



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Análisis de eficiencia aplicado a la selección de mercados para la exportación de aceite de oliva



Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

FANNY MARTÍNEZ PÉREZ

Contenido del trabajo

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 OBJETIVOS	5
1.2 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	6
2. ANÁLISIS SECTORIAL DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA	8
2.1. PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA	8
2.2. CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA.....	10
2.3. EXPORTACIONES DE ACEITE DE OLIVA	11
2.3.1. ESPAÑA, MAYOR EXPORTADOR DE ACEITE DE OLIVA.....	13
3. EL ANÁLISIS DE EFICIENCIA COMO METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS.....	15
3.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE EFICIENCIA.....	15
3.1.1. EFICIENCIA TÉCNICA.....	17
3.1.2. EFICIENCIA PRECIO (O ASIGNATIVA)	18
3.1.3. EFICIENCIA GLOBAL (O ECONÓMICA).....	19
3.1.4. DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA TÉCNICA Y PRODUCTIVIDAD.	20
3.2 DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).....	21
3.2.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL DEA.	21
4. APLICACIÓN DE UN MODELO DE EFICIENCIA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA RIBES OLI	25
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
4.1.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	25
4.1.2. LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD	25
4.1.3. PRODUCTOS	26
4.1.4. OLEOTECA.....	30
4.1.5. CALIDAD.....	31
4.2 ANÁLISIS EXTERNO	32

4.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	32
4.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	36
4.3 ANÁLISIS INTERNO.....	46
4.4. ANÁLISIS DAFO	50
5. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS.....	53
5.1. INVESTIGACIÓN DE LOS POSIBLES PAISES DÓNDE EXPORTAR ACEITE DE OLIVA	53
Eslovaquia.....	53
Austria	56
Estados Unidos	57
Brasil	58
Polonia.....	60
México	61
Venezuela	63
Hungría	65
Reino Unido	66
Colombia.....	67
Chile.....	69
5.2. SELECCIÓN DE VARIABLES	74
5.3. RESOLUCIÓN DEL MODELO DE EFICIENCIA Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS	
EFICIENTES.....	80
6. CONCLUSIONES GENERALES.....	85
7. BIBLIOGRAFIA	87

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ve como la internacionalización de las empresas de muchos sectores va creciendo y que existe una economía mundial, un mercado mundial de numerosos sectores. Un rápido crecimiento de los mercados financieros a nivel mundial y un fuerte incremento de la circulación del dinero facilitan a que las empresas se instalen en todo el mundo.

Las empresas, además de internacionalizar los mercados, internacionalizan la producción mediante la deslocalización, lo que les permite aprovechar las ventajas competitivas de las naciones, por lo que reducirán costes y mejoraran su competitividad.

Esta evolución experimentada por el entorno empresarial en los últimos años, así como la previsible evolución en los próximos años, hace que las empresas tengan que planear que alternativas existen y cuáles son las más idóneas. La intensificación de la competencia en los mercados hace que muchas empresas se hallen ante una situación en la que cada vez es más difícil mantener su posición competitiva en estos mercados, incluso en sus mercados. De esta manera, se produce una necesidad de mejorar su competitividad y mejorar sus ventajas competitivas tratando de captarlas allí donde éstas existan. Esto les lleva a tener que adoptar, en muchos casos, una actitud defensiva, que se suele reflejar adoptando una estrategia de internacionalización mediante la que se buscan nuevos mercados en los que vender sus productos.

La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa. Muchos factores como pueden ser la localización de la producción, de las redes de distribución, la fuerza de las ventas, fuentes de financiación, etc., pueden ser determinantes para establecer la posición de la empresa frente a sus competidores y para aprovechar las oportunidades que puedan aparecer.

Por un lado, seleccionar el mercado correcto es muy importante para las empresas debido a la mayor importancia que está teniendo el comercio internacional y a que tienen la oportunidad de expandirse y crecer como empresa. Por el contrario, una mala selección de mercados puede ser muy costosa para cualquier empresa pero sobre todo para las Pymes, ya que exportar conlleva muchos gastos y costes. Además, seleccionar mal un mercado exterior

puede llevar a la empresa al fracaso, tanto psicológico y económico, en dicho mercado, lo que puede desmotivar a la empresa en su proceso de internacionalización.

Por otra parte, la crisis económica en la que nos encontramos tiene prácticamente paralizado el consumo. La falta de liquidez del sistema unida a la elevada presión fiscal y a la reducción del gasto público, son algunas de las razones de esta larga negativa coyuntura.

Bajo estas condiciones, la opción de salir al exterior en busca de mercados alternativos se convierte en una opción más que recomendable para que las empresas del sector oleícola puedan superar las devastadoras consecuencias de esta crisis.

Asimismo, durante las últimas décadas las empresas han pasado de poseer una visión local a una visión global en el ámbito de los negocios. En este sentido la internacionalización empresarial ha derivado de ser un simple deseo a ser una obligación para las empresas españolas.

En los procesos de internacionalización, una de las rutas más simples y fáciles que pueden seguir las empresas, especialmente PYME, es el desarrollo de procesos de exportación, dado que ofrecen una mayor flexibilidad en su gestión y requieren de menos recursos que otras formas de entrada en los mercados internacionales. Durante dichos procesos de exportación, se puede destacar la selección de mercados internacionales de destino como una de las actividades más críticas y, a su vez, más complejas que deben desarrollar las empresas.

1.1 OBJETIVOS

De acuerdo con el enfoque temático decidido en el presente trabajo, se propone el siguiente objetivo general: estudiar, analizar y determinar la selección de mercados más eficientes, en relación a la exportación de aceite de oliva por parte de la empresa Ribes Oli, S.A.T.

Este objetivo lo alcanzaremos utilizando un análisis de eficiencia para la selección de mercados. deberemos analizar cada uno de los mercados

De esta manera, facilitaremos a dicha empresa la selección de mercados más eficientes para que al exportar su producto a estos mercados tenga éxito y pueda expandirse a nuevos mercados.

Para alcanzar este objetivo realizaremos este proyecto analizando el sector oleícola en España, tanto la producción, consumo y exportaciones del aceite de oliva en este país. Para la selección de los mercados eficientes utilizaremos un modelo de análisis de eficiencia para la selección de los mercados dónde la empresa podrá exportar su producto. Para ello, primero definiremos el tipo de modelo que vamos a utilizar, el cual se llama Análisis Envolvente de Datos (DEA).

Seguidamente hablaremos sobre la empresa y realizaremos un análisis estratégico general de la misma, haciendo un análisis interno y externo de la empresa para conseguir un DAFO y ver si la empresa se encuentra en una situación positiva o negativa.

Una vez presentada la empresa, daremos paso al análisis del modelo utilizando a esta empresa como ejemplo y se examinarán cada uno de los países a los que la empresa podría exportar para, mediante el modelo DEA, saber cuál de ellos es eficiente y ayudar a la empresa a decidir a qué país deberá exportar para que la estrategia de internacionalización salga bien y pueda penetrar en el mercado y vender su producto.

1.2 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El aceite de oliva ha pasado de ser considerado como un producto gourmet a tener en la actualidad un estatus de producto de primera necesidad siendo los principales motivos de su continuo crecimiento en muchos mercados.

Muchos de estos mercados son productores del aceite de oliva, pero hay otros dónde no existe producción propia, por lo que tienen que abastecerse de países terceros si se quiere consumir dicho producto.

Un país que es un gran productor de aceite de oliva, como es el caso de nuestro país, tiene una visible oportunidad exportando y ofreciendo este producto en terceros países a los que le es difícil la producción, o que, simplemente, no tiene la suficiente capacidad de autoabastecerse ya sea porque existen muchos clientes para la producción que el país pueda

proporcionar, o porque los consumidores ven que este producto es de calidad si proviene de otros países que puedan tener diferentes denominaciones de origen o tipos de aceite de oliva.

Muchos consumidores creen que si el aceite proviene de España o Italia tiene mayor calidad. Poseer este producto en casa de los consumidores puede significar para los mismos estar en un estatus a los que otros no pueden llegar, y, por ello, sentirse mejor frente a otros que no puedan disfrutar de este producto en sus casas.

La dieta mediterránea está teniendo un efecto muy positivo en las ventas de aceite de oliva ya que cada vez son más los consumidores que adoptan esta dieta en sus vidas. Esto significa que los productores italianos y españoles de aceite de oliva se convierten en los proveedores principales de muchos países.

Los comercios minoristas están realizando promociones de este producto cada vez más fuertes y se obtienen unos resultados y expectativas positivas. Poco a poco, estos comercios son los que se atreven a expandirse como empresa y exportar a terceros países para ofrecer su producto y aumentar sus ventas. Esto les provoca una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Todo esto crea un interés en examinar los mercados y tomar la decisión de exportar al mercado más eficiente para esta empresa. Por lo que decidimos analizar los mercados de once países a los que la empresa se ve interesada y finalmente podría tomar la decisión de ofrecer su producto en alguno de los países que sean eficientes según el estudio que haremos más adelante.

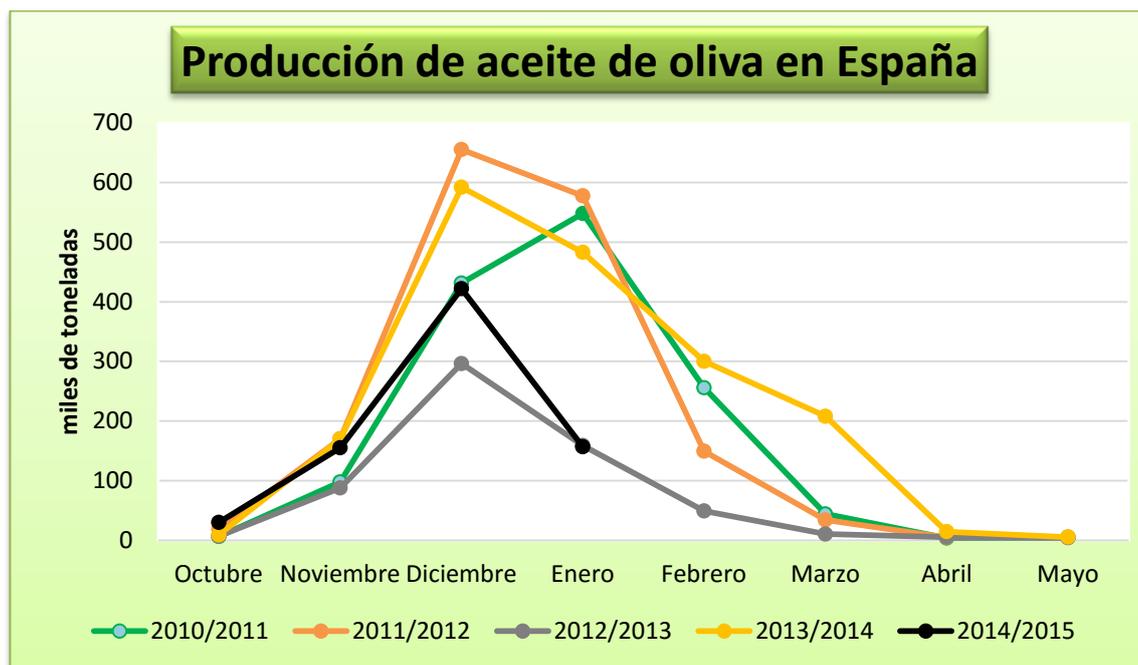
2. ANÁLISIS SECTORIAL DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA

España es desde hace ya bastantes años el primer exportador mundial de aceite de oliva. Italia aparece como el principal cliente del aceite de oliva español, con el 28,6% del total, aunque su importancia ha disminuido en los últimos tiempos, ya que hacia ese país se dirigen tradicionalmente partidas a granel que posteriormente son envasadas y revendidas. Durante los últimos tiempos, las empresas españolas han intentado incrementar sus ventas en el exterior de aceites envasados, dado su mayor valor añadido. Las exportaciones de aceite envasado han incrementado su relevancia de forma espectacular, habiéndose duplicado en los últimos 5 años y continuando su tendencia al alza. Por detrás de Italia, aparecen Francia (14,9%), Portugal (13,5%), Estados Unidos (6,3%), Reino Unido (5,6%), China (3%), Japón (2,8%), Brasil (2,3%), Australia (2,1%), Holanda (1,8%) y Rusia (1,6%). Las importaciones son mucho menos importantes y durante la última campaña computada llegaron a 73.670 toneladas, con un importante incremento interanual del 58%.

2.1. PRODUCCIÓN DE ACEITE DE OLIVA

En la siguiente tabla se puede observar la producción en miles de toneladas de aceite de oliva en este país de estos últimos 5 años. De la misma manera, para una visión más clara de la variación de dicha producción dependiendo de los meses del año, hemos elaborado un gráfico.

Mes	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
OCTUBRE	6.3	18.6	6.6	8.8	29.9
NOVIEMBRE	97.8	170.2	87.7	169.7	155.1
DICIEMBRE	431.3	655.4	296.3	592.2	422.0
ENERO	548.4	577.8	158.9	483.0	156.8
FEBRERO	255.8	149.4	49.1	300.1	
MARZO	44.0	33.9	10.3	207.9	
ABRIL	3.6	4.4	5.1	14.5	
MAYO	4.7	5.3	4.2	5.3	
TOTAL	1391.9	1615.0	618.2	1781.5	763.8



En este gráfico se aprecia que el mes de Diciembre es el mes en el que mayor producción se obtiene ya que el proceso de maduración de la aceituna es, dependiendo de diversos factores, a mediados de noviembre y diciembre. Estos factores pueden ser climatológicos, según la variedad de la aceituna y/o olivo.

Con lo dicho anteriormente, vemos que la producción tiene un gran ascenso en el mes de Noviembre y desde el mes de Enero la producción desciende bruscamente, hasta que en los siguientes meses esta producción desciende paulatinamente.

Destacar, que en la campaña de 2010/2011, el mes con más producción de aceite de oliva fue Enero.

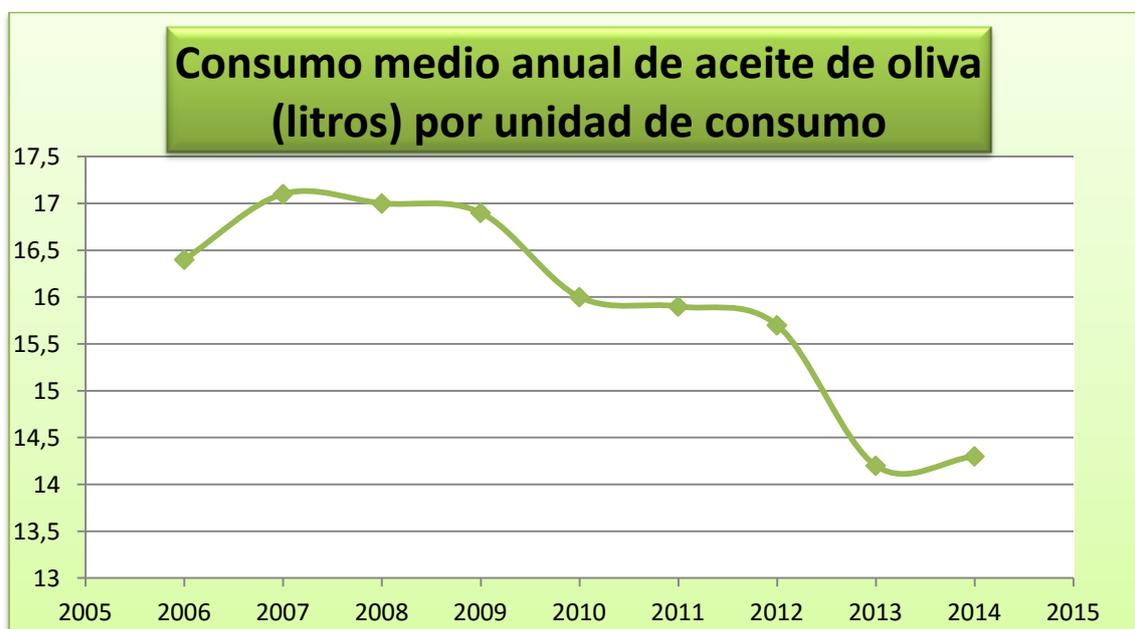
En lo que se refiere a la presente campaña, observamos que del mes de Diciembre a Enero la caída de la producción ha sido notoria. Esto es debido a que en dicha campaña los agricultores empezaron antes a recoger el fruto del olivo ya que se predecía que la producción iba a caer un 70% con respecto al año anterior, y preferían cosecharlo antes y no que éste cayera al suelo por condiciones meteorológicas adversas. Esto ocurrió por el verano tan caloroso que se nos presentó el año pasado, el cual afectó al olivo.

2.2. CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA

El consumo de aceite de oliva en España ha disminuido en los últimos años. En el año 2007 el consumo era de 17,1 litros por persona, en cambio el pasado año el consumo de este producto fue de 14,3 litros, lo que supone una gran bajada. Esta bajada no se produjo de una manera brusca sino que lo hizo paulatinamente durante los años.

Año	Consumo medio anual de aceite de oliva (litros) por unidad de consumo
2014	14,3
2013	14,2
2012	15,7
2011	15,9
2010	16
2009	16,9
2008	17
2007	17,1
2006	16,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



Se puede observar que desde que la crisis empezó los consumidores de aceite de oliva dejaban de serlo debido a su precio que es más elevado que otro tipo de aceites. La disminución de consumo en toda España también afectó a este producto, ya que las familias estaban perdiendo sus trabajos y tenían que sobrevivir ante esta época en la que no se podían

permitir productos con precios altos. Esto hizo que las preferencias de las familias pasaran de consumir productos de calidad y con precios altos a consumir productos de baja calidad pero con precios bajos.

