464

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.2. Situación de endeudamiento.

En este apartado se estudia la situación de endeudamiento de Navaoliva a partir de los correspondientes ratios, los cuales se pueden ver en la Tabla 6.

El ratio de endeudamiento general indica la proporción que representa para la empresa la financiación ajena, que como se ha visto es mínima, por lo que, de acuerdo al ratio de endeudamiento, Navaoliva es una empresa muy capitalizada, es decir, con exceso de capitales propios, ya que el valor de este ratio gira en torno a 0,28 en ambos años.

El Ratio de Autonomía ratifica la situación de capitalización de Navaoliva, ya que tiene una autonomía muy elevada y, los recursos propios son demasiado elevados en comparación con el pasivo de la empresa y se podría estar perdiendo rentabilidad de estos recursos.

La solvencia de la empresa es muy buena dada su gran autonomía, y la empresa dispone de suficiente activo como para hacer frente al pasivo. El ratio nos indica que, por cada euro de deuda, la empresa dispone de activos por valor contable de unos 3,5€, en ambos años, para hacer frente a dicho pago.

Los ratios de endeudamiento parecen seguir una estructura estable en la línea del tiempo, ya que, aunque bien es cierto que el ratio de Endeudamiento ha disminuido, los ratios de Autonomía y Solvencia han aumentado, aunque ninguno de estos cambios tiene mayor repercusión en la situación de la empresa.

En cuanto a calidad de la deuda, en torno al 60% de la deuda en 2021, a diferencia del 56,4% de 2020, corresponde a deuda a corto plazo, por lo que no tiene muy buena calidad en lo que al plazo se refiere. A pesar de esto, como se ha visto en la situación de liquidez, la empresa no debe tener problemas para hacer frente a la misma, ya que dispone una gran autonomía, además de un gran Fondo de Maniobra.

Tabla 6: Ratios de Endeudamiento de Navaoliva en los años 2020 y 2021

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2021	2020
Ratio de Endeudamiento	0,278	0,284
Ratio de Autonomía	2,599	2,526
Ratio de Solvencia	3,599	3,526
Ratio de Calidad de la Deuda	0,602	0,564
Ratio de Gastos Financieros sobre ventas	0,004	0,013
Ratio de Coste de la Deuda	0,021	0,033
Ratio de Cobertura de Gastos Financieros	2,020	0,749

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.3. Rotación de Activos

Los ratios de rotación del activo son medidas financieras que se utilizan para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Estos ratios, como el ratio de rotación de activos totales o el ratio de rotación de existencias, proporcionan información sobre la eficiencia operativa y la gestión de existencias de una empresa. En resumen, los ratios de rotación del activo ayudan a los inversores y analistas a entender cuántas veces una empresa puede generar ingresos a partir de sus activos y si está utilizando sus recursos de manera efectiva. Por ello, cuanto mayor sea este ratio, la empresa requerirá menor inversión para realizar ventas, lo que le aportaría mayor eficiencia y autonomía. Así pues, Navaoliva ha mejorado el rendimiento de su activo de 2020 a 2021.

Se puede observar en la Tabla 7 que todos los ratios de rotación de activo mejoran de 2020 a 2021, es decir, que los activos están obteniendo un mejor resultado durante el ejercicio de 2021. Esta mejora puede deberse simplemente al hecho de ser una campaña en la que se ha recogido mayor cantidad de fruto, como se comentaba en diferentes puntos anteriormente en este mismo documento, ya que el aumento de las ventas ayuda a mejorar el rendimiento del Activo.

Tabla 7: Ratios de Rotación de Navaoliva en los años 2020 y 2021

RATIOS DE ROTACIÓN DE ACTIVO	2021	2020
Rotación del Activo	0,627	0,362
Rotación del Activo No Corriente	0,972	0,597
Rotación del Activo Corriente	1,770	0,917
Rotación de Existencias	2,838	1,358
Rotacion de Clientes	4,262	2,629

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este apartado se lleva a cabo un análisis detallado de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Navaoliva, la cual se presenta en la Tabla 8. Esta cuenta es un estado financiero crucial que muestra los ingresos y gastos de la empresa durante los años 2020 y 2021. Proporciona una visión clara de la rentabilidad y el desempeño financiero de Navaoliva.

En la Tabla 9, se presenta el peso relativo de los diferentes elementos que componen la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Este análisis permite identificar qué partidas tienen mayor peso en términos de ingresos y gastos. Por ejemplo, se pueden observar los ingresos por ventas, los costos de producción, los gastos operativos, los impuestos, entre otros. Esta información es valiosa para comprender la estructura de costos y la generación de ingresos de la empresa.

Posteriormente, en la Tabla 10 se presentan los ratios de expansión de ventas y diferentes indicadores financieros clave. Estos ratios proporcionan una medida del desempeño y la eficiencia de la empresa en áreas específicas. Los ratios incluyen el Margen Bruto (MB), que muestra la rentabilidad de las ventas después de deducir los costos directos de producción; el Valor Añadido Bruto (VAB), que representa el valor económico generado por la empresa; el Resultado Operativo (EBITDA), que refleja las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización; el Resultado Neto de Explotación (BAII), que muestra el beneficio después de deducir todos los gastos operativos; y el Resultado antes de Impuestos (BAI), que es la ganancia antes de aplicar los impuestos.

Estos ratios son fundamentales para evaluar la rentabilidad, el rendimiento y la eficiencia de Navaoliva en diferentes áreas clave de su operación y ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora, y proporcionan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y financieras.

Tabla 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Navaoliva en los años 2020 y 2021

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2021	2020
Importe neto de la cifra de negocios	839.310,55 €	479.542,39 €
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	13.845,75 €	4.371,60 €
Aprovisionamientos	- 679.844,77 €	- 410.656,11 €
Gastos de personal	- 63.846,80 €	- 25.193,34 €
Otros gastos de explotación	- 67.301,70 €	- 27.148,98 €
Amortización del inmovilizado	- 46.278,89 €	- 18.561,99 €
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	7.620,77 €	2.983,79 €
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	483,84 €	- €
Dotación al Fondo de Formación y Sostenibilidad	- 96,77 €	- 40,64 €
Otros resultados	3.559,46 €	674,69 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	7.451,46 €	4.622,03 €
Ingresos financieros	4.329,73 €	6.363,15 €
Gastos financieros	- 3.689,32 €	- 6.172,33 €
RESULTADO FINANCIERO	640,41 €	190,83 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	8.091,87 €	4.812,85 €
Impuestos sobre beneficios.	- 77,56 €	- 73,16 €
RESULTADO DEL EJERCICIO DE OP. CONTINUADAS	8.014,31 €	4.739,70 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	8.014,31 €	4.739,70 €

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, como aspecto favorable de este análisis, cabe destacar la obtención de un resultado positivo en ambos ejercicios, aunque, en este caso el resultado ha disminuido a nivel relativo, con respecto a las ventas, en el ejercicio 2021. Por otro lado, los ratios de expansión a primera vista parecen indicar una ganancia de eficiencia en la gestión económica de la empresa, ya que, un mayor número de ventas o cifra de negocio, se ha traducido en un aumento del beneficio neto obtenido.

Tabla 9: Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Navaoliva.

	2021		2020	
Ventas	839.310,55 €	100%	479.542,39 €	100%
- Coste de ventas	- 665.999,02 €	-79,35%	- 406.284,51 €	-84,72%
Margen Bruto (MB)	173.311,53 €	20,65%	73.257,88 €	15,28%
- Gastos de explotación	- 67.398,47 €	-8,03%	- 27.189,63 €	-5,67%
+ Ingresos de explotación	3.559,46 €	0,42%	- 674,69 €	-0,14%
Valor Añadido Bruto (VAB)	109.472,53 €	13,04%	45.393,56 €	9,47%
- Gastos de personal	- 63.846,80 €	-7,61%	- 25.193,34 €	-5,25%
EBITDA	45.625,73 €	5,44%	20.200,22 €	4,21%
+/- Amortizaciones	- 46.278,89 €	-5,51%	- 18.561,99 €	-3,87%
+/- Deterioros	483,84 €	0,06%	- €	0,00%
+/- Subvenciones	7.620,77 €	0,91%	2.983,79 €	0,62%
BAII o EBIT	7.451,46 €	0,89%	4.622,03 €	0,96%
- Gastos de financieros	- 3.689,32 €	-0,44%	- 6.172,33 €	-1,29%
+ Ingresos de financieros	4.329,73 €	0,52%	6.363,15 €	1,33%
BAI	8.091,87 €	0,96%	4.812,85 €	1,00%
+/- Impuestos	- 77,56 €	-0,01%	- 73,16 €	-0,02%
Resultado del Ejercicio	8.014,31 €	0,95%	4.739,70 €	0,99%

Fuente: Elaboración propia.

- El Margen Bruto (MB) tiene mucha relevancia en el análisis de empresas comerciales, ya que recoge la influencia de factores puramente comerciales (Uds. ventas, precios de venta, cantidades consumidas...) y además no se ve influida por la estructura fija de la empresa. (Marí Vidal, Maeos Ronco, & Polo Garrido, 2013)
- El Valor Añadido Bruto (VBA) es un indicador económico que mide la contribución que una empresa o sector económico realiza al valor total de los bienes y servicios producidos. Se calcula restando el coste de los bienes y servicios intermedios utilizados en la producción de un bien o servicio, del valor total de las ventas o ingresos generados por esa producción. En otras palabras, el valor añadido bruto representa el valor creado por una empresa o sector económico como resultado de su actividad productiva, excluyendo los costes de los insumos utilizados. Este indicador es importante para medir la productividad y eficiencia de una empresa o sector, así como su contribución a la economía en términos de generación de riqueza y empleo.

En su evolución temporal se puede apreciar un aumento, tanto a nivel relativo como absoluto, debido al aumento de ingresos de explotación proporcional al aumento de ventas, aunque estos ingresos son muy bajos, con respecto al nivel de ventas, debido a los altos costes y gastos de explotación. La riqueza generada por la empresa se sitúa alrededor del 13,04% en 2021 de las ventas por lo que, este resultado debe permitir la retribución de los trabajadores, acreedores y administración tributaria. (Marí Vidal, Maeos Ronco, & Polo Garrido, 2013)

- El resultado bruto operativo (EBITDA) es un indicador financiero que representa los ingresos generados por una empresa antes de descontar los gastos financieros, impuestos, depreciación y amortización. Se calcula sumando los ingresos operativos, los cuales excluyen los ingresos y gastos no operativos, y luego agregando los gastos de depreciación y amortización. El EBITDA se utiliza comúnmente como una medida de la rentabilidad y la capacidad operativa de una empresa, ya que elimina factores no relacionados con su actividad principal. Este indicador es útil para comparar el desempeño financiero de empresas con diferentes estructuras de capital o con altos gastos de depreciación, y para evaluar la capacidad de una empresa para generar flujo de efectivo.

El EBITDA se ha aumentado en 2021 con respecto a 2020, aunque no se ha aumentado en gran cantidad su peso relativo con respecto a las ventas del mismo año, lo que quiere decir que la empresa ha mejorado su potencial para generar tesorería con su actividad principal de explotación, pero tan solo en 1,23%, los gastos de personal no influyen en gran medida en este caso, ya que sólo suponen un 7,61%.

- El Resultado Neto de Explotación (EBIT o BAI) es un indicador financiero que muestra el beneficio operativo de una empresa antes de deducir los gastos financieros e impuestos. Se calcula restando los gastos operativos, como los costos de producción y administración, de los ingresos operativos. El BAI o EBIT refleja la capacidad de una empresa para generar beneficios a través de sus operaciones principales, sin tener en cuenta los efectos de la estructura de capital o la carga impositiva. Este indicador es utilizado ampliamente para evaluar la rentabilidad operativa de una empresa y comparar su desempeño con el de otras compañías en el mismo sector. Además, el BAI o EBIT es útil para analizar la eficiencia de la gestión y la rentabilidad subyacente de una empresa, antes de considerar el impacto de los costos financieros y los impuestos.

Este indicador también ha experimentado un aumento con respecto a 2020, este incremento del resultado de explotación de Navaoliva indica que la empresa es capaz de cubrir los gastos relativos a su producción con el margen comercial generado.

- El Beneficio antes de Impuestos (BAI) es un indicador financiero que muestra el beneficio obtenido por una empresa antes de deducir los impuestos. Es calculado restando los impuestos del beneficio antes de impuestos e intereses. El BAI refleja la rentabilidad operativa de una empresa sin considerar los gastos financieros ni los impuestos. Este indicador es utilizado para evaluar el rendimiento de una empresa antes de los impuestos y proporciona una medida de su capacidad para generar beneficios antes de que se apliquen las obligaciones fiscales.

Navaoliva está reduciendo los ingresos y gastos financieros, por lo que el peso relativo de este indicador con respecto a las ventas también se ha visto reducido, a pesar de que el valor absoluto del BAI sea mayor con respecto a 2020, debido al aumento del resultado de explotación. La empresa goza de cobertura suficiente para unos gastos financieros escasos que en 2020 apenas superaba el 1% con relación a su cifra de negocios y que en 2021 baja del 0,7%. A pesar de tener unos ingresos financieras muy bajos, los gastos financieros, aunque reducidos, dejan un BAI positivo en ambos años.

Tabla 10: Ratios de expansión de la cuenta de pérdidas y Ganancias de Navaoliva.

Ratios de Expansión	
Ventas	1,750
MB	2,366
VAB	2,412
EBITDA	2,259
BAI	1,612
BAI	1,681
Resultado del Ejercicio	1,691

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Análisis de la Rentabilidad Económica y Financiera

El presente apartado tiene como objetivo realizar un análisis de la rentabilidad económica y financiera de Navaoliva, empresa objeto de estudio en el presente trabajo. Mediante el estudio de indicadores financieros clave, como el apalancamiento financiero, el margen de ventas y la rotación de los activos, se evaluará la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar beneficios. Asimismo, se examinará la estructura financiera de Navaoliva y su capacidad para generar flujo de efectivo. Con esta información, se buscará proporcionar una visión integral de la rentabilidad de la empresa, que, junto al análisis realizado hasta aquí, permitirá ofrecer recomendaciones que contribuyan a su mejora y crecimiento.

2.2.4.1. Rentabilidad Económica (ROA)

La rentabilidad económica, también conocida como ROA⁵, es una medida financiera que indica la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios. Se calcula dividiendo el beneficio neto antes de intereses e impuestos de la empresa entre el total de sus activos [6]. Aunque en este caso se desglosa como el producto entre la Rotación del Activo [4] y el Margen de Ventas [5].

$$\text{Rotación de Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \quad [4]$$

$$\text{Margen de Ventas} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \quad [5]$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo}} = [4] \times [5] \quad [6]$$

El ROA refleja la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con los recursos invertidos en ella. Una alta rentabilidad económica indica que la empresa está generando beneficios significativos en relación con sus activos, lo que implica una gestión eficiente de los recursos. Por otro lado, un bajo ROA puede indicar una utilización ineficiente de los activos o una falta de rentabilidad en las operaciones de la empresa. El ROA se utiliza ampliamente para evaluar la rentabilidad de una empresa y comparar su desempeño con el de otras empresas en la mismo sector.

El valor de la rentabilidad económica debe ser mayor que el coste de la deuda para tener una buena rentabilidad, ya que, de este modo, el beneficio de la empresa será suficiente para hacer frente al coste de financiación. Por lo que para obtener resultados del análisis del ROA hay que obtener el coste de la deuda, el cual se puede obtener de la Tabla 6, y que alcanza un valor de 0,021 en 2021 y de 0,033 en 2020, mientras que el ROA para esos años alcanza el valor de 0,0056 en 2021 y de 0,0035 en 2020, por lo que el beneficio obtenido por la empresa no es suficiente para atender al coste de financiación por sí mismo.

La Rotación de Activos mejora considerablemente, ya que, llega casi a duplicar el valor con respecto a 2020, pero el Margen de Ventas continúa siendo muy reducido, de hecho, disminuye con respecto al año anterior, es por esto por lo que se obtiene un valor tan negativo del ROA. El aumento de rentabilidad financiera, aunque todavía no es suficiente, se debe a la mejora de la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos, es decir, se puede observar que la empresa sigue una estrategia basada en la rotación de activo, es decir, trata de conseguir un elevado nivel de ventas en lugar de buscar la maximización del beneficio obtenido por unidad monetaria vendida.

⁵ Del inglés 'Return on Assets', retorno de activos.

Tabla 11: Análisis de Rentabilidad Económica de Navaoliva

Análisis de Rentabilidad Económica	2021	2020
Margen de Ventas	0,0089	0,0096
Rotación de Activo	0,6273	0,3615
Rentabilidad Económica (ROA)	0,0056	0,0035

Fuente: Elaboración propia

2.2.4.2. Rentabilidad Financiera (ROE)

La rentabilidad financiera, también conocida como ROE ⁶, es una medida financiera que evalúa la rentabilidad que una empresa genera sobre su capital propio. Se calcula dividiendo el beneficio neto de la empresa entre el capital propio, representado por el patrimonio neto [9]. En este caso se desglosa por el método de Parés⁷ y se obtiene del producto entre el Apalancamiento Financiero [7], el Efecto Fiscal [8] y el ROA [6].

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Activo}}{\text{FFPP}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \quad [7]$$

$$\text{Efecto Fiscal} = \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}} \quad [8]$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado}}{\text{FFPP}} = [6] \times [7] \times [8] \quad [9]$$

El ROE muestra la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos y el rendimiento que obtiene para sus accionistas. Un alto ROE indica que la empresa está generando beneficios sólidos en relación con su inversión de capital, lo que demuestra una gestión eficiente y rentable. Por otro lado, un ROE bajo puede indicar una menor rentabilidad o una utilización menos eficiente del capital. El ROE es ampliamente utilizado para evaluar la rentabilidad financiera de una empresa y comparar su desempeño con otras empresas del mismo sector.

La rentabilidad financiera, por su parte ha aumentado en 2021 con respecto a 2020, esto es debido al aumento de todos los indicadores calculados por en el método de Parés, tanto el ROA, como el Efecto Fiscal y el Apalancamiento Financiero se han visto incrementados.

Como se ha dicho en el apartado anterior, el ROA aumenta gracias al aumento de la Rotación del Activo, aunque los márgenes de ventas disminuyen, el ROA aumenta en 0,0021.

El efecto fiscal por su parte, mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En este caso mejora gracias a que el aumento del BAI es proporcionalmente inferior al incremento del Beneficio Neto. Esto se debe a que el impuesto a pagar en 2021 es relativamente inferior al de 2020. El valor tan próximo a 1 del Efecto Fiscal indica que la repercusión del impuesto sobre la rentabilidad financiera es prácticamente nula.

⁶ Del inglés "Return on Equity", Retorno sobre el Patrimonio neto o Rentabilidad sobre el Patrimonio.

⁷ El método de Parés consiste en descomponer la fórmula de rentabilidad financiera como producto de factores, relacionando el margen de ventas, con la rotación del activo, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal para un mejor análisis

Por último, el apalancamiento financiero, estudia la relación entre el Pasivo y los Fondos Propios (FFPP), y el efecto de los gastos financieros en los resultados de explotación (BAII). El Apalancamiento financiero es favorable si el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa.

Si se desglosa el apalancamiento financiero, se aprecia que la relación de BAI/BAII ha aumentado, lo que supone que proporcionalmente el BAI ha sufrido un aumento ligeramente mayor que el BAII y el respectivo aumento del Apalancamiento Financiero, ya que la relación Activo sobre Fondos Propios permanece casi constante. Tanto para 2021 (AF=3,38) como para 2020 (AP=3,23), el Apalancamiento Financiero indica que la deuda aumenta la rentabilidad financiera y por tanto es conveniente para esta, no obstante, cabe destacar que el coste de la deuda es mayor que el rendimiento del activo (ROA) por lo que se puede afirmar que la deuda no es conveniente para la rentabilidad financiera.

Tabla 12: Análisis de Rentabilidad Económica de Navaoliva

Análisis de Rentabilidad Financiera	2021	2020
Efecto Fiscal	0,9904	0,9848
Apalancamiento Financiero	3,3845	3,2395
Rentabilidad Financiera (ROE)	3,3520	3,1903

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Diagnóstico y Recomendaciones

Según el análisis patrimonial, se observa un aumento en el volumen total de activos, patrimonio neto y pasivos de Navaoliva de 11,541.44 € de 2020 a 2021. Destaca el peso del activo no corriente en el balance, lo que revela la naturaleza industrial de la empresa. También se observa una disminución en el peso de las existencias, lo cual puede deberse a una cosecha no muy buena en 2021, lo que llevó a vender aceite almacenado de la campaña anterior.

En el análisis de liquidez, el ratio de liquidez general indica un exceso de liquidez en ambos años, lo que puede resultar en una posible ociosidad de los activos corrientes y una pérdida de rentabilidad. El ratio de tesorería indica una posible situación de pagos técnicos, ya que los activos líquidos por sí solos no son suficientes para pagar todas las deudas a corto plazo. Sin embargo, el ratio de disponibilidad se encuentra en un nivel óptimo.

En cuanto a la situación de endeudamiento, Navaoliva se muestra como una empresa muy capitalizada, con exceso de capitales propios. El ratio de autonomía confirma esta situación, con recursos propios muy elevados en comparación con el pasivo de la empresa. La solvencia también es buena, ya que la empresa tiene suficientes activos para hacer frente al pasivo.

En cuanto a la rotación de activos, se observa una mejora en los ratios de rotación de activos de 2020 a 2021, lo que indica una mayor eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos. Esto puede deberse a una mayor cantidad de fruto recolectado en la campaña y un aumento en las ventas.

Algunas recomendaciones para Navaoliva, teniendo en cuenta el diagnóstico previo, son:

- Gestión de existencias: Dado el peso significativo de las existencias en el balance de Navaoliva, es importante llevar a cabo una gestión eficiente de las mismas. Esto implica controlar cuidadosamente los niveles de almacenamiento y asegurarse de que no haya un exceso de inventario, que pueda conducir a una pérdida de rentabilidad. Además, se deben realizar análisis de la calidad y la demanda del producto para evitar posibles pérdidas en caso de una mala cosecha.

- Optimización de la liquidez: Aunque Navaoliva muestra un exceso de liquidez según el ratio de liquidez general, es importante evaluar cuidadosamente la asignación de los activos corrientes y buscar oportunidades para mejorar la rentabilidad. Esto puede implicar la búsqueda de inversiones a corto plazo que generen mayores rendimientos o la revisión de la política de cobros a clientes para acelerar el flujo de efectivo.
- Diversificación de fuentes de financiamiento: Aunque la empresa cuenta con una financiación propia sólida, es recomendable diversificar las fuentes de financiamiento y considerar la posibilidad de obtener financiamiento externo a largo plazo. Esto puede ayudar a reducir la dependencia de la financiación a corto plazo y proporcionar una mayor estabilidad financiera a largo plazo.
- Mejora de la eficiencia operativa: Dado que los ratios de rotación de activos han mejorado, es importante continuar enfocándose en la eficiencia operativa. Esto implica optimizar los procesos de producción, reducir costos innecesarios y buscar oportunidades para aumentar las ventas y los márgenes de beneficio. Además, se debe realizar un seguimiento constante de los ratios de rotación para identificar posibles áreas de mejora.
- Mejora de los márgenes de ventas: Aunque la rotación de activos ha mejorado, es importante analizar y encontrar formas de aumentar los márgenes de ventas. Esto puede lograrse mediante estrategias como el aumento de precios, la búsqueda de nuevos mercados o segmentos de clientes más rentables, el lanzamiento de productos de mayor valor agregado o la optimización de los costos de producción. Aquí cabe destacar el objetivo de este proyecto.
- Optimización de la estructura de capital: Aunque el apalancamiento financiero indica que la deuda puede aumentar la rentabilidad financiera, es importante considerar el costo de la deuda. Dado que el costo de la deuda es mayor que el rendimiento del activo (ROA), es recomendable evaluar la estructura de capital y buscar un equilibrio adecuado entre el uso de deuda y recursos propios. Esto puede implicar la reducción de la dependencia de la deuda y el enfoque en el aumento de la rentabilidad mediante la mejora de la eficiencia operativa y la generación de mayores ingresos.

En general, Navaoliva muestra una situación financiera sólida, con una buena capitalización, solvencia y mejora en la eficiencia operativa. Sin embargo, es importante seguir monitoreando y ajustando la gestión financiera para garantizar un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

Finalmente, dado que Navaoliva ha mejorado su capacidad para generar beneficios y generar tesorería, es recomendable evaluar oportunidades de crecimiento. Esto puede incluir la expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos o la diversificación de la cartera de productos. Es importante realizar un análisis exhaustivo de viabilidad y riesgos antes de embarcarse en nuevas iniciativas de crecimiento. Esto es lo que se buscará a partir del siguiente capítulo, en el que se realizará un estudio de mercado y un plan de marketing para conseguir el objetivo de abrir la nueva sede en la Comunidad Valenciana, ya que como se ha visto, la estructura económica-financiera de Navaoliva es favorable para el proyecto.

3. MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Análisis del Macroentorno de la Comunidad Valenciana

El análisis del macroentorno es una herramienta fundamental para comprender y evaluar la situación económica de una región. En este apartado, se llevará a cabo un análisis exhaustivo del macroentorno de la Comunidad Valenciana, con el objetivo de obtener una visión panorámica de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que influyen en su desarrollo y desempeño, para realizar la apertura de la nueva sede de Navaoliva en dicha comunidad.

La Comunidad Valenciana, situada en la costa este de España, es una región con una economía diversificada y un importante motor de crecimiento para el país. Con un destacado sector agrícola, una industria manufacturera en constante evolución, un floreciente sector turístico y una creciente apuesta por la innovación y la tecnología, la Comunidad Valenciana se encuentra en un entorno dinámico y desafiante.

En este capítulo, se analiza en detalle los principales aspectos del macroentorno que influyen en la economía valenciana. Se examinan factores como las condiciones económicas y comerciales tanto a nivel nacional como internacional, las políticas gubernamentales y su impacto en el desarrollo regional, las tendencias demográficas y sociales, así como los avances tecnológicos y su influencia en la competitividad de la región.

El análisis del macroentorno permitirá identificar las oportunidades y los desafíos que enfrenta la Comunidad Valenciana en su camino hacia el crecimiento sostenible y la mejora de su posición competitiva. Además, proporcionará una base sólida para la formulación de estrategias y políticas que impulsen el desarrollo económico y social de la región, así como un importante punto de partida para el plan de actuación de Navaoliva.

A través del análisis PESTEL⁸ de la Comunidad Valenciana, este capítulo brindará una visión completa del macroentorno de la Comunidad Valenciana, sentando las bases para una comprensión profunda del marco de referencia para el estudio de mercado.

3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y estratégico para evaluar el entorno macroeconómico y los factores externos que pueden influir en una organización, industria o región. PESTEL es un acrónimo que representa seis categorías clave que se deben tener en cuenta durante el análisis: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

El análisis PESTEL permite comprender el entorno macroeconómico y los cambios relevantes para la toma de decisiones estratégicas. Evalúa aspectos como políticas gubernamentales, indicadores económicos, tendencias socioculturales, avances tecnológicos, consideraciones ambientales y marco legal y regulatorio. Proporciona una visión integral del entorno externo y ayuda a identificar oportunidades y desafíos. Así pues, en este apartado se realiza un análisis PESTEL enfocado en la Comunidad Valenciana con el objetivo de obtener una visión general para obtener un marco de referencia del entorno externo.

⁸ El acrónimo PESTEL representa seis factores clave para evaluar el entorno externo en el que opera una empresa o industria: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales

3.1.1.1. Factores Económicos

La Comunidad Valenciana ha experimentado un crecimiento económico moderado en los últimos años, aunque la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en su economía. Durante este período, se ha observado una variación en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y se han presentado desafíos en varios sectores económicos, tal y como puede apreciarse en el Gráfico 4.

Gráfico 4: PIB en la comunidad Valenciana en los últimos años



Fuente: INE (2022)

La región se destaca por su diversificación económica, con sectores clave que incluyen agricultura, turismo, industria manufacturera y servicios⁹. En el ámbito agrícola, la Comunidad Valenciana es conocida por sus cultivos de cítricos, hortalizas y **olivos**, siendo la producción de **aceite de oliva una actividad relevante** como puede observarse en el Gráfico 5. El turismo desempeña un papel vital, ya que la región cuenta con destinos turísticos populares, como la Costa Blanca y la ciudad de Valencia.

Gráfico 5: Distribución general de la superficie de la Comunidad Valenciana en cultivos



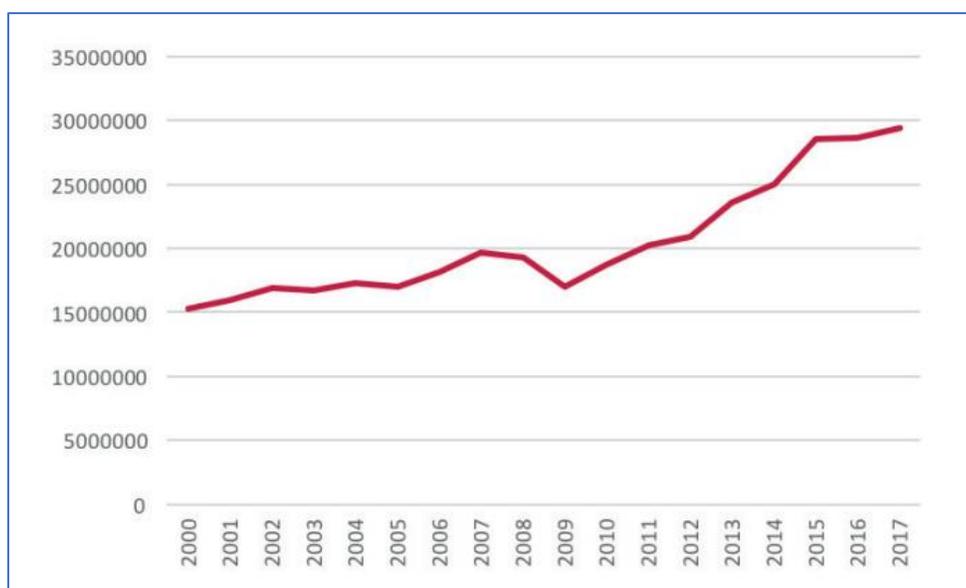
Fuente: INE (2020)

⁹ Según el Instituto Nacional de Estadística, el 69% de la población de la Comunidad Valenciana se dedicaba al sector servicios en el primer trimestre del año 2023, frente al 15,2%, 7,2% y 2,3%, industrial, de la construcción y agrícola, respectivamente.

El mercado laboral valenciano ha enfrentado desafíos en términos de desempleo y precariedad laboral. Aunque se ha observado una mejora gradual en los últimos años, la tasa de desempleo sigue siendo relativamente alta en comparación con la media nacional¹⁰. La pandemia y las restricciones de viaje han impactado especialmente al sector turístico, que es uno de los principales generadores de empleo en la región.

En cuanto al comercio exterior, la Comunidad Valenciana es una región exportadora con una fuerte presencia en el mercado internacional. Las exportaciones de productos agrícolas, manufacturados y servicios desempeñan un papel importante en su economía, ya que desde el inicio de la crisis económica (2008), el sector exterior de bienes y servicios ha sido el motor de la recuperación económica con una aportación continua positiva al Producto Interior Bruto (Camara Valencia, 2018) (Gráfico 6).

Gráfico 6: Evolución de las exportaciones de la Comunidad Valenciana (miles de euros)



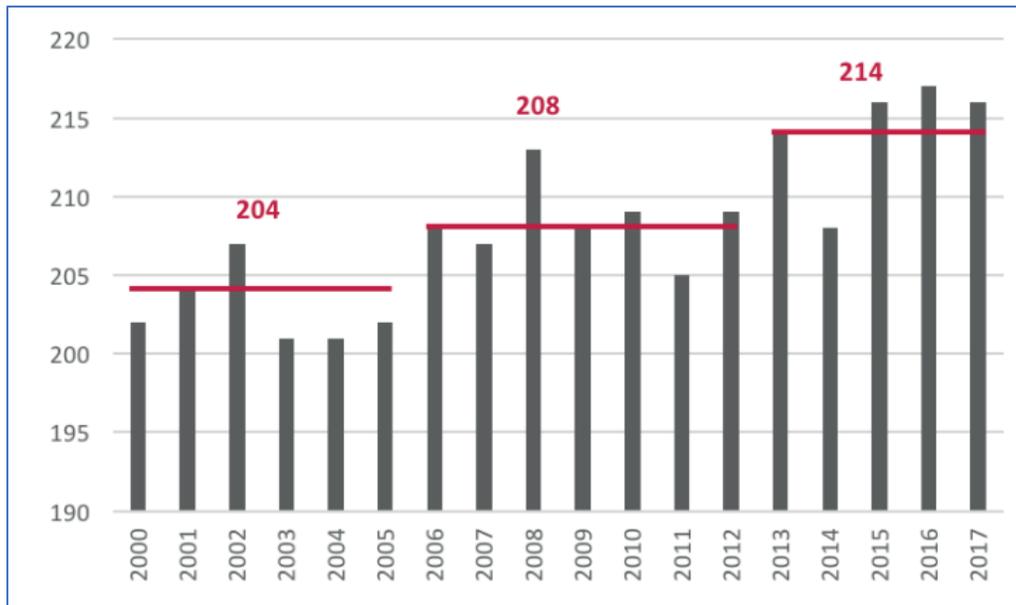
Fuente: Cámara Valencia (2018)

Los principales destinos de exportación incluyen países de la Unión Europea, como Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido. Sin embargo, las tensiones comerciales globales y la incertidumbre generada por la pandemia han introducido cambios y desafíos en el comercio internacional, a pesar de esto, como se puede observar en el Gráfico 7, el número de países a los que exporta la Comunidad Valenciana está en aumento.

Además, en cuanto al comercio exterior de la Comunidad Valenciana, cabe destacar que en 2022 los envíos agroalimentarios acumulados alcanzaron un valor de 8.397,3 millones de euros y representaron el 21,2% del total de la exportación de la Comunidad Valenciana, siendo el segundo sector, por detrás del sector de semimanufacturas no químicas, en contribución a la balanza comercial exterior valenciana, con un saldo positivo de 2.726,6 millones de euros (Conselleria de Agricultura, 2023).

¹⁰ Según el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de desempleo a final del primer trimestre de 2023 era del 13,78% en la Comunidad Valenciana frente al 13,26 total de España.

Gráfico 7: Número de países a los que exporta la Comunidad Valenciana. 2000-2017



Fuente: Cámara Valencia (2018)

La infraestructura en la Comunidad Valenciana está bien desarrollada, con puertos marítimos, aeropuertos y una red de carreteras y líneas ferroviarias¹¹. El Puerto de Valencia es uno de los puertos más importantes de España y tiene un impacto significativo en el comercio internacional, ya que según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), El Puerto de Valencia es uno de los puertos con mejor conectividad de Europa, y el puerto con mejor conectividad de España. La región también ha invertido en infraestructuras turísticas y ha mejorado su conectividad para atraer inversiones y visitantes.

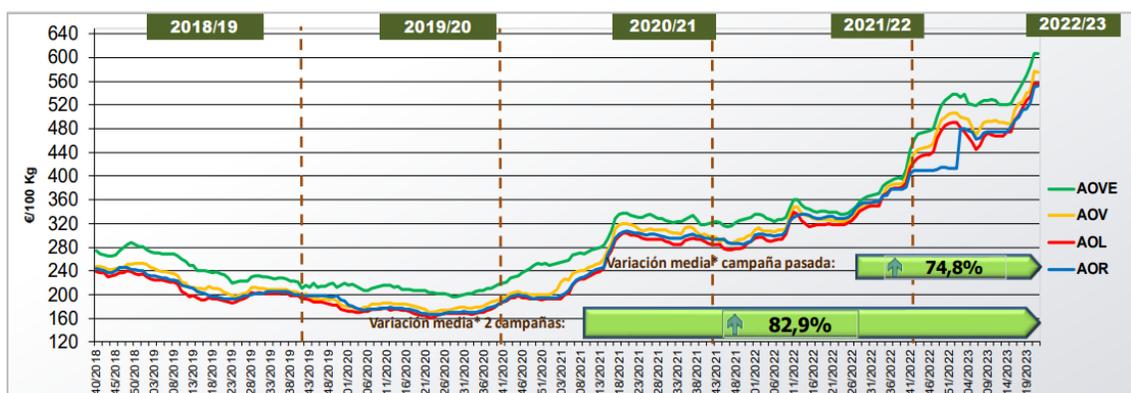
En términos de políticas económicas y desarrollo regional, el gobierno valenciano ha implementado medidas para fomentar el crecimiento, la innovación y la atracción de inversiones. Han establecido un Plan de atracción de inversiones que ofrece incentivos fiscales y económicos a las empresas que elijan establecerse en la región. Además, se han creado parques tecnológicos e incubadoras empresariales para promover la innovación y el desarrollo de proyectos tecnológicos. Se han implementado programas de apoyo a la internacionalización de las empresas valencianas, facilitando su acceso a nuevos mercados. También se promueve la investigación y el desarrollo tecnológico a través de colaboraciones con universidades y centros de investigación, promoviendo incentivos para el desarrollo empresarial, la investigación y el desarrollo tecnológico. Estas medidas buscan fortalecer la competitividad y atraer inversiones a la Comunidad Valenciana, impulsando su crecimiento económico y su desarrollo regional. Se entrará en más detalle sobre estas políticas en el apartado enfocado a los factores políticos.

¹¹ La red de líneas ferroviarias se beneficiará en los próximos años del Corredor del Mediterráneo, el cual discurre por la comunidad Valenciana, pasando por importantes ciudades como Castellón de la Plana, Valencia y Alicante. Estas ciudades son puntos clave en la conexión ferroviaria y logística del corredor, y se espera que se beneficien de las mejoras en infraestructuras y conexiones de transporte que el proyecto proporciona. Además, el corredor también incluye la adaptación y modernización de los puertos de Valencia y Castellón, lo que refuerza la importancia estratégica de la Comunidad Valenciana en el contexto del Corredor del Mediterráneo.

El sector oleícola en la Comunidad Valenciana está influenciado por varios factores económicos que pueden afectar su desarrollo y desempeño. A continuación, se proporcionan algunos de los factores económicos más relevantes:

1. **Precios del aceite de oliva:** Los precios del aceite de oliva están sujetos a una serie de factores que pueden influir en la rentabilidad de los productores. Entre ellos se encuentran la oferta y la demanda, las condiciones climáticas y las variaciones en los costos de producción, lo que está reflejándose en un constante incremento del precio de aceite de oliva, en cada una de sus categorías, como puede observarse en el Gráfico 8.

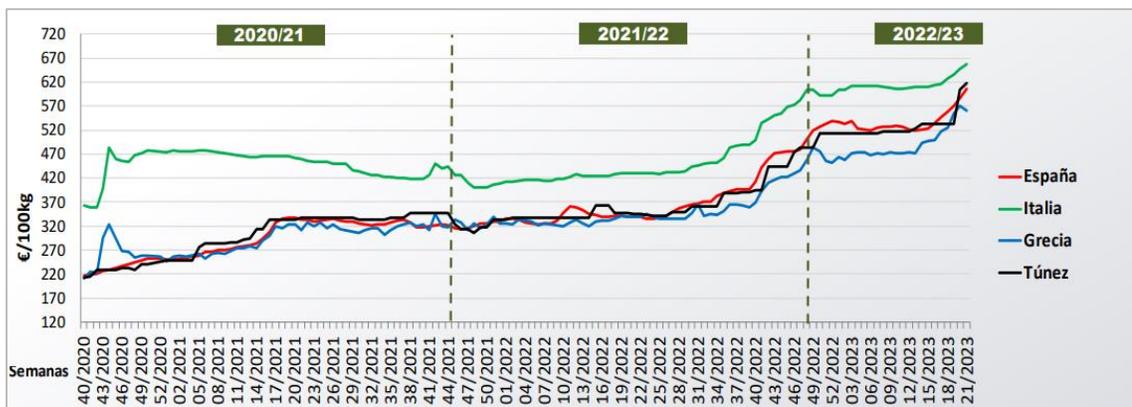
Gráfico 8: Precios por categoría (€/100kg). Últimas 5 Campañas



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023)

Además, los precios internacionales del aceite de oliva, como puede observarse en el Gráfico 9, están al alza y, como se puede observar, están determinados por la producción en otros países. Las políticas comerciales y las fluctuaciones del tipo de cambio también tienen un impacto en los precios locales.

Gráfico 9: Precios categoría Virgen Extra (€/100kg) en países competidores. Últimas 3 Campañas



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2023)

Así mismo, el incremento de precios del aceite de oliva se ve reflejado su precio exportación, como puede observarse en el Gráfico 10, lo que afecta en gran medida a la economía española, ya que España es el principal actor en el mercado mundial del aceite de oliva, con el 65% del total de comercialización de aceite.

Gráfico 10: Índice de Precio de Exportación de Aceite de Oliva



Fuente: INE (2023)

2. **Demanda y consumo:** La demanda y el consumo de aceite de oliva están influenciados por múltiples factores. Los cambios en los patrones de consumo, las preferencias de los consumidores, las tendencias de alimentación saludable y la promoción de los beneficios para la salud del aceite de oliva pueden afectar la demanda. Además, las campañas de marketing, la disponibilidad de productos en los canales de distribución y los acuerdos comerciales pueden influir en el consumo tanto a nivel nacional como internacional. Este apartado es estudiado en detalle en el apartado 4.2. Análisis de la demanda.
3. **Competencia internacional:** La Comunidad Valenciana compite en el mercado internacional de aceite de oliva con otros países productores, como Túnez, Italia y Grecia. Los precios, la calidad del producto, la imagen de marca y la capacidad de adaptación a las preferencias de los consumidores internacionales son elementos clave para mantener una posición competitiva. Además, los acuerdos comerciales y las barreras arancelarias pueden afectar el acceso a los mercados extranjeros. (Boletín de comercio exterior de aceite de oliva, 2023).
4. **Políticas agrícolas y subsidios:** Las políticas agrícolas implementadas por el gobierno, tanto a nivel nacional como regional, desempeñan un papel importante en el sector oleícola como se verá en el próximo apartado, factores políticos. Los subsidios y las ayudas directas pueden influir en la rentabilidad de los productores, especialmente en momentos de bajos precios del aceite de oliva. Además, las políticas relacionadas con la gestión de la producción, la calidad del aceite de oliva y la promoción de los productos locales también tienen un impacto en el sector.

5. Costos de producción: Los costos de producción pueden variar significativamente y afectar la rentabilidad de los productores de aceite de oliva, ya que la cadena de valor del aceite de oliva va desde la fase agraria hasta la propia comercialización, donde se pueden encontrar diversos tipos de costos que pueden incluir los salarios y los seguros sociales de los trabajadores agrícolas, los gastos en maquinaria y equipos, los fertilizantes y pesticidas, los costos energéticos, el mantenimiento de los olivares y los sistemas de riego, entre otros. Las variaciones en los precios de estos insumos pueden tener un impacto directo en la competitividad de los productores.
6. Acceso a financiación: El acceso a financiación es fundamental para el desarrollo y la expansión del sector oleícola, como se verá en el apartado de factores legales. Los productores necesitan capital para invertir en tecnología, mejorar la eficiencia de la producción, diversificar sus productos y acceder a nuevos mercados. El acceso a préstamos y créditos en condiciones favorables, así como a programas de apoyo financiero y asesoramiento empresarial, puede ser determinante para la viabilidad y el crecimiento de las empresas oleícolas.

En resumen, el sector oleícola en la Comunidad Valenciana se ve influenciado por una combinación de factores económicos que van desde los precios del aceite de oliva y la demanda hasta la competencia internacional, las políticas agrícolas, los costos de producción y el acceso a financiamiento.

3.1.1.2. Factores Políticos

España es un país con un sistema parlamentario democrático¹². En las elecciones generales, los ciudadanos eligen a los miembros del Congreso de los Diputados, que es la cámara baja del parlamento español. El partido o coalición que obtiene la mayoría de los escaños en el Congreso tiene la oportunidad de formar gobierno. Además, España tiene un sistema de autonomías¹³, donde las regiones tienen cierto grado de autonomía y tienen sus propios gobiernos regionales (Administración Pública y Estado, 2023).

En cuanto a la situación política en la Comunidad Valenciana, es una región autónoma situada en la costa este de España. El gobierno de la Comunidad Valenciana se compone de un parlamento y un presidente regional. La Comunidad Valenciana, ha experimentado importantes cambios políticos en los últimos años. Hasta el año 2015, el Partido Popular (PP) había dominado la escena política regional durante más de dos décadas. Sin embargo, en las elecciones autonómicas de ese año, el Partido Socialista del País Valenciano (PSPV-PSOE), Compromís y Podemos formaron una coalición conocida como *El Botànic*¹⁴ y consiguieron arrebatarse la mayoría al PP (Generalitat Valenciana, evolución del voto en la Comunitat, 2019).

¹² Un sistema parlamentario democrático es aquel en el cual el poder político se encuentra en manos del Parlamento, que es elegido por los ciudadanos, y donde existe una separación de poderes y responsabilidad del gobierno ante el Parlamento.

¹³ El sistema de autonomías es aquel en el cual el país se divide en regiones autónomas que gozan de un grado de autonomía y autogobierno. Cada comunidad autónoma tiene su propio gobierno y parlamento regional, con competencias para tomar decisiones y gestionar asuntos específicos en su territorio. Este sistema permite que las comunidades autónomas tengan cierta autonomía legislativa, administrativa y financiera dentro del marco de la Constitución española.

¹⁴ El Acuerdo del Botánico, de donde obtiene el nombre la coalición, fue nombrado así por haber sido firmado en el jardín botánico de la Universidad de Valencia, fue un pacto de gobierno autonómico suscrito el 11 de junio de 2015.

Esta coalición gobernante en la Comunidad Valenciana ha tenido un fuerte enfoque en la regeneración democrática y la lucha contra la corrupción. Tras asumir el poder, implementaron una serie de medidas para investigar y combatir los casos de corrupción que habían afectado al gobierno anterior del PP.

Esto ha llevado a la apertura de numerosos casos judiciales y a la implicación de varios políticos y funcionarios en casos de corrupción.

Desde el punto de vista ideológico, la coalición de gobierno en la Comunidad Valenciana representa una combinación de partidos de centroizquierda y progresistas. El PSPV-PSOE es un partido socialdemócrata con una larga tradición en la política española. Compromís es una coalición de partidos regionalistas y ecologistas que defienden la promoción de la identidad valenciana y la sostenibilidad. Podemos es un partido de izquierda que se centra en la defensa de los derechos sociales y la lucha contra la desigualdad (Generalitat Valenciana, Pactos del botánico, 2017).

Uno de los principales desafíos políticos que ha enfrentado el gobierno valenciano es la gestión económica y la reducción del déficit. La Comunidad Valenciana, al igual que muchas otras regiones de España, ha sufrido las consecuencias de la crisis económica y la burbuja inmobiliaria de la última década. Esto ha dejado un legado de altos niveles de deuda y un déficit estructural en las finanzas públicas.

El gobierno valenciano ha intentado impulsar la economía regional a través de inversiones en infraestructuras, turismo y promoción de sectores clave como la agricultura, la industria y la tecnología. También ha buscado atraer inversión extranjera y fomentar el emprendimiento y la innovación.

En cuanto a las relaciones con el gobierno central de España, ha habido momentos de tensión y disputa en temas como la financiación autonómica y la transferencia de competencias. La Comunidad Valenciana ha reclamado una mejor financiación por parte del gobierno central, argumentando que ha sido infravalorada en comparación con otras regiones (El País, 2021). También ha buscado una mayor autonomía en la toma de decisiones y la gestión de sus recursos.

El sector oleícola en la Comunidad Valenciana está influenciado por diversos factores políticos que pueden tener un impacto significativo en su desarrollo y desempeño. A continuación, se presentan algunos de los factores más relevantes para tener en cuenta:

1. Políticas agrícolas y subsidios: Las políticas agrícolas implementadas por el gobierno central y regional pueden afectar directamente al sector oleícola. Los subsidios y las ayudas económicas ofrecidas a los agricultores pueden influir en la rentabilidad y competitividad de las explotaciones oleícolas. Además, las decisiones relacionadas con los límites de producción, los derechos de plantación y las regulaciones fitosanitarias también pueden impactar en el sector.

El sector agrario valenciano dispone de distintas líneas de ayudas y subvenciones, tanto con fondos autonómicos como nacionales o europeos, que aspiran a respaldar la viabilidad de las explotaciones agrícolas y ganaderas. (ASAJA, 2023). Como ejemplo, se puede destacar el decreto-ley¹⁵ con un paquete de medidas como apoyo al sector agrario para hacer frente a la sequía y al

¹⁵ Un decreto-ley es una norma jurídica con rango de ley que es emitida por el gobierno en situaciones de extraordinaria y urgente necesidad. Este instrumento legal permite al ejecutivo adoptar medidas con fuerza de ley sin necesidad de pasar por el proceso legislativo ordinario.

agravamiento de las condiciones del sector primario como consecuencia de la guerra en Ucrania (ASAJA, 2023).

2. Política comercial y acuerdos internacionales: Los acuerdos comerciales y las políticas de importación y exportación pueden tener un efecto significativo en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana. Las barreras arancelarias, las cuotas de importación y las normas de origen pueden determinar el acceso a los mercados internacionales y la competencia con otros productores de aceite de oliva. Los cambios en las políticas comerciales pueden crear oportunidades o desafíos para los productores locales.

En este sentido, la Comunidad Valenciana se sitúa en una posición privilegiada, ya que, España es miembro de la Unión Europea desde 1986 y, esto le permite hacer uso de la Política Comercial de la Unión Europea (Consejo Europeo, 2023).

3. Regulación y normativas: La legislación y las normativas relacionadas con la producción, etiquetado, calidad y trazabilidad de los productos oleícolas pueden afectar tanto a los productores como a los consumidores. Los cambios en la regulación pueden requerir ajustes en las prácticas de producción y en los sistemas de control de calidad, lo que puede tener implicaciones económicas para el sector oleícola.

España es el primer productor y exportador mundial de aceite de oliva. El olivar y el aceite de oliva conforman un sector de gran relevancia económica, social y comercial en nuestro país y en los mercados internacionales, con una demanda en constante crecimiento (Boletín Oficial del Estado, 2021). La normativa de calidad de los aceites de oliva y de orujo de oliva está recogida en el Real Decreto 760/2021, de 31 de agosto. Este Real Decreto recoge medidas como obligaciones de trazabilidad (Artículo 4), obligaciones en relación con las instalaciones (Artículo 5), obligaciones en relación con los aceites (Artículo 6), obligaciones en relación con los envases (Artículo 7), prácticas prohibidas (Artículo 8), control oficial y régimen sancionador (Artículo 9), entre otras.

4. Políticas de promoción y marketing: Las estrategias de promoción y marketing implementadas por los gobiernos regional y nacional pueden influir en la demanda de aceite de oliva de la Comunidad Valenciana. Las campañas de promoción tanto a nivel nacional como internacional pueden ayudar a aumentar la visibilidad y la reputación de los productos oleícolas valencianos, lo que puede tener un impacto positivo en las ventas y los precios.
5. Política medioambiental: La política medioambiental desempeña un papel cada vez más importante en el sector agrícola en general y en el sector oleícola en particular. Las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad, el uso de pesticidas y fertilizantes, la gestión del agua y la protección del medio ambiente pueden tener implicaciones para los productores oleícolas en términos de costos y prácticas de producción.

“El cultivo del olivar en España alberga una gran diversidad de especies de la flora y fauna más representativa de nuestro clima mediterráneo, por lo que representa un patrimonio paisajístico y medioambiental inigualable que forma parte de nuestra cultura, tradición e historia.

Se trata de un cultivo capaz de absorber CO₂ de la atmósfera almacenándolo de forma estable en los órganos estructurales de los árboles, así como en el suelo. Por tanto, es capaz de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero al aumentar la captura de carbono, a la vez que ayuda a reducir la erosión y a frenar la desertificación.

El sector del aceite de oliva es, además, uno de los máximos exponentes de la agricultura ecológica en nuestro país, y un claro ejemplo de sistema de economía circular y bioeconomía, a través del aprovechamiento de todos los subproductos de su proceso productivo.

Por todo ello, el sector oleícola tiene un gran potencial para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los nuevos compromisos derivados del Pacto Verde, la Estrategia de la Granja a la Mesa de la UE, contribuyendo a producir más alimentos de una forma más responsable y comprometida con el medio ambiente y la lucha contra el cambio climático promoviendo la fijación de carbono y el mantenimiento de la biodiversidad” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

Estos son solo algunos de los factores políticos que pueden afectar al sector oleícola en la Comunidad Valenciana. Es importante tener en cuenta que el contexto político y las decisiones gubernamentales pueden variar con el tiempo, por lo que es fundamental estar al tanto de los desarrollos actuales y las políticas en vigor para comprender completamente el panorama político y económico del sector oleícola en la región.

3.1.1.3. Factores Socio-Culturales

La Comunidad Valenciana, cuenta con una rica y diversa realidad socio-cultural que influye en diversos aspectos de su desarrollo económico. Esta región se caracteriza por una fuerte identidad regional arraigada en su historia, tradiciones y lengua. La lengua valenciana, cooficial en la región, refuerza el sentido de pertenencia y la cohesión social. Manifestaciones culturales como las Fallas y el folklore local son ejemplos de cómo se manifiesta esta identidad regional.

El turismo desempeña un papel fundamental en la economía valenciana. Sus playas, como la Costa Blanca y la Costa del Azahar, atraen a millones de visitantes cada año. Este sector ha influido en la configuración socio-cultural de la región, generando una industria dedicada a la hostelería, el ocio y la restauración. Además, ha impulsado la promoción de la cultura valenciana, el patrimonio histórico y la gastronomía local, contribuyendo a la preservación y promoción de las tradiciones (Aznar Marquez & Nicolini, 2005) .

La gastronomía valenciana es reconocida a nivel nacional e internacional. Platos típicos como la paella valenciana y el arroz a banda son ejemplos de la riqueza culinaria de la región. La dieta mediterránea, en la que se incluye el consumo de aceite de oliva, es una parte fundamental de la cultura gastronómica valenciana. La Comunidad Valenciana también cuenta con denominaciones de origen para productos agrícolas, como la horchata de chufa de Valencia, lo que fomenta la producción local y la preservación de técnicas tradicionales.

La región tiene una larga tradición agrícola, con cultivos como cítricos, arroz y olivos. Estos cultivos no solo son importantes desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista cultural. La agricultura ha influido en la forma de vida de las comunidades rurales, en las festividades y en la conservación del paisaje (Generalitat Valenciana, 2021).

Los agricultores y sus técnicas de cultivo tradicionales son considerados custodios del conocimiento ancestral y son valorados por su contribución a la sostenibilidad y al mantenimiento del patrimonio cultural.

La Comunidad Valenciana ha experimentado un aumento significativo de la diversidad cultural debido a la migración. La llegada de personas de diferentes países ha enriquecido la vida social y cultural de la región. En ciudades como Valencia o Alicante, se pueden encontrar comunidades extranjeras establecidas, lo que ha contribuido a la aparición de nuevas expresiones culturales y al intercambio de conocimientos.

La Comunidad Valenciana cuenta con una amplia oferta educativa y universitaria. Las instituciones educativas y los centros de investigación desempeñan un papel fundamental en la promoción y preservación de la cultura y el conocimiento. La región alberga importantes universidades y centros de investigación que promueven el desarrollo de proyectos científicos, tecnológicos y culturales.

La protección del patrimonio cultural y arquitectónico también es una prioridad en la Comunidad Valenciana. Monumentos históricos como el Castillo de Santa Bárbara en Alicante o la Lonja de la Seda en Valencia son ejemplos destacados de la importancia que se le da a la preservación del patrimonio. Estos monumentos no solo son atractivos turísticos, sino que también forman parte de la identidad colectiva y del legado histórico de la región.

En resumen, la Comunidad Valenciana se caracteriza por una fuerte identidad regional, una diversidad cultural en constante crecimiento y una amplia oferta turística. La preservación de tradiciones, la promoción de la gastronomía local, el turismo sostenible y la protección del patrimonio cultural son aspectos clave que influyen en el desarrollo socioeconómico de la región. Los expertos deben tener en cuenta estos elementos socio-culturales para comprender la dinámica económica, la toma de decisiones empresariales y la planificación estratégica en la Comunidad Valenciana.

Los factores socio-culturales que afectan al sector oleícola en la Comunidad Valenciana son de gran relevancia para el presente estudio, ya que influyen en las prácticas agrícolas, las preferencias del consumidor y la demanda de productos. A continuación, se detallan algunos de los principales factores socio-culturales que afectan al sector oleícola en esta región:

1. Cultura gastronómica: La Comunidad Valenciana tiene una rica tradición culinaria que incluye el consumo de aceite de oliva como uno de los ingredientes clave. El aceite de oliva se utiliza ampliamente en la preparación de platos típicos como la paella, y su presencia en la cocina local es altamente valorada. Esta cultura gastronómica fomenta la producción y el consumo de aceite de oliva en la región.

A esto hay que sumarle la emergente conciencia de la alimentación saludable, es decir, la conciencia sobre los beneficios para la salud asociados con una dieta equilibrada y el consumo de alimentos naturales y saludables. El aceite de oliva es conocido por sus propiedades beneficiosas desde el punto de vista nutritivo y de la salud y su papel en la dieta mediterránea, que se

considera beneficiosa para la salud. Esta conciencia de la alimentación saludable impulsa la demanda de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana, lo que a su vez afecta la producción y el comercio del sector.

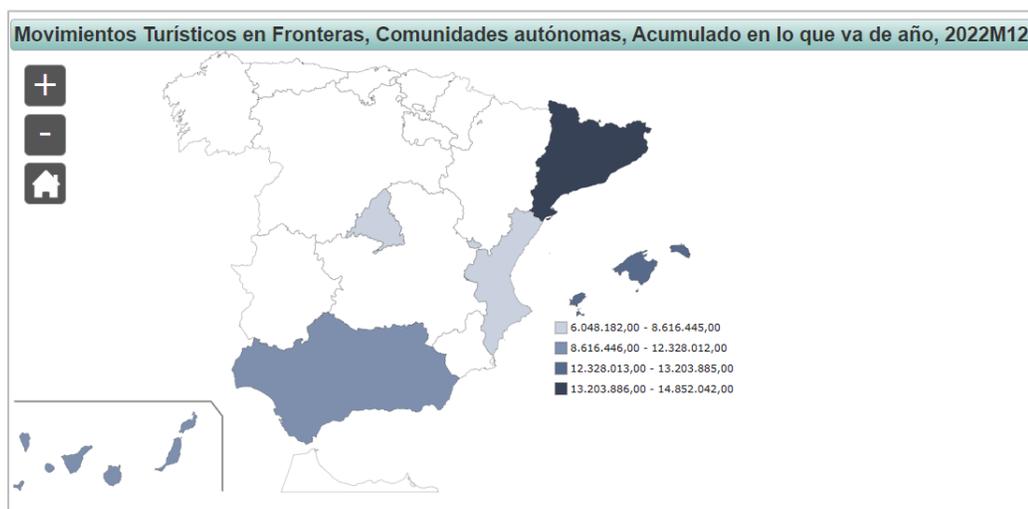
2. **Tradición agrícola:** La Comunidad Valenciana tiene una larga historia en la producción agrícola, y el cultivo de olivos y la producción de aceite de oliva forman parte de esta tradición. Muchas familias han estado involucradas en el sector durante generaciones, transmitiendo conocimientos y técnicas de cultivo de olivos de una generación a otra. Esta tradición agrícola arraigada ayuda a mantener la producción oleícola y la identidad cultural relacionada.

Además de su destacada importancia económica, el sector oleícola no puede pasar desapercibido en términos de su notable influencia social, ambiental y territorial. El cultivo del olivar involucra a más de 350.000 agricultores, mientras que la industria relacionada mantiene aproximadamente 15.000 empleos y genera más de 32 millones de jornales por temporada (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023).

Es importante destacar que los procesos de transformación y distribución de los productos, incluyendo los subproductos, desempeñan un papel fundamental en numerosos municipios, convirtiéndose en la principal actividad y contribuyendo a cohesionar y fortalecer las zonas rurales donde se asientan.

3. **Turismo:** La Comunidad Valenciana es un destino turístico popular, siendo una de las regiones más visitadas de España, como puede observarse en la Figura 3, tanto para visitantes nacionales como internacionales. Los turistas suelen buscar experiencias gastronómicas auténticas, lo que impulsa la demanda de productos locales, incluido el aceite de oliva. La presencia de turistas en la región crea oportunidades para la promoción y comercialización de los productos oleícolas, beneficiando al sector.

Figura 3: Regiones con mayor movimientos Turísticos en Fronteras en 2022



Fuente: INE (2023)

4. Promoción de la calidad y denominaciones de origen: La Comunidad Valenciana cuenta con denominaciones de origen para el aceite de oliva, como la Denominación de Origen Protegida (DOP) Aceite de la Comunitat Valenciana. Estas denominaciones de origen garantizan la calidad y autenticidad de los productos oleícolas de la región. La promoción de la calidad y las denominaciones de origen ayuda a diferenciar los productos valencianos en el mercado, generando valor agregado y fortaleciendo la posición competitiva del sector (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023).

Estos factores socio-culturales influyen en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana al determinar las preferencias del consumidor, la demanda de productos y las prácticas agrícolas. Hay tener en cuenta estos factores al analizar el mercado para conseguir el objetivo de este trabajo para poder desarrollar estrategias de comercialización y evaluar el impacto económico del sector oleícola en la región.

3.1.1.4. Factores Tecnológicos

La Comunidad Valenciana ha experimentado un notable desarrollo en el ámbito tecnológico en los últimos años. En la región, se ha fomentado el emprendimiento y la creación de startups¹⁶ tecnológicas, especialmente en ciudades como Valencia y Alicante. Estas startups están enfocadas en áreas como la inteligencia artificial, la tecnología blockchain¹⁷, la realidad virtual y aumentada, y la biotecnología. El ecosistema emprendedor ha crecido, atrayendo inversiones y talento, y generando un ambiente propicio para la innovación tecnológica.

En términos de infraestructura digital, la Comunidad Valenciana ha realizado inversiones significativas para mejorar la conectividad en la región. Se han implementado redes de fibra óptica de alta velocidad, tanto en áreas urbanas como rurales, lo que ha permitido un acceso más rápido y confiable a Internet. Esta mejora en la conectividad ha sido fundamental para el desarrollo y la adopción de tecnologías emergentes en la región.

La región también cuenta con varios parques tecnológicos que promueven la colaboración entre empresas, universidades y centros de investigación. Destaca el Parque Tecnológico de Paterna en Valencia y el Parque Científico de la Universidad de Alicante. Estos parques ofrecen espacios de trabajo equipados con tecnología de vanguardia y laboratorios para impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico. Además, facilitan la interacción entre diferentes actores del ecosistema tecnológico, fomentando la transferencia de conocimientos y la creación de sinergias.

¹⁶ Una startup es una empresa emergente y de reciente creación que busca desarrollar un modelo de negocio innovador y escalable en un contexto de incertidumbre. Estas empresas suelen estar impulsadas por emprendedores con ideas disruptivas y buscan aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología para ofrecer productos o servicios novedosos en el mercado. Las startups suelen tener un enfoque ágil y están dispuestas a asumir riesgos con el objetivo de crecer rápidamente y lograr un impacto significativo en su industria.

¹⁷ Blockchain es una tecnología de registro distribuido que permite la creación y el mantenimiento de registros digitales de forma segura, transparente e inmutable. Funciona mediante una red descentralizada de nodos que validan y registran transacciones en bloques enlazados en secuencia, lo que garantiza la integridad de la información y evita su modificación o manipulación. Al utilizar criptografía avanzada y consenso entre los participantes de la red, blockchain proporciona un alto nivel de confianza y seguridad en transacciones, contratos inteligentes y diversas aplicaciones en áreas como las finanzas, la cadena de suministro y la gestión de datos.

La Comunidad Valenciana alberga importantes empresas del sector automotriz y aeroespacial. Estas compañías están adoptando tecnologías avanzadas, como la fabricación aditiva (impresión 3D), la robótica y la automatización, para mejorar la eficiencia y la calidad de sus procesos de producción. La integración de estas tecnologías ha permitido el desarrollo de vehículos más eficientes y sostenibles, así como la fabricación de componentes aeroespaciales de alta precisión.

En cuanto a la educación y formación, las universidades y centros educativos de la Comunidad Valenciana han incorporado la tecnología en sus programas de estudio. Se promueve la formación en áreas como la programación, la inteligencia artificial, la ciberseguridad y el análisis de datos para preparar a los estudiantes para los empleos del futuro. Además, se han establecido colaboraciones entre instituciones educativas y empresas tecnológicas para fomentar la transferencia de conocimientos y brindar oportunidades de prácticas y empleo a los estudiantes.

En el ámbito del turismo, la Comunidad Valenciana ha impulsado el concepto de turismo inteligente¹⁸ mediante la implementación de soluciones tecnológicas. Se han desarrollado aplicaciones móviles, realidad aumentada y sistemas de gestión inteligente para mejorar la experiencia de los visitantes y optimizar la gestión de destinos turísticos. Estas soluciones permiten a los turistas acceder a información en tiempo real, explorar lugares de interés de manera interactiva y personalizar su experiencia de viaje.

Por último, en el sector agrícola, se están implementando soluciones tecnológicas para mejorar la productividad y la sostenibilidad. Se utilizan sensores, drones y sistemas de monitoreo remoto para controlar el riego, la calidad del suelo y el crecimiento de los cultivos. Estas tecnologías permiten una gestión más eficiente de los recursos, reducen el uso de productos químicos y optimizan la producción agrícola, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y económica de la región. En concreto, la Comunidad Valenciana se encuentra en una etapa de crecimiento tecnológico significativo en el sector oleícola, impulsado por la búsqueda de eficiencia, calidad y competitividad. Uno de los avances tecnológicos más destacados es el uso de maquinaria agrícola especializada. Las cosechadoras mecánicas y los equipos de recolección han demostrado ser herramientas indispensables para mejorar la eficiencia en la recolección de aceitunas. Estas máquinas reducen la dependencia de la mano de obra y aceleran el proceso de recolección, minimizando el tiempo y los costos asociados. Además, contribuyen a la protección de los árboles, al reducir los daños durante la recolección y mejorar la calidad de las aceitunas.

En cuanto al riego, se han implementado sistemas de riego inteligente en la Comunidad Valenciana. Estos sistemas utilizan sensores y tecnología de telemetría para monitorear y optimizar el consumo de agua en los olivares. Mediante la medición precisa de las necesidades hídricas de los árboles, los agricultores pueden evitar el uso excesivo de agua y asegurarse de que cada olivo reciba la cantidad adecuada. Esta tecnología ha demostrado ser altamente efectiva para mejorar la productividad de los olivares, garantizando un riego óptimo y, en última instancia, mejorando la calidad y el rendimiento de las aceitunas.

¹⁸ El turismo inteligente se refiere a la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar la experiencia de los turistas, la eficiencia de los destinos turísticos y la gestión del sector turístico en general. Mediante el uso de soluciones tecnológicas, como aplicaciones móviles, análisis de datos, inteligencia artificial, realidad aumentada y sistemas de gestión inteligente, el turismo inteligente busca proporcionar servicios personalizados, acceso a información en tiempo real, promover la interacción entre los turistas y el entorno, así como optimizar la planificación y el desarrollo de destinos turísticos, generando así una mayor sostenibilidad y competitividad en la industria del turismo.

Otro aspecto importante es la tecnología utilizada en el procesamiento del aceite de oliva. La Comunidad Valenciana ha adoptado equipos y tecnologías modernas para la extracción y el procesamiento del aceite. Estos avances tecnológicos permiten una producción más eficiente y de mayor calidad. Los sistemas de trituración, batido y centrifugación mejorados ayudan a preservar los sabores y nutrientes esenciales del aceite de oliva, a la vez que reducen los tiempos de procesamiento. Esta mejora en la eficiencia tiene un impacto positivo tanto en la productividad como en los costos de producción del sector oleícola.

En términos de automatización y control de calidad, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental. Los sistemas automatizados de control de calidad permiten el monitoreo y ajuste precisos de los parámetros clave durante el proceso de producción del aceite de oliva. Esto garantiza que se cumplan los estándares establecidos, como la temperatura, la acidez y otros criterios de calidad. La implementación de estas tecnologías no solo asegura una mayor uniformidad y calidad del producto final, sino que también mejora la eficiencia y reduce los costos asociados con el control de calidad manual.

La trazabilidad también ha sido una preocupación importante en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana, y la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en este aspecto. Mediante el uso de tecnologías como códigos QR, etiquetas inteligentes y sistemas de seguimiento basados en blockchain, se ha logrado una mayor transparencia en la cadena de suministro del aceite de oliva. Los consumidores pueden acceder a información detallada sobre el origen, el proceso de producción y las características del producto a través de sus dispositivos móviles. Esto no solo aumenta la confianza del consumidor, sino que también ayuda a prevenir posibles fraudes y mejora la trazabilidad de los productos oleícolas.

En términos de comercialización y presencia digital, la Comunidad Valenciana ha adoptado estrategias tecnológicas para llegar a un público más amplio. Las empresas del sector oleícola están aprovechando los canales de venta en línea, las redes sociales y las plataformas digitales para promocionar sus productos y llegar a un mercado más global. La creación de sitios web y aplicaciones dedicadas proporciona una plataforma para exhibir y comercializar los aceites de oliva valencianos. Esta presencia digital ayuda a las empresas a aumentar su visibilidad, atraer a nuevos clientes y diversificar sus canales de distribución.

Estos factores tecnológicos son solo algunos ejemplos de cómo la innovación y el progreso tecnológico pueden influir en el sector oleícola en la Comunidad Valenciana. Es importante tener en cuenta que la adopción y el impacto de estas tecnologías pueden variar según las características y las necesidades específicas de cada empresa y región dentro del sector.

En resumen, la Comunidad Valenciana ha experimentado un desarrollo tecnológico significativo en diversos sectores. El fomento del emprendimiento, la inversión en infraestructura digital, la creación de parques tecnológicos, la adopción de tecnologías avanzadas en la industria, el impulso del turismo inteligente, la integración de la tecnología en la educación y la implementación de soluciones tecnológicas en la agricultura son algunos de los aspectos destacados de la situación tecnológica actual en la región. Estos avances han contribuido al crecimiento económico, la generación de empleo y la mejora de la calidad de vida en la Comunidad Valenciana, en concreto la región ha experimentado un avance tecnológico significativo en el sector oleícola, abarcando desde la recolección hasta el procesamiento y la comercialización. La adopción de maquinaria agrícola especializada, sistemas de riego inteligente, tecnologías de procesamiento avanzadas, sistemas automatizados de control de calidad, soluciones de trazabilidad y estrategias de comercialización en línea ha mejorado la eficiencia, la calidad y la competitividad del sector. Estas innovaciones tecnológicas ofrecen oportunidades para optimizar la

producción, reducir costos, mejorar la trazabilidad y llegar a un mercado más amplio, impulsando así el crecimiento sostenible del sector oleícola en la Comunidad Valenciana.

3.1.1.5. Factores Medioambientales

La Comunidad Valenciana es una región con una rica biodiversidad y una diversidad de ecosistemas. Presenta una combinación de zonas costeras, montañas y áreas rurales, lo que la convierte en una región con diversos desafíos medioambientales.

Uno de los desafíos principales es la gestión del agua, ya que la Comunidad Valenciana se caracteriza por su escasez de recursos hídricos. La disponibilidad y el uso sostenible del agua son fundamentales tanto para el sector agrícola, incluyendo la producción de cultivos como el olivo, como para el suministro de agua potable y la protección de los ecosistemas acuáticos.

Además, la Comunidad Valenciana ha experimentado presiones ambientales debido a la urbanización y el turismo costero. El crecimiento de la población y la expansión de la infraestructura pueden afectar negativamente los ecosistemas costeros, como las playas y los humedales, que son importantes para la biodiversidad y la protección contra eventos climáticos extremos, como las inundaciones.

Otro aspecto para considerar es la gestión de residuos y la reducción de la contaminación. La generación de residuos y la contaminación del suelo y el agua pueden tener impactos significativos en la calidad del medio ambiente y la salud humana. La implementación de políticas y prácticas efectivas de gestión de residuos, así como el fomento de la economía circular¹⁹, son aspectos clave para abordar este desafío.

Por último, el cambio climático es una preocupación global que también afecta a la Comunidad Valenciana. El aumento de las temperaturas, los cambios en los patrones de precipitación y la mayor frecuencia de eventos climáticos extremos pueden tener impactos significativos en la agricultura, los ecosistemas naturales y la disponibilidad de recursos hídricos. La adaptación al cambio climático y la promoción de prácticas sostenibles son cruciales para enfrentar este desafío.

Los factores medioambientales que afectan al sector oleícola en la Comunidad Valenciana pueden tener un impacto significativo en la eficiencia, la calidad y la competitividad de la producción de aceite de oliva:

1. Clima: El clima mediterráneo de la Comunidad Valenciana juega un papel crucial en la producción de aceite de oliva. Las temperaturas y los patrones de lluvia afectan directamente a la calidad y cantidad de la cosecha. Cambios en los patrones climáticos, como sequías, heladas inesperadas o aumentos en las temperaturas, pueden tener un impacto negativo en los rendimientos y la calidad del aceite de oliva.

La Comunidad Valenciana cuenta con un clima mediterráneo, lo que la convierte en una región propicia para el cultivo de olivos. El clima de la región, caracterizado por inviernos suaves y

¹⁹ La economía circular es un modelo económico y de desarrollo sostenible que busca minimizar la generación de residuos y aprovechar al máximo los recursos disponibles. En lugar de seguir un enfoque lineal de "usar y desechar", la economía circular promueve la reutilización, el reciclaje y la regeneración de materiales y productos para prolongar su ciclo de vida. El objetivo es reducir la extracción de recursos naturales, disminuir la producción de residuos y fomentar la eficiencia en el uso de los recursos, creando así un sistema más sostenible y resiliente.

lluviosos, así como veranos cálidos y secos, se asemeja al clima ideal para el cultivo del olivo (Generalitat Valenciana, 2023).

La temperatura promedio anual en la Comunidad Valenciana se encuentra dentro del rango óptimo para el crecimiento y desarrollo del olivo, que oscila entre los 15°C y los 30°C. Además, las precipitaciones anuales en la región suelen superar los 500 mm, proporcionando una cantidad adecuada de agua para el cultivo (Generalitat Valenciana, 2023).