La disminución del consumo de aceite de oliva en España, como hemos mencionado anteriormente, fue de una manera paulatina pero en la campaña 2012/2013 hubo una excepción. El precio del aceite de oliva aumentó bruscamente por el mal tiempo que España está teniendo en los últimos años. Los periodos de sequía cada vez son más largos y hace que el fruto pierda rendimiento y no produzca la misma cantidad de aceite.

En cambio, la campaña 2013/2014 se aprecia un ligero incremento en el consumo de aceite de oliva. Esto es debido principalmente a que parece que nos encontramos en una etapa de recuperación o expansión de la economía. Se van viendo mejoras en la economía, aumenta ligeramente el empleo y con ello el consumo. Las familias están recuperándose económicamente hablando por lo que compran productos que años atrás no podían comprar, y uno de ellos es el aceite de oliva. Decir también, que en ese año es la mayor producción que se hizo en los últimos años.

En España la mayoría de la producción es destinada a las exportaciones ya que en España cada vez se consume menos este producto.

2.3. EXPORTACIONES DE ACEITE DE OLIVA

El sector del aceite de oliva sigue creciendo año tras año. Según los datos de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda), las exportaciones de aceite de oliva de Andalucía en 2013 ascendieron a 1.547 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 6,77% con relación al año anterior. Tal es el crecimiento del sector que las ventas al exterior en el último año fueron más del doble del resto de productos comercializados fuera de Andalucía.

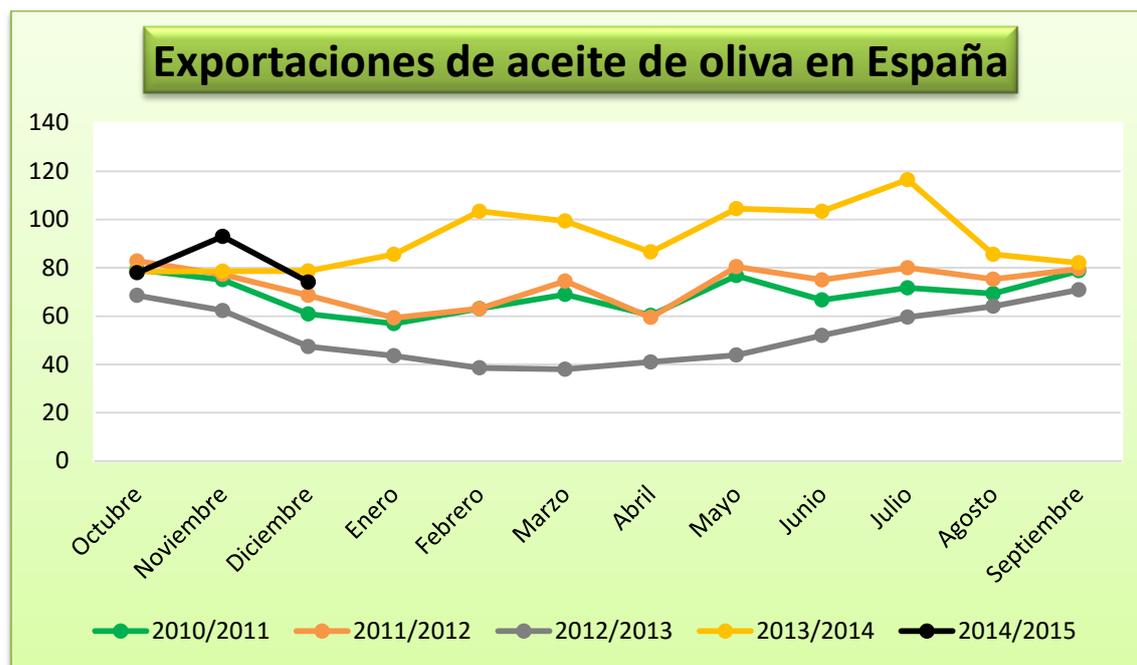
La tendencia alcista de las exportaciones del oro líquido ha sido constante desde el año 2009, donde el valor de las ventas al exterior fue de 1.083 millones a cargo de 383 empresas exportadoras. En el último año, sin embargo, el valor del aceite vendido al exterior ha superado por vez primera los 1.500 millones y ya son más de 600 firmas oleícolas las que operan en el exterior.

Andalucía lidera las ventas nacionales de aceite de oliva, con el 73,2 %, seguida de lejos por Cataluña (16% del total). El 71% de lo exportado es aceite de oliva virgen.

La siguiente tabla expresa el número de miles de toneladas que han sido exportadas a otros países en los últimos 5 años. Para observar estos datos con más facilidad se ha elaborado un gráfico.

Mes	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
OCTUBRE	79.3	82.8	68.6	78.5	78.0
NOVIEMBRE	75.1	77.3	62.3	78.6	93.0
DICIEMBRE	60.9	68.6	47.4	78.7	74.1
ENERO	56.9	59.3	43.6	85.6	70.0
FEBRERO	63.1	63.1	38.6	103.4	
MARZO	69.0	74.5	38.0	99.4	
ABRIL	60.3	59.5	41.0	86.6	
MAYO	76.8	80.5	43.9	104.5	
JUNIO	66.7	75.0	52.0	103.4	
JULIO	71.7	80.0	59.6	116.5	
AGOSTO	69.3	75.3	64.1	85.6	
SEPTIEMBRE	78.8	79.6	70.9	82.1	
TOTAL	827.9	875.5	630.0	1102.9	315.1

En el siguiente gráfico se muestra con claridad las exportaciones de aceite de oliva. Si analizamos dicho gráfico observamos que la campaña de 2013/2014 fue en la que más exportaciones se realizaron, esto se debe a la gran producción que se obtuvo en dicho año, por lo que se pudo exportar un mayor número de aceite de oliva.



2.3.1. ESPAÑA, MAYOR EXPORTADOR DE ACEITE DE OLIVA

El sector del aceite de oliva ha hecho un considerable esfuerzo para convertir a España en referente mundial. Durante los últimos tres años ha acometido una campaña de promoción para aumentar el consumo de este producto, no solo en los países de entorno de dicho país, sino en otros continentes.

Esta campaña ha llegado a más de 25 millones de ciudadanos de España, Reino Unido, Francia, Bélgica y Holanda. Tras este periodo, el resultado ha sido que el consumo de aceite de oliva se ha incrementado en este periodo un 6,71% en Francia, un 11% en Reino Unido y mil toneladas adicionales en Bélgica y Holanda.

España es en la actualidad el mayor exportador mundial de aceite, llegando a más de 140 países. Los principales destinos son Italia, Portugal, EE.UU., Francia, Reino Unido, China, Japón, Australia y Brasil. El gigante asiático ha sido la gran apuesta del sector español, ya que apenas se consumía en ese país; sólo en el último año ha duplicado sus importaciones y la práctica totalidad de éstas son de procedencia nacional.

Otros mercados como México e India han tenido también muy buena acogida. Los envíos en estos dos países se han incrementado notablemente y presentan un alto potencial

de penetración de nuestro aceite al tratarse de países emergentes con un porcentaje importante de su población que tiene capacidad económica para comprar aceite de oliva.

Las ventas de aceite de oliva a granel, aunque todavía son considerables sobre todo en Italia y Portugal, van disminuyendo cada año en beneficio del aceite embotellado, lo que proporciona un mayor valor añadido y beneficio para el productor y la industria.

Respecto a las ventas de aceite de oliva virgen extra se han disparado en los últimos años, ganando terreno al consumo de aceite refinado.

3. EL ANÁLISIS DE EFICIENCIA COMO METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Una de las causas del aumento del terciario en las economías avanzadas es el creciente consumo externo de ciertos servicios empresariales. Las empresas buscan ubicarse en aquellos territorios desde los que puedan acceder a amplios mercados que les permitan el aprovechamiento de sus economías de escala. Esto lleva a que las empresas del mismo sector se concentren en regiones y que provoquen una reducción de oferta de las actividades en el resto de regiones.

Esto provoca una diferencia de eficiencia entre las empresas del mismo sector, por lo que deberemos de analizar la eficiencia de los diferentes mercados.

Para hacer un análisis de eficiencia lo primero que se debería realizar es aclarar este concepto. Para ello es necesario precisar las diferencias entre los conceptos eficacia y eficiencia. La eficacia consiste en el logro de un objetivo propuesto, lo importante es hacer las cosas, sin considerar el coste o el beneficio de conseguirlas. Mientras que la eficiencia consiste en hacer bien las cosas, es decir, en asegurar una correcta distribución de los medios empleados en relación con los fines obtenidos.

La eficiencia se define como la relación entre los resultados obtenidos (outputs) y los recursos utilizados en la empresa para obtener dichos outputs.

Las empresas suelen producir múltiples outputs a partir de múltiples inputs, con lo que la eficiencia será una magnitud multidimensional.

De esta manera, intentaremos resolver la medición de la eficiencia de la selección de mercados y lo realizaremos con el Análisis Envolvente de Datos (DEA).

La medición de la eficiencia se basa en comparar la actuación real de la empresa con respecto a un óptimo. Lo lógico sería comparar lo que hace la empresa con lo que debería haber hecho para maximizar su beneficio. Sin embargo, esto no es posible dado que no tenemos un conocimiento perfecto del mundo en el que se desenvuelve cada empresa y no

conocemos con exactitud ni la tecnología ni algunas restricciones que pueden afectar a la obtención del máximo beneficio. Por lo tanto, lo mejor que se puede hacer es comparar lo que hace la empresa con lo que hacen otras empresas parecidas del mismo sector.

Según el libro “Eficiencia y análisis envolvente de datos” de Vicente Coll y Olga M^a Blasco, Farrell (1957) es el precursor de estudios basados en esta idea. Dicho autor determina empíricamente, mediante cálculos algebraicos, una frontera eficiente, definida por la actuación de las mejores empresas observadas, que servirá como referencia para medir la eficiencia relativa de cada empresa al compararse con dicha frontera.

El Análisis Envolvente de Datos (DEA) proporciona una medida satisfactoria de eficiencia productiva que tiene en cuenta todos los inputs y muestra como puede ser calculada.

Farrel, en su investigación, parte de los siguientes supuestos:

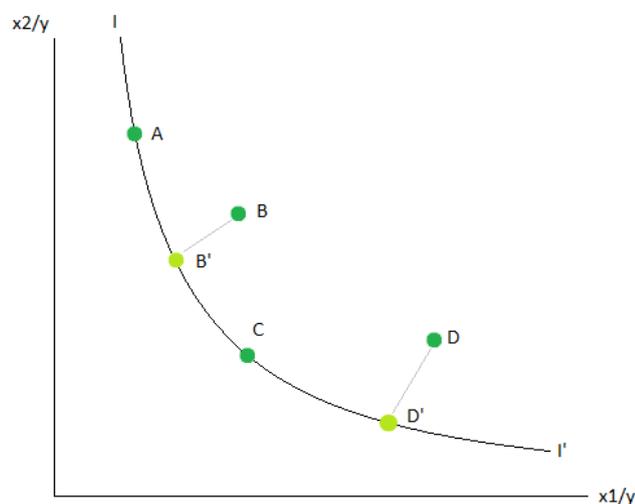
1. Las empresas operan bajo condiciones de rendimientos constantes a escala, esto es, que el incremento porcentual del output es igual al incremento porcentual experimentado por los inputs. Este supuesto permite que la tecnología de producción pueda ser representada mediante la isocuanta unidad, que identifica las distintas combinaciones de los dos factores que una empresa perfectamente eficiente podría usar para producir una unidad de output.
2. Isocuanta convexa hacia el origen y con pendiente no positiva, lo que indica que el incremento en el Input por unidad de Output de un factor implica eficiencia técnica más baja.
3. La función de producción eficiente es conocida.

A partir de los anteriores supuestos, Farrel, usando la curva isocuanta, comienza definiendo la eficiencia técnica, y continua proporcionando una medida de eficiencia que tome en cuenta el uso de los diversos factores en las mejores proporciones desde el punto de vista de los precios (eficiencia precio) para los cual emplea una curva isocoste, que muestra todas las posibles combinaciones de Inputs pueden adquirirse a un coste total dado. Una empresa perfectamente eficiente (eficiencia global) será aquella que presente eficiencia técnica y eficiencia precio.

A continuación detallaremos la eficiencia técnica y la eficiencia precio junto con la eficiencia global de la empresa.

3.1.1. EFICIENCIA TÉCNICA

Si se consideran 4 empresas (A, B, C, D) que obtienen un Output cada una de ellas empleando para ello dos Inputs (x_1 y x_2). En el siguiente gráfico se representan las coordenadas del plan de producción para cada una de las empresas. La isocuanta unidad de las empresas eficientes viene representada por la curva I, por lo que aquellas que se encuentren por encima de la curva resultaran ineficientes.



Como se puede observar la empresa A y la C serían eficientes, en cambio la B y la D serían ineficientes al no encontrarse encima de la curva I, es decir, la isocuanta eficiente. Por lo que estas dos últimas podrán reducir la cantidad de inputs consumidos para seguir produciendo la misma unidad de output. La ineficiencia será la distancia entre los puntos B-B' y D-D'.

La eficiencia técnica pone de manifiesto la capacidad que tiene una empresa de obtener el máximo Output a partir de unos Inputs. De esta manera, dicha eficiencia se obtiene al comparar el valor observado de cada empresa con el valor óptimo que viene definido por la frontera de producción estimada (isocuanta eficiente).

La eficiencia (relativa) será la relación entre la longitud de la línea desde el origen hasta el punto proyectado, es decir, el punto de intersección de la frontera eficiente y la recta que

une el origen con el que representa una empresa, sobre la isocuanta eficiente de la empresa y la longitud de la línea que une el origen a dicha empresa.

Para la empresa B será:

Para la empresa D será:

$$\text{Eficiencia técnica de B} = ET_B = \frac{OB'}{OB}$$

$$\text{Eficiencia técnica de D} = ET_D = \frac{OD'}{OD}$$

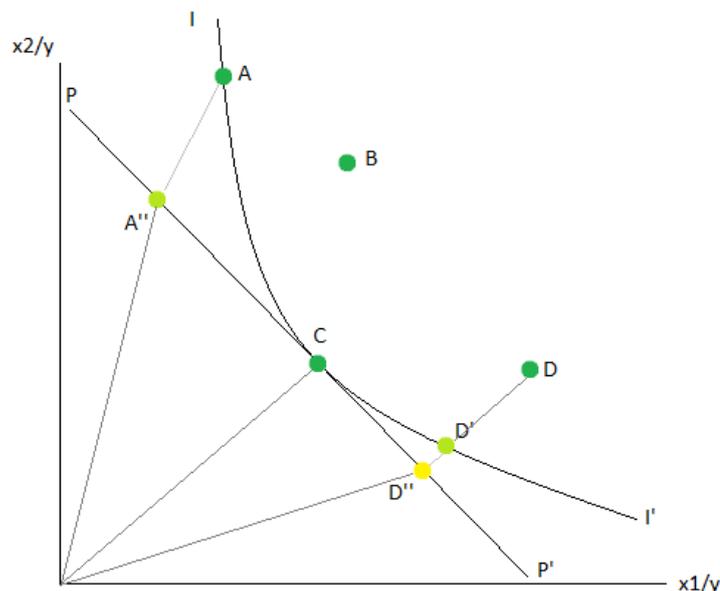
La eficiencia técnica tomará valores comprendidos entre cero y uno. Una puntuación cerca a cero significa que la empresa considerada se encuentra muy lejos de la isocuanta eficiente, por lo que se considerará una empresa muy ineficiente técnicamente.

Por otra parte, si la puntuación está próxima a uno, la empresa estará más cerca de la isocuanta eficiente y, será menos ineficiente que en el caso anterior. Si la puntuación fuese uno, la empresa será eficiente técnicamente hablando ya que se encontrará sobre la isocuanta eficiente, como es el caso de A y C.

3.1.2. EFICIENCIA PRECIO (O ASIGNATIVA)

La eficiencia precio se define como la capacidad de la empresa para usar los distintos inputs en proporciones óptimas dados sus precios relativos.

A continuación se mostrará la línea de isocoste PP'. La pendiente de ésta representará la relación de precios de los inputs x_1 y x_2 .



Como hablamos anteriormente, las empresas A y C presentan eficiencia técnica. Pero, como puede observarse en el gráfico anterior, solo la empresa C resulta ser también eficiente en precios, por lo que la empresa A debería reducir los costes totales. Esta reducción correspondería a la distancia entre los puntos A y A'', o a la proporción $\left(1 - \frac{OA''}{OA}\right) * 100$, para ser eficiente en precio.

La eficiencia precio se obtiene como la relación entre la longitud de la línea desde el origen hasta el punto proyectado sobre la isocoste eficiente de la empresa considerada y la longitud de la línea que une el origen al punto proyectado sobre la isocuanta eficiente de dicha empresa. Por lo que, la eficiencia precio de A vendrá dada por:

$$\text{Eficiencia precio} = EP_A = \frac{OA''}{OA}$$

Esta eficiencia precio podrá tomar valores comprendidos entre cero y uno, de manera que si la puntuación de la eficiencia precio es distinta de uno diremos que la empresa es ineficiente en precios.