Si bien algunas zonas de la Comunidad Valenciana presentan condiciones más secas, la adaptabilidad del olivo a la sequía permite su cultivo en estas áreas, siempre y cuando se realice una gestión adecuada del riego. En general, las condiciones climáticas de la Comunidad Valenciana favorecen el cultivo del olivo y han contribuido a que la región sea reconocida por su producción de aceite de oliva de calidad (Generalitat Valenciana, 2023).

2. Disponibilidad de agua: La disponibilidad de agua es otro factor clave para el sector oleícola. La escasez de agua puede limitar la producción y aumentar los costos de riego. La gestión eficiente del agua y el uso de técnicas de riego sostenibles son fundamentales para garantizar la viabilidad del cultivo del olivo en la región.

La escasez de recursos hídricos en la Comunidad Valenciana puede tener un impacto en el cultivo de olivos, ya que el olivo requiere una cantidad adecuada de agua para su crecimiento y producción. Dado que la región enfrenta desafíos en términos de disponibilidad y gestión del agua, es importante adoptar medidas eficientes de riego, como el riego por goteo o el riego localizado, que permiten suministrar la cantidad justa de agua directamente a las raíces de los árboles. Esto reduce las pérdidas de agua por evaporación y escorrentía, optimizando así el uso del recurso hídrico disponible (Generalitat Valenciana, 2023).

Además, se pueden implementar prácticas de gestión del suelo y conservación de agua, como la utilización de cubiertas vegetales o acolchados, que ayudan a retener la humedad en el suelo y reducir la necesidad de riego.

Es importante destacar que la adaptación del cultivo del olivo a la escasez de agua requiere un enfoque integral, que incluya no solo prácticas de riego eficientes, sino también una planificación adecuada, investigación y desarrollo de variedades más resistentes a la sequía, así como la adopción de tecnologías y estrategias innovadoras que promuevan la sostenibilidad en el cultivo del olivo en condiciones de escasez de agua (Generalitat Valenciana, 2023).

3. Contaminación y calidad del suelo: La contaminación del suelo puede afectar negativamente la salud de los olivos y la calidad del aceite de oliva producido. La agricultura intensiva y el uso excesivo de fertilizantes y pesticidas pueden provocar la erosión del suelo y la contaminación química. La adopción de prácticas agrícolas sostenibles y el monitoreo de la calidad del suelo son esenciales para mantener la productividad y la salud de los cultivos.

4. Biodiversidad y polinización: La biodiversidad en los olivares es importante para mantener el equilibrio ecológico y la polinización de los árboles. La preservación de hábitats naturales y la promoción de la diversidad de flora y fauna en los olivares contribuyen a la salud de los olivos y al mantenimiento de la producción sostenible de aceite de oliva.

5. Cambio climático: El cambio climático presenta desafíos significativos para el sector oleícola. Aumento de las temperaturas, variabilidad en las precipitaciones y eventos climáticos extremos pueden alterar los patrones de cultivo y afectar la calidad y cantidad de la cosecha. Los agricultores y la industria deben adaptarse a estos cambios y adoptar prácticas agrícolas más resistentes y sostenibles, a continuación, se presentan algunos aspectos que pueden tener efectos significativos en el sector oleícola:
 - Variaciones en las temperaturas: El cambio climático ha llevado a un aumento en las temperaturas en la Comunidad Valenciana. Esto puede afectar negativamente a los olivos, ya que estas plantas son sensibles a las temperaturas extremas. Altas temperaturas pueden perjudicar el desarrollo de las aceitunas, reducir la calidad del aceite y aumentar el riesgo de plagas y enfermedades.

 - Cambios en los patrones de lluvia: El cambio climático también ha alterado los patrones de lluvia en la región. En la Comunidad Valenciana, donde la producción oleícola depende en gran medida de la lluvia, la disminución de las precipitaciones o la irregularidad en su distribución puede tener un impacto negativo en los rendimientos y la calidad del aceite de oliva. Los períodos de sequía prolongados pueden afectar el crecimiento y la salud de los olivos, lo que reduce la producción y puede aumentar el estrés hídrico en las plantas.

 - Aumento de los riesgos de incendios forestales: El cambio climático ha contribuido al aumento de la frecuencia e intensidad de los incendios forestales en la región mediterránea, incluida la Comunidad Valenciana. Estos incendios representan una amenaza para los olivares, ya que pueden destruir los árboles y afectar a las áreas de cultivo, comprometiendo la producción de aceite de oliva.

 - Cambios en la distribución de plagas y enfermedades: El aumento de las temperaturas y los cambios en los patrones de precipitación pueden alterar la distribución geográfica de las plagas y enfermedades que afectan a los olivos. Algunas especies de insectos y hongos pueden expandirse a nuevas áreas o volverse más difíciles de controlar. Esto representa un desafío adicional para los productores oleícolas de la Comunidad Valenciana, ya que deben adaptarse a nuevas amenazas y ajustar sus prácticas de manejo.

 - Necesidad de adaptación y mitigación: El cambio climático obliga al sector oleícola a adaptarse a las nuevas condiciones ambientales y tomar medidas para mitigar sus impactos. Los agricultores están implementando prácticas de gestión del agua más eficientes, como el riego por goteo, y utilizando técnicas de agricultura sostenible para minimizar el estrés en los olivos y conservar los recursos naturales. Además, se están

buscando variedades de olivos más resistentes al calor y a las enfermedades para asegurar la viabilidad a largo plazo del sector.

Estos ejemplos destacan cómo el cambio climático está afectando al sector oleícola en la Comunidad Valenciana y cómo los productores están respondiendo para adaptarse a estas nuevas condiciones. La comprensión de estos desafíos es crucial para tomar medidas efectivas y promover la sostenibilidad de la producción de aceite de oliva en la región.

En la Figura 4 se puede observar un de forma gráfica el impacto del cambio climático en España en desde el año 1971 hasta el año 2000. En la parte superior se puede ver como ha aumentado la temperatura media en España en esos años, y en los gráficos del centro e inferior se pueden observar las temperaturas máximas y mínimas respectivamente, lo que como se ha visto tiene un impacto severo en el cultivo de olivos.

Figura 4: Anomalías de la temperatura media anual (gráfico superior), de la media anual de las máximas (gráfico intermedio) y de la media anual de las mínimas (gráfico inferior) en España desde el año 1971 (periodo de referencia 1971-2000)



Fuente: AEMET (2019)

6. Plagas y enfermedades: Las plagas y enfermedades específicas de los olivos pueden afectar negativamente la producción y la calidad del aceite de oliva. La presencia de plagas y enfermedades puede estar influenciada por factores ambientales, como las condiciones climáticas y la salud del suelo. La implementación de medidas de control integrado de plagas y enfermedades es fundamental para mantener la productividad y la salud de los olivares.

El sector oleícola en la Comunidad Valenciana se enfrenta a varios desafíos relacionados con plagas y enfermedades que afectan a los olivos. Algunos ejemplos extraídos del informe de la Junta de Andalucía son:

- Mosca del olivo (*Bactrocera oleae*): La mosca del olivo es una de las plagas más comunes y perjudiciales para los olivares en la región. Las hembras de esta mosca depositan sus huevos en las aceitunas, y las larvas se alimentan de la pulpa del fruto, causando daños y deterioro en su calidad. Esto puede afectar la producción de aceite de oliva y disminuir su valor comercial (Junta de Andalucía. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera., 2017).
- Verticilosis (*Verticillium dahliae*): La verticilosis es una enfermedad fúngica²⁰ que afecta a los olivos. El hongo *Verticillium dahliae* infecta el sistema vascular de la planta, obstruyendo el flujo de agua y nutrientes. Los síntomas incluyen marchitamiento de las hojas, defoliación²¹ y eventual muerte del árbol. Esta enfermedad puede causar pérdidas significativas en los olivares valencianos (Junta de Andalucía. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera., 2017).
- Repilo (*Cycloconium oleaginum*): El repilo, causado por el hongo *Cycloconium oleaginum*, es otra enfermedad común en los olivos de la Comunidad Valenciana. Este hongo provoca la formación de manchas en las hojas de los olivos, reduciendo la capacidad de la planta para realizar la fotosíntesis y debilitándola. El repilo puede afectar negativamente el crecimiento y rendimiento de los olivos, y en casos severos, puede causar la defoliación completa (Junta de Andalucía. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera., 2017).

²⁰ Una enfermedad fúngica es una enfermedad causada por hongos que afecta a plantas, animales o seres humanos. Los hongos pueden infectar los tejidos vivos de los organismos, causando daños y síntomas característicos. Estas enfermedades pueden manifestarse de diversas formas, como manchas, pudriciones, marchitamiento, deformaciones o alteraciones en el crecimiento. Los hongos pueden propagarse a través de esporas o mediante el contacto directo entre organismos.

²¹ La defoliación es el proceso mediante el cual las hojas de una planta se caen o se desprenden de manera prematura. Puede ocurrir de forma natural durante ciertas épocas del año, como en los árboles caducifolios que pierden sus hojas en otoño, o como respuesta a condiciones adversas o enfermedades. La defoliación puede ser parcial, afectando solo algunas hojas, o completa, cuando todas las hojas de la planta se caen. La defoliación puede debilitar a la planta al afectar su capacidad para realizar la fotosíntesis y obtener nutrientes, lo que puede tener un impacto negativo en su crecimiento, desarrollo y producción.

- Prays del olivo (*Prays oleae*): El prays del olivo es una pequeña polilla que afecta los brotes y las hojas de los olivos. Las larvas de este insecto se alimentan de los tejidos vegetales, causando daños en los brotes y la defoliación parcial de los árboles. El prays puede disminuir la producción de aceitunas y debilitar la resistencia de los olivos a otras enfermedades (Junta de Andalucía. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera., 2017).
- Tuberculosis del olivo (*Pseudomonas savastanoi*): La tuberculosis del olivo es una enfermedad bacteriana que afecta principalmente a los brotes y ramas jóvenes de los olivos. La bacteria *Pseudomonas savastanoi* forma tumores o agallas en las ramas, lo que puede debilitar el árbol y afectar su desarrollo. Esta enfermedad puede causar daños significativos en los olivares valencianos, especialmente en plantaciones jóvenes (Junta de Andalucía. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera., 2017).

Estos son solo algunos ejemplos de las plagas y enfermedades que afectan al sector oleícola en la Comunidad Valenciana. Los productores deben implementar medidas de control y manejo adecuadas, como el uso de productos fitosanitarios, la poda sanitaria y la selección de variedades resistentes, para minimizar el impacto de estas amenazas y mantener la salud de los olivares.

7. Erosión y degradación del suelo: La erosión del suelo y la degradación de la calidad de este pueden ser consecuencias de prácticas agrícolas inadecuadas, como el monocultivo y la labranza intensiva. La erosión del suelo puede afectar negativamente la retención de agua, la fertilidad y la estabilidad del terreno.

Por ejemplo, en la Comunidad Valenciana, las condiciones climáticas mediterráneas, con vientos fuertes y sequedad, pueden propiciar la erosión eólica en los olivares. La pérdida de suelo debido a la erosión eólica puede tener un impacto negativo en la estructura y fertilidad del suelo, lo que afecta el crecimiento y rendimiento de los olivos. La adopción de técnicas de conservación del suelo, como la siembra directa y la rotación de cultivos, puede ayudar a prevenir la erosión y mantener la calidad del suelo a largo plazo.

Además, la competencia por el uso del suelo agrícola puede tener implicaciones para el sector oleícola. En la Comunidad Valenciana, donde la tierra es limitada, puede haber presión para destinar terrenos a otros usos, como la urbanización o la expansión de infraestructuras. Esta competencia puede llevar a la reducción de la superficie dedicada al cultivo del olivo y afectar la producción y rentabilidad del sector.

8. Uso de recursos naturales: El sector oleícola depende del uso de recursos naturales, como el agua y la energía. La extracción y el uso de agua para el riego pueden tener un impacto en los acuíferos locales y en la disponibilidad de agua para otros usos. Además, el consumo de energía en las etapas de producción y procesamiento del aceite de oliva puede generar emisiones de gases de efecto invernadero. La implementación de prácticas de gestión eficiente del agua y el uso de energías renovables pueden contribuir a reducir el impacto ambiental del sector.

9. Conservación de la biodiversidad: La conservación de la biodiversidad en los olivares es importante no solo desde una perspectiva medioambiental, sino también para mantener la calidad y sostenibilidad del sector oleícola. La promoción de prácticas agrícolas que fomenten la presencia de hábitats naturales, como setos y áreas de refugio para la fauna local, contribuye a mantener un equilibrio ecológico y a prevenir la propagación de plagas.

La conservación de la biodiversidad es de gran importancia para el sector oleícola en la Comunidad Valenciana. Algunos ejemplos son:

- Polinización de los olivos: Los olivos dependen en gran medida de la polinización para la producción de aceitunas. La presencia de una diversidad de polinizadores, como abejas, mariposas y otros insectos, es crucial para asegurar una polinización eficiente y una mayor producción de frutos. Por lo tanto, conservar la biodiversidad de polinizadores en los olivares es esencial para mantener la productividad de los cultivos.
- Control de plagas y enfermedades: La biodiversidad también desempeña un papel importante en el control natural de plagas y enfermedades en los olivares. Los enemigos naturales, como aves, murciélagos, insectos depredadores y artrópodos beneficiosos, pueden ayudar a mantener bajo control las poblaciones de plagas que afectan a los olivos. Promover la biodiversidad en los olivares, por ejemplo, mediante la conservación de hábitats naturales y la implementación de prácticas agrícolas respetuosas con la biodiversidad, puede reducir la necesidad de utilizar pesticidas químicos.
- Conservación de hábitats naturales: Los olivares valencianos pueden coexistir con una variedad de hábitats naturales, como bosques, matorrales y áreas ribereñas. Estos hábitats proporcionan refugio, alimento y lugares de reproducción para numerosas especies de plantas y animales. Al preservar y proteger estos hábitats, se promueve la diversidad biológica en la región, lo que contribuye a la salud de los ecosistemas y favorece la resiliencia de los olivares frente a perturbaciones ambientales.
- Conservación de variedades de olivo autóctonas: La Comunidad Valenciana cuenta con variedades autóctonas de olivo que están adaptadas a las condiciones climáticas y al entorno local. La conservación de estas variedades es esencial para preservar la diversidad genética y cultural asociada al cultivo del olivo en la región. Estas variedades autóctonas a menudo poseen características únicas y contribuyen a la calidad y singularidad de los aceites de oliva valencianos.

Promover la conservación de la biodiversidad en el sector oleícola implica adoptar prácticas agrícolas sostenibles, como la protección de áreas de vegetación nativa, la promoción de prácticas de manejo del suelo que favorezcan la biodiversidad y la implementación de medidas para minimizar los impactos negativos en los ecosistemas circundantes. Estas acciones contribuyen a mantener la salud de los olivares, mejorar la calidad del aceite de oliva y asegurar la sostenibilidad a largo plazo del sector.

10. Regulaciones medioambientales: Las regulaciones y políticas medioambientales también pueden tener un impacto en el sector oleícola. Las normativas relacionadas con el uso del agua, la gestión de residuos, la protección del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad pueden influir en las prácticas agrícolas y los costos de producción, ya que juega un papel importante en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana al promover prácticas sostenibles y proteger los recursos naturales. Algunos ejemplos de regulaciones que pueden influir en el sector oleícola en la región son:

- Uso de pesticidas y fertilizantes: Las regulaciones ambientales establecen límites y pautas para el uso de pesticidas y fertilizantes en los olivares. Estas regulaciones buscan minimizar los impactos negativos en la calidad del suelo, el agua y la biodiversidad. Por ejemplo, se pueden establecer restricciones sobre los tipos y cantidades de productos químicos que se pueden utilizar, así como períodos de espera antes de la cosecha para garantizar la seguridad alimentaria y proteger el medio ambiente.
- Gestión del agua: El riego es una parte crucial del cultivo de olivos, y las regulaciones medioambientales pueden establecer pautas para una gestión eficiente del agua. Esto puede incluir la implementación de sistemas de riego por goteo o tecnologías de riego más precisas para reducir el consumo de agua y prevenir la sobreexplotación de los recursos hídricos. Además, las regulaciones pueden promover la reutilización de aguas residuales tratadas en los olivares, fomentando así la conservación y el uso sostenible del agua.
- Protección de áreas naturales y biodiversidad: Las regulaciones ambientales también pueden abordar la protección de áreas naturales y la conservación de la biodiversidad en los olivares. Esto puede implicar restricciones sobre la expansión de los cultivos hacia áreas sensibles, como humedales o zonas protegidas. Además, se pueden establecer medidas para la conservación de hábitats naturales dentro de los olivares, como la preservación de setos, árboles y otras formas de vegetación que brinden refugio y alimento a la fauna silvestre.
- Gestión de residuos y subproductos: Las regulaciones medioambientales pueden abordar la gestión adecuada de los residuos y subproductos generados en la producción de aceite de oliva. Esto incluye la gestión de los restos de poda, las aguas residuales de la almazara y otros residuos agrícolas. Las regulaciones pueden establecer requisitos para el compostaje, la valorización energética o el tratamiento adecuado de estos residuos para minimizar los impactos negativos en el medio ambiente.

El cumplimiento de las regulaciones medioambientales en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana no solo contribuye a la protección del medio ambiente, sino que también puede mejorar la imagen y la calidad del aceite de oliva producido, aumentando su valor en el mercado y fortaleciendo la sostenibilidad del sector a largo plazo.

3.1.1.6. Factores Legales

La situación legal de la Comunidad Valenciana presenta diversos aspectos que deben ser considerados por los expertos de Navaoliva para conseguir el objetivo de Navaoliva, además, este apartado está estrechamente relacionado con los factores estudiados en los apartados anteriores.

En términos de legislación alimentaria, el sector oleícola se encuentra sujeto a una amplia gama de normativas europeas y nacionales que buscan garantizar la calidad y seguridad de los productos alimentarios, incluyendo el aceite de oliva. Estas regulaciones abarcan aspectos como el etiquetado, la trazabilidad, el control de residuos y las normas de calidad del aceite de oliva, como se ha comentado en el apartado de factores políticos. Es fundamental que los expertos de Navaoliva estén actualizados acerca de estas regulaciones para garantizar el cumplimiento normativo por parte de los productores y comercializadores de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana.

En cuanto a la protección de las indicaciones geográficas y denominaciones de origen, la Comunidad Valenciana cuenta con varias designaciones, entre ellas la Denominación de Origen Protegida (DOP) Aceite de la Comunidad Valenciana. La normativa que regula estas denominaciones establece requisitos específicos en términos de producción, envasado y comercialización del aceite de oliva. Los agentes especializados de Navaoliva deben tener un conocimiento profundo de esta legislación para asesorar a los productores y garantizar la autenticidad y calidad de los productos amparados por estas denominaciones. Además, es importante que estén preparados para enfrentar casos de productos fraudulentos o falsificaciones que puedan afectar la reputación y el mercado del aceite de oliva de la Comunidad Valenciana.

En el ámbito de las políticas agrícolas y las subvenciones, los expertos de Navaoliva deben estar al tanto de los programas de apoyo gubernamentales destinados a la agricultura y la producción de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana. Esto incluye subvenciones para la plantación de olivos, programas de mejora de la productividad, ayudas a la comercialización y promoción del producto, entre otros. El conocimiento detallado de estos programas y su aplicación práctica permitirá a Navaoliva brindar asesoramiento estratégico a los productores y maximizar los beneficios económicos para la empresa en la región.

Por último, los aspectos legales relacionados con el medio ambiente son cada vez más relevantes en el sector oleícola como se ha visto en los apartados anteriores. La producción de aceite de oliva puede tener impactos ambientales significativos, como el uso del agua, la gestión de residuos y la aplicación de productos fitosanitarios. Navaoliva debe estar al tanto de la legislación ambiental y las normativas específicas aplicables a la producción de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana. Esto implica comprender las regulaciones relacionadas con la gestión de subproductos, la conservación del agua, las buenas prácticas agrícolas y otras medidas que buscan minimizar el impacto ambiental, adoptando así prácticas sostenibles y cumplimiento de las normas ambientales vigentes, para asegurar la viabilidad a largo plazo del sector oleícola en la región.

En resumen, la situación legal de la Comunidad Valenciana en relación con el sector oleícola implica la aplicación de normativas alimentarias, la protección de denominaciones de origen, la implementación de políticas agrícolas y subvenciones, el cumplimiento de la normativa laboral y el respeto por la legislación ambiental.

3.2. Análisis del Microentorno

El presente apartado tiene como objetivo realizar un análisis detallado del microentorno de Navaoliva, la cooperativa de aceite de oliva objeto de estudio en el presente trabajo que planea abrir una nueva sede en Valencia. Este análisis se centra en los factores y variables que afectan directamente a la organización en su entorno cercano, incluyendo aspectos relacionados con sus clientes, proveedores, competidores y otros actores relevantes en el mercado local, para dicho análisis se hará uso del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El microentorno se considera fundamental para comprender la dinámica empresarial y las oportunidades y desafíos específicos que enfrenta Navaoliva en su proceso de expansión. Al evaluar en detalle estos aspectos, se busca obtener información valiosa que permita tomar decisiones estratégicas informadas y diseñar acciones efectivas para asegurar el éxito en la apertura de la nueva sede en Valencia.

El análisis del microentorno se llevará a cabo a través de la identificación y evaluación de los siguientes elementos clave:

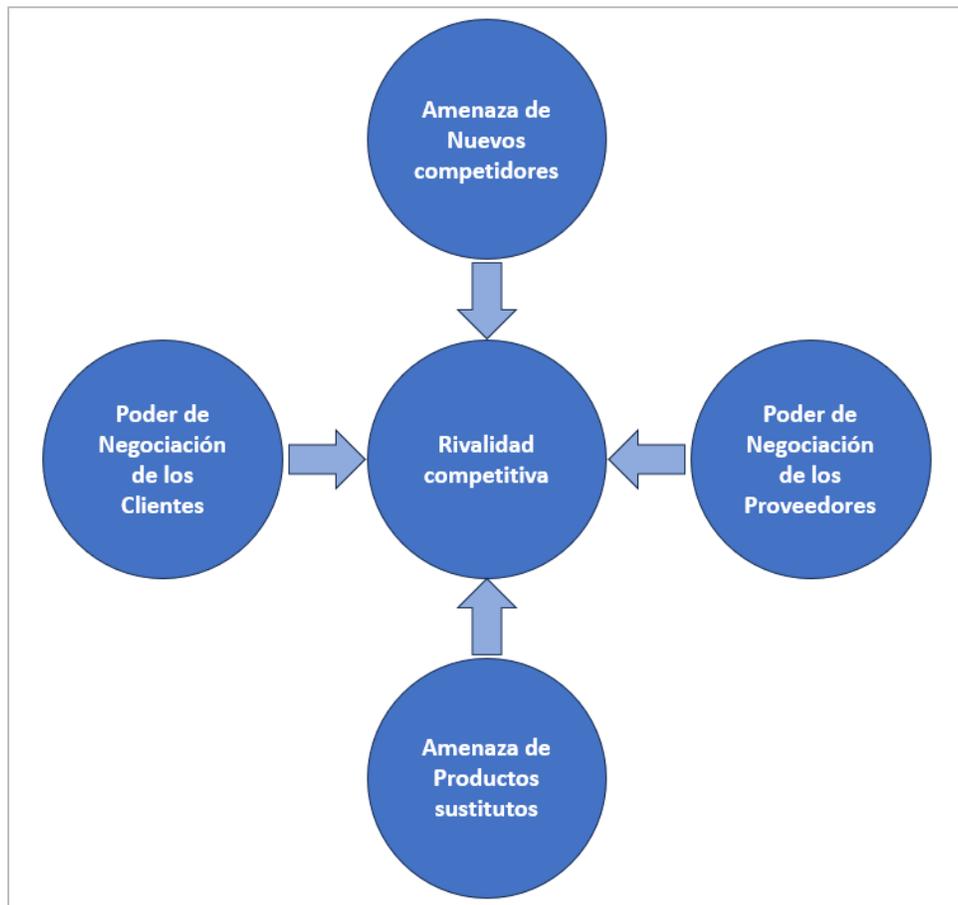
- Cientes y consumidores: Se examinarán las características demográficas, preferencias, comportamientos de compra y necesidades de los consumidores en el mercado de aceite de oliva en Valencia. Esto permitirá a Navaoliva entender mejor a su público objetivo y adaptar su oferta de productos y estrategias de marketing para satisfacer sus demandas de manera efectiva.
- Proveedores y cadena de suministro: Se analizará la disponibilidad y confiabilidad de los proveedores de insumos clave para la producción de aceite de oliva. Además, se evaluará la eficiencia y la calidad de la cadena de suministro actual y se identificarán posibles mejoras o alternativas que puedan optimizar la gestión de la producción y la distribución.
- Competidores: Se examinará el panorama competitivo en el sector del aceite de oliva en Valencia, identificando a los principales competidores de Navaoliva en términos de calidad, oferta de productos, estrategias de precios, canales de distribución y posicionamiento en el mercado. Este análisis permitirá a Navaoliva comprender la dinámica competitiva y desarrollar estrategias diferenciadas para destacar en el mercado local.
- Alianzas estratégicas y colaboraciones: Se explorarán oportunidades de establecer alianzas estratégicas con otros actores relevantes en el sector oleícola en Valencia. Esto podría incluir asociaciones con productores locales, restaurantes, tiendas especializadas o eventos gastronómicos, con el fin de ampliar la visibilidad de Navaoliva y fortalecer su posición en el mercado.

En resumen, este apartado se centrará en analizar el microentorno de Navaoliva en el contexto de su apertura de una nueva sede en Valencia. A través de la evaluación de los clientes, proveedores, competidores y alianzas estratégicas haciendo uso del análisis de las 5 fuerzas de Porter, donde se analiza en detalle el microentorno, se obtendrá una comprensión profunda de los factores internos y externos que influirán en el éxito de la cooperativa en este nuevo mercado. Los resultados de este análisis servirán como base para la toma de decisiones estratégicas y la elaboración de planes de acción que impulsen el crecimiento y desarrollo de Navaoliva en Valencia.

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

La metodología del análisis de las 5 fuerzas de Porter, desarrollada por Michael Porter en el año 1979, es una herramienta clave para evaluar la competitividad de una industria y comprender su estructura de mercado. Este enfoque examina cinco factores clave: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Al evaluar estas fuerzas, las empresas pueden obtener información valiosa para desarrollar estrategias que les permitan destacarse en su industria y enfrentar los desafíos competitivos.

Figura 5: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

En este apartado se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter de Navaoliva en el sector oleícola de la comunidad Valenciana, para poder obtener una imagen fiel de la situación del microentorno y poder tomar decisiones para conseguir el objetivo buscado por el presente trabajo.

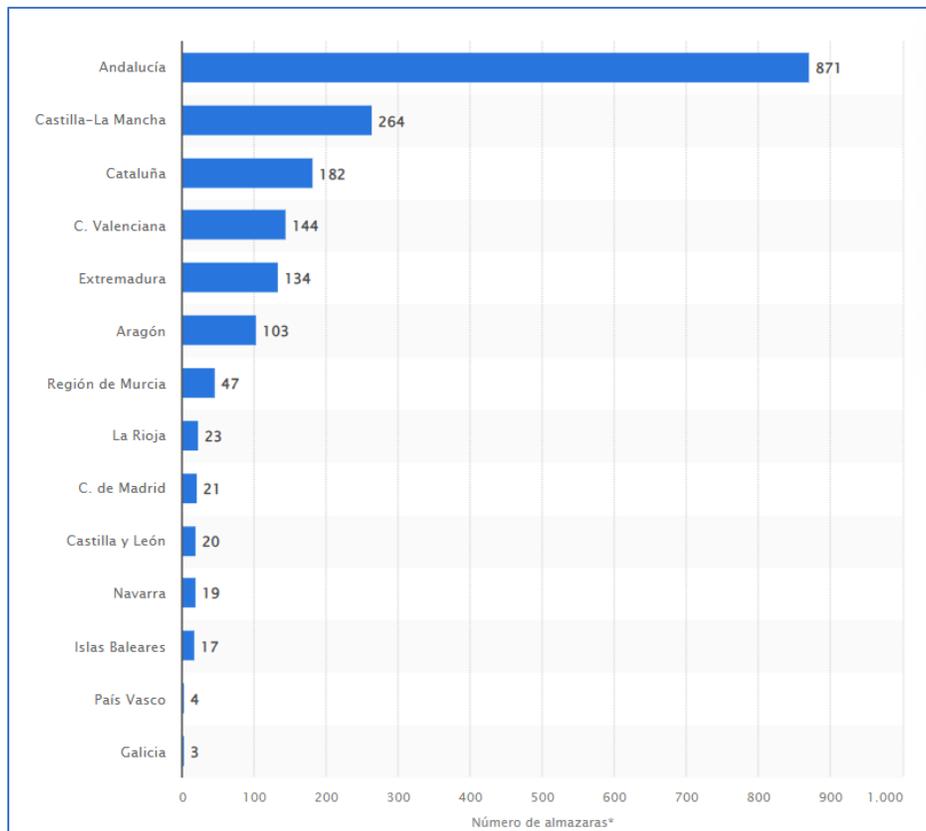
3.2.1.1. Rivalidad entre competidores existentes:

En España, el olivar abarca 2,75 millones de hectáreas de las cuales 2,55 millones de hectáreas pertenecen a olivar de almazara (93% del total de olivar) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023).

En octubre de 2022, el volumen total de Almazaras en España ascendía a 1832, en esa fecha Andalucía se posicionaba en primera posición en cantidad de almazaras con el 47,54% de almazaras totales, lo cual es lógico teniendo en cuenta que Andalucía es la mayor productora de aceite y los olivares en España siguen una distribución centro-sur y este de la península. Castilla la Mancha, por su parte, se situaba en segundo lugar con 264 almazaras y cerraba el podio Cataluña con 182 almazaras, como puede observarse en el Gráfico 11.

En el mercado de aceite de oliva en Valencia, la rivalidad entre competidores existentes es alta, ya que la región se encuentra en la cuarta con más almazaras de España, teniendo el 7,86% del total de almazaras españolas situadas en esta región. Además, hay varias marcas reconocidas a nivel nacional y productores locales que compiten por la preferencia de los consumidores. La competencia se centra en la calidad del aceite, el sabor, la presentación, la reputación de la marca y el precio.

Gráfico 11: Volumen total de almazaras en España en octubre de 2022, por comunidad autónoma



Fuente: Statista (2019)

3.2.1.2. Amenaza de productos sustitutos:

En este apartado, se ha de tener en cuenta los productos sustitutos del aceite de oliva, donde no sólo se encuentran otras marcas de aceites de oliva o derivados del aceite de oliva, sino que también se encuentran otros productos como otros aceites vegetales y grasas, aceite de girasol, aceite de palma, aceite de semillas o aceite de soja. Estos aceites son de menor precio que el aceite de oliva, por lo que, en ciertas épocas, gran parte de la población española prefiere comprar este tipo de aceites debido a la subida del precio del aceite de oliva.

Alguno de los productos sustitutos a destacar son:

- Otros aceites vegetales: Diversos aceites vegetales pueden utilizarse como sustitutos del aceite de oliva en la cocina. Algunas opciones populares incluyen:
 - Aceite de girasol: Es un aceite neutro en sabor y aroma, con un perfil de grasas similar al aceite de oliva. Se utiliza ampliamente en la cocina, especialmente en frituras y horneados.
 - Aceite de canola: Es un aceite con un sabor suave y un contenido saludable de ácidos grasos omega-3. Es versátil y se utiliza tanto en la cocina como en la preparación de aderezos y salsas.
 - Aceite de aguacate: Es un aceite con un sabor suave y afrutado, rico en grasas saludables. Se utiliza como sustituto del aceite de oliva en aderezos para ensaladas y en la cocina de alta gama.
 - Aceite de nuez: Tiene un sabor intenso y característico que puede agregar un toque especial a los platos. Es especialmente popular en la cocina gourmet y en la preparación de aderezos.

Estos aceites vegetales ofrecen diferentes perfiles de sabor y características nutricionales, lo que permite adaptarse a diferentes preferencias culinarias y necesidades dietéticas.

- Aceite de coco: El aceite de coco se ha vuelto muy popular en los últimos años debido a sus propiedades beneficiosas para la salud y su versatilidad en la cocina. Si bien tiene un sabor y aroma distintivos a coco, se puede utilizar como sustituto del aceite de oliva en recetas que se beneficien de su sabor tropical. Además, el aceite de coco es conocido por su alta resistencia a las altas temperaturas, por lo que es ideal para freír.
- Mantequilla: La mantequilla es otro sustituto del aceite de oliva utilizado en la cocina, especialmente para saltear y cocinar alimentos. Aunque la mantequilla tiene un sabor y una textura únicos, puede agregar un rico sabor a los platos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la mantequilla es alta en grasas saturadas y no es una opción adecuada para aquellos que siguen una dieta vegana o desean evitar productos lácteos.

- Aceites sintéticos o mezclas de aceites: En el mercado también existen aceites sintéticos o mezclas de aceites que imitan las características del aceite de oliva. Estos productos están diseñados para brindar un sabor y aroma similar al aceite de oliva, pero generalmente están compuestos por aceites vegetales refinados y aditivos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos productos no ofrecen los mismos beneficios nutricionales y de sabor que el aceite de oliva virgen extra de alta calidad.

El aceite de oliva virgen extra tiene características únicas en términos de sabor, valor nutricional y beneficios para la salud. Navaoliva podría resaltar estas cualidades distintivas y educar a los consumidores sobre los beneficios del aceite de oliva virgen extra para crear lealtad a la marca y minimizar la amenaza de productos sustitutos.

3.2.1.2. *Poder de negociación de los proveedores:*

El poder de negociación que se tiene frente a los proveedores en el sector oleícola puede variar según diversos factores. A continuación, se detallan los aspectos clave que influyen en el poder de negociación:

- Oferta y demanda de materia prima: La disponibilidad y la demanda de la materia prima, es decir, las aceitunas, pueden afectar el poder de negociación frente a los proveedores, ya que el cultivo del olivar muestra una gran alternancia productiva entre campañas. Si hay una abundancia de aceitunas en el mercado y una competencia significativa entre los proveedores, los compradores tendrán un mayor poder de negociación para establecer precios y condiciones favorables. Por el contrario, si la oferta de aceitunas es limitada o si hay una demanda considerablemente mayor que la oferta, los proveedores tendrán un mayor poder de negociación. Por lo general, existen numerosos proveedores de materia prima ya que el cultivo del olivar está presente en 15 de 17 comunidades autónomas con más de 2,75 millones de hectáreas.
- Concentración de los proveedores: La concentración de los proveedores en el sector oleícola también puede influir en el poder de negociación. Si hay pocos proveedores dominantes en el mercado, como es el caso de la Comunidad Valenciana debido a que el 60% del total de hectáreas de olivares se encuentran en Andalucía, estos pueden tener un mayor poder para establecer precios y condiciones, ya que los compradores tienen menos opciones. Por otro lado, si existen numerosos proveedores competidores, los compradores tendrían más poder para negociar precios y condiciones más favorables.
- Calidad y diferenciación de la materia prima: La calidad de las aceitunas suministradas por los proveedores también puede afectar el poder de negociación. Si las aceitunas ofrecidas son de alta calidad y cumplen con los estándares requeridos para la producción de aceite de oliva, los proveedores pueden tener un mayor poder de negociación. Por otro lado, si las aceitunas son de menor calidad o no cumplen con los estándares deseados, los compradores tendrán más poder para negociar precios y condiciones.

En la Comunidad Valenciana, se cultivan diferentes variedades de aceitunas, aunque las dos más destacadas son:

- Variedad Blanqueta: Es una variedad autóctona de la Comunidad Valenciana. Las aceitunas de la variedad Blanqueta son de tamaño mediano a grande, tienen forma redondeada y su color varía entre verde y amarillo. Se caracterizan por su sabor suave y equilibrado, así como por su alto rendimiento en la extracción de aceite.
- Variedad Farga: También es una variedad autóctona de la Comunidad Valenciana. Las aceitunas de la variedad Farga son pequeñas y tienen forma ovalada. Su color varía de verde a morado oscuro. Son conocidas por su sabor intenso y su alta resistencia a condiciones climáticas adversas.

Estas son solo dos de las variedades de aceitunas cultivadas en la Comunidad Valenciana, pero existen otras como la Alfafarenca, Arbequina, Manzanilla o Empeltre, entre otras. Por lo que, por lo general, Navaoliva no debería tener problemas para obtener materia prima de primera calidad en la Comunidad Valenciana. Aunque las variedades más destacadas en la producción de aceite en España son la Arbequina (Cataluña), Picual (Andalucía), Hojiblanca y Cornicabra, entre otras.

- Relaciones comerciales y contratos: Las relaciones comerciales establecidas con los proveedores y la existencia de contratos a largo plazo también pueden influir en el poder de negociación. Si hay una relación sólida y de confianza con los proveedores, los compradores pueden tener más poder para negociar precios y condiciones favorables. Los contratos a largo plazo también pueden garantizar un suministro estable y proporcionar seguridad para ambas partes.

Para Navaoliva esto podría suponer una limitación en la Comunidad Valenciana, ya que la producción en la sede actual no es suficiente para abastecer otra nueva fábrica, por lo que tendría que conseguir nuevos proveedores en la región.

En resumen, el poder de negociación frente a los proveedores en el sector oleícola está influenciado por factores como la oferta y demanda de materia prima, la concentración de proveedores, la calidad y diferenciación de la materia prima, así como las relaciones comerciales y los contratos establecidos. Es importante considerar estos factores al evaluar y negociar con los proveedores en el sector oleícola.

En el caso Navaoliva, los proveedores clave son los agricultores locales que suministran las aceitunas. Es fundamental establecer relaciones sólidas con los proveedores para asegurar un suministro constante de aceitunas de alta calidad. Navaoliva puede garantizar una relación mutuamente beneficiosa ofreciendo precios justos, pagos a tiempo y apoyo técnico a los agricultores en términos de técnicas de cultivo sostenible. Además, Navaoliva puede considerar la posibilidad de adquirir sus propios olivares para tener un mayor control sobre el suministro de aceitunas.

3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de aceite de oliva en Valencia tienen poder de negociación, ya que pueden comparar precios y calidades entre diferentes marcas. Sin embargo, la demanda de aceite de oliva de calidad es alta y existe una base de consumidores dispuestos a pagar más por un producto de alta calidad. El poder de negociación de Navaoliva en la Comunidad Valenciana frente a los podría estar influenciado por factores específicos de la región. A continuación, se destacan aspectos relevantes:

- Denominación de Origen Protegida (DOP): La comunidad Valenciana cuenta con la DOP Aceite de la Comunidad Valenciana, que certifica la calidad y origen de los aceites de oliva producidos en la región. Esta denominación puede conferir un mayor poder de negociación a los productores valencianos, ya que brinda a los clientes garantías de calidad y autenticidad.
- Promoción de productos locales: En la comunidad Valenciana, se ha observado un creciente interés por los productos locales y de proximidad. Esto puede favorecer el poder de negociación de los productores de aceite de oliva valencianos, ya que los clientes buscan apoyar la economía local y valoran los productos autóctonos.
- Turismo gastronómico: La comunidad Valenciana es un destino turístico popular, conocido por su rica oferta gastronómica. Esto puede generar oportunidades para los productores de aceite de oliva, ya que los turistas y los restaurantes locales buscan ingredientes de calidad para sus platos.
- Innovación y diversificación: Los productores de aceite de oliva valencianos que se centran en la innovación y la diversificación de productos pueden tener un mayor poder de negociación. Al ofrecer aceites de oliva con sabores o características únicas, pueden atraer a clientes que buscan experiencias sensoriales diferentes.

3.2.1.5. Amenaza de nuevos competidores:

La entrada de nuevos competidores en el mercado de aceite de oliva en Valencia puede representar una amenaza. Sin embargo, existen barreras de entrada significativas, como la inversión requerida para establecer una infraestructura de producción, adquirir olivares y ganar reconocimiento en el mercado. Navaoliva puede aprovechar su enfoque en la producción artesanal y la utilización de aceitunas autóctonas para diferenciarse de los nuevos competidores. Además, puede invertir en actividades de marketing y promoción para aumentar el conocimiento de la marca y construir una base de clientes sólida.

Algunos aspectos clave para comprender la amenaza de nuevos competidores son:

- Incremento en la producción nacional: El aumento de la producción de aceite de oliva en otras regiones de España puede representar una amenaza para los productores valencianos. Si otras regiones, como Andalucía o Castilla-La Mancha, incrementan su producción y logran ofrecer aceites de calidad similar, podrían captar parte del mercado tradicionalmente dominado por los productores valencianos.
- Importación de aceite de oliva extranjero: La importación de aceite de oliva de otros países puede representar una amenaza para los productores valencianos. Si los aceites importados ofrecen precios competitivos y una calidad similar, podrían captar una parte del mercado local y reducir la demanda de los aceites producidos en la comunidad valenciana.
- Diversificación de cultivos en la comunidad valenciana: La comunidad valenciana también enfrenta la amenaza de la diversificación de cultivos. Algunos agricultores pueden optar por cultivar otros productos agrícolas más rentables o demandados en lugar de dedicarse al cultivo de aceitunas. Esto puede llevar a una disminución en la oferta de aceite de oliva valenciano y abrir espacio para nuevos competidores.

- Entrada de nuevos productores locales: Aunque es menos común, la entrada de nuevos productores locales en la comunidad valenciana también puede representar una amenaza para los competidores establecidos. Si nuevos emprendedores deciden ingresar al sector oleícola y ofrecen productos de calidad y precios competitivos, podrían ganar una cuota de mercado y desafiar a los productores existentes.

3.2.1.6. Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Finalmente, tras haber analizado las 5 fuerzas de Porter del sector oleícola en la Comunidad Valenciana, en este apartado se expone un breve análisis como conclusión.

En primer lugar, se ha observado una gran competencia entre rivales existentes en el sector oleícola en la región debido al gran número de rivales dedicados a la producción de aceite o de sus subproductos. Por lo tanto, se puede afirmar que el nivel de competencia existente es elevado.

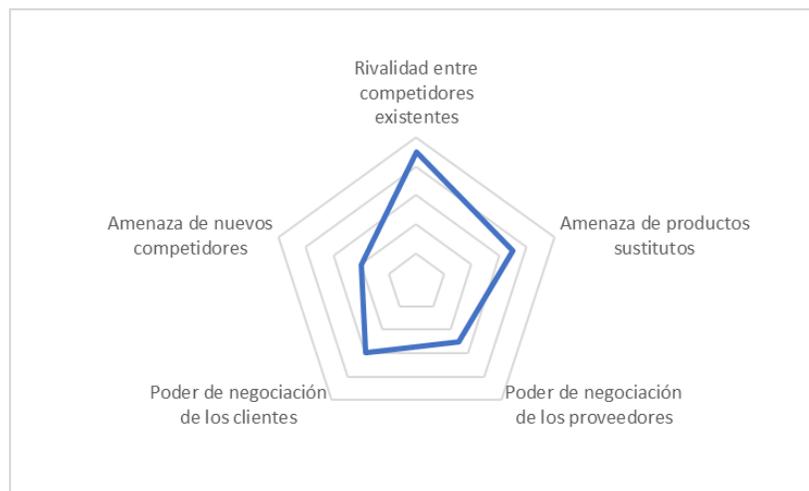
En segundo lugar, se tiene un nivel moderadamente alto en cuanto a productos sustitos, ya que, a pesar de su inferior calidad, existe una gran cantidad de productos sustitutos que suponen una gran amenaza en cuanto a precios.

En tercer lugar, se tiene una buena posición en cuanto a la negociación con los clientes, ya que existe una gran demanda de producto tanto a nivel nacional como internacional, aunque bien es cierto que existe una gran variedad de aceites de oliva en el mercado.

En cuarto lugar, se tiene también una buena posición en cuanto a la negociación con los proveedores, ya que existe una gran cantidad de cultivos de olivares en España, y más concretamente en la Comunidad Valenciana, situándose en cuarta posición en volumen de almazaras, además, como se ha visto, en la región se cultiva aceituna de buena calidad.

Por último, la amenaza de nuevos competidores se ve muy limitada por las barreras de entrada tanto económicas como de financiación. Sin embargo, las barreras comerciales y el coste de cambio para el cliente son muy reducidas. Por ello se considera un grado medio bajo en cuanto a las amenazas de nuevos competidores (Gráfico 12).

Gráfico 12: Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta estratégica que permite evaluar de manera integral las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización o proyecto. Este análisis proporciona una visión panorámica de la situación actual, permitiendo identificar aspectos internos y externos que pueden afectar su desempeño y su capacidad para alcanzar sus objetivos, a partir de los datos recopilados en el estudio de mercado previo. A través del análisis DAFO, se pueden obtener una imagen de la situación de partida para la toma de decisiones estratégicas, la elaboración de planes de acción y la identificación de áreas de mejora y ventajas competitivas.

El análisis de las Fortalezas se centra en los aspectos positivos internos de la organización. Estas pueden ser ventajas competitivas, recursos valiosos, habilidades distintivas o características únicas que la diferencian de sus competidores. Al identificar las fortalezas, se puede aprovechar y potenciar aquello en lo que la organización se destaca, permitiéndole obtener una posición sólida en el mercado.

Por otro lado, el análisis de las Debilidades busca identificar las limitaciones y deficiencias internas de la organización. Estas pueden incluir falta de recursos, procesos ineficientes, falta de capacidades clave o productos/servicios de baja calidad. Al reconocer las debilidades, la organización puede enfocarse en superarlas y desarrollar estrategias para mejorar su desempeño y competitividad.

El análisis DAFO proporciona una visión de la situación actual de una organización o proyecto al evaluar sus fortalezas internas, debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. Este análisis permite a las organizaciones comprender su posición competitiva, identificar áreas de mejora, tomar decisiones estratégicas fundamentadas y aprovechar las oportunidades disponibles en su entorno. Al utilizar el análisis DAFO, las organizaciones pueden desarrollar planes de acción efectivos y mejorar su rendimiento en un mercado cada vez más competitivo.

3.3.1. Fortalezas.

- Alta calidad del producto: Navaoliva se destaca por la producción de aceite de oliva de alta calidad, garantizando sabores y aromas excepcionales.
- Ubicación estratégica:
 - La sede existente está situada al suroeste de la provincia de (Ciudad Real) y próximos a los límites provinciales de Córdoba y Jaén, la cual es una zona óptima para la recolección de aceitunas.
 - La nueva sede estará situada en Valencia, por lo que podrá contar con un clima y suelo propicio para el cultivo de olivos, lo que brinda a Navaoliva acceso a materia prima de calidad y una ventaja competitiva.
- Infraestructura y tecnología moderna: La empresa cuenta con una infraestructura bien establecida y equipamiento tecnológico avanzado para garantizar una producción eficiente y de alta calidad.
- Conocimiento y experiencia: Navaoliva cuenta con un equipo altamente capacitado y experimentado en la producción y comercialización de aceite de oliva, lo que les permite tomar decisiones informadas y eficaces, con más de 70 años de experiencia en el sector.

- Red de distribución establecida: La productora ha establecido relaciones sólidas con distribuidores y minoristas locales e internacionales, como se ha visto en la introducción de Navaoliva, lo que les brinda una base sólida para la comercialización y venta de sus productos.

3.3.2. Oportunidades.

- Aumento de la demanda de aceite de oliva: La creciente conciencia sobre los beneficios del aceite de oliva para la salud y la preferencia por alimentos naturales presenta una oportunidad para Navaoliva para captar una mayor demanda tanto a nivel local como internacional.
- Exportación a nuevos mercados: La marca puede expandirse hacia nuevos mercados internacionales donde el aceite de oliva es apreciado, aprovechando la reputación de calidad de los productos españoles.
- Diversificación de productos: Navaoliva puede explorar la posibilidad de desarrollar productos derivados del aceite de oliva, como cosméticos, productos para el cuidado personal, o aceitunas de mesa para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.
- Colaboración con productores locales: La empresa puede establecer alianzas estratégicas con agricultores locales para obtener una mayor cantidad de materia prima y fortalecer su presencia en el mercado regional.

3.3.3. Debilidades.

- Dependencia de la materia prima: Navaoliva puede enfrentar desafíos si hay una escasez o fluctuaciones en la disponibilidad de aceitunas, lo que puede afectar su producción y estabilidad de precios. Además, al tratarse de una nueva sede en la Comunidad Valenciana Navaoliva tendrá que encontrar nuevos proveedores o campos de olivares para poder obtener la materia prima.
- Reconocimiento de marca limitado: Siendo una productora nueva en la Comunidad Valencia, Navaoliva puede enfrentar dificultades para crear conciencia y establecerse en un mercado donde ya existen marcas reconocidas.
- Competencia intensa: La industria del aceite de oliva es altamente competitiva, con numerosos productores locales e internacionales. Navaoliva deberá destacarse y diferenciarse para ganar cuota de mercado.
- Volatilidad de precios: Los precios del aceite de oliva están sujetos a fluctuaciones en los mercados internacionales, lo que puede impactar los márgenes de ganancia de la empresa.

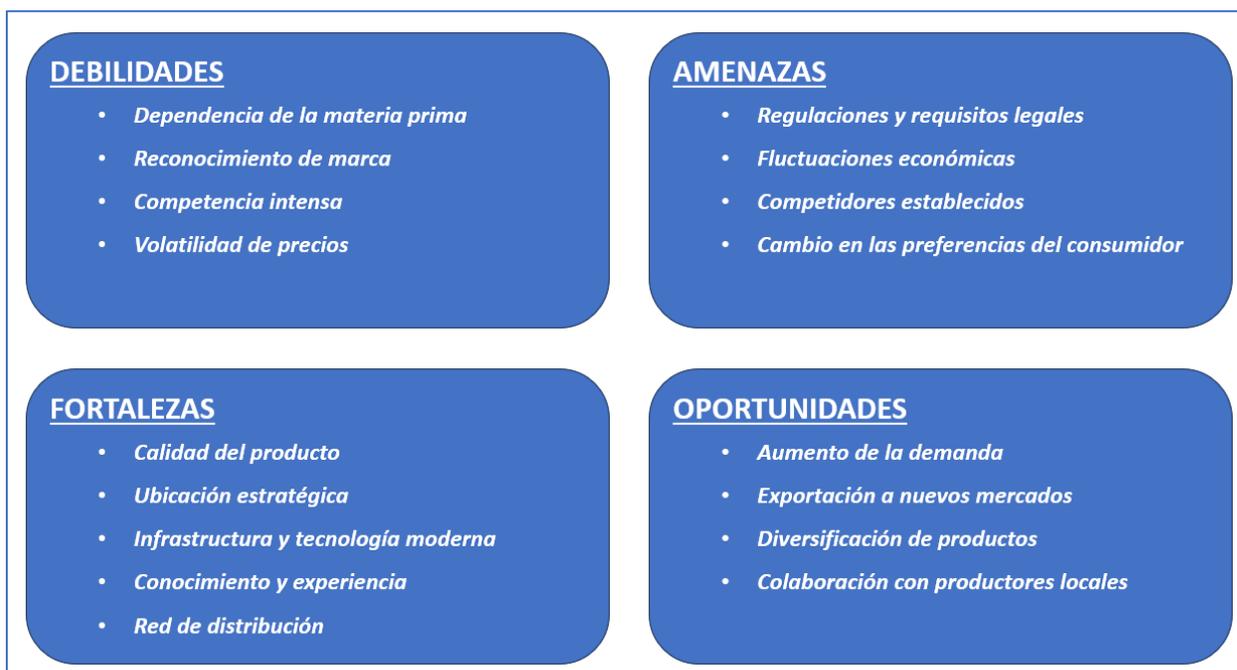
3.3.4. Amenazas.

- Regulaciones y requisitos legales: Cambios en las regulaciones gubernamentales o requisitos de calidad y etiquetado pueden afectar la operación de Navaoliva y requerir ajustes o inversiones adicionales.
- Fluctuaciones económicas: Las condiciones económicas adversas o la inestabilidad financiera pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y reducir la demanda de productos como el aceite de oliva.
- Competidores establecidos: La presencia de competidores ya establecidos en el mercado puede dificultar la penetración y el crecimiento de Navaoliva, ya que estos tienen una base de clientes y recursos considerables.
- Cambio en las preferencias del consumidor: Si las preferencias del consumidor cambian hacia otros tipos de aceites vegetales o grasas saludables, podría haber una disminución en la demanda de aceite de oliva.

Este análisis DAFO proporciona una visión general detallada de los aspectos internos y externos que pueden influir en el éxito de Navaoliva como productora de aceite de oliva en Valencia. Es importante que la empresa utilice estos puntos de referencia para desarrollar estrategias sólidas que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, mientras abordan las debilidades y amenazas de manera eficiente.

En el siguiente apartado se realiza un análisis CAME a partir de los resultados obtenidos del análisis DAFO, para ello se puede observar un resumen del análisis DAFO en la Figura 6.

Figura 6: Análisis DAFO para Navaoliva



Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis CAME

El análisis CAME es una metodología complementaria al análisis DAFO que permite convertir las conclusiones obtenidas en acciones concretas y estrategias efectivas. CAME es un acrónimo que representa las etapas de este proceso: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (ver la Figura 7).

En primer lugar, la etapa de Corregir se centra en abordar las debilidades internas identificadas en el análisis DAFO. Consiste en desarrollar planes y acciones para superar las limitaciones y mejorar los aspectos deficientes de la organización. Esto puede implicar la implementación de mejoras en los procesos internos, la adquisición de recursos faltantes, el fortalecimiento de habilidades clave o la revisión de productos o servicios para aumentar su calidad. El objetivo es corregir las deficiencias y convertirlas en fortalezas.

La siguiente etapa, Afrontar, se enfoca en cómo hacer frente a las amenazas externas identificadas en el análisis DAFO. Aquí, se busca desarrollar estrategias para mitigar o contrarrestar los riesgos que representan estas amenazas. Puede implicar el establecimiento de alianzas estratégicas, la diversificación de mercados, el fortalecimiento de la relación con los clientes o la adaptación a cambios en el entorno. El objetivo es minimizar el impacto negativo de las amenazas y aprovechar las oportunidades que aún están presentes.

La etapa de Mantener se refiere a preservar y mejorar las fortalezas internas de la organización identificadas en el análisis DAFO. Aquí, se busca consolidar las ventajas competitivas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esto puede implicar la mejora continua de los procesos internos, la capacitación y desarrollo de talento, la innovación constante, el mantenimiento de altos estándares de calidad o el fortalecimiento de la cultura organizacional. El objetivo es mantener y potenciar las fortalezas para mantener una posición sólida en el mercado.

Por último, la etapa de Explotar se enfoca en aprovechar las oportunidades externas identificadas en el análisis DAFO. Aquí, se busca desarrollar estrategias para capitalizar y sacar el máximo provecho de estas oportunidades. Puede implicar el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la expansión a nuevos mercados, la optimización de la cadena de suministro, el desarrollo de alianzas estratégicas o la implementación de estrategias de marketing efectivas. El objetivo es maximizar los beneficios de las oportunidades identificadas.

En resumen, el análisis CAME es una metodología que complementa el análisis DAFO al convertir las conclusiones en acciones concretas. Mediante las etapas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, se busca abordar las debilidades internas, enfrentar las amenazas externas, mantener y fortalecer las fortalezas internas, y aprovechar las oportunidades externas. Al aplicar el análisis CAME, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas y acciones específicas para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos.

Figura 7: Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

El análisis CAME ayudará a Navaoliva a traducir las conclusiones del análisis DAFO en acciones específicas. Al capitalizar las fortalezas y oportunidades, y al abordar las debilidades y amenazas, Navaoliva puede desarrollar estrategias efectivas para lograr un crecimiento sostenible y mantener una posición competitiva en la industria del aceite de oliva.

3.4.1. Corregir

Para abordar las debilidades mencionadas en el análisis DAFO, Navaoliva podría implementar las siguientes actuaciones:

- Dependencia de la materia prima:
 - Diversificación de proveedores: Navaoliva debe establecer relaciones con múltiples proveedores de aceitunas en la Comunidad Valenciana, o incluso buscar nuevos proveedores en otras regiones o países. Esto reducirá la dependencia de los reducidos proveedores y mitigará el impacto de la escasez o fluctuaciones en la disponibilidad de materia prima.

- Contratos a largo plazo: La empresa puede negociar contratos a largo plazo con proveedores confiables para asegurar un suministro constante de aceitunas a precios estables.
- Cultivo propio de olivares: Navaoliva puede considerar la posibilidad de adquirir o arrendar terrenos para cultivar sus propios olivares, la cual ya es una estrategia seguida por Navaoliva en la sede actual. Esto garantizará un suministro interno de materia prima y brindará mayor control sobre la calidad y disponibilidad de aceitunas.
- Mejorar el reconocimiento de marca:
 - Estrategias de marketing local: Navaoliva debe desarrollar campañas de marketing dirigidas a la comunidad local en la Comunidad Valenciana centradas en destacar la calidad y los valores diferenciales de los productos de Navaoliva. Esto puede incluir la participación en eventos locales y ferias comerciales relacionadas con la industria alimentaria, patrocinios de actividades culturales o deportivas, y colaboraciones con restaurantes y tiendas locales para promocionar sus productos y aumentar la visibilidad y generar conciencia de marca.
 - Marketing en línea y redes sociales: La empresa debe establecer una presencia en línea sólida, incluyendo un sitio web atractivo y una estrategia activa en redes sociales. Esto ayudará a aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes a través de canales digitales.
 - Programa de embajadores de marca: Navaoliva puede colaborar con personalidades influyentes o expertos en el ámbito del aceite de oliva para promover su marca. Estos embajadores pueden respaldar los productos de Navaoliva y ayudar a crear conciencia y confianza en la marca.
- Optimizar la gestión de precios en un entorno volátil:
 - Diversificación de mercados: Navaoliva puede explorar y expandir su presencia en nuevos mercados internacionales. Esto reducirá la dependencia de un solo mercado y permitirá una distribución más amplia de sus productos, mitigando el impacto de las fluctuaciones de precios en un solo mercado. Además, puede explorar opciones de diversificación de la cartera de productos para mitigar el impacto de las fluctuaciones de precios del aceite de oliva.
 - Estrategias de fijación de precios: La empresa puede implementar estrategias de fijación de precios inteligentes, como la segmentación de precios por producto, la oferta de promociones y descuentos estratégicos, o la creación de líneas de productos con diferentes niveles de precios para atraer a diferentes segmentos de mercado.
 - Gestión de costos eficiente: Navaoliva debe realizar una gestión eficiente de costos en todas las áreas de la empresa, incluyendo la cadena de suministro, la logística y la producción. Esto ayudará a mantener márgenes de ganancia saludables incluso en

períodos de volatilidad de precios. Para ello debe realizar un análisis de costos regularmente para identificar oportunidades de eficiencia y reducción de costos en la producción.

- Competencia intensa:

- Calidad y diferenciación: Navaoliva debe enfocarse en producir aceite de oliva de alta calidad y diferenciarse de la competencia. Esto puede incluir la obtención de certificaciones de calidad, como Denominación de Origen Protegida (DOP) o Producción Ecológica, y resaltar los atributos únicos de sus productos, como el sabor, la producción artesanal o la sostenibilidad.
- Innovación en productos: La empresa puede desarrollar nuevos productos derivados del aceite de oliva, como productos gourmet, condimentos especiales o cosméticos naturales. Esto ampliará su oferta y atraerá a diferentes segmentos de mercado.
- Atención al cliente y servicio personalizado: Navaoliva debe priorizar la atención al cliente y ofrecer un servicio personalizado. Esto puede incluir asesoramiento en la elección del aceite de oliva adecuado, catas guiadas, recetas y consejos de uso.

Estas actuaciones combinadas ayudarán a Navaoliva a abordar sus debilidades y a fortalecer su posición en el mercado del aceite de oliva. Es importante realizar un seguimiento constante de los resultados para realizar ajustes según sea necesario.

3.4.2. Afrontar

Para afrontar las amenazas encontradas en el análisis DAFO, Navaoliva podría implementar las siguientes actuaciones:

- Regulaciones y requisitos legales:

- Seguimiento y actualización de regulaciones: Navaoliva debe estar al tanto de los cambios en las regulaciones gubernamentales y los requisitos de calidad y etiquetado relacionados con la industria del aceite de oliva. Esto incluye la supervisión de la legislación nacional e internacional y la adaptación de sus procesos y etiquetas en consecuencia.
- Capacitación y formación: La empresa debe asegurarse de que su personal esté debidamente capacitado y actualizado sobre las regulaciones y requisitos legales relevantes. Esto garantizará el cumplimiento normativo y ayudará a evitar posibles sanciones o problemas legales.

- Fluctuaciones económicas:
 - Diversificación de mercados: Navaoliva puede diversificar sus mercados objetivo, tanto a nivel nacional como internacional. Esto reduce la dependencia de un solo mercado y permite aprovechar oportunidades en diferentes regiones con diferentes condiciones económicas.
 - Segmentación de precios: La empresa puede adaptar su estrategia de precios para atender a diferentes segmentos de mercado, incluyendo opciones de precios más accesibles para los consumidores en tiempos de condiciones económicas adversas.
- Competidores establecidos:
 - Diferenciación y posicionamiento: Navaoliva debe desarrollar una propuesta de valor única y destacar las características y ventajas competitivas de sus productos. Esto puede incluir la promoción de su producción artesanal, la calidad superior de su aceite de oliva o su compromiso con la sostenibilidad. Estas diferencias ayudarán a atraer a los consumidores y competir con los competidores establecidos.
 - Colaboraciones estratégicas: La empresa puede buscar colaboraciones con otros actores de la industria, como chefs, restaurantes o tiendas gourmet. Estas alianzas estratégicas pueden ayudar a aumentar la visibilidad de Navaoliva y atraer a nuevos clientes que confíen en las recomendaciones de expertos o personajes reconocidos.
- Cambio en las preferencias del consumidor:
 - Investigación de mercado: Navaoliva debe realizar investigaciones de mercado periódicas para comprender las tendencias y preferencias del consumidor. Esto les permitirá ajustar su estrategia de productos y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.
 - Innovación en productos: La empresa puede desarrollar nuevos productos y variantes de aceite de oliva para satisfacer las nuevas preferencias del consumidor. Esto puede incluir aceites de oliva aromatizados, productos orgánicos o líneas especializadas para dietas específicas.
 - Educación y conciencia: Navaoliva puede implementar campañas de educación y conciencia sobre los beneficios para la salud y las características únicas del aceite de oliva. Esto puede incluir programas de degustación, publicaciones en blogs o colaboraciones con profesionales de la salud y nutricionistas para promover el consumo de aceite de oliva como una opción saludable y versátil.

Estas actuaciones permitirán a Navaoliva afrontar las amenazas de manera efectiva y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Es importante monitorear continuamente el entorno externo y realizar ajustes estratégicos según sea necesario para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo.

3.4.3. Mantener

Para mantener las fortalezas encontradas en el análisis DAFO, Navaoliva podría implementar las siguientes actuaciones:

- Alta calidad del producto:
 - Control de calidad riguroso: Navaoliva debe mantener y mejorar continuamente sus estándares de calidad. Esto implica realizar pruebas de calidad exhaustivas en cada etapa del proceso de producción, desde la selección de aceitunas hasta el embotellado del aceite de oliva.
 - Certificaciones de calidad: La empresa puede obtener certificaciones reconocidas internacionalmente, como Denominación de Origen Protegida (DOP) o Producción Ecológica. Estas certificaciones respaldan la calidad y autenticidad de sus productos, generando confianza en los consumidores.
 - Retroalimentación del cliente: Navaoliva puede solicitar comentarios y opiniones de los clientes para evaluar la calidad percibida de sus productos. Esto les permitirá identificar áreas de mejora y mantener un enfoque constante en la excelencia del producto.
- Ubicación estratégica:
 - Maximizar el uso de la ubicación actual: La empresa debe aprovechar la ubicación actual en la provincia de Ciudad Real para promocionar sus productos como provenientes de una región reconocida por la producción de aceitunas de alta calidad. Esto puede incluir menciones en el etiquetado o en la comunicación de marketing.
 - Aprovechar la nueva sede en Valencia: En la nueva sede, Navaoliva debe establecer relaciones con agricultores locales y promover el uso de aceitunas cultivadas en la región de Valencia. Esto destacará la calidad y la autenticidad de sus productos, aprovechando el clima y el suelo propicios para el cultivo de olivos en la zona.
- Infraestructura y tecnología moderna:
 - Mantenimiento y actualización de equipos: Navaoliva debe realizar un mantenimiento regular de su infraestructura y equipos para garantizar su buen funcionamiento. Además, debe estar al tanto de las últimas tecnologías y tendencias en el sector para evaluar oportunidades de mejora y actualización.
 - Investigación y desarrollo: La empresa puede invertir en investigación y desarrollo para explorar nuevas técnicas de producción, tecnologías más eficientes y mejores prácticas en la industria del aceite de oliva. Esto les permitirá mantenerse a la vanguardia y mejorar continuamente su eficiencia y calidad.

- Conocimiento y experiencia:
 - Capacitación y desarrollo del equipo: Navaoliva debe proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo continuo a su equipo. Esto incluye programas de formación en técnicas de producción, control de calidad, marketing y gestión empresarial. Un equipo bien capacitado y actualizado garantizará una toma de decisiones informada y eficaz.
 - Colaboraciones y asociaciones estratégicas: La empresa puede establecer colaboraciones con expertos en el campo del aceite de oliva, como investigadores, chefs o sommeliers. Esto les brindará acceso a conocimientos especializados y fortalecerá su reputación como líderes en el sector.

- Red de distribución establecida:
 - Mantenimiento de relaciones sólidas: Navaoliva debe mantener una comunicación regular con sus distribuidores y minoristas, asegurándose de comprender sus necesidades y expectativas. Esto permitirá una colaboración efectiva y una distribución fluida de sus productos.
 - Expansión de la red de distribución: La empresa puede buscar oportunidades para expandir su red de distribución, tanto a nivel nacional como internacional. Esto puede incluir la participación en ferias comerciales, la búsqueda de nuevos socios comerciales o la exploración de canales de venta en línea.

Estas actuaciones permitirán a Navaoliva mantener sus fortalezas clave y seguir siendo una empresa líder en la producción de aceite de oliva de alta calidad. Es importante mantener una mentalidad de mejora continua y adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado.

3.4.4. Explotar

Para explotar las oportunidades encontradas en el análisis DAFO, Navaoliva podría implementar las siguientes actuaciones:

- Aumento de la demanda de aceite de oliva:
 - Estrategia de marketing y comunicación: Navaoliva debe desarrollar una estrategia de marketing que destaque los beneficios para la salud y la calidad de su aceite de oliva. Esto incluye campañas publicitarias, presencia en redes sociales y colaboraciones con expertos en nutrición y salud.
 - Educación y concienciación: La empresa puede organizar eventos, talleres y degustaciones para educar a los consumidores sobre los beneficios del aceite de oliva y las diversas formas de incorporarlo en su dieta diaria.
 - Alianzas con minoristas y distribuidores: Navaoliva puede establecer relaciones estratégicas con minoristas y distribuidores clave para ampliar su alcance y asegurar una presencia destacada en los puntos de venta.

- Exportación a nuevos mercados:
 - Investigación de mercado: La empresa debe realizar una investigación exhaustiva del mercado para identificar los países con una demanda creciente de aceite de oliva y una afinidad por los productos españoles, esto es objeto de estudio en el presente trabajo. Esta investigación permitirá una selección estratégica de los mercados objetivo.
 - Adaptación de productos y etiquetado: Navaoliva debe asegurarse de cumplir con los requisitos y regulaciones específicos de cada mercado objetivo. Esto puede implicar ajustes en el etiquetado, certificaciones de calidad reconocidas internacionalmente y adaptación del producto a las preferencias locales.
 - Asociaciones con distribuidores locales: La empresa puede establecer asociaciones con distribuidores locales en los mercados objetivo para facilitar la entrada y la distribución de sus productos. Estas asociaciones pueden ayudar a superar barreras culturales y logísticas, y aprovechar la experiencia y la red de distribución local.
- Diversificación de productos:
 - Investigación de mercado y tendencias: Navaoliva debe investigar las tendencias actuales del mercado y las demandas de los consumidores en cuanto a productos derivados del aceite de oliva, este punto ya es objeto de estudio en el presente trabajo. Esto les permitirá identificar oportunidades de diversificación y desarrollo de nuevos productos.
 - Desarrollo de productos: La empresa puede invertir en investigación y desarrollo para crear productos derivados del aceite de oliva, como cosméticos naturales, productos para el cuidado personal o aceitunas de mesa gourmet. Estos productos pueden aprovechar la reputación de calidad de Navaoliva y abrir nuevas fuentes de ingresos.
- Colaboración con productores locales:
 - Establecimiento de acuerdos de suministro: Navaoliva puede establecer acuerdos de suministro a largo plazo con agricultores locales para garantizar un suministro constante de materia prima de alta calidad. Estas colaboraciones fortalecerán las relaciones con los productores y asegurarán un suministro confiable.
 - Desarrollo de productos regionales: La empresa puede trabajar en colaboración con los productores locales para desarrollar productos específicos de la región, resaltando la calidad y autenticidad de los ingredientes locales. Esto puede ser una estrategia efectiva para atraer a los consumidores que buscan productos regionales y artesanales.

Al aprovechar estas oportunidades, Navaoliva podrá expandir su presencia en el mercado, aumentar la demanda de sus productos y diversificar su oferta, asegurando un crecimiento sostenible y una posición competitiva en la industria del aceite de oliva.

4. ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR OLEÍCOLA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

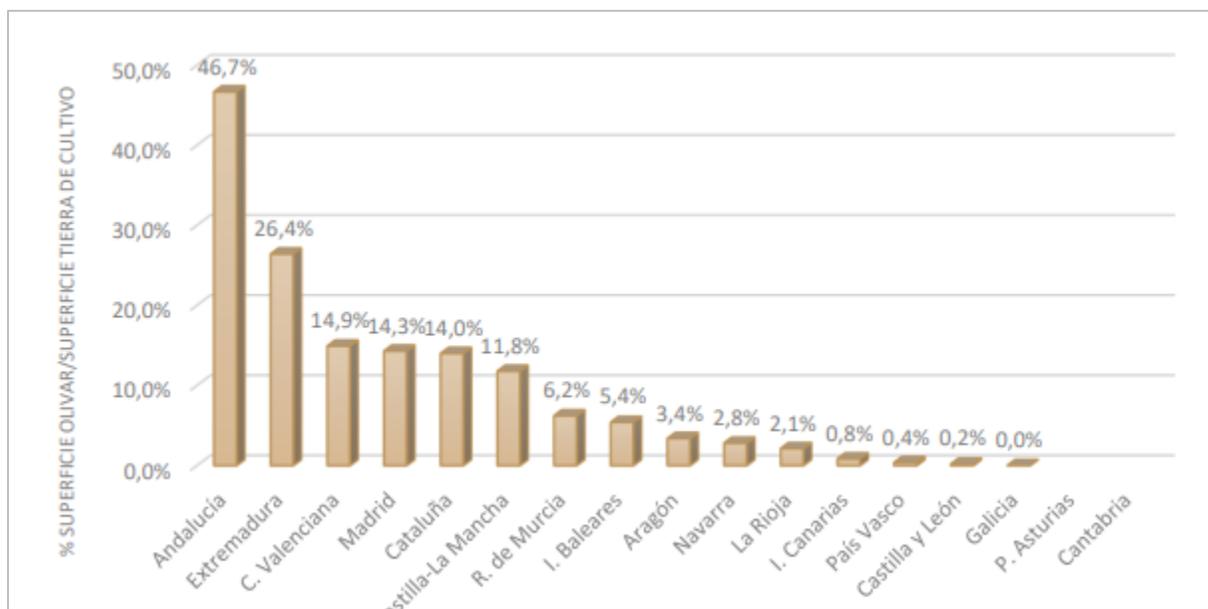
En este capítulo, se presenta un estudio de mercado que recopila los datos de los capítulos anteriores, este estudio de mercado tiene como objetivo analizar y comprender la situación actual del sector oleícola en la Comunidad Valenciana. En este estudio se recopila información sobre la oferta, la demanda los diferentes canales de distribución y la competencia del sector en la región.

4.1. Análisis de la oferta

El sector oleícola en la Comunidad Valenciana se destaca por su relevancia económica y su arraigada tradición en la producción de aceite de oliva. En este análisis de la oferta, se examina en detalle la estructura y características de la producción oleícola en la región, con el objetivo de comprender la situación actual y las tendencias que influyen en este sector. Se investigan aspectos como la superficie cultivada de olivos, la variedad de aceitunas utilizadas, los métodos de cultivo y recolección, así como la capacidad de producción y la calidad del aceite de oliva obtenido. Este análisis de la oferta en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana proporciona una base sólida para comprender el panorama actual y futuro de esta industria en la región.

La Comunidad Valenciana cuenta con extensas áreas de olivares, en 2019 la superficie de cultivo de olivar suponía un 14,9% del total de la superficie de cultivo de la región situándose en la tercera posición entre las diferentes comunidades autónomas de España, como puede observarse en el Gráfico 13, lo que le permite ofrecer una amplia gama de productos en el mercado (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019). Además, como se ha visto anteriormente en este documento, la diversidad de variedades de aceitunas cultivadas en la región, como la Blanqueta, Changlot Real, Farga, Alfafara y Arbequina, contribuye a la variedad y calidad de los aceites de oliva producidos en la Comunidad Valenciana.