3.1.3. EFICIENCIA GLOBAL (O ECONÓMICA)

La eficiencia global para una empresa se obtiene mediante el cociente entre la longitud de la línea que desde el origen hasta el punto proyectado sobre la isocoste eficiente y la longitud de la línea que va desde el origen hasta el punto que representa a la empresa considerada.

La eficiencia global de la empresa D será:

$$\text{Eficiencia Global} = EG_D = \frac{OD''}{OD}$$

Farrell, para la misma empresa, descompuso la ecuación anterior de la eficiencia global de la siguiente manera:

$$EG_D = \frac{OD''}{OD} = \frac{OD'}{OD} * \frac{OD''}{OD'}$$

Por lo que se podrá decir que, la eficiencia global (EG) es igual al producto entre la eficiencia técnica ($ET_D = \frac{OD'}{OD}$) y la eficiencia precio ($EP_D = \frac{OD''}{OD'}$). De igual manera que la eficiencia precio y la técnica, la eficiencia global estará comprendida entre cero y uno.

Por otro lado, la empresa C se puede comprobar en el gráfico anterior, que muestra eficiencia técnica y eficiencia precio, por lo que será la única empresa, en este caso, que sea globalmente eficiente.

3.1.4. DIFERENCIA ENTRE EFICIENCIA TÉCNICA Y PRODUCTIVIDAD.

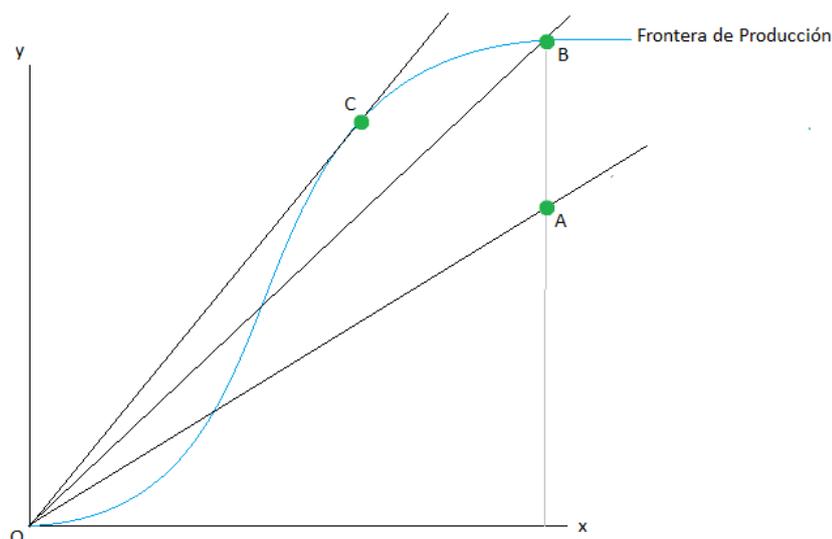
La eficiencia global puede ser descompuesta en eficiencia técnica y eficiencia precio. La mayor parte de los trabajos que recurren al Análisis Envolvente de Datos (DEA) como metodología de análisis se han centrado en la evaluación de la eficiencia técnica, siendo mucho más reducido el número de estudios que abordan la medición eficiencia asignativa, dada la dificultad adicional que supone el conocimiento de los precios de los inputs y outputs.

No obstante, es conveniente diferenciar entre dos términos, productividad y eficiencia (técnica), habitualmente utilizados como sinónimos.

La productividad, normalmente, hace referencia a la productividad media de un factor, es decir, al número de empresas de output producidas por cada empresa empleada del factor”.

Para verlo de una forma más sencilla y gráfica supondremos un proceso productivo que emplea un único input en cantidad “x” para producir un único output en cantidad “y”.

Representaremos tres empresas, A, B y C, y la frontera de producción que representa el máximo output alcanzable para cada nivel de input, y refleja el estado actual de la tecnología en la empresa. (Coelli, Prasada Rao y Battese, 1998:3)



Según el gráfico anterior, las empresas B y C son técnicamente eficientes ya que operan sobre la frontera y la empresa A es ineficiente al situarse por debajo de ésta. Por su parte la productividad de una empresa se medirá como la pendiente de la línea recta desde el origen hasta el punto que lo representa.

De esta manera, la empresa A podría ganar en eficiencia y productividad al moverse hacia el punto donde se encuentra B, mientras que ésta podría ganar solo en productividad hasta el punto que representa la empresa C ya que la B es técnicamente eficiente. La empresa C se encontrará en el punto de máxima productividad, es decir, el punto de escala óptima.

3.2 DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)

3.2.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL DEA.

Este enfoque se concentra en las variaciones observadas en el desempeño entre distintas empresas.

Al utilizar el DEA, la frontera eficiente es el punto de referencia en función del cual se mide el desempeño relativo de las empresas. Dada una muestra determinada de empresas, todas las compañías deberían poder funcionar en un nivel óptimo de eficiencia que está determinado por las empresas eficientes que integran la muestra, las cuales son las que determinan la frontera de eficiencia. Éstas utilizan una cantidad mínima de inputs para

producir la misma cantidad de productos. La distancia hasta la frontera eficiente representa la medida de la eficiencia o la falta de ésta.

La metodología DEA presenta una serie de ventajas que la han convertido en una técnica muy utilizada. Charnes, Cooper, Lewin y Seiford (1994:7) destacan como características importantes de DEA las siguientes tres:

1. *“Caracteriza cada una de las empresas mediante una única puntuación de eficiencia relativa, frente a la estimación de una función de producción media.*
2. *Al proyectar cada empresa ineficiente sobre la envolvente eficiente destaca áreas de mejora para cada una de ellas.*
3. *La no consideración por DEA de la aproximación alternativa e indirecta de especificar modelos estadísticos y hacer inferencias basadas en el análisis de residuos y coeficientes de parámetros.*

Además de estas tres características, Charnes, Cooper, Lewin y Seiford (1994) aportan otras peculiaridades de DEA como son, por ejemplo, la posibilidad de ajustarse a variables exógenas e incorporar variables categóricas.

La capacidad de manejar situaciones de múltiples inputs y outputs, expresados en distintas unidades de medida. Además este análisis es una técnica no-paramétrica, es decir, el modelo no solo construye una envolvente lineal sino que también emplea diferentes funciones de producción, lineales, fronteras, para evaluar la eficiencia de las empresas.

De esta forma, al ser no-paramétrica, no supone ninguna forma funcional de la relación entre los inputs y con ellos la generación de los outputs, ya que, representa la frontera utilizando métodos de programación matemática que determinan un casco convexo de los puntos observados. Implícitamente supone que no hay errores de medida sino únicamente desviaciones unilaterales que representan ineficiencias al no lograr el output sobre la frontera.

DEA identifica las empresas ineficientes de tal forma que cada una de ellas es comparada con una empresa eficiente. Como consecuencia, esta técnica facilitará la identificación de las fuentes y cantidad de ineficiencia y permite establecer un plan eficiente, es decir, tener unos inputs y output objetivos, para la empresa ineficiente. Por lo que, DEA

optimiza la medida eficiencia de cada empresa en relación con el resto de empresas con la que se compara.

Asimismo, para evaluar la eficiencia relativa de la empresa específica, DEA considera las condiciones más favorables. También, los Inputs y los Outputs tendrán unos pesos diferentes. Boussofiane, Dyson y Thanassoulis (1991), consideran que la flexibilidad que existe en la elección de los pesos es tanto una debilidad como una fortaleza en el análisis DEA. El motivo por que sea una fortaleza es que si una empresa es ineficiente incluso cuando se han incorporado los pesos más favorables en su medida de eficiencia, entonces resultará que los pesos no son apropiados y esto será injustificable. Por otro lado, designan que es una debilidad porque una elección incompetente de los pesos puede permitir calificar como eficiente a una empresa, aunque esto solo tenga que ver con la elección de los pesos y en realidad no sea eficiente.

Por otra parte, una de las debilidades o desventajas que presenta la técnica DEA, es que se trata de una aproximación determinista y no tiene en cuenta influencias sobre el proceso productivo de carácter aleatorio e imposibles de controlar (Ley, 1991) ni la incertidumbre (errores de medida o introducción incorrecta de datos,...). Así, la precisión de los resultados alcanzados, es decir, puntuaciones de eficiencia relativa dependerá de la exactitud de las medidas de los Inputs y Outputs considerados. Si la incertidumbre está presente, los resultados pueden ser erróneos y llevar a que una empresa aparezca, falsamente, como eficiente, es decir, la frontera puede cambiar de forma y/o posición y, como consecuencia, puede mostrar empresas ineficientes cuando realmente no lo son.

También, DEA es sensible a la existencia de observaciones extremas y toda desviación respecto de la frontera es presentada como ineficiencia, lo que puede derivar en una sobreestimación de la misma. Por otra parte, mediante la aproximación DEA, un considerable número de empresas son caracterizadas como eficientes a menos que la suma del número de Inputs y Outputs sea pequeña en relación con el número de observaciones.

Tal y como apuntan Drake y Howcroft (1994), DEA probablemente sea mejor cuando el número de observaciones es aproximadamente el doble de la suma de los Inputs y Outputs. Por esta razón, los estudios con pequeñas muestras, es decir, con un reducido número de empresas, trabajan con un alto grado de agregación respecto de las categorías de los inputs y

los outputs. Asimismo, hay que tener presente que no contar con un input u output importante puede redundar en resultados sesgados.

Finalmente, DEA proporciona medidas de eficiencia relativas, es decir, como está haciendo las cosas de bien una empresa en comparación al conjunto de empresas de referencia. Este análisis no proporciona una medida de eficiencia absoluta, es decir, no compara a la empresa con un máximo teórico.

4. APLICACIÓN DE UN MODELO DE EFICIENCIA PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA RIBES OLI

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

Don José Ribes Seguí, es el titular como persona física de la primera licencia de apertura que se dispone, estando fechada el 2 de noviembre de 1924, aunque lo más probable es que la actividad llevaba desarrollándose desde tiempo atrás.

Durante este primer periodo se trabajaba a maquila, esto es, que los agricultores traían su propia aceituna y en la almazara se llevaba a cabo la molturación cobrándoles por dicho trabajo y ellos se llevaban el aceite a sus casas, ya sea para autoconsumo o para su comercialización.

4.1.2. LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

Don José María Ribes Sales y su hijo don José Ribes Senabre son los que, terminada la guerra civil en 1943, llevan a cabo las últimas innovaciones de la época, como son la electrificación integral en los procesos, el lavado de las aceitunas con agua corriente antes de molturarlas, la colocación de empiedros de mora y prensas hidráulicas. La Almazara va dejando de molturar a maquila y cada vez más se dedica a lo que se llama una almazara industrial, o sea, que compra la aceituna, la moltura y vende el aceite envasado.

Ubicada en Beniardá (Alicante), RIBES OLI, S.A.T. se dedica al cultivo de olivar tanto en su variante ecológica como en su variante tradicional. Durante la campaña de Noviembre a Marzo la empresa recibe las aceitunas de los agricultores de la zona, así como realiza la compra de aceitunas a determinados proveedores.

En la almazara (situada en Penáguila) se procede a su molturación y posterior extracción de zumo de aceituna, el cual finalmente es envasado y comercializado.

Fuera de campaña (Abril-Octubre) RIBES OLI, S.A.T. se dedica a comercializar aceite de distintas categorías.

RIBES OLI, S.A.T. envasa y comercializa aceite bajo diferentes denominaciones (en función del tipo de aceite).

La empresa está formada por nueve personas que durante la campaña se puede ver ampliada a dieciséis, encargándose tanto de la molturación, coordinación de los campos de cultivo, envasado, distribución como tareas puramente administrativas.

4.1.2.1. Empresa exportadora de aceite

En la actualidad la empresa exporta a diferentes países como son Italia, Japón, Taiwán, India, Rumania, Alemania y Francia.

En 2014 el precio al que vendía a estos países, y en general, era de 1'82 €/l. En el presente año e precio ha ascendido hasta los 2'8 – 3€/l.

La siguiente tabla muestra los kilos exportados aproximadamente a los países anteriormente nombrados:

Italia	Japón	Taiwán(China)	India	Rumania	Alemania	Francia
200.000 Kg	50.000 kg	75.000 kg	25.000 kg	65.000 kg	20.000 kg	20.000 kg

4.1.3. PRODUCTOS

Ribes-oli produce y comercializa tres tipos de aceite de oliva, los cuales son:

- 🫒 Aceite El Mas de la Casa Blanca
- 🫒 Beniqueis
- 🫒 Troncal

Cada uno de ellos se caracteriza por dos o más variantes de aceitunas para crear un aceite con una textura y un sabor excelentes.

Por otro lado, fabrican crema de manos hidratante con aceite de oliva virgen extra y demás ingredientes.

A continuación se exponen cada uno de estos productos de una manera más detallada.

4.1.3.1. ACEITE EL MAS DE LA CASA BLANCA

Aceite de oliva virgen extra de cultivo ecológico procedente de aceitunas orgánicas de la finca El Mas de la Casa Blanca. Las variedades de aceituna son Arbequina y Alfafara (variedad autóctona de las montañas del norte de la provincia de Alicante).



Selección de las mejores aceitunas de la finca cuidadas y tratadas de una forma ecológica y sostenible desde su recolección, molturación y envasado, dando lugar a un aceite gourmet de primera calidad. Por ello lo mejor de la cosecha de la finca queda para la casa en una denominada SELECCIÓN FAMILIAR.

El proceso de recolección y elaboración se realiza entre finales de octubre y principios de noviembre, con ello se consigue un aceite más verde, más frutado, más intenso y más aromático. Extracción en frío.

Con el diseño de este envase hemos querido hacer un homenaje al Mediterráneo, a la historia familiar de donde nace este producto y a toda esa flora con la que crecen estos olivos que hacen un aceite de oliva tan singular. Olivos, almendros, pinares, melocotoneros, flores silvestres... vegetación que caracteriza al mediterráneo español y sus paisajes de montaña.

4.1.3.2. BENIQUEIS

Aceite de oliva virgen extra de cultivo ecológico proveniente del olivar orgánico de la finca. Sus variedades son arbequina, alfafara y blanqueta.

BENIQUEIS recibe el nombre por ser una de los primeros terrenos que la empresa adquirió a mediados de siglo XX y por ser la primera parcela en tener la certificación de ecológica.



Sometido a la decantación natural conserva todo su aroma, sabor y complejos vitamínicos. Extracción en frío

La situación de nuestra almazara, situada dentro de la propia finca, permite que el transcurso de tiempo desde la recogida hasta la molturación sea muy breve (apenas dos horas) conservando de esta forma las propiedades organolépticas de la fruta de aceituna.

BENIQUEIS obtuvo el premio al mejor aceite ecológico en el certamen de BioFach Exhibition 2011 celebrado en Nuremberg (Alemania). La feria de productos orgánicos con más prestigio del mundo.

BENIQUEIS está disponible en los siguientes formatos: 250ml, 500ml, 1000ml y 5000L.

4.1.3.3. TRONCAL

Aceite de oliva virgen extra proveniente del olivar convencional propio. Se destaca sus atributos amargos y picantes. Sus variedades son: arbequina, alfafara, villalonga y blanqueta.

De excepcionales características organolépticas, su sabor enriquece todos los platos de la gastronomía mediterránea. Extracción en frío.



TRONCAL recibe el nombre en honor al tronco del olivo. El propio olivo es un árbol de la familia de las oleáceas. Su tronco por lo general es corto, grueso, irregular y de color gris claro. Es frecuente observar alguna protuberancia y fisura.

TRONCAL está disponible en los siguientes formatos:

- 🍷 En vidrio: 250ml, 500ml y 1000ml
- 🍷 En plástico PET: 1000ml, 2000ml y 5000ml.

4.1.3.4. HORECA: Hostelería, Restauración y Catering

Según el Real Decreto 895/2013, de 15 de noviembre de 2013, “En los establecimientos del sector de la hostelería y la restauración y en los servicios de catering, los aceites se pondrán a disposición del consumidor final en envases etiquetados y provistos de un sistema de apertura que pierda su integridad tras su primera utilización”

Con esta medida se da un paso más a favor de la mejora de la calidad del aceite de oliva y de su puesta en valor en los mercados. Se ha adaptado a las necesidades de sus consumidores desarrollando un proceso de innovación e investigando en un nuevo packaging para adecuar su principal producto a la Ley propiamente dicha.

RIBES-OLI, ofrece al sector de la hostelería, restauración y servicios de catering, envases tanto en botellas de vidrio no rellenables de diferentes formatos como monodosis. Dicha mejora e innovación, la empresa lo concibe dentro de la variedad de aceite de oliva Troncal.

- 🍷 Aceite de oliva virgen extra en vidrio: 250ml, 500ml y 1000ml.
- 🍷 Aceite de oliva virgen extra en dosis de 10ml en sobre.
- 🍷 Vinagre balsámico en vidrio 250ml.
- 🍷 Soporte metálico



TABLA RESUMEN

La siguiente tabla muestra, de una manera resumida, las características que les diferencian de cada una de las tres variedades que produce Ribes-oli. De esta forma las diferencias entre estos tres aceites se pueden observar más fácil y sencillamente.

CARACTERÍSTICAS	ACEITES		
	Mas de la Casa Blanca	Beniqueis	Troncal
Destaca por	Aceite más verde, más frutado, más intenso y más aromático	Conserva todo su aroma, sabor y complejos vitamínicos.	Excepcionales características organolépticas
Varietades	Arbequina Alfajara	Arbequina Alfajara Blanqueta	Arbequina Alfajara Villalonga Blanqueta.
Cultivo	Ecológico	Ecológico	Olivar convencional propio
Extracción	En frío	En frío	En frío
Formatos	500ml	250ml, 500ml, 1000ml y 5000L	- En vidrio: 250ml, 500ml y 1000ml - En plástico PET: 1000ml, 2000ml y 5000ml.