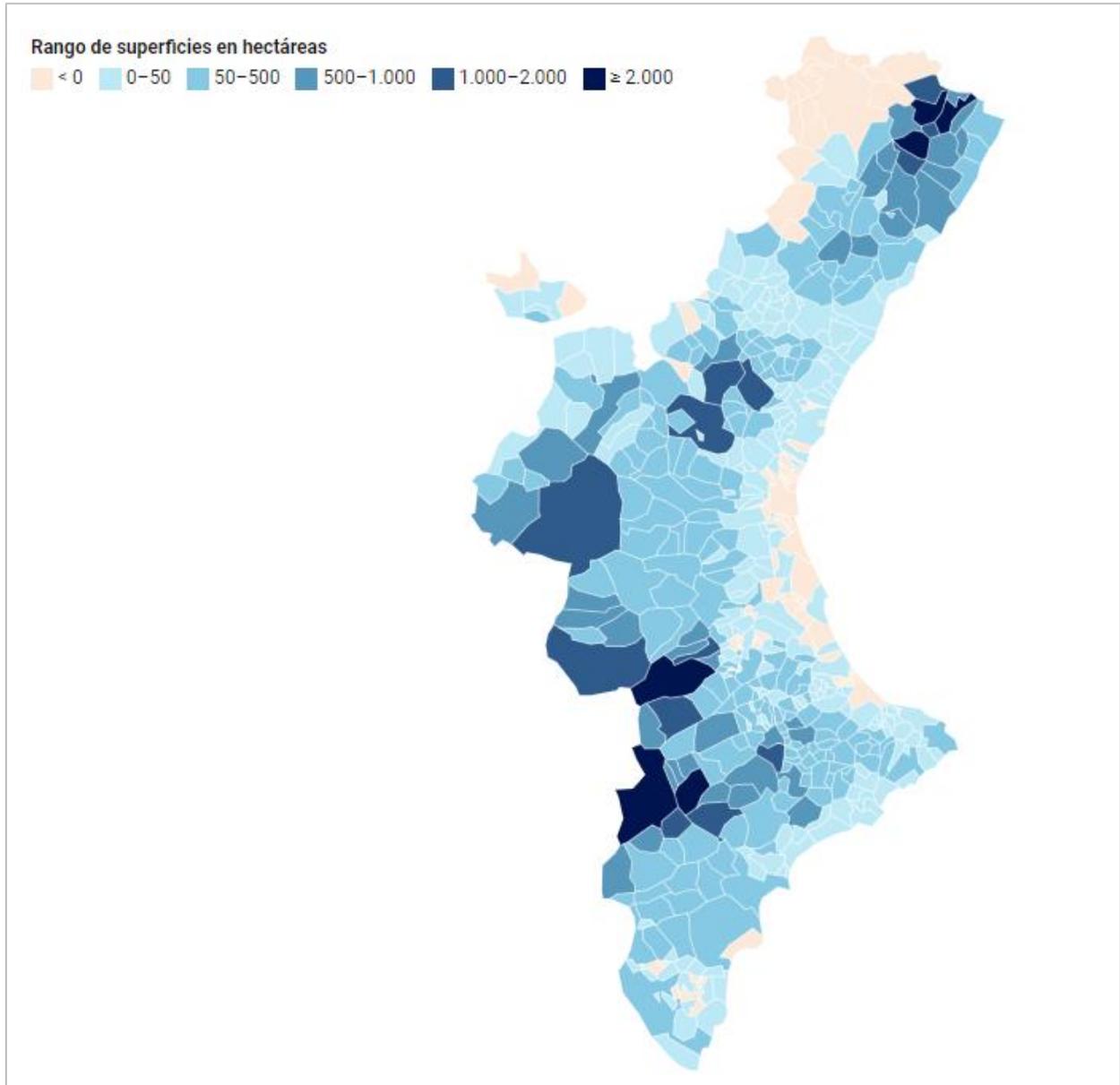
Gráfico 13: % Superficie olivar respecto a superficie de cultivo por CCAA. Año 2019



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019)

Por otro lado, la Figura 8 representa la superficie en hectáreas del cultivo de olivar, tanto para transformación en aceite como olivar de mesa. Como puede apreciarse, la Comunidad Valenciana contiene olivares en toda su superficie, aunque la mayoría se centra en la parte interior (oeste) de la comunidad.

Figura 8: Mapa de las superficies municipales de olivar declaradas en REGEPA 2020



Fuente: Generalitat Valenciana (2020)

En la Tabla 13, se presenta un resumen proporcionado por la Generalitat Valenciana acerca de las principales zonas aceiteras de la Comunidad Valenciana, con esto se puede obtener una imagen global de la oferta de aceite de oliva en la región.

Tabla 13: Características de las zonas aceiteras de la Comunidad Valenciana

ZONA	VARIETADES	SECTOR	ACEITE	SUP. (Has)	PROD. (Tm.)	ALTITUD (m)	LLUVIA (mm)
Alto Palancia Sierra De Espadán	Serrana de Espadán y Villalonga	Agricultura tradicional Almazara de tamaño medio-pequeño	Baja acidez, sabor propio, color amarillo-oro brillante, con extracto, suave y afrutado	7.500	1.200	400-800	450-600
Maestrazgo:	Farga, Regues (Morruda), Ceniera y Llumeti	Agricultura tradicional en terraza, almazaras con tecnología me-dia	Con cuerpo, sabor y olor afrutado, brillante transparente y límpido, fino, suave y dulce	21.000	3.500	300-400	400-500
La Serranía:	Villalonga, Serrana de Espadán y Manzanilla	Agricultura tradicional, almazaras medias	amarillo-verdoso, acidez medio-baja, cuerpo suave, picante y armonioso	3.300	500	500-700	400-500
Enguera-Canal de Navarrés:	Manzanilla (80%), Alfalareña y Blanqueta	Agricultura tradicional, almazaras medias	amarillo-verdoso, afrutado, con extracto y gran paladar	8.000	1.500	400-500	400-500
Venta del Moro-Utiel/Requena-Ayora:	Corricabra, Villalonga, Piñón, Manzanilla y Asperilla	Agricultura tradicional, almazaras medias	color dorado-verdoso, límpidos, armoniosos, suaves, penetrantes y personales	4.600	(sin datos)	700-800	450-550
La Montaña de Alicante:	Cuquillo, Blanqueta, Gordal y Manzanilla	Agricultura tradicional, almazaras medias, cooperativas de 2º grado	amarillo-claro-dorado, dulces, olor agradable, sabor afrutado y perfumado	15.800	3.500-4.000	700-800	400-500
Vinalopó	Alfalareña, Gordal, Manzanilla y Cuquillo	Agricultura tradicional, almazaras pequeñas	amarillo dorado, agradable a boca, denso, dulce y armonioso	2.000	(sin datos)	300-500	300-400

Otras zonas aceiteras en la Comunidad Valenciana son Hoya de Buñol y La Marina.

Fuente: Instituto de Calidad Agroalimentaria, Generalitat Valenciana (2020)

En términos de calidad, la Comunidad Valenciana ha puesto un enfoque significativo en la mejora de la calidad del aceite de oliva. Muchos productores locales adoptan prácticas agrícolas sostenibles y utilizan técnicas de extracción en frío para preservar las propiedades organolépticas y nutricionales del aceite. Esto garantiza que los aceites de oliva valencianos mantengan su sabor distintivo y sus beneficios para la salud.

La región también se destaca por contar con denominaciones de origen protegidas para el aceite de oliva. Estas denominaciones, como "Aceite de la Comunidad Valenciana" y "Sierra de Espadán", certifican el origen y la calidad del producto. Esto añade un valor adicional a la oferta oleícola valenciana y brinda confianza a los consumidores sobre la autenticidad y la excelencia del aceite.

Además, como se ha visto en el presente trabajo, la Comunidad Valenciana ha logrado una presencia significativa en los mercados internacionales, exportando una parte considerable de su producción de aceite de oliva. Esto demuestra la competitividad y el reconocimiento de la oferta valenciana en el ámbito global. La calidad, la diversidad de productos y la reputación de los aceites de oliva valencianos han sido clave para conquistar y mantener la confianza de los consumidores internacionales.

En resumen, la Comunidad Valenciana destaca en el sector oleícola debido a su sólida producción, la diversidad de variedades de aceitunas cultivadas, la calidad de sus aceites, las denominaciones de origen protegidas, la promoción institucional y su éxito en los mercados internacionales. Estos factores posicionan a la Comunidad Valenciana como un actor destacado en la industria del aceite de oliva.

4.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana resulta fundamental para comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores en relación con el aceite de oliva. En este análisis, se examinará detalladamente la demanda de productos oleícolas en la región, con el objetivo de identificar las tendencias, patrones de consumo y factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores. Se investigarán aspectos como los segmentos de mercado objetivo, las preferencias sensoriales y nutricionales de los consumidores, así como los factores socioeconómicos y culturales que impactan en la demanda de aceite de oliva. Además, se evaluará el impacto de las campañas de promoción y la percepción de los consumidores en cuanto a la calidad, procedencia y certificaciones de los productos oleícolas valencianos. Este análisis de la demanda en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana proporcionará una visión integral de las necesidades y deseos de los consumidores, permitiendo ajustar el plan de actuación de Navaoliva para satisfacer de manera más efectiva las demandas del mercado.

En primer lugar, cabe destacar algunos de los diferentes segmentos de mercado que podría encontrar Navaoliva a la hora de vender su aceite en la Comunidad Valenciana:

- Grandes mayoristas: como se ha visto, el cliente potencial en el que se centra Navaoliva históricamente son los grandes mayoristas a los cuales les provee de aceite al por mayor o a granel. En este sentido, además de satisfacer la demanda interna, la Comunidad Valenciana también contribuye a la demanda global de aceite de oliva. Sus productos son reconocidos y valorados en los mercados internacionales, lo que ha llevado a un aumento en las exportaciones. Los consumidores de otros países aprecian la calidad y autenticidad de los productos mediterráneos y buscan el aceite de oliva español que tiene salida por el puerto de Valencia, como se ha visto en el análisis PESTEL.
- Segmento familiar y de uso cotidiano: Este grupo incluye a los consumidores que utilizan aceite de oliva en su vida diaria, tanto para cocinar como para aderezar alimentos. Buscan aceites de oliva de buena calidad a precios accesibles, con una relación costo-beneficio favorable. Este segmento valora la versatilidad del aceite de oliva en diferentes preparaciones y puede estar influenciado por la conveniencia y la disponibilidad en los puntos de venta.

La demanda de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana es significativa debido al consumo interno arraigado en la tradición culinaria mediterránea. Los valencianos aprecian y valoran el sabor y las propiedades del aceite de oliva, utilizándolo en una amplia variedad de platos y preparaciones culinarias. Esta demanda interna constante y estable garantiza un mercado sólido para los productores locales.

- Segmento Gourmet y amantes de la gastronomía: Este segmento está conformado por consumidores que aprecian la calidad, el sabor y las experiencias culinarias. Buscan aceites de oliva de categoría superior, con sabores intensos y complejos, ideales para realzar los platos gourmet. Suelen estar dispuestos a probar variedades locales y aceites de oliva premium, y valoran la procedencia y la tradición.

En este sentido, cabe destacar también el sector turístico, el cual desempeña un papel destacado en la demanda de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana. La región atrae a un gran número de turistas cada año, muchos de los cuales buscan disfrutar de la auténtica gastronomía mediterránea durante su visita. Los restaurantes, hoteles y establecimientos de hostelería experimentan una alta demanda de aceite de oliva para satisfacer las necesidades de los turistas y ofrecer experiencias culinarias auténticas y de calidad.

- Pequenos minoristas: Como se ha visto, Navaoliva también realiza ventas de aceite embotellado, el cual es posteriormente vendido en comercios secundarios, esto favorece a la marca ya ayuda a expandirse por el mercado.

En los últimos años, ha habido un aumento en la conciencia sobre la importancia de la alimentación saludable. El aceite de oliva es ampliamente reconocido como una opción saludable y preferida en comparación con otras grasas y aceites. Los consumidores valencianos y aquellos que visitan la región buscan productos que les brinden beneficios para la salud, lo que impulsa aún más la demanda de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana.

En resumen, la demanda del sector oleícola en la Comunidad Valenciana es impulsada por el consumo interno arraigado en la tradición culinaria mediterránea, la demanda de la industria turística, el aumento de la conciencia sobre la alimentación saludable, las exportaciones y las iniciativas de educación y promoción. Estos factores combinados crean un mercado dinámico y en crecimiento para el aceite de oliva en la región, respaldando la producción y el desarrollo del sector oleícola valenciano.

4.3. Análisis de los canales de distribución

El sector oleícola en la Comunidad Valenciana se distingue por su producción de AOVE de alta calidad. Analizar los canales de distribución de este sector implica examinar detalladamente cómo los productos llegan desde los productores hasta los consumidores finales. A continuación, se presenta un análisis de los canales de distribución del sector oleícola en la Comunidad Valenciana (Rosa, Jurado, Salcedo, Moral, & Armenteros, 2021):

- Productores: En la Comunidad Valenciana, existen numerosos productores de aceite de oliva que incluyen tanto grandes empresas como cooperativas agrícolas y agricultores individuales, como se verá en el próximo apartado del análisis de la competencia. Los productores pueden tener sus propios olivares o comprar aceitunas de otros agricultores locales. La producción de aceite de oliva puede variar en términos de volumen y enfoque, algunos pueden centrarse en la producción industrial, y otros pueden tener un enfoque más artesanal o de calidad.
- Almazaras: Las almazaras son las instalaciones donde se procesan las aceitunas para obtener el aceite de oliva. En la Comunidad Valenciana, como se vio en el análisis PESTEL, en 2022 había 144 almazaras, onde muchas de ellas son propiedad de cooperativas agrícolas a las que los agricultores locales llevan sus aceitunas para su procesamiento. Esto permite un control de calidad más riguroso y una mayor trazabilidad de los productos. Las almazaras utilizan tecnología avanzada para extraer el aceite de oliva, garantizando así un producto final de alta calidad.

- Mayoristas y distribuidores: Una vez que el aceite de oliva ha sido producido y envasado, se distribuye a través de mayoristas y distribuidores. Estos actores adquieren grandes cantidades de aceite de oliva de las almazaras y lo distribuyen a minoristas como tiendas de comestibles, supermercados y restaurantes. Los mayoristas y distribuidores juegan un papel clave en la logística y la gestión de inventario, asegurándose de que el aceite de oliva llegue a los minoristas de manera eficiente y oportuna.
- Minoristas: Los minoristas desempeñan un papel fundamental en la distribución del aceite de oliva en la Comunidad Valenciana. Estos incluyen tiendas de comestibles, supermercados, tiendas especializadas en productos gourmet y restaurantes. Los minoristas compran el aceite de oliva a los mayoristas y lo ofrecen directamente a los consumidores finales. Algunos minoristas pueden tener acuerdos directos con los productores, especialmente aquellos que valoran la calidad y la procedencia del aceite de oliva.
- Venta directa: Además de los canales de distribución tradicionales, algunos productores de aceite de oliva en la Comunidad Valenciana optan por vender sus productos directamente al consumidor final. Esto se puede realizar a través de tiendas físicas ubicadas en las propias almazaras, participación en mercados locales o mediante la venta en línea a través de sitios web de comercio electrónico. La venta directa permite a los productores establecer una relación más cercana con los consumidores, brindando información detallada sobre la producción y promoviendo la calidad y autenticidad de sus productos.

En resumen, el sector oleícola en la Comunidad Valenciana cuenta con una red sólida de canales de distribución que involucra a productores, almazaras, mayoristas, distribuidores, minoristas y ventas directas. Cada uno de estos actores desempeña un papel crucial en la cadena de suministro, asegurando la disponibilidad y accesibilidad del AOVE de alta calidad en el mercado.

4.4. Análisis de la competencia.

El sector oleícola en la Comunidad Valenciana es altamente competitivo, con numerosos actores que compiten por la preferencia de los consumidores en el mercado del aceite de oliva. En este análisis de la competencia, se examinará en detalle el panorama competitivo de la industria oleícola en la región, con el objetivo de identificar los principales competidores, evaluar sus fortalezas y debilidades, y comprender las estrategias que utilizan para diferenciarse y ganar cuota de mercado. Se investigarán aspectos como la presencia de productores locales, cooperativas agrícolas y empresas internacionales, así como su capacidad de producción, variedad de productos, canales de distribución y posicionamiento de marca. Además, se analizará la respuesta de los competidores a las tendencias del mercado, la innovación en productos y las demandas cambiantes de los consumidores. Este análisis de la competencia en el sector oleícola de la Comunidad Valenciana proporcionará una visión integral de la dinámica competitiva, permitiendo crear un plan de actuación para Navaoliva a partir del cual se tomen decisiones estratégicas más informadas y desarrollar ventajas competitivas sólidas para destacarse en un mercado desafiante y en constante evolución.

El análisis de la competencia en el sector oleícola en la Comunidad Valenciana revela una serie de factores que influyen en el desempeño de las empresas y productores en el mercado. A continuación, se detallan y justifican algunas consideraciones adicionales:

- Competidores directos: La presencia de numerosas empresas y productores de aceite de oliva en la región genera una competencia directa. La variedad de marcas y tipos de aceite de oliva disponibles ofrece opciones a los consumidores, lo que lleva a una competencia intensa por ganar su preferencia. Las empresas deben diferenciarse no solo en términos de calidad, sino también en términos de perfiles de sabor, atributos nutricionales y métodos de producción.
- Diferenciación de productos: La diferenciación de productos es crucial para destacar en un mercado competitivo. Las empresas deben enfocarse en la producción de aceites de oliva únicos, con características distintivas y atributos de calidad destacados. Esto se puede lograr mediante la utilización de variedades de aceitunas autóctonas de la Comunidad Valenciana, como la Blanqueta o la Farga, que ofrecen perfiles de sabor únicos y apreciados por los consumidores. Además, la obtención de certificaciones de origen o calidad, como las denominaciones de origen protegidas, brinda una ventaja competitiva al garantizar la autenticidad y calidad del producto.
- Canales de distribución: La competencia en los canales de distribución es esencial para asegurar una amplia disponibilidad y visibilidad de los productos de aceite de oliva. Las empresas deben establecer relaciones sólidas con supermercados, tiendas especializadas, restaurantes y hoteles para asegurar que sus productos estén fácilmente accesibles para los consumidores. La competencia se intensifica en la lucha por obtener espacios preferentes en estanterías y exhibiciones destacadas, así como en la negociación de acuerdos de distribución exclusivos.
- Innovación y desarrollo de nuevos productos: La innovación es un factor clave para mantenerse relevante en un mercado en constante evolución. Las empresas deben estar atentas a las demandas cambiantes de los consumidores y desarrollar nuevos productos que se alineen con las tendencias y preferencias del mercado. Esto puede incluir la creación de aceites de oliva aromatizados con hierbas, especias o cítricos, la producción de aceites orgánicos certificados, la incorporación de prácticas de producción sostenible o el uso de envases ecológicos.
- Competencia internacional: A pesar de ser una región productora reconocida, las empresas del sector oleícola en la Comunidad Valenciana enfrentan la competencia de otros países productores de aceite de oliva. Países mediterráneos como Italia, Grecia y Portugal, así como países del norte de África, también tienen una larga tradición en la producción de aceite de oliva y compiten en los mercados locales y globales. Las empresas deben diferenciarse a través de la calidad, la autenticidad y la promoción de la procedencia y características únicas de los aceites de oliva valencianos.

- **Calidad y reputación:** La calidad y la reputación de las marcas y productos de aceite de oliva son factores determinantes en la competencia. Las empresas que han establecido una sólida reputación en términos de calidad y autenticidad tienen una ventaja competitiva. La participación y reconocimiento en concursos y catas de aceite de oliva, la obtención de premios y certificaciones, y la promoción de la calidad del producto son estrategias que refuerzan la reputación y generan confianza en los consumidores.

En conclusión, la competencia en el sector oleícola en la Comunidad Valenciana es intensa y requiere que las empresas se diferencien en términos de calidad, sabor, atributos nutricionales, certificaciones y reputación. La innovación constante, la gestión eficiente de los canales de distribución y la promoción de la autenticidad y calidad del producto son elementos clave para destacar en un mercado altamente competitivo, tanto a nivel local como internacional.

Actualmente, según el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), en España el total de empresas dedicados al CNAE 1043 - Fabricación de aceite de oliva alcanza las 1983 empresas, las cuales presentan una cifra de negocios media de 6.630.914 €, por lo que se obtiene un número de competidores demasiado amplio como para analizarlos todos uno a uno, por lo que se han seleccionado las 5 empresas del sector CNAE 1043 - Fabricación de aceite de oliva con mayor facturación según el SABI, aunque no son necesariamente de la Comunidad Valencia proporcionarán una visión global del estado de los competidores del sector, estas empresas son:

4.4.1. ACEITES DEL SUR-COOSUR SA

Coosur. es una empresa dedicada a la fabricación y venta de aceite de oliva desde 1993, con origen en la provincia de Jaén, la mayor productora de aceite de oliva de España, según el SABI, en 2021 la cifra de negocios ascendía a 656.248.371 €. La actividad de Coosur gira en torno a la producción, refinado, envasado, comercialización y exportación de aceite de oliva, así como vinagres, salsas y condimentos (Coosur, 2023).

Figura 9: Logo de ACEITES DEL SUR-COOSUR SA



Fuente: Aceites COOSUR (2023)

En cuanto al precio de su aceite, existe una gran variedad de productos, es decir, en su catálogo se pueden encontrar diferentes tamaños de envases, pero en este caso se tendrán en cuenta sólo los precios de las botellas de 5L, ya que son las que interesan a Navaoliva por ser su principal producto por detrás de la venta a granel, donde se pueden encontrar botellas de 5L que oscilan entre 29,95 € la botella de 5L de aceite de oliva suave hasta 41,95 € la botella de 5L de aceite de oliva virgen extra ecológico.

Además, Coosur dispone de una gran variedad de productos como pueden ser vinagres de manzana y vino, salsas de soja y agridulce, u otra gran variedad de salsas como mayonesa para hostelería, ketchup, mostaza, alioli, también con aceite de oliva, ligera, salsa brava, barbacoa, yogur, cesar, de kebab y picante. Estas salsas las ofrecen ya que dicen en Coosur dicen que Son cada vez más los usuarios que demandan salsas cuando acuden a establecimientos del sector HORECA²² para precisar y disfrutar de todos los placeres de una buena comida (Coosur, 2023).

²² HORECA es un acrónimo de HOteles, REstaurantes y CAfes, que se utiliza para referirse al sector de los servicios de comidas. El término tiene su origen en los Países Bajos y su uso se ha extendido a otros países europeos.

4.4.2. SOVENA ESPAÑA SA

Sovena Group es un grupo industrial creado por Alfredo da Silva en Portugal en la década de 1930, como La Companhia União Fabril, la cual se convertiría en su día en el grupo industrial comercial y financiero más grande de Portugal.

En los años 80, los herederos de Alfredo da Silva adquirieron la Sociedad Alco, dedicada a la extracción, refinado y envasado de aceites alimenticios y, más tarde, la Fábrica Torrejana de Azeites.

En la década de los noventa, Alco adquiere la totalidad del accionariado de Sovena. Posteriormente, la familia Mello expande el negocio adquiriendo el control de Nutrinveste. En 1999 compra Tagol, una fábrica de extracción y refinación de aceites alimenticios (GROUP, 2023). Finalmente, en 2002, adquiere Agribética en Sevilla, dando lugar a Sovena España SA, la empresa objeto de estudio en este apartado. Según el SABI, en 2021 la cifra de negocios de Sovena España SA alcanzaba la cifra de 603.073.171 €.

Sovena sigue una estrategia similar a Navaoliva en el sentido de que ofrece ventas a granel a diferencia de Coosur, siendo el mayor envasador mundial de aceite de oliva para marcas de distribuidor. Además, cuentan con una gran oferta de envases que incluyen desde los envases de plástico de 1 a 10 litros a botellas de vidrio desde los 250 mililitros hasta 1 litro, pasando por latas desde los 200 mililitros hasta los 5 litros.

En cuanto a precios, aquí se encuentra una gran variedad de precios, ya que Sovena cuenta con una gran variedad de marcas que van desde aceites sencillos hasta aceites gourmet y ecológicos, así como diferentes marcas de distribuidor, es decir, además de sus marcas, suministran aceites y aceitunas a operadores de lugares diversos del mundo.

4.4.3. DEOLEO GLOBAL SA.

Deoleo es una empresa española especializada en la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva, tanto en España como en otros países, con sede en Córdoba (España). Deoleo fue fundada en 1990 como resultado de la fusión de varias empresas españolas de aceite de oliva, entre ellas, Koipe, Elaia y Mueloliva. La compañía se estableció con el objetivo de crear un líder global en la producción y comercialización de aceite de oliva.

En sus primeros años, Deoleo se centró en la expansión internacional y adquirió empresas en diferentes países, lo que le permitió aumentar su presencia en los mercados internacionales. Además, realizó inversiones en tecnología y mejora de procesos para garantizar la calidad de sus productos.

Durante la década de 2000, Deoleo experimentó un crecimiento significativo y se convirtió en la empresa líder en el sector del aceite de oliva a nivel mundial. Adquirió marcas reconocidas como Carbonell, Bertolli, Carapelli y Hojiblanca, fortaleciendo su cartera de productos y su posición en el mercado.

Según el SABI, en 2021 la cifra de negocio de Deoleo ascendía a 563.492.000 €, con más de 650 empleados y presencia en 73 países, llegando a comercializar 192.5 millones de litros en ese mismo año.

Figura 10: Logo de Sovena Group



Fuente: Sovena Group (2023)

Figura 11: Logo de Deoleo Global SA



Fuente: Deoleo (2023)

En cuanto a los precios, cabe destacar que las principales marcas de Deoleo como Carbonell, Bertolli, Carapelli y Hojiblanca se encuentran a disposición del consumidor en diferentes cadenas de distribución como Carrefour, El Corte Inglés, Eroski, Día, Alcampo, Hipercor, Amazon, etc. Los precios estándar de estas marcas para botellas de 5 litros son los siguientes:

- Carbonell: los precios oscilan en torno a los 40 € para la garrafa de 5 litros en los diferentes supermercados descritos anteriormente. Aunque se pueden encontrar botellas de 1 litro, de 200 ml, 750 ml e incluso en spray.
- Bertolli: Bertolli es una marca italiana adquirida por Deoleo en 2008, es una reconocida marca de alimentos, especialmente conocida por sus productos relacionados con la cocina italiana, como salsas para pasta, aceite de oliva y congelados.

En España el aceite Bertolli se comercializa como un aceite Gourmet que se caracteriza por su calidad y sabor intenso y que se puede encontrar en España por unos 20 euros el litro en Amazon.

- Carapelli: es otra reconocida marca de aceite de oliva, originaria de Italia. En España, se puede encontrar el aceite de oliva Carapelli en diferentes variedades, como el aceite de oliva extra virgen, el aceite de oliva virgen y el aceite de oliva suave. Estos aceites se elaboran con aceitunas seleccionadas y siguiendo los estándares de calidad de la marca.

El aceite de oliva extra virgen Carapelli se caracteriza por su sabor frutado, equilibrado y con un ligero toque picante. Es ideal para utilizar en ensaladas, salsas y como acompañamiento para platos fríos. Este aceite se puede encontrar en Amazon por unos 12 euros el litro.

- Hojiblanca: Hojiblanca es una conocida marca española de aceite de oliva que se originó en la región de Andalucía, en el sur de España.

La marca Hojiblanca es reconocida por su alta calidad y sus productos de aceite de oliva virgen extra. Utiliza aceitunas de la variedad Hojiblanca, que son características de la región, y se dedica a elaborar aceites de oliva con un sabor y aroma distintivos.

Hojiblanca ofrece diferentes variedades de aceite de oliva, desde el aceite de oliva virgen extra hasta el aceite de oliva suave. El aceite de oliva virgen extra Hojiblanca se caracteriza por su sabor frutado, con notas de hierbas y un ligero amargor y picante. Este tipo de aceite se considera de alta calidad y es ideal para utilizar en crudo, como aderezo para ensaladas, platos fríos y como finalizador en recetas.

Esta marca se puede adquirir en supermercados como El Corte Inglés, Carrefour o Hipercor a un precio de 42€ la garrafa de 5 litros.

4.4.4. ACEITES ABRIL SL

Aceites Abril es una empresa gallega con sede en San Cibrao das Viñas (Ourense), dedicada a la producción y comercialización de aceite. Fue fundada en 1962 por José Pérez Delgado, con una larga trayectoria familiar continuada por sus herederos.

Según el SABI, en 2021 la cifra de negocio de Abril ascendía a 315.465.046€ con 146 empleados. Además, Aceites Abril cuenta con un proyecto de recolección propia de aceitunas, desde hace unos 10 años, con el objetivo de recuperar los viejos olivares de la región. Este proyecto cuenta en la actualidad con 30 kg de aceitunas recogidos, más de 100 productores locales y 15 hectáreas de olivares en la región.

En cuanto a precios de su aceite, en este caso también existe una gran variedad de envases y tipos de aceites disponibles para la venta. En esta variedad de productos podemos encontrar Aceites de oliva clásicos, espray, ecológico o Gourmet premium. Poniendo el foco en la garrafa de 5L como en los casos anteriores, se puede encontrar un pack de 3 unidades de botella de AOVE de 5L por 93,85 euros en su página web, lo que revela un precio de unos 31 euros.

En cuanto al trato con el cliente, se puede destacar una intuitiva página web en la que, aparte de la tienda online, el cliente puede encontrar un blog con una explicación de la cultura del aceite e incluso recetas. Lo más destacable de Abril en cuanto al trato con el cliente es la escuela deportiva Base de Oro, la cual cuenta con más de 7000 jóvenes deportistas con más de 400 equipos repartidos en diferentes deportes como fútbol, baloncesto, voleibol, gimnasia rítmica, etc.

4.4.5. FJ SANCHEZ SUCESORES SA

La empresa fue fundada por Francisco José Sánchez Fernández, quien dio su nombre a la empresa y es la base del Grupo Familiar. Desde su fundación en los años 50, la empresa se ha dedicado a proporcionar alimentos de calidad y saludables tanto a nivel nacional como internacional.

En la actualidad, F.J Sánchez Sucesores es reconocida mundialmente en el sector de las alcaparras, el aceite de oliva y las aceitunas de mesa. A lo largo de 60 años, la empresa ha mantenido su carácter familiar y ha sabido combinar las necesidades profesionales del siglo XXI con la pasión por mantener las tradiciones. F.J Sánchez Sucesores se dedica a la elaboración, envasado y comercialización de alcaparras, aceites de oliva y aceitunas. La empresa se esfuerza por alcanzar la máxima calidad en sus productos a través de la investigación, la creatividad y el uso de tecnología de vanguardia en sus modernas fábricas.

Según el SABI, la cifra de negocio de esta empresa familiar ascendía en 2021 a 238.754.055 €, con tan solo 86 empleados en plantilla y con presencia en todo el mundo gracias a su amplia red de distribución.

En cuanto a sus productos, al igual que las anteriores empresas, también existen diferentes envases de diversos tamaños, aunque en este caso no disponen de una gama Gourmet. El precio de la botella de 5L de AOVE es de 32 euros, aunque en su página web se puede encontrar un pack de 3 botellas de 5L por 90 euros. Entre sus productos, también se encuentran Aceitunas de mesa, alcaparras y alcaparrones.

Figura 12: Logo de Aceites Abril SL



Fuente: Aceites Abril (2023)

Figura 13: Logo de FJ Sánchez Sucesores SA



Fuente: FJ Sanchez Sucesores SA (2023)

4.5. Análisis del proceso productivo

En este apartado, se describe el proceso productivo del aceite de oliva y los diferentes pasos que se dan en una almazara desde el cultivo de aceituna hasta la comercialización del aceite, con el objetivo de comprender el proceso e identificar posible maquinaria o instalaciones que Navaoliva podría necesitar para abrir su nueva sede (Linares Llansola, 2016).

- Recolección y recepción de aceitunas:

La campaña de recogida de aceituna coincide suele ser entre el mes de octubre y febrero, y se realiza cuando la aceituna está en envero, es decir, tiene un tono difuso entre morado, color que adquiere cuando el fruto está maduro, y verde, color que tiene la aceituna en el olivo antes de madurar.

Figura 14: Aceituna en envero



Fuente: Cooperativa Lucena (2023)

La recogida se puede realizar de diferente formas, desde la forma tradicional con varas y mantas, hasta un proceso más industrializado mediante un sistema mecánico, que consiste en la utilización de vibradores autopropulsados que hacen que la aceituna caiga en una especie de manta denominada paraguas que rodea el olivo, de esta forma la aceituna se recoge sin que llegue a tocar el suelo. Una vez el paraguas está lleno, el tractor deposita la carga en un remolque, el cual transporta la aceituna a la almazara.

Figura 15: Tractor con paraguas



Fuente: ASAJA Jaén (2023)

Finalmente, la aceituna llega a la almazara y se descarga en una tolva subterránea, para posteriormente ser conducida a las máquinas de limpieza mediante una cinta transportadora

- Limpieza, lavado y secado de la aceituna:

Una vez llega la aceituna a la almazara, el primer paso es eliminar las impurezas que puedan tener, para ello se realiza un soplado en jaulas en el que se eliminan las hojas y pequeños tallos del olivo que han podido llegar entre las aceitunas, posteriormente se realiza un despalillado, en el que las aceitunas pasan por un tamiz con varios tornillos que quitan las ramas que no se han eliminado en el soplado. Finalmente, se realiza un lavado con agua para limpiar los restos de polvo o tierra que pueda tener la aceituna.

- Pesado y toma de muestras:

Una vez se ha limpiado la aceituna, esta es dirigida mediante cintas transportadoras a una báscula que trabaja de forma continua, es decir, va anotando el peso en continuo, de manera que la báscula se puede ir vaciando, cuando llega a un peso programado, a la vez que se va pesando y evitar así posibles retrasos. En este proceso se recogen muestras de 1kg, para posteriormente analizar la muestra en el laboratorio y establecer los parámetros adecuados para la molturación (rendimiento graso, acidez y cantidad de agua). Cuando la aceituna ha sido pesada, se deposita en una tolva donde quedará a la espera ser molturada.

Figura 16: Instalaciones donde se hace la recogida y limpieza de la aceituna en Navaoliva



Fuente: Navaoliva (2023)

- Molturación, batido, centrifugado, decantación y filtrado:

La etapa de molturación tiene como objetivo romper los frutos para obtener una pasta de la cual se extraerá el aceite, como se ha visto en el capítulo 2. Se utilizan martillos de acero inoxidable u otro metal inerte para romper las aceitunas hasta que sean más pequeñas que los huecos de una criba. El tamaño de las perforaciones en la criba del molino controla el grado de molienda. El tiempo de molienda es crucial para evitar pérdidas de aroma del aceite.

En la etapa de batido, se mezcla la pasta obtenida en la molienda en una batidora para romper la emulsión de aceite y agua y agrupar las pequeñas gotas de aceite. La batidora es un tambor horizontal de acero inoxidable con palas que remueven lentamente la pasta. El control clave en esta etapa es la temperatura de la mezcla, que se mantiene entre 25 y 27°C. Un batido a temperaturas inferiores reduce el rendimiento graso, mientras que un batido a temperaturas superiores produce aceite con sabores y olores indeseables.

Tras el batido se realiza un centrifugado que se puede clasificar en dos tipos:

- Centrifugado horizontal: separa el aceite del resto de los componentes de la aceituna. La pasta pasa a un decantador que utiliza la fuerza centrífuga para separar el aceite del alperujo (orujo y agua). El orujo se acumula en la parte ahusada del decantador y se extrae, mientras que el aceite se separa y se dirige a la centrifugadora vertical.
- Centrifugado vertical: eliminan las pequeñas partículas de piel o hueso de la aceituna que puedan quedar suspendidas en el aceite y los restos de agua del aceite.

Finalmente, si es necesario, se realiza un proceso de decantación y filtrado para eliminar las micropartículas restantes y mejorar la calidad del aceite.

- Almacenamiento en depósitos, embotellado y etiquetado:

Por último, cuando el proceso ha terminado y el aceite se ha enfriado, a temperatura ambiente, el aceite se almacena en depósitos donde será conservado a temperatura suave y constante para preservar su calidad. Los depósitos utilizados son verticales y de acero inoxidable alimentario, en la Figura 17 se pueden observar algunos depósitos de Navaoliva.

Figura 17: Depósitos de aceite de Navaoliva



Fuente: Navaoliva (2023)

Finalmente, el aceite es envasado y etiquetado para ser puesto a la venta en los diferentes envases que se verán en las decisiones sobre el producto del Marketing Mix del próximo capítulo.

5. APERTURA DE LA NUEVA SEDE DE NAVAOLIVA

En este capítulo se describe la inversión necesaria para la apertura de la nueva sede de Navaoliva en la Comunidad Valenciana, la maquinaria necesaria y las instalaciones.

5.1.1. Descripción de las instalaciones de la nueva sede.

La ubicación geográfica de Valencia es una ventaja clave para la productora de aceite de oliva, por lo que Navaoliva buscará situar la nueva sede en una zona con alta presencia de olivares, como se vio en la Figura 8, esto es, en la parte Oeste de la Comunidad Valenciana, de esta forma, minimizará costes en la distribución ya que tendrá una distribución eficiente, al estar en una zona de olivares, y un amplio alcance geográfico en la región. La situación buscada por Navaoliva se puede observar en la Figura 18.

Figura 18: Mapa de la Comunidad Valenciana con la zona buscada por Navaoliva



Fuente: Elaboración propia a partir de una imagen de Google imágenes.

Teniendo en cuenta el proceso de producción y la naturaleza del negocio, es necesario considerar que la ubicación territorial adecuada para este tipo de negocio, debe ser una zona amplia, sin edificios alrededor, donde la entrada y salida de camiones se pueda realizar de la forma más rápida y eficaz posible. Además, la localización es importante, ya que una correcta elección de la localización implica un ahorro considerable en costes, por lo que se ha realizado una búsqueda de unas instalaciones que cumplan las especificaciones similares a las de la sede actual de Navaoliva, es decir, unos 2500 metros cuadrados y con dos naves, una para la molturación y otra para el almacenaje, y que, además, se encuentre en la zona elegida y representada en la Figura 18. La instalaciones actuales de Navaoliva se pueden observar en la Figura 19:

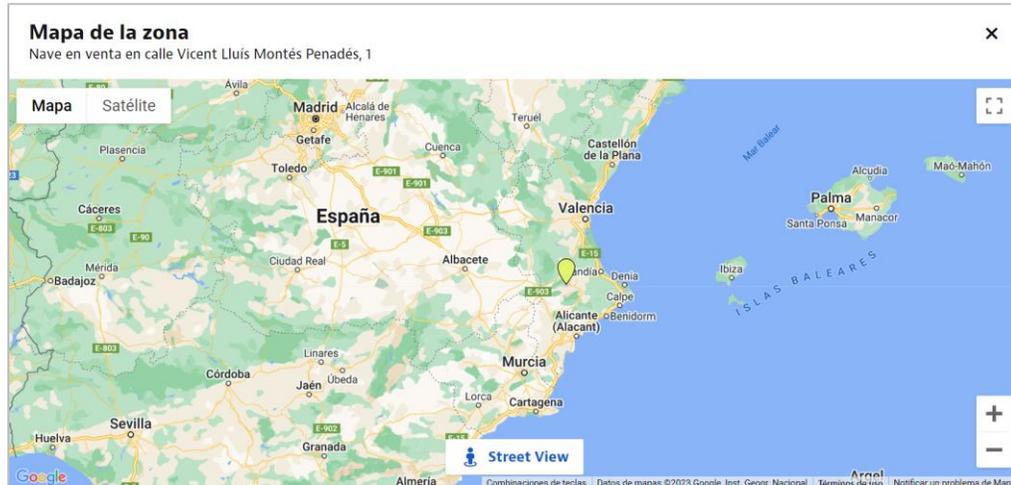
Figura 19: Vista panorámica de las Instalaciones de Navaoliva



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps.

Finalmente, tras una exhaustiva búsqueda de unas instalaciones que cumplan los requisitos, se ha elido una nave en venta en la calle Vicent Lluís Montés Penadés en Llombo, Ontinyent En la Figura 20, se puede observar la localización en el mapa de las instalaciones.

Figura 20: Situación en el mapa de la nueva sede de Navaoliva.



Fuente: Idealista (2023)

Esta nave cuenta con todos los requisitos buscados, ya que cuenta con 4.000 metros cuadrados, dos grandes naves y situado a pie de calle con una amplia entrada y salida que puede facilitar la entrada de camiones en las instalaciones. La actividad anterior de las instalaciones era el almacenamiento de fruta por lo que cuenta con dos cámaras frigoríficas de 250.000 kg, las cuales no son necesarias para Navaoliva.

El precio de venta en Idealista de estas instalaciones era de 345.000 euros, pero tras la negociación del precio y la venta de las dos cámaras frigoríficas, el precio final es de 300.000 euros, a los que habrá que sumarle unos 78.000€ para el acondicionamiento de las instalaciones. En la Figura 21, se puede observar una vista panorámica de las instalaciones:

Figura 21: Vista panorámica de la nueva sede de Navaoliva.



Fuente: Idealista (2023)

En la Figura 22, se pueden observar algunas fotos más de las instalaciones de la nueva sede antes de las obras de acondicionamiento.

Figura 22: Instalaciones de la nueva sede de Navaoliva



Fuente: Idealista (2023)

Finalmente, cabe destacar que las nuevas instalaciones deben estar preparadas antes de comenzar con el plan de marketing, por lo que la fecha estimada de apertura es el mes de agosto de 2023.

5.1.2. Descripción técnica de la maquinaria necesaria.

En el apartado 4.5. Análisis del proceso productivo, se ha visto el proceso de producción y, por lo tanto, se conoce la maquinaria necesaria para montar una nueva línea de producción, por lo que la maquinaria y equipamiento necesario estará compuesto por los elementos de la Tabla 14.

Tabla 14: Presupuesto de la maquinaria necesaria para la nueva sede de Navaoliva

Maquinaria	Precio €/ud.	Cantidad	Subtotal
Tolva de recepción	2.545,00 €	1	2.545,00 €
Cinta transportadora	3.850,00 €	4	15.400,00 €
Lavadora de aceituna	22.500,00 €	1	22.500,00 €
Báscula de funcionamiento continuo	6.125,00 €	1	6.125,00 €
Tolva de almacenamiento de aceitunas	4.000,00 €	1	4.000,00 €
Transportador de aceitunas	1.235,00 €	1	1.235,00 €
Molino demartillos	9.200,00 €	1	9.200,00 €
Batidora	14.500,00 €	1	14.500,00 €
Bomba de pasta	1.890,00 €	1	1.890,00 €
Centrifugadora horizontal	22.400,00 €	1	22.400,00 €
Transportador de alperujo	2.680,00 €	1	2.680,00 €
Tolva de almacenamiento de alperujo	7.100,00 €	1	7.100,00 €
Bomba de trasiego de aceite	1.780,00 €	3	5.340,00 €
Centrifugadora vertical	23.000,00 €	1	23.000,00 €
Depósitos receptores de aceite	1.450,00 €	1	1.450,00 €
Depósito de almacenamiento de aceite (1.000 L.)	1.975,00 €	6	11.850,00 €
Depósito de almacenamiento de aceite (10.000 L.)	6.500,00 €	6	39.000,00 €
Depósito nodriza	2.670,00 €	1	2.670,00 €
Línea de embotellado-etiquetado	24.500,00 €	1	24.500,00 €
Vehículos	34.700,00 €	3	104.100,00 €
		Subtotal	321.485,00 €
		IVA	67.511,85 €
TOTAL			388.996,85 €

Fuente: Elaboración propia a partir de precios de ventas en Google.

Además, Navaoliva necesita montar un laboratorio para el análisis de las aceitunas y el aceite, como se ha descrito en el proceso de producción. El material necesario y sus precios se encuentran detallados en la Tabla 15.

Tabla 15: Presupuesto del material de laboratorio necesario para la nueva sede de Navaoliva

Material de laboratorio	Precio €/ud.	Cantidad	Subtotal
Molino	3.482,00 €	1	3.482,00 €
Estufa de desecación	2.511,00 €	1	2.511,00 €
Medidor de pH	586,00 €	1	586,00 €
Espectrofotómetro	7.361,00 €	1	7.361,00 €
Hervidor de agua	384,00 €	1	384,00 €
Microondas	712,00 €	1	712,00 €
Balanza analítica	2.763,00 €	1	2.763,00 €
Centrifugadora	3.415,00 €	1	3.415,00 €
Destilador de agua	3.175,00 €	1	3.175,00 €
Medidor de riqueza en acidez y grasas	906,00 €	1	906,00 €
Sistema de filtrado	1.581,00 €	1	1.581,00 €
Campana extratora de gases	4.199,00 €	1	4.199,00 €
Frigorífico	1.990,00 €	1	1.990,00 €
	Subtotal		33.065,00 €
	IVA	21%	6.943,65 €
TOTAL			40.008,65 €

Fuente: Elaboración propia a partir de precios de venta en Google.

5.1.3. Descripción del material mobiliario e informático.

Además del material y maquinaria necesaria para la actividad principal de la empresa, Navaoliva requiere de material informático y mobiliario de oficina para la nueva sede en la Comunidad Valenciana, el mobiliario necesario se muestra en la Tabla 16 y las oficinas presentarán la distribución descrita en el plano de la nave 1 del Anexo II.

Tabla 16: Presupuesto para el mobiliario de oficina para la nueva sede de Navaoliva en Valencia.

Mobiliario de oficina	Precio €/ud.	Cantidad	Subtotal
Mesa de escritorio estándar	391,00 €	5	1.955,00 €
Mesa de conferencias	1.260,00 €	1	1.260,00 €
Pantalla y proyector para la sala de conferencias	150,00 €	1	150,00 €
Pizarra blanca	75,00 €	2	150,00 €
Cajoneras	191,00 €	5	955,00 €
Estanterías	233,00 €	3	699,00 €
Sillas para la sala de conferencia	155,00 €	8	1.240,00 €
Sillas de escritorio	260,00 €	5	1.300,00 €
Sofá para sala de espera/clientes	550,00 €	1	550,00 €
Sillas para sala de espera/clientes	184,00 €	4	736,00 €
Mesa de centro para la sala de espera/clientes	93,00 €	1	93,00 €
Decoración	500,00 €	1	500,00 €
	Subtotal		9.588,00 €
	IVA	21%	2.013,48 €
TOTAL			11.601,48 €

Fuente: Elaboración propia a partir de precios de IKEA.

Finalmente, se requerirán de dos ordenadores de sobremesa, 2 impresoras y 3 portátiles para el trabajo en oficina, el presupuesto de este material está desglosado en la Figura 23.

Figura 23: Presupuesto del material informático necesario para la Nueva sede de Navaoliva.

 <p>Acer Aspire 3 A315-59-504M Intel Core i5-1235U/16GB/512GB SSD/15.6"</p> <p>1,497€ 2,177.23€ Precio por unidad 499€</p> <p>Recibelo mañana</p> <p>Servicios disponibles Equipo y sistema operativo se venden por separado. Añadir Windows</p> <p>Añadir Configuración e instalación de informática a domicilio desde +35€</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 4 años con PcCare por +35€ ⓘ <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 5 años con PcCare por +62€ ⓘ <input type="checkbox"/> Protégelo frente a daños 1 año con PcCare por +32€ ⓘ <input type="checkbox"/> Asistencia remota ilimitada para 1 dispositivo por +29€ ⓘ 	<p>Resumen</p> <p>Subtotal artículos 4,016.48€</p> <hr/> <p>Total (Impuestos incluidos) 4,016.48€</p> <p>Realizar pedido</p>
 <p>HP M01-F2042ns Intel Core i5-12400/16GB/1TB + 512GB SSD</p> <p>1,098€ 1,398€ Precio por unidad 549€</p> <p>Recibelo mañana</p> <p>Servicios disponibles Equipo y sistema operativo se venden por separado. Añadir Windows</p> <p>Añadir Configuración e instalación de informática a domicilio desde +35€</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 4 años con PcCare por +37€ ⓘ <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 6 años con PcCare por +89€ ⓘ <input type="checkbox"/> Protégelo frente a daños 1 año con PcCare por +31€ ⓘ <input type="checkbox"/> Asistencia remota ilimitada para 1 dispositivo por +29€ ⓘ 	
 <p>Epson EcoTank ET-2811 Multifunción Color Wifi</p> <p>378€ 449.99€ Precio por unidad 189€</p> <p>Recibelo mañana</p> <p>Servicios disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 4 años con PcCare por +24.29€ ⓘ <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 5 años con PcCare por +44€ ⓘ <input type="checkbox"/> Protégelo frente a daños 1 año con PcCare por +12.29€ ⓘ 	
 <p>Logitech MK270 Combo Teclado y Ratón Inalámbrico</p> <p>43.98€ 69.99€ Precio por unidad 21.99€</p> <p>Recibelo mañana</p> <p>Servicios disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 4 años con PcCare por +7.19€ ⓘ <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 5 años con PcCare por +13.39€ ⓘ <input type="checkbox"/> Protégelo frente a daños 1 año con PcCare por +3.69€ ⓘ 	
 <p>Samsung Smart Monitor M5 L527BM500EUXEN 27" LED FullHD</p> <p>999.50€ 1,399€ Precio por unidad 199.90€</p> <p>Recibelo mañana</p> <p>Vendido por Mayo Innotec</p> <p>Servicios disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Amplía tu garantía hasta 4 años con PcCare por +24.29€ ⓘ 	

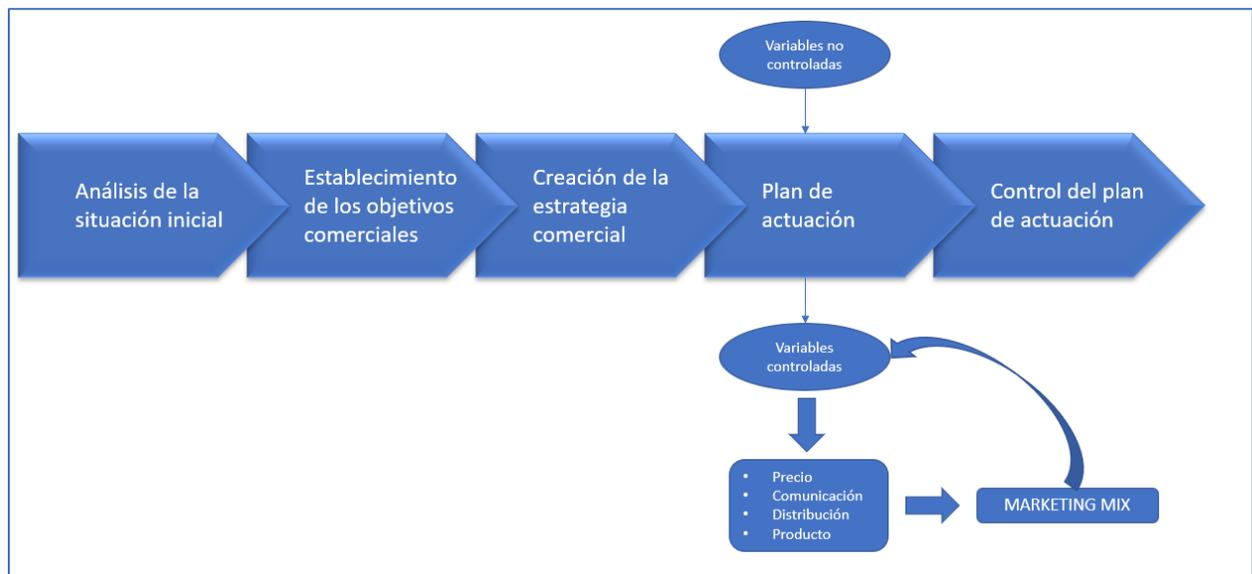
Fuente: PcComponentes (2023)

6. PLAN DE ACTUACIÓN PARA NAVAOLIVA

El objetivo de este apartado es proporcionar a Navaoliva una guía, junto con las posibilidades reales y opciones más convenientes para realizar la apertura de la nueva sede, teniendo en cuenta el estudio realizado y la información que se ha recopilado hasta ahora en el presente documento. El plan de actuación de este capítulo debe ser una base sólida para los directivos de Navaoliva encargados de tomar decisiones estratégicas.

En los capítulos previos de este trabajo, se ha realizado un análisis de Navaoliva, del macroentorno y del microentorno, es decir, se ha proporcionado un buen punto de partida para la toma de decisiones en cuanto a información de la situación inicial se refiere. A partir de aquí, se deben empezar a tomar decisiones, por lo que, en este capítulo se presentan posibles vías de actuación para llevar a cabo la apertura de la nueva sede de Navaoliva en la Comunidad Valenciana e introducir su aceite en dicho mercado, y para ello, se fijan unos objetivos comerciales para Navaoliva, se desarrolla una estrategia comercial y finalmente, se toman decisiones para las 4 variables del Marketing Mix: precio, producto, promoción y distribución, es decir, se seguirá el esquema del Plan de Marketing.

Figura 24: Esquema del Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia

El esquema del plan de marketing se refiere a la estructura general de un plan estratégico que establece los objetivos, estrategias y tácticas de marketing para promover un producto, servicio o marca. Incluye una descripción de la situación actual del mercado, el análisis de la competencia, la segmentación del mercado objetivo, la propuesta de valor, las estrategias de marketing, los canales de distribución, el presupuesto y las métricas de seguimiento. El plan de marketing tiene como objetivo establecer un enfoque claro y coherente para alcanzar los objetivos de marketing de una organización y maximizar el impacto de sus actividades promocionales.

6.1. Objetivo Comercial

Para poder realizar un plan de actuación o plan de marketing se han de definir unos objetivos comerciales, para, posteriormente, a partir de esos objetivos poder desarrollar una estrategia comercial y poder tomar decisiones. En este apartado se define un objetivo comercial para Navaoliva, para ello se diferencia entre dos líneas de acción, los objetivos monetarios y los objetivos no monetarios.

Los objetivos comerciales deben cumplir las siguientes características:

- Deben ser específicos, es decir, deben ser lo más claros posibles y mostrar claramente lo que la empresa quiere conseguir.
- Deben ser cuantitativos o cualitativos, pero en ambos casos debe haber un método claro de medición para valorar la consecución o no de estos.
- Deben ser realistas y alcanzables, es decir, tienen que ser exigentes, pero a la vez posibles de alcanzar con los recursos disponibles de la empresa.
- Deben tener una fecha o cronograma claro, es decir, la empresa debe conocer cuando ha de empezar a trabajar en un objetivo y debe saber cuándo debería haberlo conseguido.

6.1.1. Objetivos monetarios

En primer lugar, se definirán los objetivos monetarios para Navaoliva, estos objetivos se refieren a metas específicas relacionadas con los aspectos económicos de la empresa. Estos objetivos están vinculados a la generación de ingresos, la rentabilidad y el flujo de efectivo.

A continuación, se muestran algunos objetivos que se han planteado para la inversión de la nueva sede de Navaoliva en la Comunidad Valenciana, estos objetivos deben ser controlados por los directivos de la empresa a partir de la próxima campaña 23/24 y revisados cada año para conseguir los mejores resultados a largo plazo. Estos objetivos son:

- Aumentar la cantidad de ventas un 10% la próxima temporada 23/24.
- Regular los precios con los de sus competidores, ya que actualmente, como se ha visto, tiene unos precios muy inferiores, en la estrategia de precios se indican plazos para este objetivo.
- Conseguir una cuota de mercado en la Comunidad Valenciana de al menos el 1,5%, en la próxima campaña y aumentarlo hasta el 3,5% en un plazo de 5 años.
- Conseguir un resultado positivo en el ejercicio, es decir, no obtener pérdidas a pesar del gran desembolso realizado para llevar a cabo la inversión, y aumentar este resultado positivo en al menos un 5% con respecto a la campaña anterior en los años siguientes.

En resumen, el objetivo principal radica en lograr el crecimiento de la empresa mediante un incremento en las ventas, ganando así una buena cuota de mercado en la Comunidad Valenciana, y un incremento de la rentabilidad que permita obtener mayores beneficios. Los demás objetivos son considerados secundarios, ya que dependen del primero. A la empresa no le interesa diversificarse ni

posicionarse en un nuevo mercado a menos que esto resulte en un aumento significativo en el volumen de ventas y en los beneficios obtenidos.

6.1.2. Objetivos no monetarios

Por otro lado, se han de definir algunos objetivos no monetarios para el plan de actuación de Navaoliva, estos objetivos no monetarios son metas que van más allá de la simple ganancia económica y se centran en otros aspectos importantes para el éxito de la empresa. Estos objetivos pueden estar relacionados con el posicionamiento de la marca, la satisfacción del cliente, la imagen corporativa, el impacto social o medioambiental, entre otros.

Aquí se pueden definir algunos objetivos como:

- Hacerse con 2 hectáreas de olivares²³ propios en la Comunidad Valenciana para la próxima campaña, de tal manera que Navaoliva pueda disponer de producción propia para su aceite Gourmet.
- Tener las instalaciones preparadas y totalmente funcionales antes de la próxima campaña 23/24.
- **Duplicar** la plantilla para la próxima campaña, es decir, contratar el equipo necesario para la nueva sede en Valencia.

6.2. Estrategia comercial

La estrategia comercial es un plan detallado que la empresa desarrolla para alcanzar sus objetivos comerciales. Se trata de un enfoque estratégico que guía las acciones y decisiones relacionadas con la venta de productos o servicios, la captación y retención de clientes, y la generación de ingresos.

La estrategia comercial abarca diversas áreas y aspectos clave del negocio, incluyendo el mercado objetivo, la propuesta de valor, los canales de distribución, la fijación de precios, la promoción y las tácticas de venta. Al diseñar una estrategia comercial, se deben considerar factores como la competencia, las tendencias del mercado, las necesidades y preferencias del cliente, así como los recursos disponibles, todo esto se ha detallado previamente en el análisis de los capítulos anteriores, y las decisiones sobre los diferentes factores mencionados se desarrollarán en el próximo apartado del Marketing Mix.

Una estrategia comercial efectiva se adapta a las condiciones cambiantes del mercado y se evalúa de manera regular para realizar ajustes y mejoras. También es importante que esté alineada con los objetivos generales de la empresa y que sea implementada de manera coordinada en todas las áreas relevantes de la organización.

Existen diferentes tipos de estrategias comerciales que una empresa puede utilizar para alcanzar sus objetivos comerciales y maximizar sus resultados. Algunos de los tipos de estrategias comerciales más comunes incluyen:

- Estrategia de penetración de mercado: Se enfoca en aumentar la participación de mercado de la empresa mediante la venta de productos o servicios existentes en los mercados actuales.

²³ Según un experto de Navaoliva, con una plantación tradicional y con baja densidad (7x7 metros), la cual ellos sus actuales campos de cultivo, se puede llegar a plantar entre 200 y 300 olivos por hectárea. Lo que podría generar entre 2.500 - 3.000 litros de AOVE y entre 1.000 - 1.500 litros de aceite de oliva Gourmet.

Esto se logra mediante la captación de nuevos clientes o la persuasión de los clientes existentes para que aumenten su frecuencia de compra.

- Estrategia de desarrollo de mercado: Consiste en identificar y aprovechar nuevos segmentos de mercado para los productos o servicios existentes. Esto implica la expansión geográfica a nuevas regiones o la orientación hacia diferentes grupos demográficos o de clientes.
- Estrategia de desarrollo de producto: Se centra en la creación y comercialización de nuevos productos o en la mejora de los productos existentes para satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes. Esto puede incluir la introducción de nuevas características, innovación tecnológica o ampliación de la línea de productos.
- Estrategia de diversificación: Implica la expansión hacia nuevos productos y mercados que no están relacionados directamente con los productos o servicios actuales de la empresa. Esto puede implicar adquisiciones, fusiones o el desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- Estrategia de diferenciación: Se enfoca en la creación de una ventaja competitiva mediante la diferenciación de los productos o servicios de la empresa. Esto implica resaltar características únicas, calidad superior, servicio excepcional o branding distintivo para posicionarse en la mente del cliente como una opción preferida.
- Estrategia de liderazgo en costes: Busca alcanzar una posición de ventaja competitiva ofreciendo productos o servicios a precios más bajos que los competidores. Esto implica optimizar los costos de producción, logística y distribución, y ofrecer productos de calidad a precios competitivos.

Es importante tener en cuenta que estas estrategias no son mutuamente excluyentes y que una empresa puede utilizar diferentes combinaciones de ellas según sus objetivos y el contexto del mercado. Además, cada empresa debe adaptar las estrategias comerciales a su industria, recursos y ventajas competitivas específicas.

Por lo tanto, la estrategia comercial a seguir por Navaoliva ha de ser una estrategia de penetración de mercado y de diferenciación, ya que Navaoliva planea abrir una nueva sede en un mercado existente que como se ha visto el mercado oleícola en la Comunidad Valenciana es un mercado asentado y en auge. Además, la estrategia de diferenciación es una estrategia afianzada en la filosofía de Navaoliva, ya que el AOVE que provee se destaca por una calidad inigualable, como se ha visto en el estudio de este trabajo.

Por otro lado, la empresa podrá seguir una estrategia de productos-mercados de diversificación de cara a un futuro, ya que podrá aprovechar la recolección de aceitunas de calidad para ofrecer aceitunas de mesa, el desecho de materiales orgánicos como el cuesco, pieles u orujos de aceituna puede ofrecer a Navaoliva la posibilidad de diversificarse fabricando pellet.

Cabe destacar que, a la hora de centrarse en dar servicio a otras empresas, deberán seguir una estrategia con enfoque guerrero ofensivo, ya que las empresas suelen tener subcontratas encargadas de ofrecer este tipo de servicio, por lo que deberán competir con ellas, aportando el valor añadido que supone el reciclaje de estos materiales.

6.3. Marketing Mix

El Marketing Mix se compone de cuatro componentes principales, conocidos como las "4P": Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. En este apartado se puede encontrar las decisiones de cada uno de ellos para abrir la nueva sede de Navaoliva en Valencia. Además, estas decisiones se complementarán con el cronograma del siguiente apartado, donde se verá los plazos para las diferentes decisiones.

6.3.1. Decisiones sobre el producto.

6.3.1.1. *Producto básico*

El producto básico se refiere al beneficio esencial que el cliente encuentra en el producto, es decir, la necesidad que el producto cubre en el consumidor. El producto básico procede de la propuesta de valor del producto y es lo que el consumidor busca al comprar el producto.

En el caso de Navaoliva, el producto básico va más allá del AOVE que satisface la necesidad de consumir aceite en la cocina como reza la tradicional cocina mediterránea, con la compra del AOVE de Navaoliva, el cliente obtiene múltiples propiedades para la salud, ya que contiene importantes cantidades de grasas monoinsaturadas y ácido oleico que se han relacionado tradicionalmente con una reducción notable del riesgo de enfermedad coronaria. Además, contiene antioxidantes y otros nutrientes antiinflamatorios que podrían reducir los niveles de colesterol malo, combatir los radicales libres y prevenir el envejecimiento prematuro.

6.3.1.2. *Producto real*

El producto real es el producto físico final que se ofrece al cliente. Actualmente, Navaoliva pone a disposición de sus clientes a una amplia variedad de AOVE recién extraído de Sierra Madrona.

El AOVE ofertado por Navaoliva se caracteriza fundamentalmente, según su página web, por cuatro factores:

- Su intenso color amarillo con algunas trazas de color verde.
- Un sabor dulce y plano, sin picor ni amargor característicos de los principales aceites Andaluces, los cuales se ha visto en el análisis previo que son los aceites más famosos de España.
- Un denso aroma a fruta madura.
- Un altísimo contenido de ácidos grasos, que convierten el aceite virgen en uno de los mejores aceites de los ofertados en las diferentes zonas oleícolas de España.

Además, a diferencia de sus principales competidores, el aceite de Navaoliva destaca por su tradicional proceso de producción, en el que el principal objetivo es recolectar aquellos frutos que reúnen las propiedades óptimas para obtener un AOVE de calidad. Para ello, cuentan con un equipo especializado en los cuidados de las aceitunas para garantizar su estado maduración limpieza y buen estado.

En cuanto al envasado de aceite en Navaoliva, destacan cuatro envases diferentes que la empresa pone a disposición para sus clientes, como puede observarse en la Figura 25:

- Envase de 5 litros: es el formato más económico del que dispone la marca, se trata de una botella de Plástico PET²⁴ de 5 litros de capacidad que cuenta con un asa para facilitar su manejo.
- Envase de 2 litros: se trata de una botella de Plástico PET de 2 litros de capacidad ideal para el transporte. Esta botella permite un formato fácil de manejar en la cocina.
- Envase de 750 mililitros: se trata de una botella de vidrio de formato superior ideal para su uso en mesa y cocina habitual.
- Envase de 250 mililitros: se trata de una botella de vidrio de tamaño ideal para utilizar en mesa e idóneo para regalos.
- Botellas de 25 mililitros: se trata de botellitas de vidrio personalizadas que se producen sólo por encargos para eventos como bautizos, comuniones o bodas.

Figura 25: Diferentes envases de AOVE de Navaoliva (750ml., 2l. y 5l.)



Fuente: Navaoliva (2023)

Navaoliva, por otro lado, en Valencia ofrecerá dos líneas de productos exclusivos, además de los ofertados hasta ahora: una línea "Premium" y una línea "Edición Limitada".

La línea Premium consiste en un aceite de oliva virgen extra de calidad excepcional, elaborada a partir de aceitunas de variedades autóctonas como Farga, Blanqueta y Manzanilla. Se destaca por su sabor afrutado, equilibrado y suave, con notas de almendra y hierba fresca.

La línea Edición Limitada será un aceite de oliva de producción limitada, obtenido a partir de aceitunas seleccionadas manualmente de los olivares más antiguos y con un proceso de extracción en frío meticuloso. Este aceite se caracteriza por su intensidad y complejidad de sabores, con notas picantes y amargas que reflejan la esencia de la región valenciana.

²⁴ El PET, que responde a las siglas en inglés de tereftalato polietileno, es un tipo de plástico fuerte, flexible y, además, 100% reciclable, usado para fabricar envases y tejidos sintéticos. Este polímero pertenece al grupo de materiales sintéticos denominados poliésteres y es un derivado del petróleo.

6.3.2. Decisiones sobre el precio.

La elección del precio del producto conlleva uno de los mayores retos a la hora de realizar un plan de marketing, ya que hay que tener en cuenta tanto los precios de la competencia como los costes y beneficio esperado de Navaoliva. Para definir la estrategia de precios del producto se analizarán los costes de la empresa y los precios de la competencia.

6.3.2.1. Costes de la empresa

En cuanto a costes de la empresa, como se ha visto en el capítulo 2, en la descripción de Navaoliva, se puede apreciar que la empresa tiene una estructura muy estable de costes, por lo que el precio oscila dependiendo de la lonja²⁵ cuando se vende a granel y presenta una estructura bastante estable cuando se vende embotellado, en torno a 17 euros la botella de 5 litros.

Tras la apertura de la nueva sede en el nuevo mercado, la empresa podría tener que hacer frente a una variación de costes, entre los que podríamos encontrar los siguientes:

- Costes fijos:
 - Hipoteca o alquiler de la nave de la nueva sede.
 - Sueldos y salarios del nuevo personal.
 - Distribuidores y gastos de transporte.
 - Maquinaria nueva
 - Obras de acondicionamiento
 - Gastos referentes a la constitución de la empresa

- Costes variables:
 - Envases y embalajes, ya que la cantidad será mayor y tendrá que adaptarse al nuevo mercado.
 - Suministros: Luz, agua, internet, etc.
 - Publicidad para hacerse un hueco en el nuevo mercado, como se verá en el siguiente apartado acerca de la comunicación.
 - Materia prima, aceitunas en caso de no disponer de olivares o materia prima suficiente.

Como se ha dicho, y se puede observar en los Gráficos 14 y 15, los precios de Navaoliva tienen una tendencia constate, aunque bien es cierto que el precio del aceite vendido a granel es más variable y susceptible a cambios debido a la lonja. Esta tendencia constante de los precios indica una tendencia constante en los costes de la empresa, aquí ha de tenerse en cuenta los posibles costes que pueda tener Navaoliva tras su inversión.

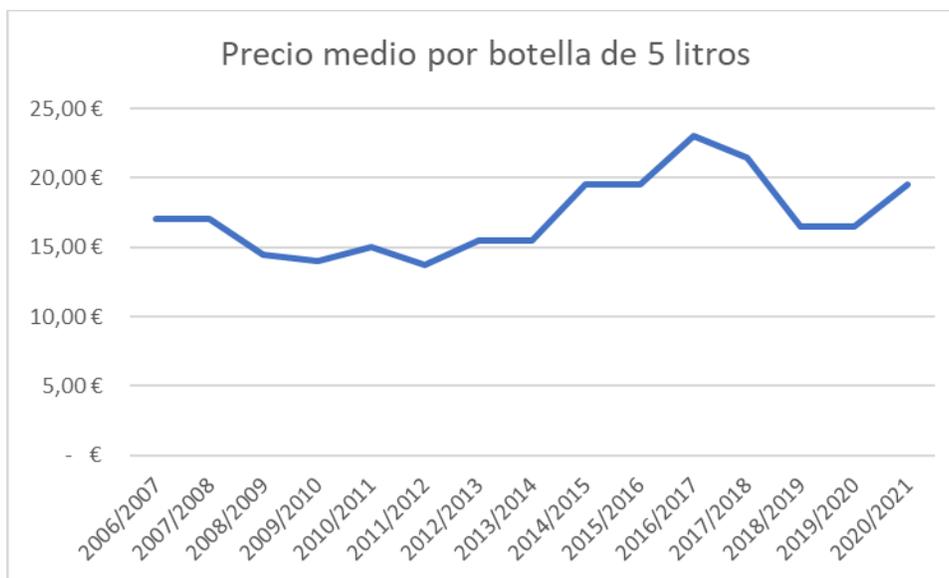
²⁵ La lonja es el lugar donde se establecen los precios de referencia agropecuarios o pesqueros y se realizan negociaciones para fijar los precios de un determinado producto en el mercado, basándose en factores como la calidad, la oferta y la demanda.

Gráfico 14: Precio medio por litro vendido a granel por Navaoliva.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Navaoliva.

Gráfico 15: Precio medio por botella de 5 litros por Navaoliva



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Navaoliva.

6.3.2.2. Precios de la competencia

El precio de tu aceite de oliva debe ser competitivo y reflejar su calidad y valor en el mercado, en este apartado se realiza un examen de los precios de la competencia en el mercado de la Comunidad Valenciana. El objetivo es comprender y evaluar cómo los competidores establecen sus precios en relación con el aceite de oliva, teniendo en cuenta factores como la calidad, el posicionamiento en el mercado y las estrategias de precios. Mediante este análisis, se podrá obtener información valiosa para tomar decisiones informadas y competitivas en la estrategia de fijación de precios.

Como se ha visto en el apartado 4.4. Análisis de la competencia, existe una gran variedad en la venta de aceite, ya que se puede vender a granel a terceros distribuidores, donde el precio lo fija la lonja y en la que a junio de 2023 se sitúa en torno a los 5 euros de media (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023).

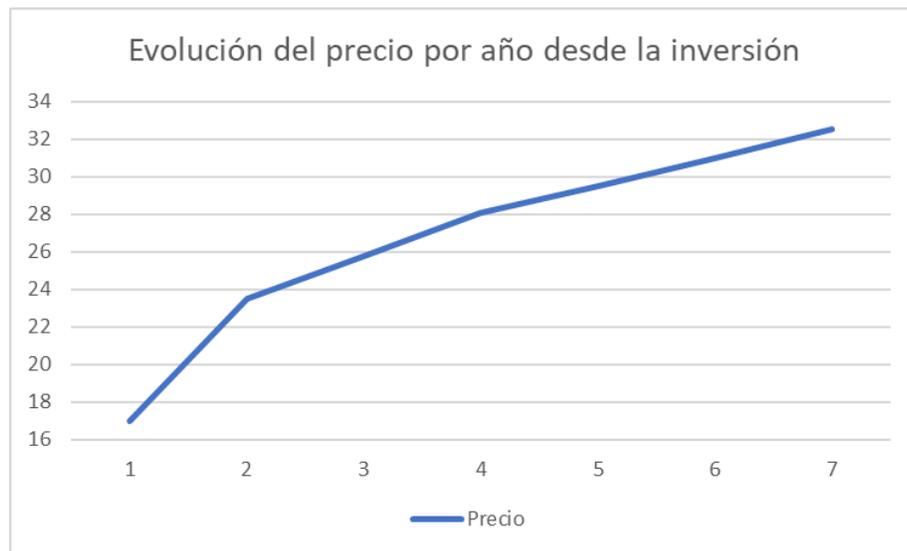
Por otro lado, existen diversas marcas que disponen de aceites Gourmet que ascienden a un precio de unos 20 euros el litro, como se ha visto en el apartado 4.4. Análisis de la competencia.

Finalmente, en cuanto al AOVE, la garrafa de 5 litros asciende a una media de 30 euros de media entre las empresas estudiadas, por lo que Navaoliva está muy lejos de este precio.

6.3.2.3. Estrategia de Precios

Una vez analizada la situación en cuanto a precios, se ha decidido continuar con los precios fijados por Navaoliva hasta la fecha durante el primer año, con el objetivo de penetrar en el mercado, es decir, el primer año Navaoliva fijará el precio en torno a 17 euros para la botella de 5 litros, la cual es la media de las últimas campañas y poco a poco irá subiendo el precio hasta situarse con un precio competitivo similar al de sus competidores, como se muestra en el Gráfico 16.

Gráfico 16: Evolución del precio por año desde la inversión inicial.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al aceite Gourmet, la estrategia será similar, comenzará con un precio de 12 euros el litro para penetrar en el mercado he intentará acercarse a sus competidores en un plazo de 7 años.

Finalmente, en la Tabla 17 se puede ver un resumen de los precios iniciales para la campaña 23/24 de Navaoliva en la Comunidad Valenciana, estos precios, como se ha dicho, irán aumentándose cuando Navaoliva consiga penetrar en el mercado, con el objetivo de igualar al precio de sus competidores.

Tabla 17: Precios iniciales para los diferentes envases de Navaoliva.

Tipo de envase	Precio inicial
Aceite a granel	2,33 €
Botella PET 5L	17,22 €
Botella PET 2L	5,77 €
Botella vidrio 250ml	1,84 €
Botella vidrio 750ml	3,53 €
Aceite Gourmet 1L	12,67 €

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3. Decisiones sobre la distribución

En cuanto a la distribución, entre los diferentes tipos de distribuidoras que se han presentado en el apartado 4.3. Análisis de los canales de distribución, se podría clasificar a Navaoliva como una almazara, ya que Navaoliva procesa sus propias aceitunas y la vende principalmente a granel a grandes mayoristas, como se ha visto hasta ahora. Además, Navaoliva también dispone de un punto de venta directo a través de su página web y, en la actualidad tiene acuerdos con diferentes tiendas físicas para vender su producto.

El objetivo de Navaoliva en cuanto a la distribución es continuar con la estrategia que ha seguido hasta ahora, es decir, continuar vendiendo su aceite a grandes mayoristas, posicionándose en el mercado como una almazara. Por otro lado, al igual que en la actualidad, Navaoliva pretende para establecer alianzas con tiendas de comestibles, supermercados, restaurantes y otros puntos de venta relevantes en Valencia.

En cuanto los distribuidores como tal, Navaoliva cuenta con una sólida estrategia de distribución en la que son los productores los encargados de llevar la aceituna a la almazara y los mayoristas los encargados de recoger el aceite en camiones cisterna, por lo que no supondrá un coste extra si continua con esta estrategia.

En cuanto a la recogida de residuos, aunque el plan de Navaoliva es reciclarlos para utilizarlos como carburantes y obtener de esta forma un nuevo ingreso, actualmente suponen un gasto de unos 14 euros por tonelada de residuos.