4.1.3.5 COSMETICOS: Crema de manos



Otro producto interesante que produce esta empresa es una crema de manos hidratante, enriquecida con aceite de oliva virgen extra de cultivo ecológico, loe vera, urea y alantonia.

Hidrata las manos de forma inmediata y duradera, protegiéndolas de las agresiones externas.

4.1.4. OLEOTECA

Ribes-Oli pretende acercar su excelente aceite a cualquier consumidor. Para ello se ha inaugurado la primera Oleoteca en el Mercado Municipal de Alicante, el cual se encuentra en pleno corazón de la ciudad y cuenta con numerosos habitantes locales, nacionales e incluso

internacionales. Éstos realizan sus compras en dicho establecimiento donde se ofrece una amplia variedad de alimentos de alta calidad.

De esta manera, Ribes-oli pretende promocionarse para expandirse y aumentar su cartera de clientes. Con esto intenta llegar al objetivo de cualquier empresa que es aumentar y/o llegar al máximo beneficio posible, siempre atendiendo y adaptándose a las necesidades de los consumidores

En la Oleoteca cualquier consumidor que quiera experimentar el sabor y la textura de sus diferentes variedades de aceite puede hacerlo, y probar los cosméticos. Así, el consumidor se siente en un ambiente acogedor y hay más posibilidades de captar clientes.



4.1.5. CALIDAD

Existe un proceso de control de la producción agraria, el cual tiene como finalidad buscar el equilibrio entre humedad y nutrientes para obtener frutos con la máxima sanidad vegetal. Ribes-oli lo consigue recogiendo los frutos en el mejor momento de su maduración.

La empresa dispone de instalaciones industriales con la máxima amplitud y accesibilidad minimizando la afección en sus vecinos y buscando aislamiento de los núcleos urbanos. Disponen de las mejores innovaciones tecnológicas en la producción, en informática, electrónica, automatismos, mecánica, energía, depuración y reciclado de las aguas, emisiones de ruido, emisiones atmosféricas, así como todo lo relacionado con los aspectos del medio ambiente. Todo ello controlado con un sistema integrado de calidad y medio ambiente basado en las normas internacionales: UNE-EN ISO 9001-2000 y UNE-EN ISO 14001-2004.

Todo lo anterior dicho demuestra la alta calidad de sus aceites, por lo que la empresa puede ofrecerlos al mercado como un aceite virgen extra de gran calidad.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de una empresa se interesa por la parte del entorno que influye de una manera u otra en la misma.

Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a dichas influencias.

El entorno al que rodea la empresa tiene dos niveles:

- **Entorno general o Macroentorno:** es el que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, los factores económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, medioambientales y socioculturales a los que la empresa afecta de manera positiva o negativa.
- **Entorno específico o Microentorno:** es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir el sector o rama de actividad económica al que pertenece la empresa. Esto son los proveedores, los clientes y los competidores.

A continuación se procederá a analizar los dos entornos anteriormente expuestos para la empresa Ribes Oli, S.A.T., y así identificar esas posibles oportunidades y amenazas a las que la empresa está expuesta.

4.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Con este análisis vamos a obtener información que nos permita identificar que variables pueden tener un impacto significativo en la estrategia general de la empresa.

Para ello, aplicaremos la técnica del análisis PEST, ya que podremos hacer un estudio de los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que influyen sobre la empresa.

A continuación, se nombrarán una serie de variables para cada factor anteriormente nombrado, las cuales serán oportunidades o amenazas para la organización.

DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

Existen pocas ayudas a la hora de contratar personal, por lo que las empresas no tienen facilidades para contratar. Esto será una amenaza para Ribes Oli, S.A.T. ya que la producción es más lenta al poseer un menor número de trabajadores.

Como se puede ver a continuación, los ocupados en el sector agrario van disminuyendo según pasan los años, tanto en la Comunidad Valenciana como en España.

Empleo (miles de ocupados)			
Comunidad Valenciana	2012	2013	2014
Sector Agrario	62,6	59,4	54,8
Total Economía	1.803,6	1.771,2	1.800,9
España	2012	2013	2014
Sector Agrario	743,4	736,6	735,9
Total Economía	17.632,7	17.139,0	17.344,2

DIMENSIÓN ECONÓMICA

El PIB en España ha crecido un 0'9% respecto al trimestre anterior, esto será una oportunidad para la empresa.

La crisis económica afecta negativamente a todas las empresas en general. Esto es una gran amenaza que han sufrido las empresas españolas durante los últimos años.

Por otra parte, una suave mejora económica (oportunidad) hace que el consumo vaya aumentando y, por lo tanto, se incremente el consumo de productos de calidad como es el de esta empresa.

El aceite de oliva sufre gran competencia por parte de otros aceites vegetales ya que estos son más baratos, lo que ha ocasionado que se consuma solamente un 50%. Resultado de ello ha sido una importante reducción del mercado interno y pérdidas para el agricultor que ha ido generando el arranque permanente de olivos y el abandono de plantaciones de difícil reconversión. Por lo tanto, esto será una amenaza para la empresa.

El esfuerzo técnico y económico realizado para la mejora de la elaboración de aceite de oliva a partir de las mejoras introducidas en las almazaras. Éstas permitirán incrementar la calidad del aceite como producto final y convertirse en una oportunidad para las empresas productoras de aceite.

Otra gran oportunidad para la empresa es que los precios del aceite han ascendido notoriamente, debido a coyunturales demandas del aceite a granel, fundamentalmente del mercado italiano quién absorbe la mayor parte del aceite producido en la Montaña de Alicante.

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

La población en el pueblo de Beniardà está disminuyendo ya que los jóvenes se van a las ciudades a buscar trabajo y a mejorar su calidad de vida, por lo que para la empresa esto es una amenaza al haber menos posibles trabajadores jóvenes, y la empresa tendrá que contratar a gente mayor.

Evolución Demográfica de Beniardà													
Año	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1981	1991	2000	2005	2013
Población	741	580	556	521	509	464	397	314	264	234	205	235	187

De la misma manera que en Beniardà, la población joven de Penàguila, dónde se encuentra la almazara de Ribes Oli, S.A.T, está disminuyendo por lo que los trabajadores que pueda contratar en la época de recogida del fruto del olivo, serán de mayor edad por lo que puede ser una amenaza para la empresa.

Evolución Demográfica de Penàguila													
Año	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1981	1991	2000	2005	2013
Población	1.366	1.361	1.229	1.117	1.103	940	749	611	423	351	391	354	324

Por otra parte, lo dicho anteriormente, también podría ser una oportunidad para la empresa ya que la gente mayor lleva muchos años realizando este tipo de trabajo y puede llegar a ser más eficiente que la población joven.

El olivar tiene muchas rigideces en su estructura productiva. A grandes rasgos, se puede afirmar que el olivar es poco rentable en muchas zonas oleícolas, ya que en el 95% se encuentra afectado por los períodos de sequía y por las condiciones meteorológicas. Esto es, una amenaza para la empresa.

Este sector, al estar poco mecanizado emplea gran cantidad de mano de obra no especializada en las tareas de recolección, laboreo y poda. El empleo se concentra en los meses de diciembre a marzo, lo que hace que en los momentos punta exista una gran escasez de operarios, y en el resto del año que los trabajadores deban dedicar su tiempo a otros cultivos o actividades. Esto será una oportunidad para la empresa ya que los contratos son determinados, y en las épocas en las que la actividad de la empresa se concentra más en la comercialización del producto, la empresa tendrá menos gastos en cuanto a contratación del personal.

También, decir que, con la crisis los trabajadores más jóvenes buscan cualquier trabajo y en época de recolección de las aceitunas existe bastante trabajo ya que las empresas buscan a jóvenes y al ser poco cualificados en la recolección de las olivas, puede ser mano de obra barata para la empresa, y por tanto una oportunidad para ésta.

Por otro lado, la zona en la que se encuentra Ribes Oli, S.A.T., como ya hemos mencionado anteriormente, es una zona de cultivo y agricultura, por lo que existe mano de obra que entiende y sabe las dificultades del trabajo que se realiza en el sector del cultivo del olivo. Esta mano de obra será la gente mayor que lleva toda la vida trabajando en dicho sector para poder vivir, entonces, esto será una oportunidad para la empresa.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Han creado un método de gestión en el cual agilizan la actividad de exportación. En la actualidad hay muchas maneras de transportar el producto de una empresa a otra por lo que es una oportunidad para la empresa.

Por lo que respecta al cultivo del olivar se han ido produciendo mejoras significativas, siempre dentro de las limitaciones propias de este cultivo, especialmente importantes en la comarca. Se pueden destacar en este sentido la mecanización total o parcial de labores como el arado, la poda o la fumigación, e incluso algunas mejoras en la recogida de la aceituna del suelo de unos pocos vibradores para el derribo de las aceitunas. (Oportunidad)

En esto último, es decir, los vibradores, hay algunos problemas: por una parte debido al elevado precio que hoy en día representa la adquisición de maquinaria de esta índole para pequeños y medianos productores y por otra parte, por la elevada resistencia a la caída de una de las variedades locales predominantes, la blanqueta. Esto es una amenaza para la empresa.

Una mejora significativa en la última fase de recolección, es la separación entre la hoja y el fruto de forma mecánica por las grandes cooperativas en sus almazaras, mientras que antes se realizaba manualmente por el agricultor, por lo que se convierte en una gran oportunidad para poder agilizar y realizar dicho proceso con mayor rapidez.

4.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Este análisis es trata de examinar el sector en el que opera la empresa y sus objetivos son determinar el atractivo de dicho sector, en este caso el sector de la agricultura, y identificar los factores clave del éxito.

Para analizar el atractivo del sector utilizaremos el Modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, es decir, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la

rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



Una vez definido el modelo que vamos a utilizar se procederá a aplicarlo a la empresa en la que estamos trabajando y a estudiar cada una de las fuerzas:

🍷 **Competidores potenciales:**

Los competidores potenciales pueden ser las empresas ya establecidas en el sector pero que están geográficamente lejanas a Ribes Oli, S.A.T o las empresas de nueva creación.

Las empresas que ya están establecidas en el sector y pueden ser competidores potenciales de la empresa que estamos analizando, son las que están situadas en otras comunidades autónomas y que pueden actuar como competidores de movilidad. En este caso, es muy difícil que éstas se ubicaran en la provincia de Alicante, ya que cada una de ellas tienen sus terrenos, sus olivares y estos bienes no los pueden mover, por lo que tendrían que adquirir nuevos terrenos con olivares en esta ubicación e invertir a gran escala. Añadir que el producto final (aceite de oliva) seguramente cambiaría porque las aceitunas no serían las mismas y podría cambiar el sabor del aceite.

Con esto, diremos que esos competidores ya profesionales y entendidos sobre este sector, tienen difícil actuar como competidores directos de Ribes Oli S.A.T, por lo que a esta empresa le supondrá una oportunidad.

En cuanto a las empresas de nueva creación, tendrán también dificultad para crear una almazara ya que se necesita una inversión grande, tanto en la compra de maquinaria como en la adquisición de terreno con olivares. Por lo que también es una oportunidad par Ribes Oli, S.A.T.

Todo esto nos indica que las barreras de entrada al sector son muy altas, ya que para las empresas no es fácil entrar en él. Esto se traducirá en una oportunidad para Ribes Oli, S.A.T porque tendrá mucha competencia nueva.

El sector oleícola es muy atractivo ya que está en crecimiento y es un sector en el que se encuentran muchas oportunidades de crecer en el extranjero y está ocasionando un crecimiento en las propias empresas de elaboración de aceite. Esto se convertirá en una amenaza para Ribes Oli, S.A.T por la atracción que puedan tener las empresas de introducirse en dicho sector.

Si una empresa consiguiera introducirse en el sector y cerca de Ribes Oli , ésta podría tener la suficiente fuerza de echarla del mismo ya que tiene sus clientes fieles y es una empresa muy antigua y durante los años ha ido captando clientes y mejorando tanto su producto, como su comercialización. De esta manera diremos que pueden existir represalias en el sector y sería una oportunidad para Ribes Oli, S.A.T.

🍷 **Competidores en el sector:**

España es el primer productor mundial de Aceite de Oliva y dispone de un buen número de instalaciones dedicadas a la producción de Aceites de Oliva de diferente elaboración y calidad. A continuación se mostrará el número de almazaras que hay en toda España distribuidas por comunidades autónomas (2014):

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	ALMAZARAS
Andalucía	818
Aragón	103
Baleares	9
Castilla la Mancha	252
Castilla Y león	19
Cataluña	197
Extremadura	119
Galicia	3
Madrid	20
Murcia	40
Navarra	17
País vasco	4
La Rioja	22
Com. Valenciana	133
Total España	1756

Fuente: Agencia de Información y Control Alimentarios del Ministerio de Alimentación y Medioambiente del Gobierno de España

Al ver esta tabla vemos que Andalucía es la Comunidad Autónoma que más almazaras de aceite de oliva tiene, ocupa el 46,58% de todas ellas en España. Andalucía es la mayor productora de aceite de oliva en España, y la comunidad que más comercializa, tanto a España como al extranjero.

En cuanto a la Comunidad Valenciana, dónde se encuentra la almazara de Ribes Oli S.A.T, vemos que ocupa el tercer puesto en cuanto a poseer almazaras de aceite de oliva, ocupando un 7,57% de las almazaras en España. Esto supone una amenaza para la empresa ya que no se encuentra en la zona donde más se exporta en toda España.

Los competidores actuales de Ribes Oli, S.A.T, son las almazaras que se encuentran en la Comunidad Valenciana y más concretamente las que están en la provincia de Alicante ya que son las que están más cercanas a esta empresa y son realmente las que pueden captar a los clientes de esa misma zona, e incluso captar a los clientes de Ribes Oli, S.A.T.

Las almazaras cercanas a Ribes Oli, S.A.T, y situadas en la provincia de Alicante son las siguientes:

- ✎ **VALL DEL GUADALEST, COOP.V.**
Dirección: C/ BARRANQUET 015 C.P: 03516 BENIMANTELL (Alicante)
- ✎ **SDAD. COOP. V. LTDA. DEL CAMPO SAN BLAS**
Dirección: BARRIO ESTACION S/N C.P: 03630 SAX (Alicante)
- ✎ **SDAD. COOP. AGRIC. PROV.MONTA**
Dirección: CTRA. MURO-DENIA S/N C.P: 03830 MURO DE ALCOY (Alicante)
- ✎ **SAT N 3572 SAN ISIDRO**
Dirección: DIEGO VALDES 011 C.P: 03460 BENEJAMA (Alicante)
- ✎ **S. COOP. AGRÍCOLA PROVINCIAL MONTAÑAS DE ALICANTE**
Dirección: Ctra. Muro a Dénia, s/n C.P: 03830 MURO DE ALCOY (Alicante)
- ✎ **RESERVA OLIVARERA DEL SURESTE**
Dirección: POL.INDU.SAN ISIDRO PARCELA 16 C.P: 03349 SAN ISIDRO DE ALBATERA (Alicante)
- ✎ **RAFAEL BENEYTO PONS**
Dirección: SAN BLAS 014 C.P: 03870 AGRES (Alicante)
- ✎ **NTRA. SRA. DE LA LUZ, COOP. AGRARIA**
Dirección: VIRGEN DE LA LUZ 048 C.P: 03840 GAYANES (Alicante)
- ✎ **NAZARIO LLEDO VAQUER**
Dirección: SAN RAFAEL 022 C.P: 03518 TARBENA (Alicante)
- ✎ **JOSE MARÍA SALAS ARROYO**
Dirección: Av Joan Fuster 26B-1º-2ª C.P: 03700 DENIA (Alicante)
- ✎ **JOSE M. FERRANDO GUARDIOLA**
Dirección: SAN ROQUE 13 C.P: 03812 MILLENA (Alicante)
- ✎ **HACIENDA LA SERRATA S.L.**
Dirección: CTRA VIULLENA-PINOSO KM 8,8-P. FIN. LA S C.P: 03400 VILLENA (Alicante)
- ✎ **FONT NEGRE, S.C.V.L.**
Dirección: PTDA DISEMINADOS-RODRIGUILLO, 276 C.P: 03650 PINOSO (Alicante)
- ✎ **EXPOSYSTEM DISPLAY SYSTEM, S.L.**
Dirección: PTDA. MAITINO POL. 2 Nº 4 C.P: 03295 ELCHE (Alicante)