Finalmente, en cuanto a la nueva gama gourmet, Navaoliva planea en un futuro, cuando se haya asentado en el nuevo mercado, establecer alianzas estratégicas con tiendas gourmet y delicatessen en Valencia y, además, crear una tienda física en el centro de Valencia, en un espacio elegante y acogedor, donde los clientes puedan disfrutar de catas guiadas, aprender sobre el proceso de elaboración del aceite y realizar compras directas.

6.3.4. Decisiones sobre la comunicación.

La promoción es fundamental para dar a conocer la marca de aceite de oliva de Navaoliva en el nuevo mercado de Valencia. Aquí hay algunas estrategias de promoción que se han considerado adecuadas para penetrar en este nuevo mercado:

- **Marketing digital:** Navaoliva cuenta en la actualidad con un sitio web atractivo y optimizado, y según se ha sabido a través de uno de los directivos están trabajando en abrir, a partir de una adaptación de la actual página web, un e-commerce²⁶ en este mismo año, 2023. Además, el uso de las redes sociales para compartir contenido relacionado con el aceite de oliva, recetas y testimonios de clientes satisfechos ha de tenerse en cuenta y Navaoliva deberá crear una imagen de marca partir de estos medios, se crearán para ello un perfil de Facebook e Instagram.

En cuanto a la presencia de las redes sociales, la idea de Navaoliva es realizar al menos una publicación semanal, en la que se añada una receta en la cual se destaque el uso del aceite de oliva, un dato interesante o cultural sobre el aceite de oliva, próximas fechas importantes de eventos de Navaoliva, o incluso datos de la campaña de recogida actual. En la Figura 26 se puede encontrar un boceto de como luciría el perfil de Instagram de Navaoliva.

Figura 26: Página web de Navaoliva



Fuente: Navaoliva (2023)

²⁶ Un e-commerce, también conocido como comercio electrónico, se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de internet. Es un modelo de negocio que permite a las empresas y consumidores realizar transacciones comerciales de forma virtual, sin necesidad de una interacción física en una tienda física.

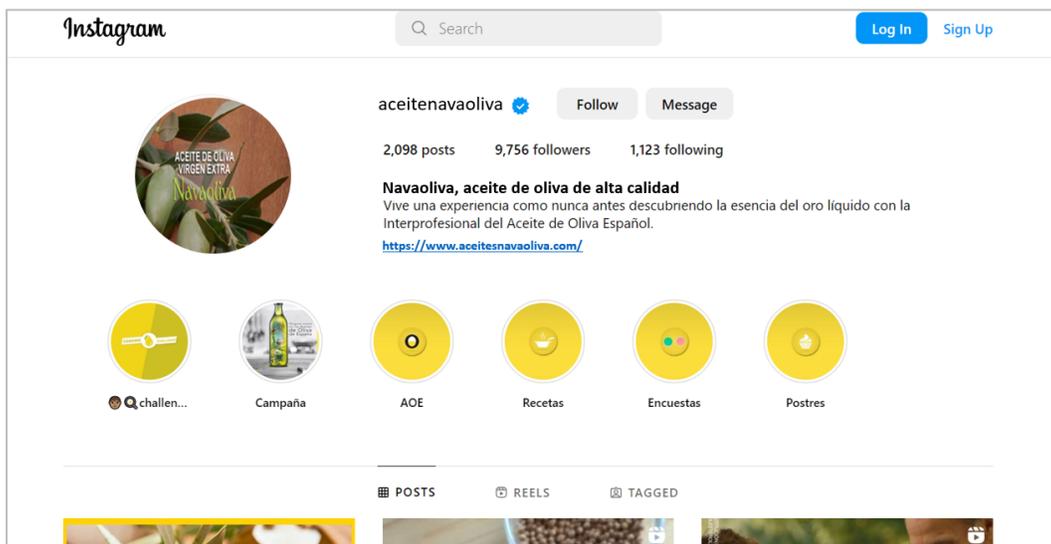
En la Figura 27, se puede observar un ejemplo de anuncio que Navaoliva ha utilizado en internet, concretamente en su página web.

Figura 27: Ejemplo de anuncio de Navaoliva



Fuente: Navaoliva (2023)

Figura 28: Boceto del perfil de Instagram de Navaoliva



Fuente: Elaboración propia

- **Publicidad:** El objetivo es utilizar medios locales, como periódicos, revistas y estaciones de radio, para promocionar el aceite de olivade Navaoliva y darse a conocer a un sector de clientes que no hacen tanto uso de las redes sociales o nuevas tecnologías, como pueden ser las personas mayores, las cuales sí que valoran la presencia del aceite de oliva de calidad en sus dietas.

En un principio Navaoliva hará uso de la cadena local, À Punt Mèdia que es el grupo de medios de comunicación de la Comunidad Valenciana, la cual dirige la Corporación Valenciana de Medios de Comunicación que ejerce la función de servicio público de radiotelevisión pública. Un anuncio matinal en radio y un anuncio en horario de sobremesa, en la televisión de lunes a viernes tendría un coste de unos 70€ y 1500€, respectivamente (À Punt Mèdia, 2021).

- Relaciones públicas: Navaoliva, por otro lado, planea organizar eventos o catas de aceite de oliva en Valencia para atraer a consumidores y periodistas especializados, para resaltar su principal atractivo, un aceite artesanal de alta calidad. Además, se tratará de crear una estrategia de marketing en redes sociales, donde se compartirán recetas, consejos de cocina y contenido relacionado con la cultura del aceite de oliva.

En primer lugar, para llevar a cabo los planes descritos en este apartado, Navaoliva contratará al menos 2 personas para el puesto de recursos humanos, quienes serán las encargadas de todos estos eventos.

Navaoliva planea un evento de apertura de la nueva sede en el que se realice una cata de aceite gratuita de tal forma que se atraigan a clientes potenciales y posibles expertos del sector para darse a conocer, la idea es realizar un spot publicitario en radio y televisión como se ha descrito en el apartado anterior, además de las publicaciones en redes sociales.

Por otro lado, Navaoliva, al igual que hace en la nueva sede, realizará jornadas de puertas abiertas, en las que se pueda explicar a los clientes la producción artesanal de aceite de oliva, así como su historia. Esto puede ser de gran interés para colegios e institutos, así como para estudiantes de universidad relacionados con el sector.

Además, en todos estos eventos se ofrecerán regalos promocionales, como muestras de aceite de oliva o pequeñas botellas de edición limitada, para fomentar la prueba y la lealtad de los clientes.

Navaoliva participará en la próxima campaña en la ESAO Awards Olive Oil Competition (ESAO, 2023), una competición de cata de aceite de oliva. Esto le permitirá dar a conocer sus productos a una audiencia más amplia y establecer contactos con diversos distribuidores.

Finalmente, en cuanto a la nueva gama Gourmet, el objetivo es establecer colaboraciones con reconocidos chefs y restaurantes en Valencia, quienes utilizan el aceite de oliva de calidad en sus platos y lo pueden promocionar como parte de su oferta culinaria. Esto generará testimonios positivos y recomendaciones de boca en boca. Algunos de los restaurantes más reputados de la Comunidad Valenciana que se consideran para este fin son:

- Ricard Camarena Restaurant (Valencia): Dirigido por el reconocido chef Ricard Camarena, este restaurante de alta cocina ofrece una experiencia gastronómica excepcional. Es el lugar ideal para destacar las cualidades del aceite de oliva en platos refinados y creativos.

Sitio web: <https://ricardcamarenarestaurant.com/>

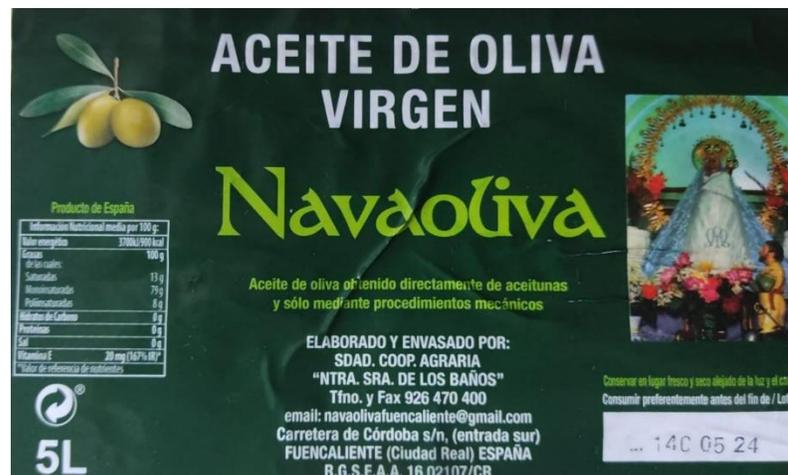
- La Salita (Valencia): Con una estrella Michelin, este restaurante fusiona la tradición valenciana con toques modernos. Sus platos sofisticados y exquisitos pueden ser un maridaje perfecto para promocionar el aceite de oliva.

Sitio web: <https://www.lasalitarestaurante.com/>

- Casa Manolo (Daimús, Valencia): Ubicado en la costa valenciana, este restaurante se especializa en cocina mediterránea y de autor. Su enfoque en ingredientes frescos y de calidad puede realzar los sabores del aceite de oliva.
Sitio web: <http://www.casamanolorestaurante.com/>
- El Poblet (Valencia): Liderado por el chef Quique Dacosta, este restaurante cuenta con tres estrellas Michelin y ofrece una experiencia culinaria vanguardista. La promoción del aceite de oliva en este contexto puede mostrar su versatilidad y capacidad para realzar los sabores.
Sitio web: <https://www.elpobletrestaurante.com/>
- L'Escaleta (Cocentaina, Alicante): Situado en el interior de la provincia de Alicante, este restaurante ha sido galardonado con una estrella Michelin. Su cocina creativa y el uso de productos locales hacen de este lugar una opción interesante para promocionar el aceite de oliva.
Sitio web: <https://www.lescaleta.com/>
- Etiquetado y packaging atractivo: Navaoliva buscará diseñar nuevas etiquetas para sus productos en Valencia, estos deben reflejar la calidad y autenticidad del aceite de oliva. Esto ayudará a captar la atención de los consumidores en los puntos de venta. Para el nuevo diseño, Navaoliva planea contar con varios estudiantes de diseño en la Universitat Politècnica de Valencia, los cuales recibirán una oportunidad de lanzar sus carreras al mundo laboral trabajando en un proyecto de penetración de mercado atractivo y ayudarán a Navaoliva a darse a conocer en la universidad.

La etiqueta que utiliza Navaoliva en la actualidad se puede observar en la Figura 29, como puede observarse no es una etiqueta muy atractiva y que resalte la calidad del producto, es por ello por lo que se contratará un equipo, como se ha mencionado, que trabaje en el diseño y encuentre un diseño atractivo y elegante.

Figura 29: Etiqueta de los envases de Navaoliva.



Fuente: Navaoliva (2023)

6.4. Cronograma de actuación y tareas a realizar

En la Figura 30 se muestra el cronograma de las diferentes actuaciones que debe llevar a cabo Navaoliva para el control de objetivos del plan de actuación diseñado en este trabajo. El cronograma se ha diseñado para los próximos dos años, pero se recomienda a Navaoliva hacer un control de la situación cada año para redefinir los objetivos a partir de la posible nueva situación que se pueda tener.

Figura 30: Cronograma del plan de actuación de Navaoliva

	Tareas	2023												2024											
		en.	feb.	mar.	abr.	may	jun.	jul.	ag.	sept.	oct.	nov.	dic.	en.	feb.	mar.	abr.	may	jun.	jul.	ag.	sept.	oct.	nov.	dic.
Preparación de medios y equipo dedicado al proyecto	Contratación del nuevo equipo la la sede en Valencia																								
	Definir responsabilidades																								
	Definir plazos para tareas del equipo																								
	Definir tiempos de trabajo de cada departamento o personal asociado al proyecto																								
Acciones sobre el producto	Campaña de recolección de aceituna																								
	Diseño de la nueva gama Gourmet																								
	Diseño del nuevo packaging, envase gourmet, etiqueta.																								
	Diseño de la nueva línea Edición Limitada																								
Acciones sobre el precio	Estudio de costes de fabricación y precios de la competencia																								
	Fijación de precio inicial																								
	Regulación de precios hasta llegar al precio de mercado																								
Acciones sobre la distribución	Elección de la situación geográfica de la nueva sede																								
	Acondicionamiento de la nueva sede																								
	Apertura de la nueva sede																								
	Obtención y cultivo de nuevos campos de olivares de producción propia																								
Acciones sobre la comunicación	Apertura del e-commerce a partir de la nueva página web de la empresa																								
	Mantenimiento y publicaciones en las redes sociales Facebook e Instagram																								
	Anuncios de televisión y radio en la cadena Á Punt Mèdia																								
	Evento de apertura																								
Control del plan de actuación y consecución de objetivos	Eventos de catas de aceite o puertas abiertas																								
	Análisis economico-financiero de la empresa, control de número de ventas																								
	Análisis de la situación en cuanto a los objetivos definidos en el plan de actuación																								
	Toma de decisiones sobre el plan de actuación definido en cuanto a mejoras																								

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Presupuesto del plan de actuación.

En este apartado se describen los detalles de la inversión, comenzando por las características técnicas de la inversión, es decir, maquinaria, construcciones y equipos que se utilizarán en la producción diaria de aceite de oliva, así como los gastos para el plan de marketing, y continuando por estimación de los distintos parámetros que compondrán la inversión.

6.5.1. Descripción de los elementos que componen la inversión.

En el apartado 5. Apertura de la nueva sede de Navaoliva, se detalló el presupuesto para abrir la nueva sede, el cual se componía de los siguiente elementos:

- Instalaciones y terrenos: 378.000 euros.
- Maquinaria necesaria para la actividad principal de la empresa: 388.996,85 euros.
- Material de laboratorio: 40.008,65 euros.
- Mobiliario de oficina: 11.601,48 euros.
- Material informático: 4.016,48 euros.

Este presupuesto asciende a un total de 822.623,46 euros, por lo que a continuación hay que determinar el presupuesto para el plan de marketing.

En primer lugar, se detalla el presupuesto para el plan de marketing, teniendo en cuenta el plan de marketing del capítulo anterior, el presupuesto se puede observar en la Tabla 18.

Tabla 18: Presupuestos para el plan de marketing de Navaoliva.

Promoción de la nueva sede	Precio €/ud.	Cantidad	Subtotal
Anuncios en Radio (Á Punt Mèdia)	70,00 €	5	350,00 €
Anuncios en Televisión (Á Punt Mèdia)	1.500,00 €	1	1.500,00 €
Evento de apertura	7.500,00 €	1	7.500,00 €
Material promocional (Carteles, botellitas de regalo, etc.)	5.000,00 €	1	5.000,00 €
Participación en ferias y eventos	12.000,00 €	1	12.000,00 €
Diseño de la nueva etiqueta (herramientas, materiales, etc.)	7.000,00 €	1	7.000,00 €
Subtotal			33.350,00 €
IVA			21%
			7.003,50 €
TOTAL			40.353,50 €

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el presupuesto para los sueldos anuales del nuevo personal en la nueva sede, de acuerdo con el plan de marketing, se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 19: Presupuesto para los sueldos y salarios del nuevo personal en la nueva sede de Navaoliva.

Puesto	Cantidad	Cotización seguridad social	Sueldo Bruto	Subtotal
Recursos Humanos	2	Grupo 3: 1.269,30 €	27.000,00 €	56.538,60 €
Administración	1	Grupo 5: 1.260,00 €	26.000,00 €	27.260,00 €
Diseñadores para la nueva etiqueta	2	Estudiantes en practicas: - €	12.000,00 €	24.000,00 €
Operarios	5	Grupo 8: 1.260,00 €	24.500,00 €	128.800,00 €
TOTAL				236.598,60 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social.

Por lo que, la inversión inicial de Navaoliva asciende 862.976,96 euros, ya que los sueldos serán un gasto reconocido en la cuenta de pérdidas y ganancias y no se consideran como un desembolso para la inversión como tal, por lo que para los cálculos de los siguientes apartados en los que se analiza la inversión se redondeará a 1.000.000 euros, quedando 137.023,04 euros para posibles imprevistos o variables que puedan surgir.

6.5.2. Estimación de los parámetros que componen la inversión

Este apartado es importante para realizar un buen análisis de la inversión, ya que aquí se configuran los parámetros de la inversión.

Para comenzar, hay que conocer el importe total de la inversión, que como se ha visto en el apartado anterior de este documento será de 1.000.000€, siendo 137.023,04€ destinados a variables e imprevistos, y el resto para las adquisiciones descritas anteriormente.

El nivel de capital circulante se mantendrá constante durante toda la vida útil de la inversión, por lo que, al ser las variaciones del capital circulante nulas, los flujos de caja de capital se deben exclusivamente a la inversión inicial y desinversión²⁷, en este caso concreto la desinversión tiene valor nulo.

Tabla 20: Flujos de Caja de Capital de la inversión

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Flujos de Caja de Capital	1.345.363,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los flujos de caja de operaciones, el mejor procedimiento es realizar la comparación con y sin inversión, de tal modo que finalmente se obtienen los flujos netos de caja de la inversión, para así poder analizarla correctamente.

Para el cálculo de los Flujos de Caja que se expondrán a continuación, se ha estimado que las ventas para los próximos 7 años serán la media aritmética de las ventas de los últimos 15 años. Esto es así debido a que, como se ha podido observar a lo largo de este trabajo, la producción de aceituna puede ser irregular y es muy complicado obtener una buena estimación, por lo que la mejor estimación es el promedio de los últimos años, el cual se puede observar en la Tabla 21.

Tabla 21: Promedio de las ventas y precios de los últimos 15 años de aceite por Navaoliva

	Venta a Granel		Venta de botellas de 5L		Venta de botellas de	
	Kg Aceite	Precio medio	Botellas	Precio medio	Botellas	Precio medio
Promedio	345.363 Kg	2,33 €	16.705 Botellas	17,22 €	1.000 Botellas	3,50 €

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 22 se pueden observar los Flujos de Caja de Operaciones antes de la inversión, para ello se han realizado los siguientes cálculos, a partir de la estimación descrita anteriormente:

²⁷ La desinversión consiste en reducir algún tipo de activo o aumentar un pasivo. Los motivos pueden ser varios: financieros, éticos, sustentables o simplemente la venta de un negocio por completo. En este caso podría ser la venta del equipamiento al final de su vida útil.

- Los kilos de aceite vendido a granel ascenderán a 345.363 kg anuales, los cuales serán vendidos a un precio medio de 2,33€, generando unos cobros anuales de 804.695,79€.
- El número de botellas de 5 litros vendidas se estima en 16.705 Botellas, las cuales serán vendidas a un precio medio de 17,22€, generando unos cobros medios anuales de 287.660,10€.
- Se estima que se venderán unos 1.000 litros en botellas de 250 ml. y 750 ml. a un precio medio de 3,50€/litro, por lo que generarán unos cobros anuales de 3.500€.
- En total la estimación de los cobros anuales sin tener en cuenta la inversión ascenderá a 1.095.855,89€ euros anuales.

Para los costes de fabricación, salarios, retirada de residuos²⁸. se han tenido en cuenta también los pagos medios de los últimos 15 años, los cuales han sido aportados por Navaoliva. Los pagos no se han incluido desglosados todos en el documento para abreviar, sino que se han englobado todos, excepto la página web, en una sola variable, costes de producción, la cual asciende a un valor de 314.504,25€. Por su parte, el pago de la página web asciende a unos 930€ anuales.

En cuanto a la amortización, se ha podido saber que se sigue amortizando una máquina, la cual se adquirió hace 5 años y tiene una cuota de amortización de 780€ anuales.

Tabla 22: Flujos de Caja de operaciones de Navaoliva sin inversión

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Kg de aceite vendido a granel	345.363 Kg							
Botellas de 5 litros vendidas	16.705 Botellas							
Litros vendidos en botellas de 250 ml y 750 ml	1.000 litros							
Precio aceite a granel (€/kg)	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €
Precio de botella de 5 litros (€/botella)	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €
Precio del litro en botellas de 250 ml y 750 ml (€/litros)	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €
Cobros en botellas de 5 litros vendidas	287.660,10 €	287.660,10 €	287.660,10 €	287.660,10 €	287.660,10 €	287.660,10 €	287.660,10 €	287.660,10 €
Cobros en aceite vendido a granel	804.695,79 €	804.695,79 €	804.695,79 €	804.695,79 €	804.695,79 €	804.695,79 €	804.695,79 €	804.695,79 €
Cobros en botellas de 250 ml y 750 ml vendidas	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Cobros totales previstos	1.095.855,89 €							
Costes de producción	314.504,25 €	314.504,25 €	314.504,25 €	314.504,25 €	314.504,25 €	314.504,25 €	314.504,25 €	314.504,25 €
Página web	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €
Pagos totales previstos (sin impuesto)	315.434,25 €	315.434,25 €	315.434,25 €	315.434,25 €	315.434,25 €	315.434,25 €	315.434,25 €	315.434,25 €
Amortización	780,00 €	780,00 €	780,00 €	780,00 €	780,00 €	780,00 €	780,00 €	780,00 €
EBIT	779.641,64 €	779.641,64 €	779.641,64 €	779.641,64 €	779.641,64 €	779.641,64 €	779.641,64 €	779.641,64 €
Impuesto de sociedades (25%)	194.910,41 €	194.910,41 €	194.910,41 €	194.910,41 €	194.910,41 €	194.910,41 €	194.910,41 €	194.910,41 €
Pagos totales previstos	510.344,66 €							
Flujo de Caja de operaciones	585.511,23 €							

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 23, por su parte, se muestran los flujos de caja de operaciones de Navaoliva teniendo en cuenta la inversión. Para ello, se ha partido de la Tabla 22, teniendo en cuenta que los cobros, así como los costes de producción, han ido aumentando, un 33% en los años 2023 y 2024, un 66% en 2025 y 2026, y consiguiendo duplicar la producción, y, por ende, los costes de producción a partir de 2027 y años posteriores, teniendo en cuenta que la nueva línea de producción, a pesar de tener los mismos elementos que la antigua, tardará unos 5 años en comenzar a producir como lo hace la anterior línea de producción.

Además, en la Tabla 23, se añaden los flujos de caja de capital explicados anteriormente, los cuales disminuirán los flujos de caja de operaciones en el año 2022, en cuyo año, se puede observar que no

²⁸ Navaoliva paga un máximo de 14 euros por Tonelada de residuos como hojas, piedras, aguas, tierras y orujos, se ha podido saber que, al comienzo de su vida comercial, el orujo proporcionaba ingresos, pero en la actualidad es un gasto más. En el plan de marketing se ha propuesto volver a tener este ingreso.

entrará en producción la nueva línea, por lo que los cobros y pagos serán los mismos que en los flujos de caja de operaciones sin la inversión.

Por último, se estima las amortizaciones, las cuales, en este caso, se han calculado en bloques para simplificar los cálculos y no se ha tenido en cuenta ningún valor residual, para ninguno de los elementos, estos bloques son:

- Nave industrial con 50 años de vida útil y valor nominal de 378.000 € de los cuales, 30.000 € corresponden al valor del terreno.

$$Amortización_{Nave\ industrial} = \frac{378.000 - 30.000(\text{del terreno})}{50} = 6.960\ \text{€} \quad [10]$$

- Maquinaria con 25 años de vida útil y valor nominal de 389.000 €.

$$Amortización_{Maquinaria} = \frac{389.000}{25} = 15.560\ \text{€} \quad [11]$$

- Equipo de laboratorio con 26 años de vida útil y 40.000 € de valor nominal.

$$Amortización_{Equipo\ de\ laboratorio} = \frac{40.000}{26} = 1.538,46\ \text{€} \quad [12]$$

- Mobiliario con 16 años de vida útil y valor nominal de 11.600 €.

$$Amortización_{Mobiliario} = \frac{11.600}{16} = 725\ \text{€} \quad [13]$$

- Los equipos informáticos con una vida útil de 15 años y valor nominal de 4.000€.

$$Amortización_{Equipos\ informáticos} = \frac{4.000}{15} = 266,67\ \text{€} \quad [14]$$

Sumando todos los valores de las cuotas anuales de las amortizaciones se tiene un valor total de amortización de 25.050,13 €, al cual hay que sumarle los 780 € que ya venía amortizando la empresa.

El valor de las amortizaciones no se tendrá en cuenta para el cálculo de los pagos totales, pero sí influirá en el cálculo del impuesto de sociedades (25%), por lo que tendrá su repercusión en el cálculo de los flujos de caja.

Tabla 23: Flujos de Caja de operaciones de Navaoliva con inversión

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Kg de aceite vendido a granel	345.363 Kg	459.333 Kg	459.333 Kg	573.303 Kg	573.303 Kg	690.726 Kg	690.726 Kg	690.726 Kg
Botellas de 5 litros vendidas	16.705 Botellas	22.218 Botellas	22.218 Botellas	27.730 Botellas	27.730 Botellas	33.410 Botellas	33.410 Botellas	33.410 Botellas
Litros vendidos en botellas de 250 ml y 750 ml	1.000 litros							
Precio aceite a granel (€/kg)	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €
Precio de botella de 5 litros (€/botella)	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €	17,22 €
Precio del litro en botellas de 250 ml y 750 ml (€/litros)	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €	3,50 €
Cobros en botellas de 5 litros vendidas	287.960,10 €	382.587,93 €	382.587,93 €	477.515,77 €	477.515,77 €	575.320,20 €	575.320,20 €	575.320,20 €
Cobros en aceite vendido a granel	804.695,79 €	1.070.245,40 €	1.070.245,40 €	1.335.795,01 €	1.335.795,01 €	1.609.391,58 €	1.609.391,58 €	1.609.391,58 €
Cobros en botellas de 250 ml y 750 ml vendidas	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Cobros totales previstos	1.095.855,89 €	1.456.333,33 €	1.456.333,33 €	1.816.810,78 €	1.816.810,78 €	2.188.211,78 €	2.188.211,78 €	2.188.211,78 €
Pago de la inversión	1.000.000,00 €							
Costes de producción	314.504,25 €	629.008,50 €	629.008,50 €	629.008,50 €	629.008,50 €	629.008,50 €	629.008,50 €	629.008,50 €
Página web	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €
Pagos totales previstos (sin impuesto)	315.434,25 €	629.938,50 €	629.938,50 €	629.938,50 €	629.938,50 €	629.938,50 €	629.938,50 €	629.938,50 €
Amortización	780,00 €	25.830,13 €	25.830,13 €	25.830,13 €	25.830,13 €	25.830,13 €	25.830,13 €	25.830,13 €
EBIT	779.641,64 €	800.564,70 €	800.564,70 €	1.161.042,15 €	1.161.042,15 €	1.532.443,15 €	1.532.443,15 €	1.532.443,15 €
Impuesto de sociedades (25%)	194.910,41 €	200.141,18 €	200.141,18 €	290.260,54 €	290.260,54 €	383.110,79 €	383.110,79 €	383.110,79 €
Pagos totales previstos	510.344,66 €	830.079,68 €	830.079,68 €	920.199,04 €	920.199,04 €	1.013.049,29 €	1.013.049,29 €	1.013.049,29 €
Flujo de Caja de operaciones	- 414.488,77 €	626.253,66 €	626.253,66 €	896.611,74 €	896.611,74 €	1.175.162,49 €	1.175.162,49 €	1.175.162,49 €

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 24, se puede observar el valor neto de los flujos de caja relacionados con la inversión, esto es, los flujos de caja de las operaciones con inversión menos los flujos de caja de las operaciones sin la inversión dan como resultado los flujos de caja netos de la inversión, los cuales se utilizarán para realizar un buen análisis de la inversión. Se puede apreciar como en el año 2022, el Flujo neto de caja corresponde con un pago de 1.000.000€, lo que coincide exactamente con el desembolso de la inversión, en los años posteriores irá incrementándose progresivamente.

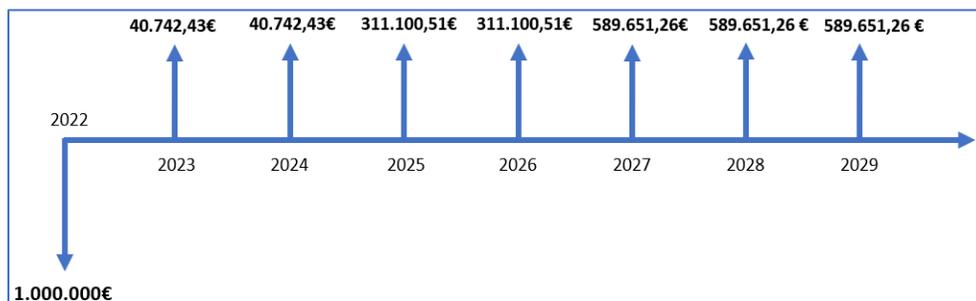
Tabla 24: Flujos Netos de Caja de Navaoliva

Flujo de Caja de operaciones (Sin inversión)	585.511,23 €	585.511,23 €	585.511,23 €	585.511,23 €	585.511,23 €	585.511,23 €	585.511,23 €	585.511,23 €
Flujo de Caja de operaciones (Con inversión)	- 414.488,77 €	626.253,66 €	626.253,66 €	896.611,74 €	896.611,74 €	1.175.162,49 €	1.175.162,49 €	1.175.162,49 €
Flujo de Neto de Caja	- 1.000.000,00 €	40.742,43 €	40.742,43 €	311.100,51 €	311.100,51 €	589.651,26 €	589.651,26 €	589.651,26 €

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 31 se observa un diagrama de los mencionado flujos netos de caja.

Figura 31: Flujos Netos de Caja de Navaoliva



Fuente: Elaboración propia.

6.5.3. Análisis de la inversión

Una vez descrita la empresa, el plan de actuación y los parámetros de la inversión, se puede comenzar a analizar la inversión y decidir si es conveniente o no para Navaoliva llevarla a cabo.

Como se puede observar en la ecuación [15] el valor del flujo neto de caja total por unidad monetaria comprometida es superior al límite²⁹ para aceptar la inversión, siendo su valor de 2,47.

$$r = \frac{40.742,43 + 40.742,43 + 311.100,51 + 311.100,51 + 589.651,26 + 589.651,26 + 589.651,26}{1.000.000} = 2,47 \quad [15]$$

Otro criterio de evaluación de la inversión, así como la liquidez, es el tiempo de recuperación de la inversión o Payback, cuya fórmula se puede encontrar en la ecuación [16]. En este caso concreto, el Payback es de 5 años, por lo que la inversión se recuperará por completo en el año 2027, según los parámetros que se han ido considerando a lo largo del presente trabajo.

$$t \rightarrow 1.000.000 = \sum_{i=1}^t F_i ; \text{ siendo } F_i \text{ los Flujos netos de Caja de la inversión} \quad [16]$$

Los criterios de evaluación de inversiones más utilizados son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa de Rendimiento Interno (TIR), los cuales son los criterios que dan la visión más acertada de la rentabilidad esperada de la inversión. Para poder utilizar estos criterios, primero hay que calcular el coste de capital que asume Navaoliva, y para ello, se utilizan las cuentas anuales de la empresa y las fórmulas de las ecuaciones [17], [18] y [19]. Donde se obtiene una rentabilidad financiera (RF) de 1,77%, un coste de la deuda (r_d) del 3% y un coste de capital (r) del 2,115%.

$$\text{Rentabilidad Financiera}(RF) = \frac{\text{Resultado (2021)}}{\text{Fondos Propios (2021)}} = \frac{7.615,61}{429.292,69} = 0,017739901 \quad [17]$$

$$\text{Coste medio de la deuda}(r_d) = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivos con deuda}} = \frac{11.152,88}{371.762,56} = 0,03 \quad [18]$$

$$\begin{aligned} \text{Coste de Capital } (r) &= \frac{RF * \text{Patrimonio Neto} + r_d * \text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} = \\ &= \frac{1,77\% * 966.175,97 + 3\% * 371.762,56}{1.337.938,53} = 2,115\% \quad [19] \end{aligned}$$

Con esto, se puede calcular el valor actual neto de los flujos de caja producidos por la inversión, por lo que se puede estimar la rentabilidad de esta. Para ello se puede utilizar la fórmula de la ecuación [20], la cual queda de la forma de la ecuación [21] tras sustituir los datos, siendo r el coste de capital de la empresa antes calculado.

$$VAN = -K + \sum_{i=1}^N \frac{F_i}{(1+r)^i} \quad [20]$$

$$VAN = -1.000.000 + \frac{40.742,43}{(1+r)} + \frac{40.742,43}{(1+r)^2} + \frac{311.100,51}{(1+r)^3} + \frac{311.100,51}{(1+r)^4} + \frac{589.651,26}{(1+r)^5} + \frac{589.651,26}{(1+r)^6} + \frac{589.651,26}{(1+r)^7} \quad [21]$$

²⁹ El valor mínimo del flujo neto de caja por unidad monetaria comprometida para aceptar la inversión es la unidad.

Si se calcula la ecuación [21] o se introduce la fórmula del VAN en el Excel, se obtiene un Valor Actual Neto de 1.217.678,77 € Para los Flujos Netos de Caja de Navaoliva hasta 2029, y al ser el VAN positivo, se aceptaría la inversión, además, no solo es positivo, sino que tiene un valor mayor al de la inversión inicial (1.000.000€), lo que quiere decir que para 2029, según los parámetros tenidos en cuenta, Navaoliva habrá duplicado la inversión.

Por otro lado, se puede calcular el valor de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) despejándolo de la ecuación [23], la cual viene dada de sustituir los datos en la fórmula de la TIR que se puede encontrar en la ecuación [22].

$$K = \sum_{i=1}^N \frac{F_i}{(1 + TIR)^i} \quad [22]$$

$$1.000.000 = \frac{40.742,43}{(1 + TIR)} + \frac{40.742,43}{(1 + TIR)^2} + \frac{311.100,51}{(1 + TIR)^3} + \frac{311.100,51}{(1 + TIR)^4} + \frac{589.651,26}{(1 + TIR)^5} + \frac{589.651,26}{(1 + TIR)^6} + \frac{589.651,26}{(1 + TIR)^7} \quad [23]$$

Para resolver la ecuación [23] se debe acudir a la fórmula TIR de Excel, la cual da como resultado un valor de la TIR igual a 19,782%, mucho mayor que el coste de capital de la empresa, por lo que, nuevamente se concluye que la empresa aceptaría la inversión. Al tratarse de una inversión simple, pura y que sólo tiene una alternancia de signo en los flujos de caja, por lo que no es necesario emplear la tasa interna de rendimiento corregida.

6.6. Control de los objetivos del plan de actuación.

La Figura 32 detalla los escenarios y la capacidad de Navaoliva para poder adaptarse a diferentes situaciones que puedan darse al penetrar en el nuevo mercado, además, cabe indicar que se la situación evalúa anualmente en los meses de poca actividad, es decir, de marzo a junio, como se observa en el cronograma de la Figura 30.

Figura 32: Control de los objetivos del plan de marketing para Navaoliva

Objetivo		Escenario Negativo	Escenario Realista	Escenario positivo
Aumentar la cantidad de ventas	Objetivo	La cantidad de ventas NO han aumentado o han disminuido	La cantidad de ventas han aumentado un 10%	La cantidad de ventas han aumentado más de un 10%
	Implicaciones	Las ventas no han ido bien, y se han tenido demasiados costes, no se podrá invertir para conseguir el resto de los objetivos.	Se ha conseguido acabar el primer año sin pérdidas, lo que supone que se han hecho bien las cosas, ya que, a pesar de la gran inversión, se han equilibrado con ventas	Se han conseguido muy buenos resultados, se han compensado los costes y se han obtenido beneficios
	Acciones	Invertir en publicidad, tal vez la publicidad que se ha utilizado no ha sido suficiente o no ha sido lo suficientemente buena.	El negocio ha ido bien, lo que significa que se debe seguir invirtiendo para aumentar beneficios	Continuar en la misma línea e invertir en nuevos campos de producción propia o nuevo estudio de mercado.
Estabilizar los precios de acuerdo al mercado	Objetivo	Menos de 10 empleados	11-15 empleados	16-25 empleados
	Implicaciones	No se ha conseguido el personal necesario para obtener la producción y ventas esperadas, la inversión no va bien, se necesita personal.	La nueva sede ha ido bien y se está trabajando según lo esperado.	Es posible que se esté obteniendo una producción superior a la esperada, lo que significa que ha sido una buena inversión.
	Acciones	Localizar la causa, tal vez las instalaciones no están listas, no se están obteniendo los resultados esperados, se necesita más publicidad, etc.	Se debe seguir en la misma línea, con la producción esperada.	Búsqueda de mejoras de las instalaciones, cultivos propios, eventos, nuevo estudio de mercado, etc.
Aumentar la cuota de mercado	Objetivo	Menos del 1,5%	Entre 1,5% y 3,5%	Más del 5%
	Implicaciones	La empresa no ha conseguido penetrar en el mercado valenciano de aceite de oliva a pesar del detallado plan de actuación y estudio de mercado, por los que no se están haciendo las cosas bien	La empresa obtiene los resultados esperados, buenos ingresos y buen nivel de costes.	Puede suponer un determinado riesgo ya que el plan de actuación no está enfocado para un crecimiento tan rápido.
	Acciones	Realizar un segundo estudio de mercado a partir del primero para hacer un análisis de situación para tomar medidas	Análisis de situación	Análisis de situación y nuevo plan de actuación frente a este crecimiento
Resultado del ejercicio	Objetivo	La empresa tiene más gastos que ingresos. Se obtienen pérdidas.	Resultado sin pérdidas, pero sin ganancias. Resultado próximo a 0.	Resultado con gran número de ganancias. Beneficios positivo.
	Implicaciones	Las ventas no han ido bien, y se han tenido demasiados costes, no se podrá invertir para conseguir el resto de los objetivos.	Se ha conseguido acabar el primer año sin pérdidas, lo que supone que se han hecho bien las cosas, ya que, a pesar de la gran inversión, se han equilibrado con ventas	Se han conseguido muy buenos resultados, se han compensado los costes y se han obtenido beneficios
	Acciones	Reducir costes, invertir en publicidad y buscar otra forma de obtener beneficios	El negocio ha ido bien, lo que significa que se debe seguir invirtiendo para aumentar beneficios	Continuar en la misma línea e invertir en nuevos campos de producción propia o nuevo estudio de mercado.
Aumento de campos de olivares de cultivo propio e instalaciones preparadas y funcionales	Objetivo	Menos de 2 hectáreas anuales y las instalaciones no están preparadas	Más de 2 hectáreas anuales y las instalaciones están preparadas	Más de 5 hectáreas al año
	Implicaciones	Las instalaciones no están preparadas por lo que no se ha perdido una campaña de recogida de aceituna y se ha retrasado la apertura.	La empresa crece según lo esperado y ha iniciado su actividad a tiempo de acuerdo al plan de actuación	La empresa crece a un ritmo más acelerado de lo esperado por lo que podrían surgir riesgos.
	Acciones	Nuevo estudio de mercado para estudiar posibles variaciones ya que se ha retrasado la apertura.	Continuar en la misma línea de crecimiento	Re-Establecer el plan de actuación, tal vez no sea necesario depender de los proveedores ya que la empresa dispone de suficientes campos de olivares
Aumento de plantilla	Objetivo	Menos de 10 empleados	11-15 empleados	16-25 empleados
	Implicaciones	No se ha conseguido el personal necesario para obtener la producción y ventas esperadas, la inversión no va bien, se necesita personal.	La nueva sede ha ido bien y se está trabajando según lo esperado.	Es posible que se esté obteniendo una producción superior a la esperada, lo que significa que ha sido una buena inversión.
	Acciones	Localizar la causa, tal vez las instalaciones no están listas, no se están obteniendo los resultados esperados, se necesita más publicidad, etc.	Se debe seguir en la misma línea, con la producción esperada.	Búsqueda de mejoras de las instalaciones, cultivos propios, eventos, nuevo estudio de mercado, etc.