- ✎ **COOPERATIVA AGRICOLA CATOLICA**
Dirección: POLÍGONO INDUSTRIAL L'ALCUDIA Nº 11 C.P: 03820 COCENTAINA
(Alicante)
- ✎ **COOP.AGRI.VIRGEN DE LA SALUD**
Dirección: PASEO DE LA VIRGEN 008 C.P: 03430 ONIL (Alicante)
- ✎ **COOP.AGRI.DE PETRER, COOP.V.**
Dirección: AVDA. ELDA 077 C.P: 03610 PETRER (Alicante)
- ✎ **COOP. LAB. Y GAN. SAN ROQUE**
Dirección: C/FUENTE Nº 9 C.P: 03787 VALL DE GALLINERA (Alicante)
- ✎ **COOP. LAB. Y GAN. SAN ISIDRO**
Dirección: AVDA. DE ALCOY 003 C.P: 03793 CASTELL DE CASTELLS (Alicante)
- ✎ **COOP. LAB. Y GAN. DE BIAR**
Dirección: POLIGONO INDUSTRIAL DOS PINOS S/N C.P: 03410 BIAR (Alicante)
- ✎ **COOP. DEL CAMPO STMO. CRISTO**
Dirección: LEPANTO, 10 C.P: 03740 GATA DE GORGOS (Alicante)
- ✎ **COOP. AGRICOLA SAN JORGE**
Dirección: RAMON Y CAJAL S/N C.P: 03450 BAÑERES (Alicante)
- ✎ **COOP. AGRIC. SERRA DEL PENYO**
Dirección: PARTIDA HEREDAT C.P: 03791 VALL DE LAGUART (Alicante)
- ✎ **COOP. AGRIC. "VIRGEN DE LA CUEVA SANTA"**
Dirección: SAN ROQUE 002 C.P: 03850 BENIARRES (Alicante)
- ✎ **COOP. AGRICOLA DE PLANES, COOP. V**
Dirección: C/ LLUIS VIVES, 1 C.P: 03828 PLANES (Alicante)
- ✎ **COOP. AGR. SAN ISIDRO**
Dirección: C/ CALVO SOTELO Nº 23 C.P: 03469 CAMINO DE MIRRA (Alicante)
- ✎ **COOP. AG. SAN CRISTOBAL**
Dirección: CTRA. BIAR 001 C.P: 03409 CAÑADA DE BIAR (Alicante)
- ✎ **CASA DE LA ARSENIA**
Dirección: Casas Ibañez, 79 C.P: 03650 PINOSO (Alicante)
- ✎ **BROTOS VINOS ACEITES, S.L.**
Dirección: CTRA. MONOVAR 074 C.P: 03650 PINOSO (Alicante)
- ✎ **BODEGAS FRANCISCO GÓMEZ**
Dirección: Ctra. Villena - Pinoso (CV-813) Km. 8.8 C.P: 03400 VILLENA
(Alicante)

- 🍷 **BODEGA NTRA SRA VIRTUDES, COOP.V.**
Dirección: CTRA. DE YECLA 8 C.P: 03400 VILLENA (Alicante)
- 🍷 **BODEGA COOP. DE CASTALLA COOP. V. (COLIVAL)**
Dirección: AVDA. ONIL 68 C.P: 03420 CASTALLA (Alicante)
- 🍷 **BENEOLIVA, S.C.V.L.**
Dirección: C/ ALQUIBLA, Nº 6 APARTADO DE CORREOS Nº C.P: 03390 BENEJUZAR (Alicante)
- 🍷 **ANGEL CERDA REIG**
Dirección: TORRETA BAJA 016 C.P: 03870 AGRES (Alicante)
- 🍷 **ALMAZARA LA ALQUERÍA, S.L.**
Dirección: C/La Borra,5 C.P: 03830 MURO DE ALCOY (Alicante)
- 🍷 **ALMAZARA EL TENDRE, S.L.**
Dirección: Almazara El Tendre - Ptda. Alzabares Alt C.P: 03290 ELCHE (Alicante)
- 🍷 **ALMAZARA CANDELA S.L.U.**
Dirección: PTDA. ALZABARES ALTO, 2-137 C.P: 03290 ELCHE (Alicante)
- 🍷 **ALMASSERA DE LA TORRE, COOP. V.**
Dirección: SAN ISIDRO LABRADOR 018 C.P: 03108 TORREMANZANAS (Alicante)

Todas estas 38 empresas son competidoras directas con Ribes Oli, S.A.T ya que están cercanas a ésta y según las zonas y la calidad del producto final, los clientes llevan sus aceitunas recogidas de sus propios bancales a una almazara u otra. También las almazaras poseen sus propios olivares. Como podemos ver, hay mucha competencia por lo que es una amenaza para Ribes Oli, S.A.T.

Un aspecto muy importante a examinar es la situación del sector en el que está la empresa, es decir, el sector oleícola.

En España, dicho sector, mira cada vez más al exterior para ofrecer su producto y se está convirtiendo en el líder de las ventas de aceite de oliva en el extranjero. Nuestro país es el mayor productor de aceite de oliva del mundo. Cuenta con, aproximadamente, 2,5 millones de hectáreas de olivar que generan una producción de la cual algo más de la mitad de ésta se dedica a la exportación. Los principales destinos son los países europeos por la inexistencia arancelaria y la proximidad a nuestro país, lo que supone una oportunidad para Ribes Oli, S.A.T.

Este crecimiento del sector es una oportunidad para la empresa ya que la misma tiene la ocasión de ir creciendo captando a más clientes, tanto en el extranjero como en nuestro país.

Si analizásemos las barreras de salida del sector oleícola observamos que con respecto a la posibilidad de que Ribes Oli, S.A.T cambiara de sector, las barreras de salidas son muy altas ya que toda almazara ha hecho una gran inversión en maquinaria y mejorar sus procesos, como son la recolección, elaboración y envasado. Podría dedicarse a la producción de vino pero tendría que volver a invertir en maquinaria para elaborar este producto. Además el aceite de oliva se encuentra en pleno auge y es un gran sector de oportunidad. Entonces diremos que si por cualquier causa la empresa tuviese que cambiar de sector, le sería muy complicado por lo que es una amenaza para la empresa.

Por otro lado, en cuanto a las barreras de movilidad de este sector, si la empresa decidiera trasladarse a otra zona geográfica le sería muy difícil captar clientes ya que hay mucha competencia y en cada zona hay una almazara y los clientes que les puedan llevar sus propias aceitunas, normalmente ya están fidelizados con éstas. Por lo que esto supondría una amenaza para Ribes Oli, S.A.T ya que le costaría mucho captar clientes.

Por otra parte, los propios olivos de la empresa que son con los que elaboran el aceite para la exportación no se pueden desplazar y tendría que comprar olivares para satisfacer las necesidades de los clientes extranjeros, esto supondría una inversión muy grande para la empresa.

Productos sustitutivos:

Hace referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece el sector.

El aceite de oliva tiene como productos sustitutivos el aceite de soja, el aceite de palma, el aceite de semillas, el aceite de girasol. Éstos son más baratos que el aceite de oliva por lo que muchos clientes españoles, en la época de crisis en la que nos encontramos prefieren comprar otro tipo de aceites porque en muchas de las ocasiones no pueden permitirse adquirir aceite de oliva porque en los últimos años ha ido creciendo su precio. Esto será una amenaza para Ribes Oli ya que puede bajar su nivel de ventas en España.

🍷 **Cientes:**

Los principales clientes de esta empresa son los que llevan sus aceitunas a su almazara y los clientes, tanto extranjeros como nacionales, que compran el aceite elaborado de los olivos de la propia empresa.

Los clientes que llevan sus aceitunas a la almazara de Ribes Oli (socios) lo hacen para que la empresa elabore su aceite y se lo venda a los propios clientes que les han proporcionado la materia prima, pero el precio de venta a estos clientes ronda sobre el 50% menos del precio de venta al público.

Los clientes que compran aceite de la empresa tienen un poder medio-alto de negociación ya que los clientes extranjeros pueden querer comprar el producto a granel y negociar con el precio para que sea más barato porque compran en grandes cantidades, entonces supondrá una amenaza para la empresa.

Pero, los socios, es decir, los clientes que llevan sus aceitunas a la almazara tienen un poder bajo de negociación ya que la empresa elabora el aceite y lo vende más barato ya que no es la empresa la que ha usado su materia prima. La empresa pondrá un precio razonable para el aceite y, normalmente el cliente no negociará, por lo que en este caso es una oportunidad para Ribes Oli, S.A.T.

Para los clientes, en general, la integración vertical hacia detrás le puede ser complicada en lo referente a que tienen que hacer grandes inversiones en maquinaria. Esto quiere decir que los clientes tienen difícil crear una almazara por el tema de la gran inversión que se debe hacer, por lo que es una oportunidad para la empresa ya que no tendrá nueva competencia por parte de sus propios clientes.

🍷 **Proveedores:**

Algunos socios, muchas veces venden la aceituna a la empresa, por lo que se convierten en proveedores ya que la empresa una vez comprado el fruto puede elaborar el aceite y venderlo como propio. Esto supondrá una oportunidad para la empresa ya que el trabajo de recolección, en este sentido, no lo realizan.

Los proveedores, al igual que los clientes, tienen dificultad para integrarse verticalmente hacia adelante por la inversión que supone crear una almazara mecanizada. Es por ello, que supone una oportunidad para Ribes Oli, S.A.T.

A continuación, resumiremos en un cuadro las amenazas y oportunidades que hemos extraído de todo el análisis externo de la empresa, para identificarlas de una manera más clara.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 🍷 Pocas ayudas para contratar mano de obra. 🍷 Existencia de una gran crisis económica en España 🍷 Aumento de la competencia por el extensión del consumo de aceites vegetales por ser más baratos 🍷 Reducción de las ventas de aceite de oliva ya que en muchas ocasiones es sustituido por los aceites vegetales. 🍷 La población joven de Beniardá y Penàguila está disminuyendo. 🍷 Grandes periodos de sequía y condiciones meteorológicas afectan a la producción de aceite de oliva en la provincia alicantina. 🍷 Elevadas inversiones para la compra de la maquinaria para que la recogida de la aceituna sea mecanizada y, por lo tanto, más rápida. Pero puede no ser eficiente ya que las aceitunas son resistentes a la caída. 🍷 Sector muy atractivo para crear una empresa por el crecimiento de este sector. 🍷 Ribes Oli, S.A.T. no se encuentra en Andalucía que es dónde más producción de aceite existe y, por lo tanto, dónde más se vende al extranjero. 🍷 Existencia de mucha competencia en la zona dónde se encuentra la empresa. 🍷 Altas barreras de salida del sector 🍷 Barreras de movilidad altas por la dificultad de captar nuevos clientes u socios. 🍷 Productos sustitutivos con precios más baratos que el aceite de oliva. 🍷 Poder de negociación de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 🍷 Aumento de 0,9% del PIB en España, respecto al trimestre anterior. 🍷 En los últimos trimestres, se observa una suave mejora económica, por lo que aumenta paulatinamente el consumo de productos de calidad. 🍷 Esfuerzo técnico y económico para la mejora de la elaboración de aceite de oliva por parte de todas las empresas. 🍷 Aumento del precio de venta del aceite de oliva 🍷 Existe más gente mayor en este pueblo por lo que son mano de obra cualificada. 🍷 Los contratos de los operarios de recolección son determinados por lo que hay épocas del año en el que la empresa posee comerciantes mayoritariamente. Esto lleva a un ahorro en sueldos. 🍷 Los jóvenes buscan cualquier tipo de trabajo y éstos pueden ser mano de obra barata al no estar cualificados y por ser una actividad de duración determinada. 🍷 La empresa ha creado un método de gestión en el cual agilizan la exportación del producto. 🍷 Se han producido mejoras significativas en la mayoría de los aspectos desde la recolección, cuidado de los arboles, hasta la venta del producto final. 🍷 Mecanización de la separación del fruto y de la hoja. 🍷 Para las empresas situadas lejos de Ribes Oli, S.A.T. es difícil competir directamente con ésta. 🍷 Dificultad para crear una empresa de aceite de oliva. 🍷 Altas barreras de entrada al sector oleícola.

<p>extranjeros medio alto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuertes represalias en el sector por parte de Ribes Oli, S.A.T ● Crecimiento continuado del sector oleícola. ● Poder de negociación bajo por parte de los clientes que llevan su propio aceite a la almazara. ● No existe integración vertical hacia detrás por parte de sus propios clientes. ● En el caso de que los socios venden sus aceitunas a la empresa, ésta no realiza el trabajo de recolección. ● Dificultad por parte de los proveedores de integrarse verticalmente hacia delante.
--------------------------------	---

Como podemos observar, la empresa tiene más oportunidades que amenazas por lo que la empresa se encuentra en una situación positiva. Hay amenazas que la empresa no puede evitar como es la crisis económica existente pero vemos como ha podido superar esta fase y ha seguido aumentando sus ventas gracias que se ha abierto a nuevos mercados y se ha preocupado por agilizar la comercialización de su producto y mecanizar la producción para poder ofrecer el aceite de oliva con una gran calidad.

4.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es un proceso analítico, el cual permite conocer la situación real de la organización en un momento dado.

El principal objetivo de este análisis es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para desarrollar su principal actividad. De esta forma las fortalezas se aprovecharan y las debilidades se intentarán mejorar y darles un giro para convertirlas en fortalezas o tantear eliminarlas.

En el análisis interno de la empresa buscamos:

- Identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.
- Evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes (la empresa se esforzará en explotarlos) y los puntos débiles, los cuáles se intentarán reducir o eliminar.

La estrategia actual de la empresa es intentar abrirse a nuevos mercados ya que una ventaja competitiva que tiene la empresa es que ya exporta a diferentes países, por lo que ya han realizado estudios y tienen la suficiente experiencia como para poner a la venta su principal producto a otros países.

Como hemos mencionado anteriormente, para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa deberemos valorar los recursos y capacidades de la empresa, los cuales son los que permiten una rentabilidad superior a la de los competidores de la organización y son capaces de mantener a lo largo del tiempo una ventaja competitiva. En el caso de la empresa que estamos trabajando, Ribes Oli, S.A.T., éstos son:

RECURSOS	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✎ Al ser una Pyme, las relaciones laborales son más cercanas, por lo que las decisiones se toman con una mayor agilidad y rapidez, del mismo modo se identifican los problemas y la resolución de los mismos. ✎ En cuanto a los recursos financieros, al ser una empresa madura, es decir, que lleva tiempo en funcionamiento, tiene un cash flow bastante elevado y posee bastantes recursos financieros y no necesita recursos financieros ajenos para lograr la estrategia propia de la empresa. ✎ La empresa posee de la maquinaria necesaria para la producción de aceite y vehículos para la comercialización de su producto. ✎ Tiene terrenos en los que produce la materia prima (olivos). ✎ Los sistemas de producción los han 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Los trabajadores son capaces de tomar decisiones con mayor facilidad al ser un número reducido. ✎ Agilizan el proceso de comercialización gracias a los administrativos que tienen los suficientes conocimientos para ello. ✎ Al poseer terrenos propios, para vender el aceite no precisa de proveedores que le proporcionen la materia prima. ✎ La empresa tiene una buena comunicación con sus clientes gracias al departamento de comercialización internacional. ✎ los pueblerinos de Beniardà, donde se encuentra ésta, y de alrededores llevan sus aceitunas a la Almazara de Ribes Oli para que les produzcan su propio aceite. ✎ Al exportar, sus ventas se han visto

<p>mejorado para agilizar el proceso de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> 🍷 La empresa cuenta con un departamento, el cual se encarga de la comercialización internacional del producto. 🍷 Ribes Oli fue galardonada con el premio al mejor aceite ecológico en la prestigiosa feria alemana Biofach en 2011. 	<p>incrementadas y la empresa ha tenido la oportunidad de mejorar el proceso de producción de aceite.</p>
--	---

De los recursos y de las capacidades podemos sacar fortalezas y debilidades de la empresa. También podemos analizar el análisis interno de la empresa mediante un análisis funcional de la misma. El análisis funcional es una herramienta que permite identificar las variables claves de una empresa a través de sus áreas funcionales y extraer debilidades y fortalezas. En el caso de Ribes Oli, S.A.T. las áreas funcionales así como las variables a identificar son las siguientes:

ÁREA COMERCIAL:

- 🍷 La imagen de este producto es muy buena por su calidad y su importancia que va creciendo en la dieta sana, pero en cuanto a la imagen de la marca de Ribes Oli, S.A.T. no es muy conocida ya que hay muchas marcas de este producto en toda España por lo que es una debilidad que posee la empresa.
- 🍷 Hay muchas empresas que venden y elaboran aceite de en toda España, por lo que existe un grado alto de competencia y, además, son empresas que tienen una cuota de mercado mayor a la de Ribes Oli, S.A.T. Esto es una debilidad que posee la empresa que estamos analizando.
- 🍷 La empresa no hace inversiones en publicidad y promoción por lo que no es muy conocida en zonas dónde la empresa no vende. Esto es una debilidad para la empresa.
- 🍷 Una peculiaridad y puede que una fortaleza para la empresa es que un gran porcentaje de lo que vende fuera de nuestras fronteras lo hace a granel para

que los países importadores lo envasen, con lo que la empresa se ahorra costes en esta etapa.

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- 🍷 El producto de la empresa tiene una gran calidad y elaboran tres tipos de aceites que se diferencian según su sabor para vender a diferentes clientes. Esto es una fortaleza que posee la empresa.
- 🍷 El producto pasa por un control de calidad muy estricto para que éste sea de la calidad esperada de los clientes, por lo que es una fortaleza para la empresa.
- 🍷 El proceso de elaboración del aceite está completamente mecanizado por lo que es un proceso más rápido y se convierte en una fortaleza.
- 🍷 En la zona alicantina dónde se encuentra la almazara, los períodos de sequia son cada vez más intensos y largos en los últimos años por lo que afectan al nivel de productividad y hace que éste disminuya. Esto es una debilidad que tiene la empresa.
- 🍷 La poca lluvia que existe en estos últimos años es muy intensa y muchas veces es granizo. Esto provoca la caída del fruto de los árboles y, por lo tanto, la reducción de la productividad y una debilidad para la empresa.
- 🍷 La empresa posee sus propios terrenos y no precisa de proveedores que le proporcionen la materia prima por lo que es una fortaleza que tiene la empresa.

ÁREA FINANCIERA:

- 🍷 La empresa posee un cash flow bastante elevado y no necesita recursos financieros ajenos a ella por lo que tiene una fortaleza.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- 🍷 Las relaciones laborales son muy cercanas al no ser una empresa grande por lo que es una fortaleza para la empresa.
- 🍷 El departamento de administración y el de comercialización poseen los conocimientos suficientes por lo que la empresa posee una gran fortaleza.

A continuación elaboraremos una tabla resumen de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa Ribes Oli, S.A.T.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La marca de esta empresa es poco conocida. • La empresa no invierte en publicidad. • Competencia con mayor cuota de mercado. • Períodos de sequia cada vez más largos. • La poca lluvia que cae es intensa y provoca la caída de la aceituna del árbol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas al extranjero a granel. • La empresa elabora tres tipos de aceite diferente según su sabor. • Control de calidad de los aceites muy estricto • Proceso de elaboración mecanizado. • La empresa tiene recursos financieros suficientes y no acude a recursos ajenos a ella. • Relaciones laborales cercanas. • Conocimientos suficientes por parte de los administrativos. • La empresa no precisa de proveedores al poseer sus propios terrenos.

Como podemos observar la empresa posee más fortalezas que debilidades, por lo que es una empresa fuerte y en continuo crecimiento. Las debilidades de la empresa se intentarán convertir en fortalezas para mejorar aún más y darse a conocer por más clientes invirtiendo en promoción y publicidad. En cuanto a los fenómenos meteorológicos la empresa no puede actuar ni convertir esas debilidades en fortalezas.

4.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO supone un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno. Tiene una gran utilidad y permite tomar decisiones de una manera sencilla y clara.

Representa los puntos fuertes y débiles de la empresa (fortalezas y debilidades), así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Es un análisis puramente cualitativo y aporta una visión global de la situación de la organización para diseñar su estrategia.

En la siguiente tabla, se mostraran las amenazas y oportunidades del macro entorno y micro entorno (análisis externo) y las debilidades y fortalezas (análisis interno) de Ribes Oli, S.A.T.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 🍷 Pocas ayudas para contratar mano de obra. 🍷 Existencia de una gran crisis económica en España 🍷 Aumento de la competencia por el extensión del consumo de aceites vegetales por ser más baratos 🍷 Reducción de las ventas de aceite de oliva ya que en muchas ocasiones es sustituido por los aceites vegetales. 🍷 La población joven de Beniardá y Penàguila está disminuyendo. 🍷 Grandes periodos de sequía y condiciones meteorológicas afectan a la producción de aceite de oliva en la provincia alicantina. 🍷 Elevadas inversiones para la compra de la maquinaria para que la recogida de la aceituna sea mecanizada y, por lo tanto, más rápida. Pero puede no ser eficiente ya que las aceitunas son resistentes a la caída. 🍷 Sector muy atractivo para crear una empresa por el crecimiento de este sector. 🍷 Ribes Oli, S.A.T. no se encuentra en Andalucía que es dónde más producción de aceite existe y, por lo tanto, dónde más se vende al extranjero. 🍷 Existencia de mucha competencia en la zona dónde se encuentra la empresa. 🍷 Altas barreras de salida del sector 🍷 Barreras de movilidad altas por la dificultad de captar nuevos clientes u socios. 🍷 Productos sustitutivos con precios más baratos que el aceite de oliva. 🍷 Poder de negociación de los clientes extranjeros medio alto. 	<ul style="list-style-type: none"> 🍷 Aumento de 0,9% del PIB en España, respecto al trimestre anterior. 🍷 En los últimos trimestres, se observa una suave mejora económica, por lo que aumenta paulatinamente el consumo de productos de calidad. 🍷 Esfuerzo técnico y económico para la mejora de la elaboración de aceite de oliva por parte de todas las empresas. 🍷 Aumento del precio de venta del aceite de oliva 🍷 Existe más gente mayor en este pueblo por lo que son mano de obra cualificada. 🍷 Los contratos del los operarios de recolección son determinados por lo que hay épocas del año en el que la empresa posee comerciantes mayoritariamente. Esto lleva a un ahorro en sueldos. 🍷 Los jóvenes buscan cualquier tipo de trabajo y éstos pueden ser mano de obra barata al no estar cualificados y por ser una actividad de duración determinada. 🍷 La empresa ha creado un método de gestión en el cual agilizan la exportación del producto. 🍷 Se han producido mejoras significativas en la mayoría de los aspectos desde la recolección, cuidado de los arboles, hasta la venta del producto final. 🍷 Mecanización de la separación del fruto y de la hoja. 🍷 Para las empresas situadas lejos de Ribes Oli, .S.A.T. es difícil competir directamente con ésta. 🍷 Dificultad para crear una empresa de aceite de oliva. 🍷 Altas barreras de entrada al sector oleícola. 🍷 Fuertes represalias en el sector por parte de Ribes Oli, S.A.T 🍷 Crecimiento continuado del sector oleícola. 🍷 Poder de negociación bajo por parte de

	<p>los clientes que llevan su propio aceite a la almazara.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe integración vertical hacia detrás por parte de sus propios clientes. • En el caso de que los socios venden sus aceitunas a la empresa, ésta no realiza el trabajo de recolección. • Dificultad por parte de los proveedores de integrarse verticalmente hacia delante.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La marca de esta empresa es poco conocida. • La empresa no invierte en publicidad. • Competencia con mayor cuota de mercado. • Períodos de sequia cada vez más largos. • La poca lluvia que cae es intensa y provoca la caída de la aceituna del árbol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas al extranjero a granel. • La empresa elabora tres tipos de aceite diferente según su sabor. • Control de calidad de los aceites muy estricto • Proceso de elaboración mecanizado. • La empresa tiene recursos financieros suficientes y no acude a recursos ajenos a ella. • Relaciones laborales cercanas. • Conocimientos suficientes por parte de los administrativos. • La empresa no precisa de proveedores al poseer sus propios terrenos.

5. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS

5.1. INVESTIGACIÓN DE LOS POSIBLES PAISES DÓNDE EXPORTAR ACEITE DE OLIVA

Para realizar el análisis DEA, lo primero que vamos a realizar es escoger los posibles países a los que la empresa podría exportar su producto. Seguidamente serán investigados cada uno de ellos y se justificará el criterio que hemos seguido para elegirlos, explicando un poco más lo que supondría el acceso a cada uno de los mercados y algún dato interesante para la exportación del aceite de oliva a cada uno de los países investigados.

A continuación se seleccionaran seis variables, de las cuales tres serán outputs (cuanto más grande sea el valor de la variable mejor será para la actividad de exportar a otro país) y tres serán inputs (que por el contrario de los outputs, cuanto más grande sea el valor de la variable, será un aspecto negativo para exportar a terceros países). Estas variables serán analizadas para cada uno de los distintos países.

Para finalizar, daremos paso a la resolución del modelo DEA, y para ello utilizaremos el programa Lingo 15.0, el cual nos dará la solución y seleccionaremos los países más eficientes para exportar el aceite de oliva según las variables analizadas para cada país. Así pues, obtendremos la medida más eficiente y después de las conclusiones daremos por rematado el análisis.

Seguido de la breve introducción de lo que vamos a analizar, estudiar y examinar damos paso a la descripción y la investigación de los países seleccionados para este análisis.

Eslovaquia.

Eslovaquia (capital Bratislava) es un país en el este de Europa central que limita con la República Checa y Austria al oeste, con Polonia al norte, con Ucrania al este y con Hungría al sur. Tiene una superficie de 49.036 Km², con una población de 5.418.506 personas y su moneda son los Euros.

Eslovaquia es la economía número 64 por volumen de PIB con 75.215 millones de euros, el cual ha crecido un 2,4% respecto al año anterior. Su deuda pública en 2014 fue de 40.297 millones de euros, un 53,60% del PIB.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Eslovaquia, en 2014, fue de 13.900€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 46 de 196 países.

Es útil saber se encuentra en el 37º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Con esta información se puede decir que es un país con facilidad para hacer negocios.

Justificación del criterio de elección del país

Eslovaquia cerró el año 2014 en 5.418.506 habitantes, de los cuales el 55% es población urbana. Esta distribución poblacional es relevante ya que ejerce mucha influencia sobre el consumo, los gustos y poder adquisitivo de la población. Esto es importante debido a que es en los núcleos urbanos es donde se experimenta el crecimiento y desarrollo de la clase media-alta, lo que representa un estímulo en la demanda de productos considerados de lujo, como es el caso del aceite de oliva.

El principal proveedor de aceite de oliva de este país es España. Nuestro país tiene un largo y claro liderazgo en la importación de este producto en Eslovaquia. En el año 2014, la cuota de importaciones de aceite de oliva de Eslovaquia procedentes de España fue el 39%, siendo el mayor porcentaje respecto a otros países que también exportan a este país. Se puede ver en la tabla siguiente:

	2011	2012	2013	2014
ESPAÑA	34,4%	39,2%	26,4%	39,11%
REPÚBLICA CHECA	27%	23,3%	27%	27,1%
ITALIA	22%	26,7%	18%	20%
ALEMANIA	1,5%	1,1%	2,8%	4,1%
FRANCIA	3,3%	3,5%	4%	2,9%
PAISES BAJOS	3%	3,3%	2,9%	2,6%
AUSTRIA	1,3%	0,7%	1,3%	1,7%
OTROS PAISES DE EUROPA	3%	8,6%	4,1%	2,3%
TOTAL EUROPA	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Euroestacom (ICEX)

De esta manera, diremos que puede ser un país muy interesante para exportar el aceite de oliva de Ribes Oli, ya que otras empresas ya lo han hecho y se observa que es un país muy receptivo a este tipo de producto y que las empresas pueden crecer vendiendo su producto.

Sabemos que es un país en el que se consume este producto, gracias a que otras empresas del mismo sector se han arriesgado a probar a ofrecer su mismo producto y ha sido un éxito. Por esto este país se está convirtiendo en un mercado atractivo para la exportación de este producto.

También es importante decir que al ser un país miembro de la Unión Europea, al igual que España, no hay cargas arancelarias para la exportación de ningún producto, y esto es un coste que la empresa se puede ahorrar.

Austria

Austria es un país miembro de la Unión Europea y su capital es Viena, que cuenta con una población de 8,5 millones de personas. La mayor parte de esta población habla idioma oficial que es el alemán, pero también se hablan, en algunas zonas, el croata, el esloveno y el húngaro.

Austria limita con la República Checa y Alemania al norte, Eslovaquia y Hungría al este, Eslovenia e Italia al sur, y Suiza y Liechtenstein al oeste.

Este país es un gobierno parlamentario con una democracia representativa compuesta por los nueve estados de Austria. El estado austriaco es uno de los países más ricos del mundo, con una renta per cápita de 38.500 € (2014).

El Producto Interior Bruto fue de 328.996 millones de Euros en el 2014, el cual ha crecido un 0,4% respecto al año anterior. Su deuda pública en 2014 fue de 278.089 millones de euros, un 84,50% del PIB.

Añadir que se encuentra en el 21º puesto del Doing Business de los 189 países con lo que es un buen país para hacer negocios.

Justificación del criterio de elección del país

Según una nota sectorial del mercado austriaco encontrada en la página web del ICEX, este mercado tiene gran potencial para el aceite de oliva. Los consumidores austriacos tienen un poder adquisitivo alto, se preocupan cada vez más por llevar una dieta sana y cada vez demandan productos de calidad más alta por lo que Esto ha favorecido el crecimiento de la demanda de aceite de oliva.

Las importaciones de aceite de oliva españolas se han duplicado en los últimos cinco años, lo cual parece ofrecer buenas perspectivas de futuro. Sin embargo, los consumidores de aceite de Austria creen que este producto es típicamente italiano, por lo que no perciben al aceite como producto español ni de su calidad. Por otro lado, los profesionales tienen una imagen positiva del aceite español ya que éstos prestan atención a revistas e información especializada en este producto.

Por lo que la empresa podría plantear una estrategia en la que informara y se dirigiese fundamentalmente hacia el consumidor final. Con ello podría ofrecer sus productos de alta calidad a locales y establecimientos de delicatessen ya que es ahí donde se presenta una oferta más amplia y mejor conocimiento de este producto español y la empresa aprovecharía este nicho para obtener unas mejores perspectivas de los consumidores sobre el aceite de oliva.

Con lo que se refiere a acceder al mercado austriaco, diremos que en Austria, como miembro de la Unión Europea, las compras de productos españoles están completamente liberalizadas y no existen barreras administrativas. La normativa técnica y la documentación para las expediciones de aceite están sometidas al régimen reglamentario de la UE.

Estados Unidos

Estados Unidos, situada en América del Norte, su capital es Washington y su moneda es Dólares USA (1€ = 1,1025 USD). Es uno de los países más grandes del mundo con una superficie de 9.831.510 Km². También es uno de los países más poblados del mundo con una población de 319.047.000 personas.

Estados Unidos es la primera economía del mundo por volumen de PIB. En el 2014 el PIB fue de 13.111.253 millones de euros. Su deuda pública en 2013 fue de 13.056.275 millones de euros, un 103,42% del PIB y su deuda per cápita de 41.160 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Estados Unidos es de junio de 2015 y fue del 0,1%.

De los 196 países del mundo, Estados Unidos se encuentra en el 12º puesto del ranking del PIB per cápita. En el año 2014 el PIB per cápita fue de 41.1000 €, por lo que esto indica la buena calidad de vida que hay en este país.

Justificación del criterio de elección del país

Son muchos los aspectos regulados y que deben tenerse en cuenta a la hora de exportar aceite de oliva a los EEUU, los cuales, a continuación se nombran:

- 🌿 Regulaciones aduaneras. Control sobre documentación, inspecciones, aranceles,...
- 🌿 Regulaciones sanitarias generales

- 🍷 Requisitos fitosanitarios para paletas y embalajes de madera entera. EEUU exige que la madera utilizada en paletas o como medio de carga y embalaje de mercancía sea sometida a alguno de los tratamientos recomendados por la International Plant Protection Convention (IPPC).
- 🍷 Requisitos sanitarios para embalajes en contacto con los alimentos
- 🍷 Marcas y patentes.
- 🍷 Asesoría profesional para aspectos sanitarios
- 🍷 Código de barras. Algunos importadores exigen que los productos vayan con el código de barras que se utiliza en EEUU.

Todos estos aspectos pueden hacer que las empresas decidan no exportar a este país ya que son muchas las restricciones y regulaciones que hay que cumplir, por lo que la mayoría de veces hay que adaptar el producto a lo que marcan las leyes. Como puede ser el tipo de embalaje que se use, el envase, etc.

Pero a todo esto, hay que añadirle que una vez la empresa penetra en este mercado y consigue introducir su marca y producto es una gran oportunidad para ésta ya que este estado es un gran mercado y es más fácil tener éxito. Decir también que al haber muchas empresas que finalmente deciden no ofrecer sus productos en este mercado, la empresa que se atreve a hacerlo no tiene mucha competencia que venga de distinto país al de los Estados Unidos, por lo que podría ser una ventaja competitiva para la que ha entrado en el mercado a vender su producto.

También es interesante saber que se encuentra en el 7º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Entonces, dicho país se encuentra en una muy buena posición por lo que es un aspecto muy positivo para decidir hacer negocio en este país.

Brasil

Brasil, capital Brasilia, está situado en América del Sur y es uno de los países más grandes del mundo con una superficie de 8.515.770 Km². También es uno de los países más poblados del mundo, con una población de 202.769.000 personas. La moneda de este gran país son los Reales brasileños (1€ = 3,6916 BRL).

Brasil es la 7ª economía por volumen de PIB con 1.765.139 millones de €. Su deuda pública en 2014 fue de 1.154.582 millones de euros, un 65,22% del PIB y su deuda per cápita de 5.677 € euros por habitante.

El PIB per cápita en 2014 fue de 8.705€ euros, con el que se sitúa en el puesto 67 del ranking, por lo que sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

Las perspectivas de la economía brasileña han mejorado gracias al descubrimiento de enormes reservas de petróleo y gas natural. Al convertirse en una potencia mundial en la agricultura y en recursos naturales, Brasil alcanzó su mayor auge económico de las últimas tres décadas.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, Brasil es la mayor economía de América Latina y la segunda del continente, detrás de los Estados Unidos.

Brasil es un mercado de enormes oportunidades para la inversión empresarial, por las grandes carencias que aún presenta el país en determinados sectores y su enorme potencial de crecimiento y el tamaño de su mercado. Para el producto que ofrece la empresa Ribes Oli, es decir, el aceite de oliva, Brasil es un mercado potencial. Por lo que es un mercado atractivo e interesante para ofrecer el aceite de oliva.

Exportar a Brasil conlleva una serie de trámites entre los que cabría destacar la obtención de determinado tipo de licencias antes de proceder a la actividad de exportación. También hay que pagar una serie de impuestos que afectan a las importaciones de Brasil:

- IPI: Impuesto sobre productos industrializados.
- ICMS: Impuesto sobre circulación de mercancías y servicios.
- PIS: contribuciones al programa de integración social
- CONFIS: Contribución social para el financiamiento de la Seguridad Social.
- Y, por último, el Impuesto sobre la prestación de servicios en caso de ser de aplicación.

Brasil es miembro de MERCOSUR, por lo que la estructura arancelaria se basa en la Tarifa Exterior Común (TEC) convenida con los demás países de la unión aduanera.