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antes de realizar el análisis económico-financiero de Navaoliva y el correspondiente estudio de mercado oleícola de la Comunidad Valenciana, ya se consideraba buena opción abrir la nueva sede de Navaoliva en dicha región, la cual, como se ha visto en el documento tratará de aumentar la línea de producción de Navaoliva, es decir, trabajará como almazara donde su actividad principal seguirá recogida en el CNAE 1043 – Fabricación de aceite de oliva. La Comunidad Valenciana se consideraba un buen destino, ya que se trata de una de las regiones con mayor presencia en el mercado exterior, como después se confirmaría en el estudio de mercado. Tras el estudio de mercado, se descubrieron datos y tendencias de la región que confirmaban las hipótesis, tales como la demanda de aceite de oliva y la economía de la región, además de la alta conciencia de la población por la buena alimentación, la salud y el impacto del aceite en estos factores. Todo ello contribuye a que el aceite de Navaoliva cumpla con las expectativas del consumidor valenciano.

Tras el análisis económico-financiero realizado en el trabajo, se pudo determinar que Navaoliva muestra una situación financiera sólida, con una buena capitalización, solvencia y mejora en la eficiencia operativa. Además, la estructura económica-financiera de Navaoliva es favorable para el proyecto de abrir una nueva sede en la Comunidad Valenciana. Esto es otro factor determinante a la hora de tomar una decisión favorable sobre la apertura de la nueva sede. Sin embargo, se recomienda seguir monitoreando y ajustando la gestión financiera para garantizar un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

Posteriormente, tras el exhaustivo estudio de mercado del sector oleícola en la Comunidad Valenciana, se ha desarrollado un plan de Marketing con una estrategia de diferenciación, que se ha forjado a partir de la situación de partida de Navaoliva proporcionada por el análisis DAFO-CAME, la estrategia hace uso de las debilidades y fortalezas del producto para la penetración con éxito del producto en el nuevo mercado.

Durante los primeros años, desde la apertura de la nueva sede, se realizará una inversión fuerte en marketing, para conseguir el objetivo de la estrategia de diferenciación y crear una fidelización del cliente en la nueva región. Además, la empresa espera obtener un 3,5% de cuota de mercado en un plazo de 5 años, así como aumentar la ventas en un 10% en el primer año, y mantener este crecimiento en ejercicios posteriores.

Finalmente, se ha realizado un presupuesto a partir del plan de actuación desarrollado, en el que se ha realizado también un análisis de dicha inversión, el cual ha sido muy favorable, ya que se estima que en 5 años será amortizada. Para llegar a esta conclusión se han calculado los diferentes flujos de caja (de capital y operativos con y sin inversión) para obtener finalmente los flujos de caja netos de la inversión, con estos cálculos ha sido fácil ver que se trata de una inversión rentable para la empresa, además de ser totalmente necesaria.

Por otro lado, el análisis de la inversión confirma que la situación económico-financiera de la empresa le permite poder llevar a cabo la inversión, dado que tiene una buena liquidez y rentabilidad, pues su periodo de recuperación son 5 años (que es inferior a la vida útil de los equipos). El VAN es muy elevado en relación con la inversión inicial, llegando a duplicarla, y la TIR supera ampliamente el coste de capital.

Algunas recomendaciones para Navaoliva son:

- Seguir monitoreando y ajustando la gestión financiera para garantizar un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo. Para ello, se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento y considerar la posibilidad de obtener financiamiento externo a largo plazo. Esto puede ayudar a reducir la dependencia de la financiación a corto plazo y proporcionar una mayor estabilidad financiera a largo plazo.
- No olvidar en ningún momento el objetivo principal del proyecto, aumentar las ventas, ya que Navaoliva en la búsqueda de la apertura de la nueva sede busca aumentar sus ventas, y con ello, los ingresos y cifra de negocio.
- Navaoliva debe buscar la regulación de precios, esto es uno de sus objetivos, ya que los precios de sus productos tienen actualmente un valor muy inferior al de mercado, por lo que debe regular esto cumpliendo con los plazos definidos en el plan de actuación.
- Seguir el plan de control de objetivos proporcionado en este trabajo para poder hacer frente a nuevos retos o inconvenientes que puedan surgir.
- Realizar un seguimiento de las ventas y de la producción, ya que como se ha explicado en este documento, la producción de aceite en Navaoliva ha ido variando en gran medida durante los últimos años, una vez realizada la inversión, con el objetivo de ver si se está cumpliendo lo previsto. Así, en caso de que hubiera alguna desviación en las ventas negativa para la empresa, los gerentes podrían actuar a tiempo e introducir algún plan de marketing o estudio de mercado para aumentar de nuevo el nivel de ventas, y así revertir una posible situación de no rentabilidad.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aceites Abril SL. (2023). *Aceites Abril SL*. Obtenido de <<https://aceitesabril.com/>>
- Aceites del Sur-Coosur SA. (2023). *Coosur*. Obtenido de <<https://www.coosur.com/maestro-aceiteros/>>
- Administración Pública y Estado (2023). *Organización del Estado español -Sistema político*. Obtenido en <[https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema Politico.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html)>
- Agencia Estatal de Meteorología (AEMET) (2019). *Efectos del Cambio Climático en España*. Obtenido de <https://www.aemet.es/es/noticias/2019/03/Efectos_del_cambio_climatico_en_espana>
- Agroisa (2023). *Maquinaria oleícola*. Obtenido de <[AGROISA S.L | Especialistas en Maquinaria Oleícola](#)>
- Amat, Oriol (2000). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. 8ª Edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Á Punt Mèdia (2021). *Tarifas publicitarias*. Obtenido de <<https://static.apuntmedia.es/apunt/public/content/file/original/2021/0325/11/tarifas-publicitarias-2021-b9561d1.pdf>>
- Asigran (2023). *Maquinaria para las almazaras*. Obtenido de <[Maquinaria para las Almazaras – ASIGRAN, LIMPIADORAS Y LAVADORAS DE ACEITUNA Y ALMENDRA](#)>
- Asociación Valenciana de Agricultores (ASAJA) (2023). *Gestión de ayudas*. Obtenido de <<http://www.avaasaja.org/index.php/servicios/gestion-de-ayudas>>
- Aznar Marquez, Juana; Nicolini, Rosella (2005). *El sector turístico en la Comunidad Valenciana: Unos elementos de análisis de la demanda en el marco de la economía geográfica*. Obtenido de <<http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf919.pdf>>
- Blanco Ramos, Francisco; Ferrando Bolado, Máximo; Martínez Lobato, María Fuencisla (2015). *Teoría de la inversión*. Madrid: Pirámide.
- Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.; Allen, Franklin (2017). *Principles of corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education
- Boletín oficial del Estado (BOE) (2021). *Real Decreto 760/2021, de 31 de agosto, por el que se aprueba la norma de calidad de los aceites de oliva y de orujo de oliva (BOE-A-2021-14318)*. Obtenido de <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-14318>
- CÁMARAS DE COMERCIO en colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT). *Directorio de Empresas Españolas Importadoras y Exportadoras*. Obtenido de <<http://directorio.camaras.org/>>
- Cámara de comercio Valenciano (2018). *Los mercados del comercio exterior valenciano*. Obtenido de <http://crm.camaravalencia.com/Personalizado/images/Prensa/notas-de-prensa/405_Informe%20Mercados%20Comercio%20Exterior%20CV_Nov18.pdf>
- Consejo Europeo (2023). *Política comercial de la UE*. Obtenido de <<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/trade-policy/>>

- Deoleo Global SA (2023). *Deoleo, The Olive Oil Company* . Obtenido de <<https://deoleo.com/>>
- Diaz De Rada (2001): Diseño y elaboración de cuestionarios en la investigación comercial. Madrid: ESIC.
- Dornbusch, Rüdiger; Fischer, Stanley; Startz, Richard (2020). *Macroeconomía*. 13ª Edición. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Tótoła, Amparo en El País (2021). *Financiación: hartos no, lo siguiente*. Obtenido de <<https://elpais.com/espana/comunidad-valenciana/2021-04-11/financiacion-hartos-no-lo-siguiente.html>>
- Escuela Superior del Aceite de Oliva (ESAO) (2023). *Página web de ESAO*. Obtenido de <<https://www.esao.es/quienes-somos/>>
- FJ Sánchez Sucesores SA. (2023) *Aceites la Pedriza*. Obtenido de <<https://www.aceiteslapedriza.com/es>>
- García de la Cruz, José Manuel; Ruesga Benito, Santos M. (2014). *Economía española: estructura y regulación*. 2ª Edición. Madrid: Thomson.
- Generalitat Valenciana, Conselleria de Agricultura. (2023). *Informe de comercio exterior agroalimentario de la Comunitat Valenciana Diciembre 2022* . Obtenido de <https://agroambient.gva.es/documents/162218839/163151585/INFORME+COEXT_diciembre+2022_web.pdf/7819096b-3e14-81d3-0ac6-7d67b1b3294b?t=1676624349894>
- Generalitat Valenciana, Conselleria de Agricultura. Desarrollo Rural, emergencia Climática y Transición Ecológica. *Cultivo del olivo*. Obtenido de <<https://agroambient.gva.es/documents/163228750/169854293/CULTIVO+DEL+OLIVO.+Ficha+%C3%A9cnica/aa1a3282-791b-41a3-8018-8b08993acdf2>>
- Generalitat Valenciana (2019). *Evolución del voto en la Comunitat Valenciana*. Obtenido en <<https://eleccions2019.gva.es/es/evolucio-del-vot-a-la-comunitat-valenciana>>
- Generalitat Valenciana (2021). *El Huerto Histórico de la Comunitat Valenciana*. Obtenido de <<https://agroambient.gva.es/documents/20550103/173492137/El+huerto+hist%C3%B3rico.pdf/815af89a-f976-4974-8ef8-53e3d9f1d772?t=1619692659032>>
- Generalitat Valenciana, Conselleria d'Agricultura, Desenvolupament Rural, Emergència Climàtica i Transició Ecològica (2020). *Mapas interactivos de superficies declaradas en REGEPA*. Obtenido de <<https://agroambient.gva.es/es/mapes-interactius-de-superficies-declarades-en-regepa>>
- Generalitat Valenciana (2017). *Acuerdos del botánico*. Obtenido de <<https://hisenda.gva.es/es/web/modelo-economico/acords-del-botanic>>
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson.
- González Pascual, Julián (2011). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones*. 4ª Edición. Madrid: Pirámide.
- Grande, I. y Abascal, E. (2017): *Fundamentos y técnicas de Investigación Comercial*, 13ª Edición, Madrid: ESIC.

- Grant, Robert M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. 9ª Edición. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Idealista (2023). Anuncio de la nave elegida. Obtenido de [<https://www.idealista.com/inmueble/100016031/>](https://www.idealista.com/inmueble/100016031/)
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022). *Contabilidad Regional de España*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t35/p010/rev19/homoge/I0/&file=01001.px#!tabs-grafico>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020). *Distribución general de la superficie agrícola utilizada (SAU) ecológica por tamaño según SAU y tipos de cultivos y/o pastos*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?tpx=51178#!tabs-grafico>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2022). *Tasas de paro por comunidad autónoma, sexo y según el tiempo de residencia en el municipio*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=13582&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Índices de Precios de Exportación y de Importación de Productos Industriales*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=27101#!tabs-grafico>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Movimientos Turísticos en Fronteras*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10823#!tabs-mapa>
- José Emilio Navas López, Luis Angel Guerras Martín (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. 2ª Edición. Cizur Menor, Navarra: Aranzadi (Civitas)
- Junta de Andalucía. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera. Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural (2017). *TÉCNICAS DE CULTIVO: PLAGAS Y ENFERMEDADES DEL OLIVO*. Obtenido de [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/17/07/1.%20Plagas%20y%20enferm olivo 2017%20BAJA.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/17/07/1.%20Plagas%20y%20enferm%20olivo%202017%20BAJA.pdf)
- Larrinaga González, Carlos; Fresneda Fuentes, Silvia; Carrasco Gallego, Amalia; Donoso Anes, José Antonio; Hernández Borreguero, José Julián; López Gavira, María del Rosario (2009). *Estados financieros: teoría y casos prácticos*. Madrid: Pirámide.
- Linares Llansola, Nicolás (2016). *ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA*.
- Llorente Olier, José Ignacio (2010). *Análisis de estados económico-financieros*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Luenberger, David G. (2009). *Investment science*. New York; Oxford: Oxford University Press
- Manuela Fernández Méndez; Mari Vidal, Sergio; Juan F. Juliá Igual; Ricardo J. Server Izquierdo; Elena Meliá Martí; Mateos Ronco, Alicia (2000). *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. *Calidad diferenciada*. Obtenido de <<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-diferenciada/>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022). *Aceite de Oliva e olivas de mesa – Medioambiente*. Obtenido de <<https://www.mapa.gob.es/gl/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/medio%20ambiente.aspx>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Aceite de oliva*. Obtenido de <<https://www.mapa.gob.es/gl/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/aceite.aspx>>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Boletín de comercio exterior de aceite de oliva*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/gl/agricultura/temas/producciones-agricolas/boletincomercioexterioraceitedeolivacampana2022-23datosoctubre2022-marzo2023_tcm37-653087.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Evolución de los precios en aceite de oliva*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/Evolucion_precios_AO_vegetales.aspx>
- Ministerio de agricultura, pesca y alimentación en Encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos, *ESYRCE* (2019). *Análisis de las plantaciones de olivar en España*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/olivar2019_tcm30-122331.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Boletín semanal de precios de aceite de oliva*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/222023boletinsemanalpreciosaceitedeoliva2022-23_tcm30-653753.pdf>
- Montoro Cavero, C. (2020). *Aceite de oliva en la Comunidad Valenciana: futuro dorado*. Obtenido de <<https://agroambient.gva.es/documents/163228750/167772269/Aceite+de+oliva+de+la+comunidad+valenciana+-+futuro+dorado.pdf/415bbcdc-dbc5-4f87-bb65-e946d842751f?t=1422956301734>>
- Orús, A. en Statista(2022). *Volumen total de almazaras en España a octubre de 2022, por comunidad autónoma*. Obtenido de <<https://es.statista.com/estadisticas/909336/numero-total-de-almazaras-por-cca-en-espana/>>
- Parras Rosa, Manuel, Bernal Jurado, Enrique; Gutiérrez Salcedo, María, Mozas Moral, Adoración; Murgado Armenteros, Eva María; Torres Ruiz, Francisco José; Ruz Carmona, Antonio; Vega Zamora, Manuela (2021). *CADENA DE VALOR DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/observatorio-cadena/estudiodecadenadevalordelaovecampanas2018-20192019-2020_tcm30-563323.pdf>
- PcComponentes (2023). *Material informático y de oficina*. Obtenido de <<https://www.pccomponentes.com/>>

- Philip KOTLER, Hermawan KARTAJAYA e Iwan SETIAWAN (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. José María SÁINZ DE VICUÑA ANCÍN (2018), *El plan de marketing digital en la práctica*, 3ª Edición. Madrid: ESIC
- Polo Garrido, Fernando; Marí Vidal, Sergio; Mateos Ronco, Alicia María (2013). *Análisis Económico – Financiero: Supuestos Prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Puerto de Valencia (2020). *El Puerto de València se consolida como el puerto español con mejor conectividad*. Obtenido de <<https://www.valenciaport.com/el-puerto-de-valencia-se-consolida-como-el-puerto-espanol-con-mejor-conectividad/>>
- Rivera, L. M. (2015): *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Rosa, I.M.; Rondán, F.J. y Díez, E.C. (2013): *Gestión de precios*. 6ª Edición. Madrid: ESIC.
- Sainz, J.M. (2020): *El plan de marketing en la práctica*. 23ª Edición. Madrid: ESIC.
- Sergio Marí Vidal; Alicia Mateos Ronco; Fernando Polo Garrido; Elies Seguí Mas (2003). *Análisis Económico Financiero: Supuestos prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Sovena Group (2023). *Acerca de la historia de Sovena Group*. Obtenido de <<https://www.sovenagroup.com/es/nuestro-mundo/historia/>>
- Sovena Group (2023). *Página web de Sovena Group*. Obtenido de <<https://www.sovenagroup.com/es/>>
- Suárez Suárez, Andrés Santiago; Rojo Suárez, Javier; Suárez García, Pablo (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. 22ª Edición. Madrid: Pirámide.
- Trespalacios, J.A.; Vázquez, R.; Ballina, F.J. y Suárez, A. (2016): *Investigación de mercados: el valor de los estudios de mercado en la era del marketing digital*. Madrid: Paraninfo
- Vázquez de Prada Sánchez-Girón, M. D. C. (2020). *Proyecto de construcción de una almazara, para la elaboración de aceite de oliva virgen extra en el municipio de Villanueva de los Caballeros*. Valladolid
- Whittington, Richard; Regnér, Patrick; Angwin, Duncan; Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Evans, Jason; Kerridge, Clive. (2020). *Exploring strategy: text and cases*. 12ª Edición. Harlow: Pearson Education.

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				
ODS 2. Hambre cero.				
ODS 3. Salud y bienestar.				
ODS 4. Educación de calidad.				
ODS 5. Igualdad de género.				
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.				
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				
ODS 12. Producción y consumo responsables.				
ODS 13. Acción por el clima.				
ODS 14. Vida submarina.				
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

- ODS 1. Fin de la pobreza (relación BAJA)**
 El estudio de mercado y el plan de actuación para la introducción de la Cooperativa Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva pueden contribuir a abordar el ODS 1, aunque indirectamente. Al crear una cooperativa de aceite de oliva y establecerse en el mercado valenciano, se puede generar empleo y oportunidades económicas para las personas en la región. La creación de empleo puede ayudar a reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de los agricultores y trabajadores locales.

Sin embargo, la relación no es alta debido a que el enfoque principal de la Cooperativa Navaoliva está en la entrada al mercado y en la promoción de su producto. Aunque la generación de empleo es un efecto secundario positivo, el objetivo principal de la cooperativa no está directamente relacionado con abordar la pobreza en todas sus formas.

Es importante destacar que el ODS 1 se centra en la erradicación de la pobreza a nivel mundial, mientras que la introducción de una cooperativa en un mercado local tiene un alcance más limitado. Para una relación alta con el ODS 1, sería necesario que el estudio de mercado y el plan de actuación se centren explícitamente en estrategias para mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades locales, como la implementación de programas de capacitación, acceso a crédito, apoyo a pequeños agricultores o enfoques inclusivos.

En resumen, aunque el estudio de mercado y el plan de actuación para la introducción de la Cooperativa Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva pueden contribuir indirectamente a abordar el ODS 1 al generar empleo y oportunidades económicas, la relación se considera baja debido a que el objetivo principal de la cooperativa no está directamente relacionado

- **ODS 2. Hambre cero (relación MEDIA)**

La introducción de Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva puede contribuir a la seguridad alimentaria al proporcionar un producto básico como el aceite de oliva. El estudio de mercado incluye un análisis de la demanda y oferta de aceite de oliva en la región, identificando oportunidades para abordar posibles brechas en la seguridad alimentaria y garantizar un suministro adecuado de aceite de oliva en el mercado local.

El ODS 2 también se refiere a la promoción de la agricultura sostenible. En el estudio de mercado y el plan de actuación, se considera el enfoque en prácticas agrícolas sostenibles en el cultivo de olivos, como el uso eficiente de recursos, la conservación del suelo y la promoción de la biodiversidad. Esto no solo contribuye al ODS 2, sino que también puede ser un factor diferenciador en el mercado al enfatizar la producción responsable y sostenible del aceite de oliva.

El consumo de aceite de oliva se asocia con beneficios para la salud y una mejor nutrición. El plan de actuación incluye estrategias para educar a los consumidores sobre los beneficios del aceite de oliva y promueve su inclusión en una dieta equilibrada y saludable. Esto contribuiría a abordar, no solo la seguridad alimentaria, sino también la mejora de la nutrición, en línea con el ODS 2.

- **ODS 3. Salud y bienestar (relación MEDIA)**

La introducción de Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva puede estar relacionada con la promoción de una alimentación saludable. El aceite de oliva es conocido por sus beneficios para la salud, como ser una fuente de grasas saludables y antioxidantes. En el plan de actuación, se pueden incluir estrategias de marketing y educación dirigidas a promover los beneficios del aceite de oliva para la salud y fomentar su consumo.

La calidad del aceite de oliva producido por la cooperativa puede tener un impacto en la salud de los consumidores, ya que el estudio de mercado y el plan de actuación se enfocan en garantizar altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, esto puede contribuir a mejorar la salud y el bienestar de los consumidores valencianos.

- **ODS 4. Educación de calidad (relación NO PROCEDE)**

Navaoliva no está directamente relacionada con la provisión de educación de calidad ni con la mejora de los sistemas educativos. El ODS 4 se enfoca en el acceso equitativo a una educación inclusiva y de calidad, lo cual no es abordado específicamente por la introducción de la cooperativa en el mercado valenciano de aceite de oliva.

- **ODS 5. Igualdad de género (relación BAJA)**

Aunque la cooperativa opera sin discriminación de género en su funcionamiento interno, no está enfocada en abordar directamente los desafíos y obstáculos específicos que enfrentan las mujeres en la sociedad y en el ámbito laboral. Para tener una relación alta con el ODS 5, la cooperativa debería implementar iniciativas y políticas que promuevan activamente la igualdad de género en todas sus operaciones y promuevan el empoderamiento de las mujeres en el sector del aceite de oliva.

No hay una relación directa entre el estudio de mercado y el plan de actuación para la introducción de la cooperativa en el mercado valenciano y la equidad de género en dicho mercado. A menos que el plan de actuación contemple específicamente medidas para promover la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de las mujeres en la industria del aceite de oliva, que no es el caso, por lo que la relación con el ODS 5 será baja.

- **ODS 6. Agua limpia y saneamiento (relación BAJA)**

Aunque la producción de aceite de oliva puede requerir el uso de agua en el proceso de producción, el enfoque principal del estudio de mercado y el plan de actuación se centra en el mercado y la introducción de la cooperativa en el mercado valenciano. La relación directa con la gestión sostenible del agua es limitada en este contexto, ya que el plan de actuación no se centra específicamente en el uso eficiente del agua o en la implementación de tecnologías sostenibles de gestión del agua.

El ODS 6 también aborda el tema del saneamiento, que está relacionado con el tratamiento y la gestión adecuada de los residuos y aguas residuales. En el caso de la introducción de la cooperativa en el mercado valenciano de aceite de oliva, el enfoque principal se centra en el proceso de producción y comercialización del aceite de oliva, y no en el saneamiento en sí mismo. Si bien es importante que la cooperativa cumpla con las regulaciones y normativas relacionadas con el saneamiento, esto no es el objetivo central del estudio de mercado y el plan de actuación.

- **ODS 7. Energía asequible y no contaminante (relación BAJA)**

La producción de aceite de oliva puede requerir el uso de energía para el procesamiento, envasado y transporte del producto. En el plan de actuación, no se considera el uso de fuentes de energía renovable, para reducir la dependencia de combustibles fósiles y promover una producción más sostenible y con menor impacto ambiental. Por lo que, el estudio no contribuye directamente al ODS 7.

Por otro lado, el ODS 7 también promueve la sensibilización y la educación sobre el acceso a una energía asequible y sostenible. En el contexto de Navaoliva, el estudio de mercado y el plan de actuación incluyen estrategias de comunicación y educación dirigidas a los consumidores y la comunidad en general, resaltando los esfuerzos de la cooperativa en la adopción de prácticas energéticas sostenibles y promoviendo una cultura de consumo responsable.

- **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico (relación ALTA)**

La introducción de Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva puede generar oportunidades de empleo en la región. El estudio de mercado incluye un análisis de la demanda de aceite de oliva y las necesidades de producción, lo que permite identificar las oportunidades de empleo que pueden surgir como resultado de la expansión de la cooperativa. El plan de actuación incluye estrategias para la contratación de personal local y el fortalecimiento de las capacidades laborales en la comunidad. Además, El ODS 8 se centra en promover el trabajo decente para todos, lo cual está plasmado en la filosofía de Navaoliva.

El ODS 8 también busca promover el crecimiento económico sostenible. El estudio de mercado y el plan de actuación tienen como objetivo impulsar el crecimiento de la cooperativa de manera sostenible, identificando oportunidades de mercado, mejorando la eficiencia operativa y promoviendo prácticas comerciales responsables. Esto contribuiría al crecimiento económico de la región, al tiempo que se enfoca en la sostenibilidad social y ambiental.

- **ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras (relación ALTA)**

Existe una relación alta entre el ODS 9 y el estudio de mercado y plan de actuación para la introducción de la Cooperativa Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva. El ODS 9 se centra en fomentar la industrialización sostenible y promover la innovación, lo cual está directamente relacionado con la creación y desarrollo de la cooperativa en el mercado valenciano.

El estudio de mercado permitirá analizar la viabilidad y demanda del aceite de oliva en Valencia, identificar competidores, evaluar precios y establecer estrategias de comercialización. Todo esto implica el desarrollo de una infraestructura y cadena de suministro eficiente, que se alinea con el ODS 9. Además, el plan de actuación para la introducción de la cooperativa puede incluir aspectos relacionados con la mejora de la productividad, la adopción de tecnologías más sostenibles en la producción y el fomento de la innovación en la industria del aceite de oliva.

Al aplicar prácticas sostenibles en la producción, como la optimización de recursos naturales, la reducción de residuos y la implementación de tecnologías ecoeficientes, la cooperativa puede contribuir a la consecución del ODS 9. Además, la introducción de la cooperativa puede impulsar el desarrollo económico y la generación de empleo en el sector agrícola de la región, lo cual también se alinea con los objetivos del ODS 9.

- **ODS 10. Reducción de las desigualdades (relación BAJA)**

La creación de la nueva sede de Navaoliva puede generar empleo y oportunidades de negocio para los agricultores y trabajadores locales en la producción y comercialización del aceite de oliva. Esto puede contribuir a reducir la desigualdad económica y social en la región valenciana, especialmente si se implementan prácticas de comercio justo y se promueve la participación equitativa de los miembros de la cooperativa.

- **ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles (relación MEDIA)**

Existe una relación media entre el ODS 11 y el estudio de mercado y plan de actuación para la introducción de la Cooperativa Navaoliva en el mercado valenciano de aceite de oliva. Si bien el ODS 11 se enfoca principalmente en los asentamientos humanos y las ciudades, la introducción de la cooperativa puede tener un impacto en la sostenibilidad y resiliencia de la región valenciana.

En términos de sostenibilidad, la cooperativa puede contribuir al ODS 11 al promover prácticas agrícolas sostenibles en la producción de aceite de oliva. Esto incluye el uso responsable de los recursos naturales, la conservación del suelo y la promoción de la biodiversidad en las zonas agrícolas. Asimismo, la adopción de técnicas de cultivo sostenible puede ayudar a mitigar el impacto ambiental y promover la salud del ecosistema local.

En cuanto a la resiliencia, la cooperativa puede jugar un papel importante al fortalecer la economía local y la seguridad alimentaria en la región valenciana. Al impulsar la producción y comercialización del aceite de oliva local, la cooperativa puede contribuir a la diversificación económica y a la reducción de la dependencia de importaciones. Esto fortalece la resiliencia de la región frente a posibles perturbaciones externas y contribuye al desarrollo sostenible.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la relación no es alta, ya que el ODS 11 se centra en el desarrollo sostenible de los asentamientos humanos y las ciudades, mientras que la introducción de la cooperativa está más relacionada con el sector agrícola y el mercado de aceite de oliva en Valencia.

- **ODS 12. Producción y consumo responsables (relación ALTA)**

Existe una relación alta entre el ODS 12 y este trabajo. El ODS 12 se centra en promover prácticas de producción y consumo responsables, y la introducción de la cooperativa puede contribuir directamente a este objetivo.

El estudio de mercado permitirá identificar las demandas y preferencias de los consumidores en Valencia, lo que permitirá a la cooperativa adaptar su producción y oferta de aceite de oliva

de manera responsable. Esto implica garantizar la calidad del producto, promover prácticas agrícolas sostenibles, y ofrecer opciones de consumo que sean respetuosas con el medio ambiente y la salud de los consumidores.

Además, el plan de actuación incluye medidas para reducir el desperdicio de alimentos y promover la economía circular. Por ejemplo, la cooperativa tiene pensado implementar prácticas de gestión de residuos y desarrollar iniciativas para aprovechar subproductos del proceso de producción, como la utilización de los restos de las aceitunas para la generación de energía o la fabricación de subproductos como el aceite de orujo.

La cooperativa también puede fomentar la conciencia y educación sobre la importancia de un consumo responsable entre los consumidores valencianos. Esto se puede lograr mediante programas de información y divulgación sobre los beneficios del aceite de oliva de calidad y la importancia de apoyar a los productores locales.

- **ODS 13. Acción por el clima (relación BAJA)**

Existe una relación baja entre el ODS 13 este trabajo. Si bien el ODS 13 se centra en la mitigación y adaptación al cambio climático a nivel global, la introducción de la cooperativa puede tener un impacto en la sostenibilidad ambiental y en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

La relación es baja debido a que el impacto directo de la cooperativa en la mitigación del cambio climático puede ser limitado en comparación con otras industrias más intensivas en emisiones. La producción de aceite de oliva puede tener un menor impacto ambiental en comparación con sectores como la energía o el transporte, aunque aún es importante tomar medidas para reducir su huella ambiental.

- **ODS 14. Vida submarina (relación NO PROCEDE)**

A primera vista, no existe una relación directa entre el ODS 14 y el estudio de mercado y plan de actuación para la introducción de Navaoliva en el mercado valenciano. El ODS 14 se centra en la conservación de los océanos y recursos marinos, mientras que el objetivo de la cooperativa y su estudio de mercado se enfocan en el mercado local de aceite de oliva en Valencia. Por lo tanto, diremos que no procede.

- **ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres (relación BAJA)**

Existe una relación baja entre el ODS 15 y este trabajo. La introducción de Navaoliva en el mercado de aceite de oliva puede tener un impacto significativo en la gestión sostenible de los ecosistemas terrestres, la biodiversidad y la conservación de los recursos naturales, aunque el plan de actuación no contempla medidas concretas para garantizar la protección y conservación de los ecosistemas terrestres en la región valenciana, ya que en un principio no dispondrá de cultivos propios en la región.

- **ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas (relación NO PROCEDE)**

El ODS 16 se centra en la promoción de la paz, la justicia y la construcción de instituciones sólidas, mientras que el estudio de mercado y el plan de actuación se enfocan en aspectos comerciales y de gestión empresarial para la introducción de la cooperativa en el mercado.

Si bien es importante promover la justicia y la inclusión en todos los ámbitos de la sociedad, el estudio de mercado y el plan de actuación para la introducción de la cooperativa en el mercado de aceite de oliva se centran en la identificación de oportunidades comerciales, la comprensión de las preferencias de los consumidores y la elaboración de estrategias de marketing y operaciones.

- **ODS 17. Alianzas para lograr objetivos (relación ALTA)**

Existe una relación alta entre el ODS 17 y este trabajo. El ODS 17 se enfoca específicamente en la creación de alianzas y la promoción de la colaboración entre diferentes actores para lograr los objetivos de desarrollo sostenible.

El estudio de mercado es una oportunidad para establecer relaciones y colaboraciones con diferentes actores relevantes en el mercado valenciano de aceite de oliva, como proveedores, distribuidores, minoristas y consumidores. Al comprender las necesidades y preferencias de los consumidores, la cooperativa puede establecer alianzas estratégicas con otros actores de la cadena de valor para fortalecer su posición en el mercado y promover la sostenibilidad del sector del aceite de oliva.

El plan de actuación contempla estrategias para promover la colaboración y la cooperación con otras cooperativas, instituciones gubernamentales y organizaciones relevantes. Esto incluye la participación en programas de desarrollo sostenible, la colaboración en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, y la promoción de prácticas empresariales responsables y sostenibles en la industria del aceite de oliva.

Además, la cooperativa puede aprovechar alianzas y colaboraciones internacionales para acceder a mercados globales y promover el intercambio de conocimientos y mejores prácticas en la producción y comercialización del aceite de oliva. La colaboración con organizaciones internacionales y otros actores del sector puede ayudar a la cooperativa a fortalecer su capacidad y aumentar su impacto en la promoción de un desarrollo sostenible en el mercado valenciano y más allá.

ANEXO II. PLANOS DE LA NUEVA SEDE DE NAVAOLIVA

- Planos y distribución de las instalaciones:

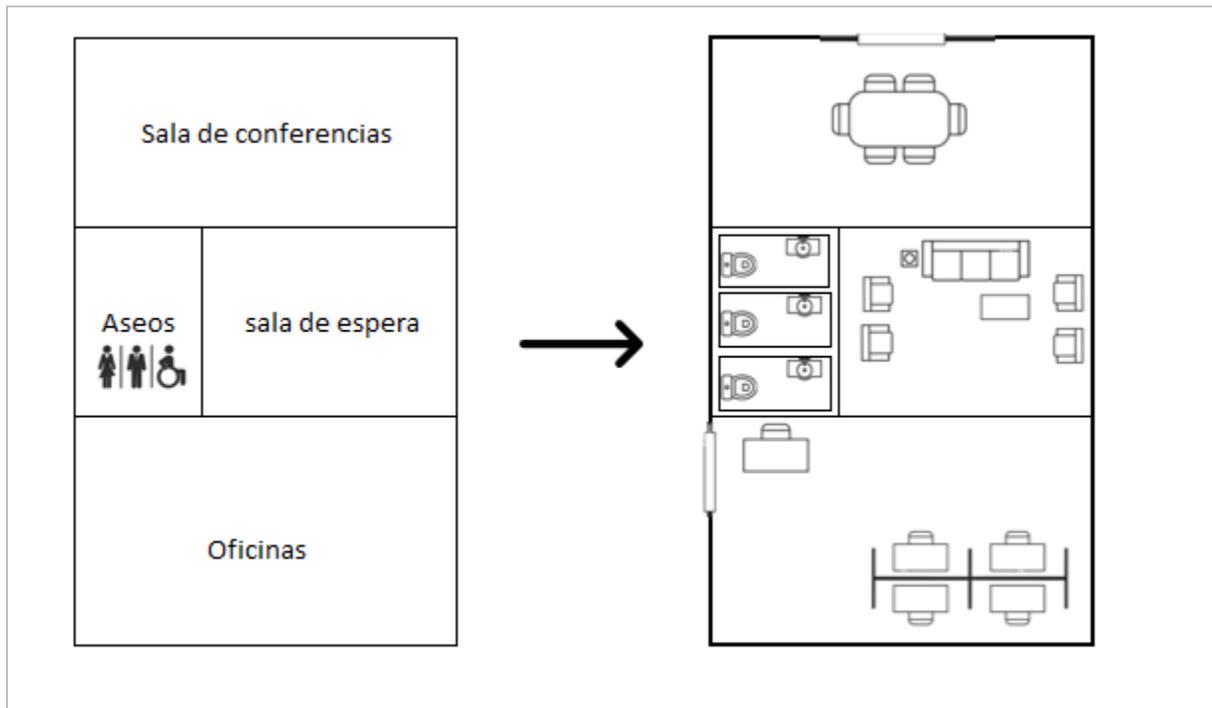
Figura 33: Planos de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia.

- Planos de la nave 1 para las oficinas:

Figura 34: Planos de la nave 1, oficinas



Fuente: Elaboración propia.