La estructura arancelaria de este país se caracteriza por tener un arancel medio aplicado del 13,5%. En el caso del aceite de oliva es del 10%. Añadir que, en los últimos años, Brasil ha ido reduciendo, pasando del arancel más alto de un 55% en el 2004 a un 35% en los 4 años siguientes.

También, es útil saber que se encuentra en el 120º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Esto podría ser un aspecto negativo para tomar la decisión de exportar.

Polonia

Polonia (capital Varsovia), situada en Europa central, tiene una superficie de 312.680 Km², con una población de 37.995.529 personas y su moneda Zlotys polacos (1€ = 4,1216 PLN).

Polonia tiene un PIB de 412.189 millones de euros y es la economía número 23 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2014 fue de 202.776 millones de euros, el cual es un 50,10% del PIB y su deuda per cápita de 5.361 € euros por habitante.

El PIB per cápita de Polonia fue, en 2014, de 10.700€ euros, con el que se sitúa en el puesto 58 del ranking. Por lo que se puede decir que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

Las relaciones bilaterales entre España y Polonia en lo político son cordiales y se encuentran muy influidas por nuestro carácter de Estados miembros de la UE.

Nuestro país tiene similitudes y semejanzas demográficas con Polonia y España suele ofrecer su apoyo y experiencia a este país, y sin duda de ello pueden beneficiarse las empresas españolas.

Si hablamos con carácter comercial, el volumen de comercio ha ido creciendo cada año por lo que esto muestra que se va superando la barrera y la dificultad que supone el idioma y la distancia de un país a otro

En general, Polonia está saliendo de una fase de desaceleración de su economía motivada en gran parte por el entorno internacional.

El comercio de Polonia con el resto de la Unión Europea está totalmente liberalizado. No existe ningún tipo de barrera arancelaria ni no arancelaria por lo que es una ventaja para la empresa ya que tendrá menos gastos a la hora de exportar y ofrecer su producto en este país.

En Polonia, como miembro de la Unión Europea, las compras de productos españoles están completamente liberalizadas y no existen barreras administrativas. La normativa técnica y la documentación para las expediciones de aceite están sometidas al régimen reglamentario de la UE.

Añadir que Polonia se encuentra en el 32º puesto del Doing Business de de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

México

México (capital Ciudad de México) está situada en América Central, tiene una superficie de 1.964.380 Km², con una población de 119.715.000 personas y su moneda son los Pesos mexicanos (1€ = 17,8941 MXN).

México es la economía que ocupa el número 15 por volumen de PIB, el cual es 965.074 millones de euros. Su deuda pública en 2014 fue de 483.346 millones de euros, un 50,08% del PIB.

En el caso de México el PIB per cápita, en 2014, fue de 8.061€ euros, con el que se sitúa en el puesto 69 del ranking y sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

El marco legal mexicano es muy complejo y sujeto a constantes modificaciones que hacen difícil a exportadores y comercializadores estar al corriente de todas sus obligaciones.

Existen normas mexicanas (NOM) las cuales son obligatorias para la comercialización de productos en este país. En las Aduanas, muchas veces no se aceptan los certificados sanitarios emitidos por las CC.AA. españolas

Por otro lado, la diferencia en la clasificación arancelaria de las mercancías también está presentando problemas. Por lo que se están haciendo esfuerzos para lograr un entorno más claro y seguro para las operaciones.

También, las empresas que quieren ofrecer su producto en este país han de inscribirse en la Inscripción al padrón de importadores. Por lo que deben estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, acreditar ante las autoridades aduaneras que se encuentran inscritos en Registro Federal de Contribuyentes (Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación) y cumplir con los demás requisitos que establece el Reglamento de la Ley Aduanera (Artículos 71 a 79) y las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior (Regla 2.2.1). Un aspecto positivo de esta inscripción es que el trámite es absolutamente gratuito.

El principal objetivo de la Administración del padrón de importadores es evitar y combatir la economía informal, controlando a los importadores que ingresan mercancías en el país.

Decir que México se encuentra en el 39º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking.

En este país las tarifas arancelarias pueden ser diferentes para unos productos u otros. Un dato interesante es que en la mayoría de las hortalizas o productos agrícolas, el arancel puede alcanzar hasta el 260%, por ejemplo en el caso de las patatas es el 245%. Pero en el caso del aceite de oliva es el 0%, esto es una ventaja para la empresa que estamos analizando ya que no tendría que pagar tarifa arancelaria.

Venezuela

Venezuela (capital Caracas), situada en América del Sur, tiene una superficie de 912.050 Km², con una población de 30.851.343 personas, y su moneda son los Bolívares (1€ = 6,2842 VEF).

Venezuela es la economía número 27 por volumen de PIB con 383.679 millones de euros. Su deuda pública en 2010 fue de 74.397 millones de euros, un 36,30% del total del PIB.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Venezuela, en 2014, fue de 12.436€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 50 de 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

Las importaciones de bienes son en general libres en Venezuela, no obstante existe una serie de productos que por su especificidad están sujetos a regímenes legales. Algunos ejemplos de productos pertenecientes a estos regímenes son el material armamentístico y militar, los productos médico-sanitarios, los alimentos y las medicinas, que deben ceñirse a condiciones y permisos especiales, así como los vehículos automóviles que están sujetos a licencia previa. Los Regímenes legales son:

1. Importación Prohibida.
2. Importación Reservada al Ejecutivo Nacional.
3. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Salud.
4. Permiso del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación.
5. Certificado Sanitario del País de Origen.
6. Permiso Sanitario del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.
7. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Defensa.
8. Licencia de Importación administrada por el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.
9. Licencia de Importación administrada por el Ministerio del Poder Popular para el Comercio.
10. Permiso del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.
11. Permiso del Ministerio del Poder Popular para el Petróleo y Minería.

12. Registro Sanitario expedido por el Ministerio del Poder Popular para la Salud.
13. Registro Sanitario expedido por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.
14. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación
15. Permiso del Ministerio del Poder Popular para Industrias.
16. Licencia de importación administrada por el Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación.
17. Permiso del Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica.

Desde su adhesión al GATT (90) Venezuela ha liberalizado su comercio y reducido sus aranceles tanto en el ámbito multilateral como en el marco de acuerdos regionales.

Las importaciones de la UE, EEUU, Canadá y del resto de países del mundo excepto Latinoamérica, que goza de preferencias arancelarias, tienen el arancel máximo.

Es importante saber que la importación de alimentos, bebidas, medicinas y cosméticos requiere para su posterior comercialización, la inscripción de los distintos productos en el Registro Sanitario del Ministerio de Salud. En el caso del aceite de oliva la tarifa arancelaria es del 10%.

Añadir que para la importación de productos lácteos, cereales, aceites de semillas, frutos oleaginosos, grasas de origen animal y vegetal y vehículos automóviles se requiere una licencia de importación.

Otras importantes barreras al comercio y a la actividad empresarial se derivan del intervencionismo público en la economía venezolana, esto se debe a:

- Una inseguridad jurídica
- Escasa transparencia y disponibilidad de datos económicos y estadísticos por parte del gobierno.
- El papel que juega el sector público en la economía venezolana es desmesurado.
- Existen restricciones en la fijación de márgenes comerciales
- Estricto control de los precios, de los cuales se encarga el Gobierno de fijarlos.

Por todo esto, se puede decir que en este país es muy difícil ofrecer el producto de la empresa ya que hay muchas restricciones y en la actualidad, en este país, existe mucha burocracia. Pero este producto puede tener mucho atractivo en este país ya que entre España y Venezuela hay muchas semejanzas en lo que se refiere a la alimentación e idioma.

Por último, nombrar que se encuentra en el 182º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Esto indica también que es muy difícil ofrecer cualquier producto a este país.

Hungría

Hungría (capital Budapest), situada en Europa central, tiene una superficie de 93.030 Km², con una población de 9.877.000 personas y su moneda es Forints húngaros (1€ =310,45 HUF).

Hungría es la economía número 59 por volumen de PIB con 103.217 millones de euros. Su deuda pública en 2014 fue de 77.724 millones de euros, un 76,90% del PIB.

El PIB per cápita de Hungría, en 2014, fue de 10.500€ euros, con el que se sitúa en el puesto 60 del ranking por lo que sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

Hungría es una economía de crecimiento moderado-alto, como uno de los miembros más recientes de la Unión Europea (desde el 2004). El sector privado es responsable de más de un 80 % del PIB.

En Hungría, como miembro de la Unión Europea, las compras de productos españoles están completamente liberalizadas y no existen barreras administrativas. La normativa técnica y la documentación para las expediciones de aceite están sometidas al régimen reglamentario de la UE. Para exportar a este país se siguen las normas legales de la Unión Europea (UE) y de Hungría.

Los documentos requeridos en las importaciones son los siguientes:

- DUA (Documento único aduanero): se utiliza para el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias en las operaciones de intercambio de mercancías como la exportación, importación o el tránsito.
- Certificado de origen (para países terceros), certificado modelo A (para países incluidos en el sistema de preferencias generalizadas) o el documento EUR1-EUR2 (para países con acuerdos preferenciales)
- Declaración de importación
- Factura comercial
- Documento de transporte
- Packaging List

La cuota de mercado de España, en torno al 2%, demuestra que nuestro país es un socio comercial importante para Hungría. Concretamente, España es el 19º país en importancia para Hungría en lo que a las importaciones se refiere.

Otro dato que añadir es que Hungría se encuentra en el 54º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, con lo que es un país en el que se puede negociar con relativa facilidad ya que es de la Unión Europea.

Reino Unido

Reino Unido (capital Londres), situada en el norte de Europa, tiene una superficie de 243.610 Km², con una población de 64.511.000 personas y su moneda son las Libras esterlinas (1€ = 0,7014 GBP).

Reino Unido es la 5ª economía por volumen de PIB con 2.222.912 millones de euros. Su deuda pública en 2014 fue de 2.055.286 millones de euros, un 89,40% del PIB.

En 2014, el PIB per cápita fue de 34.500€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 21 del ranking, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación a los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

En el Reino Unido, como miembro de la Unión Europea, las compras de productos españoles están completamente liberalizadas y no existen barreras administrativas. La normativa técnica y la documentación para las expediciones de aceite están sometidas al régimen reglamentario de la UE.

Reino Unido puede definirse como un régimen libre a la hora de exportar e importar productos.

Según un artículo de la página web <http://www.extenda.es/> los consumidores identifican el aceite de oliva con el estilo de vida mediterráneo, sin diferenciar todavía los tipos y sus procedencias. Así pues, el interés mostrado por el consumidor británico por una dieta más sana y equilibrada y las nuevas tendencias alimenticias auguran un buen futuro para el mercado del aceite de oliva.

Un dato muy importante a destacar es que el Reino Unido no produce aceite de oliva, por lo que todo el consumo procede de las importaciones y su principal mercado de abastecimiento por volumen es España. No obstante, el mayor competidor de nuestro país es Italia.

Reino Unido se posiciona en el 8º puesto del Doing Business de los 189 países. Esto indica que es un país en el que hacer negocio es bastante fácil y, en el caso de Ribes Oli, comercializar su producto puede ser más ágil, considerando el idioma que para España no debería de ser problema.

Colombia

Colombia (capital Bogotá), situada en América del Sur, tiene una superficie de 1.141.748 Km², con una población de 48.929.706 personas y su moneda son los Pesos colombianos (1€ = 2.768,4400 COP).

Colombia es la economía número 32 por volumen de PIB con 284.198 millones de euros. Su deuda pública en 2014 fue de 101.866 millones de euros, un 35,75% del PIB.

El PIB per cápita en 2014 fue de 5.808€ euros, con lo que ocupa el puesto 83 de la tabla, por lo que sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

En Colombia se aprecia un gran crecimiento económico y tiene unos fundamentos macroeconómicos sólidos (inflación dentro del objetivo del Banco Central: entre el 2 y 4% y la tasa de desempleo se ha visto reducida en la última década del 20% al 10%) por lo que es un país atractivo para los inversores, y en la actualidad se encuentra en una estabilidad política ya que desde mediados del siglo XX no ha tenido ni golpes de estado, recesiones profundas ni hiperinflación, esto se deriva a que existen grandes mejoras en materia de seguridad y esto hace que cualquier negocio sea más factible.

Un dato muy importante es que Colombia no produce aceite de oliva, produce aceite de palma, por lo que es un buen mercado para ofrecer el aceite de oliva ya que no se autoabastece de éste. Cabe añadir que nuestro país es el principal proveedor que ofrece aceite de oliva a Colombia, así pues, se observa que Colombia es un buen consumidor de este producto y que se decanta por el producto español, lo que es una ventaja para una empresa española que produce aceite de oliva como es el caso de Ribes Oli.

Para poder importar aceite de oliva a Colombia es necesario: obtener el "registro sanitario" expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (Art. 41 RD 3075/1997).

En mayo de 2010 se firmó un Acuerdo Comercial con la Unión Europea que fue firmado por el Consejo de Exteriores de la UE, con lo que para exportar aceite de oliva la tasa que hay que pagar en aduana es del 0%.

Colombia se encuentra en el 34º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking. Este país no tiene una mala posición para hacer negocio en él, por lo que puede ser una oportunidad de negocio para Ribes Oli.

Chile

Chile (capital Santiago), situada en América del Sur, tiene una superficie de 756.096 Km², con una población de 17.772.871 personas y su moneda son los Pesos chilenos (1€ = 746,7700 CLP).

Chile es la economía número 43 por volumen de PIB con 194.157 millones de euros. Su deuda pública en 2013 fue de 26.683 millones de euros, un 12,81% del PIB

El PIB per cápita de Chile, en 2014, fue de 10.924€ euros, con el que se sitúa en el puesto 57 del ranking y sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países.

Justificación del criterio de elección del país

Según una noticia de <http://www.portalfruticola.com/> Chile está aumentando su producción y exportación de aceite de oliva, con lo que ofrecer aceite de oliva español a Chile podría no ser una buena idea ya que su producción se va incrementando año tras año y son capaces hasta de ofrecerlo a terceros países, así pues este país se autoabastece de aceite de oliva.

Se debe tener presente que algunos productos se comercializan a través de representantes o distribuidores en Chile, por lo que se debería iniciar el contacto a este nivel. Generalmente en la primera compra, se solicita una Factura Pro Forma, a fin de tener un valor aproximado del pedido. En la Factura Pro Forma, se indican los valores de la mercancía, el valor aproximado del flete (terrestre, marítimo o aéreo) y el seguro de las mismas, los que pueden tener variaciones una vez se defina el pedido. Pero si el valor de la mercancía es inferior a los 1.000 dólares el trámite lo puede hacer personalmente el importador ante la respectiva aduana en forma simplificada. Por el contrario, si el valor de la mercancía supera los 1.000 dólares, el importador está obligado a contratar un agente de aduanas.

En el primer caso (el valor de la mercancía es inferior a los 1.000 dólares), el importador debe presentar:

- Declaración de ingreso
- Conocimiento de embarque

- Factura comercial original
- Poder notarial del importador a un tercero
- Certificado sanitario y fitosanitario
- Certificado de viajes

En el segundo caso (el valor de la mercancía supera los 1.000 dólares), se deberá aportar la siguiente documentación:

- Declaración de ingreso
- Declaración jurada del importador sobre el precio de las mercancías
- Conocimiento de embarque
- Factura comercial original
- Endoso del original del conocimiento de embarque

En cuanto al sistema arancelario sabemos que desde el año 2003, se encuentra vigente el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Chile en virtud del cual el arancel aplicable para la mayor parte de las mercancías es del 0% y en el caso del aceite de oliva el arancel aplicado es del 0%.

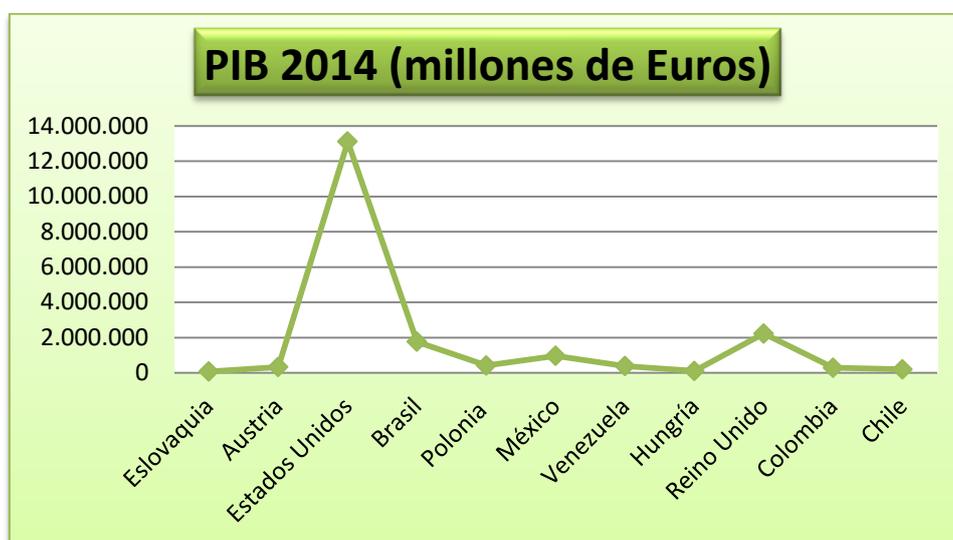
Chile se encuentra en el 41º puesto del Doing Business de los 189 países que conforman este ranking, por lo que se puede hacer negocios con una relativa facilidad.

COMPARATIVA GENERAL ENTRE LOS PAÍSES

A continuación se hará una comparativa general entre los países escogidos para que Ribes Oli pueda exportar su principal producto que es el aceite de oliva. Para ello, emplearemos unos gráficos en los que confrontaremos algunos datos macroeconómicos como son el PIB, deuda pública, PIB per cápita, población de cada uno de los países y el puesto que ocupa cada uno de ellos en el ranking de Doing Business en el año 2014. Esto servirá para ver lo que hemos descrito anteriormente de una forma más clara.

	PIB (millones de €)	Deuda pública (millones de €)	PIB per cápita (€)	Población	Puesto Doing Business (x/189)
Eslovaquia	75.215	40.297	13.900	5.418.506	37
Austria	328.996	278.089	38.500	8.520.000	21

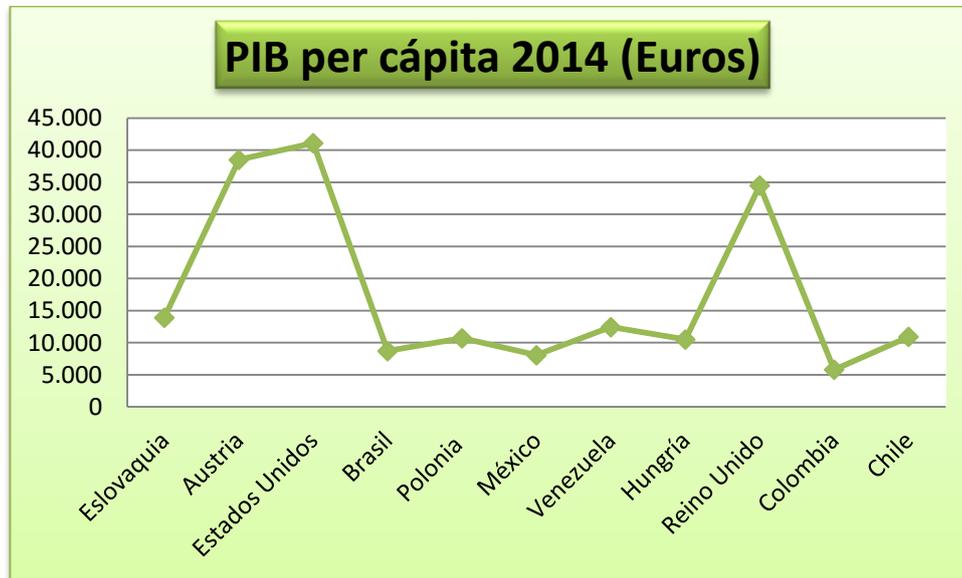
Estados Unidos	13.111.253	13.056.275	41.100	319.047.000	7
Brasil	1.765.139	1.154.582	8.705	202.769.000	120
Polonia	412.189	202.776	10.700	37.995.529	32
México	965.074	483.346	8.061	119.715.000	39
Venezuela	383.679	74.397	12.436	30.851.343	182
Hungría	103.217	77.724	10.500	9.877.000	54
Reino Unido	2.222.912	2.055.286	34.500	64.511.000	8
Colombia	284.198	101.866	5.808	48.929.706	34
Chile	194.157	26.683	10.924	17.772.871	41



Como se puede observar notoriamente en el gráfico anterior, los Estados Unidos es el país con mayor PIB en el 2014 con 13.111.253 millones de Euros.



En este gráfico, vemos claramente que Estados Unidos también es el país con mayor deuda pública en el 2014 con 13.056.275 millones de Euros, y es el caso en el que la deuda pública y el PIB son casi iguales.



Estados Unidos es el país con mayor PIB per cápita. Vemos que Estados Unidos es el país con mayor PIB, deuda pública y PIB per cápita, esto se debe a que es un país muy grande y es una de las economías mayores del mundo. En este caso, en Austria y el Reino Unido tienen un PIB per cápita bastante alto, por lo que en este país los habitantes tienen un buen nivel de vida.



Estados Unidos tienen el mayor número de personas, esto se debe a que es el país más grande de los escogidos.



En este caso, también es Estados Unidos el que ocupa el primer puesto entre estos países, el 7º puesto entre los 189 países. Por el contrario, es Venezuela el país con peor posición, esto se debe al riesgo país que tiene y que el gobierno no se encuentra en su mejor momento, por lo que es el país, de entre los 11 escogidos, el peor para hacer negocios.

En general vemos que Estados Unidos es el país que tiene mejores expectativas, hablando macroeconómicamente, pero se debe al volumen del país y a que es la economía nacional más grande del mundo en términos nominales. Pero por otro lado, es muy difícil entrar en este mercado para ofrecer productos de otros países ya que como hemos mencionado anteriormente, existen muchas restricciones a la hora de importar en este país. Igualmente, si se consigue entrar en este gigante mercado, cualquier empresa tiene una gran oportunidad de negocio y de tener éxito, con lo que Ribes Oli tendría una gran oportunidad de darse a conocer en un gran mercado en el que el consumo es muy grande por el volumen de población, por su diversificación y por ser una de las naciones del mundo étnicamente más diversas y multiculturales.

5.2. SELECCIÓN DE VARIABLES

La motivación más importante para adoptar la decisión de exportar es la búsqueda de nuevos mercados, por lo que la empresa irá a aquellos países que le ofrezcan un gran número de clientes u oportunidades de negocio atractivas en función del volumen de ventas estimado.

Por tanto, la empresa contrapesa los pros y los contras de los países objeto de estudio y considera que la elección adecuada se basa en comparar objetivamente las oportunidades y las ventajas frente a los riesgos, inconvenientes y dificultades de cada una de las alternativas.

Para determinar los aspectos positivos de cada país o mercado, tendremos que analizar las variables outputs de cada uno de ellos y con el análisis de las variables inputs se determinarán los riesgos y las dificultades de acceso a los mercados internacionales.

Es fácil reconocer que dentro de un entorno tan globalizado existe una increíble gama de variables que puede provocar el éxito o el fracaso de una empresa en un nuevo mercado. Por ello, es indispensable entender a la perfección cada una de estas variables antes de tomar cualquier decisión.

Las variables outputs (x_i), es decir, cuanto más grande sea el valor de cada variable indicará que es un motivo positivo para exportar al país con dicho valor. Por otro lado, cuanto más grande sea el valor de las variables inputs (y_i), será un punto negativo para el país al que la empresa va a exportar.

A continuación, vamos a describir las variables outputs y variables inputs. Asimismo, analizaremos dichas variables (x_i, y_i) con respecto a los países seleccionados para disponer de las perspectivas positivas y negativas de dichos países. Las variables que hemos creído necesarias para realizar negocios en el extranjero son:

- **Consumo aparente (x_1):** refleja el tamaño real de mercado para un sector determinado al sumar el valor de la producción local del país el valor de las importaciones y restar el valor de las exportaciones para esa categoría de productos.

$$\text{consumo aparente } (x_1) = PIB + M - X$$

Dónde, M son las importaciones y X son las exportaciones que tiene cada país.

PAISES	PIB	IMPORTACIONES (M)	EXPORTACIONES (X)	CONSUMO APARENTE ($x_1 = \text{PIB} + \text{M} - \text{X}$)
Eslovaquia	75.215 M€	61.838,0 M€	65.161,0 M€	71.892 M€
Austria	328.996 M€	136.884,0 M€	133.952,0 M€	331.928 M€
Estados Unidos	13.111.253 M€	1.813.612,8 M€	1.221.826,8 M€	13.703.039 M€
Brasil	1.765.139 M€	179.958,5 M€	169.440,0 M€	1.775.657,5 M€
Polonia	412.189 M€	165.508,0 M€	163.067,0 M€	414.630 M€
México	965.074 M€	309.809,0 M€	299.236,3 M€	975.646,7 M€
Venezuela	383.679 M€	33.330,8 M€	60.572,1 M€	356.437,7 M€
Hungría	103.217 M€	78.975,0 M€	83.398,0 M€	98.794 M€
Reino Unido	2.222.912 M€	514.851,0 M€	380.761,0 M€	2.357.002 M€
Colombia	284.198 M€	48.196,5 M€	41.270,7 M€	291.123,80 M€
Chile	194.157 M€	54.457,7 M€	57.695,4 M€	190.919 M€

Como podemos observar en la tabla anterior, el país con mayor consumo aparente es Reino Unido, es decir, es el país con mayor tamaño real de mercado, seguido de Brasil.

- **Penetración de las importaciones (x_2):** indica la cuota que representan las importaciones sobre el consumo total estimado anteriormente. Un valor alto de esta variable indica que la empresa estará ante un país abierto a las importaciones y con productores locales poco competitivos que lo convertirá en un mercado muy atractivo para la exportación del producto de la empresa, en este caso el aceite de oliva.

$$\text{penetración de las importaciones } (x_2) = \frac{\text{importaciones } (M)}{\text{consumo aparente } (x_1)}$$

PAISES	IMPORTACIONES (M)	CONSUMO APARENTE ($X_1 = \text{PIB} + M - X$)	PENETRACIÓN DE LAS IMPORT. ($X_2 = M/X_1$)
Eslovaquia	61.838,0 M€	71.892 M€	0,860151338
Austria	136.884,0 M€	331.928 M€	0,412390639
Estados Unidos	1.813.612,8 M€	13.703.039 M€	0,132351138
Brasil	179.958,5 M€	1.775.657,5 M€	0,101347529
Polonia	165.508,0 M€	414.630 M€	0,399170345
México	309.809,0 M€	975.646,7 M€	0,3175422
Venezuela	33.330,8 M€	356.437,7 M€	0,093510872
Hungría	78.975,0 M€	98.794 M€	0,79939065
Reino Unido	514.851,0 M€	2.357.002 M€	0,21843469
Colombia	48.196,5 M€	291.123,80 M€	0,16555328
Chile	54.457,7 M€	190.919 M€	0,28523981

El valor de la penetración de las importaciones más alto pertenece a Eslovaquia, por lo que este país está abierto a las importaciones y será un mercado atractivo para hacer llegar el producto de la empresa que estamos analizando. Por lo tanto, se comprueba que el aceite de oliva español es atractivo para este país como hemos mencionado anteriormente.

- 🍷 **Similitud del mercado (x_3):** una gran semejanza entre los mercados reduce el riesgo y la incertidumbre a la hora de atacarlos y permite una cierta estandarización de las estrategias de entrada. Para esta variable vamos a realizar una escala del 1 al 5. Donde 1 significará que hay poca similitud, 2 será que la similitud es poco aceptable, 3 será que hay una aceptable similitud, 4 significará que hay bastante similitud y 5 que hay mucha similitud entre los dos países según cada uno de los aspectos siguientes:
 - Afinidad cultural
 - Idioma
 - Gastronomía
 - Clima

Con la suma de todos los aspectos, anteriormente nombrados, según cada país obtendremos la similitud del mercado que tendrán los diferentes países con España.

PAISES	Afinidad cultural	Idioma	Gastronomía	Clima	SIMILITUD DEL MERCADO
Eslovaquia	2	Eslovaco 1	2	2	7
Austria	3	Alemán 2	2	2	9
Estados Unidos	4	Inglés 4	4	3	16
Brasil	4	Portugués 3	4	4	15
Polonia	2	Polaco 1	3	2	8
México	4	Español 5	4	4	17
Venezuela	4	Venezolano 5	5	4	18
Hungría	2	Húngaro 1	2	2	7
Reino Unido	3	Inglés 4	4	2	13
Colombia	4	Español 5	4	4	17
Chile	3	Español 5	4	4	16

🍷 **Barreras arancelarias y no arancelarias (y_1):** las barreras arancelarias son restricciones legales para que las empresas extranjeras operen en determinados sectores a la necesidad de disponer de autorización administrativa para el desarrollo de ciertas actividades. Están representadas en impuestos o gravámenes que se le cobras a los productos provenientes de otros países, éstos se llaman aranceles.

Las barreras no arancelarias son también obstáculos al comercio y se utilizan principalmente para proteger a la industria local, de nuevos competidores. Entre las principales barreras están:

- **Las licencias previas de importación:** implican un permiso del Gobierno para autorizar la importación del producto
- **Cuotas o contingencias arancelarias:** restringen la cantidad de productos que se pueden importar al país.
- **Barreras técnicas:** son requisitos que deben de cumplir los productos con inspecciones y certificaciones.

- **Barreras sanitarias y fitosanitarias:** son normas relativas a la salud, la seguridad y aplican específicamente a alimentos, productos farmacéuticos y cosméticos.
- **Fijación de precios internacionales** para que un grupo de países o empresas controlen los precios internacionales

Para calcular el porcentaje de arancel aplicable para las exportaciones a los distintos países destino hemos utilizado la página <http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPubli.htm>. En la tabla siguiente se mostrarán los datos que corresponden al producto de “aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente” que corresponde a la partida arancelaria de 1509 en la nomenclatura del Sistema Armonizado (HS/SA).

PAISES	(y_1) % Arancel
Eslovaquia	-
Austria	-
Estados Unidos (NY)	5%
Brasil	10%
Polonia	-
México	0%
Venezuela	10%
Hungría	-
Reino Unido	-
Colombia	0 %
Chile	0 %

- **Distancia geográfica (y_2):** es la diferencia percibida por los exportadores entre el mercado de origen y el de destino, basándose en el lenguaje, los hábitos de negocio, el entorno político y legal, y las prácticas para la comercialización y el marketing de sus productos y servicios. Para esta variable definiremos una escala del 1 al 3 en kilómetros en avión desde el mismo pueblo en el que se encuentra la empresa (Beniardá) hasta la capital del país, siendo;
 - 1 → 0 km – 2.000 km
 - 2 → 2.000 km – 4.000 km
 - 3 → Más de 4.000 km

PAISES	1	2	3
Eslovaquia	1.939,28 km		
Austria	1.545,14 km		
Estados Unidos (NY)			6.120,90 km
Brasil			7.964,47 km
Polonia		2.099,21 km	
México			9.408,26 km
Venezuela			7.518,21 km
Hungría	1.854,11 km		
Reino Unido	1.871,63 km		
Colombia			8.310,11 km
Chile			11.040,36 km

La distancia de los diferentes países destino se han calculado a través de la página web <http://es.distance.to/>.

- 🍷 **El riesgo país (γ_3):** es el sobreprecio que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con otro país. En la Euro zona el país de referencia es Alemania y la prima de riesgo o riesgo país de un país es la diferencia entre su bono a 10 años y el bono a 10 años de alemán (bund). En América, el país de referencia es Estados Unidos, y por lo tanto la prima de riesgo es la diferencia entre el bono a 10 años del país y el bono a 10 años US (T-Bond).

Cuanto mayor es el riesgo de un país, más deberá remunerar éste a los inversores para que adquieran su deuda. Para analizar el riesgo país nos basaremos según la página de COFACE www.riesgopaiscoface.com y realizaremos una escala del 1 al 7, siendo:

- 🍷 1: riesgo país muy bajo
- 🍷 2: riesgo país bajo
- 🍷 3: riesgo país bastante aceptable
- 🍷 4: riesgo país aceptable
- 🍷 5: riesgo país significativo
- 🍷 6: riesgo país alto
- 🍷 7: riesgo país muy alto.

PAISES	Riesgo país
Eslovaquia	3
Austria	1
Estados Unidos	1
Brasil	4
Polonia	3
México	4
Venezuela	7
Hungría	5
Reino Unido	2
Colombia	4
Chile	2

Una vez que ya tenemos las variables definidas, aplicadas y comparadas en los países a los que la empresa podrá exportar su producto, se realizará una tabla resumen para verlas de una manera más clara y poder hacer una comparación con los países y llegar a tomar la decisión de a cuál de ellos, Ribes Oli, S.A.T comercializará su producto para que le sea más eficaz a la empresa y poder aumentar su proporción de ventas y expandirse de una forma factible y eficaz.

PAISES	x_1	x_2	x_3	y_1	y_2	y_3
Eslovaquia	71.892 M€	0,86	7	0%	1	3
Austria	331.928 M€	0,41	9	0%	1	1
Estados Unidos	13.703.039 M€	0,13	16	5%	3	1
Brasil	1.775.657,5 M€	0,10	15	10%	3	4
Polonia	414.630 M€	0,40	8	0%	2	3
México	975.646,7 M€	0,32	17	0%	3	4
Venezuela	356.437,7 M€	0,09	18	10%	3	7
Hungría	98.794 M€	0,8	7	0%	1	5
Reino Unido	2.357.002 M€	0,22	13	0%	1	2
Colombia	291.123,80 M€	0,17	17	0%	3	4
Chile	190.919 M€	0,28	16	0%	3	2

Con esta tabla observamos el valor de cada una de las seis variables que hemos analizado para cada país. Con esto, podremos dar paso a la resolución del modelo de eficiencia para la selección de mercados mediante el análisis DEA.

5.3. RESOLUCIÓN DEL MODELO DE EFICIENCIA Y SELECCIÓN DE LOS MERCADOS EFICIENTES.

Teniendo el proceso anterior podemos dar paso a la resolución del modelo de eficiencia para que la empresa pueda decidir a qué país o países es más eficiente exportar su producto.

Para obtener los resultados, es decir, para saber a qué país o países la empresa debería exportar para obtener unos resultados favorables, aumentar sus ventas en mercados

diferentes al suyo y hacer que la empresa crezca y se desarrolle como tal y pueda realizar su estrategia de internacionalización, utilizaremos el programa “LINGO”, el cual utiliza los métodos del análisis DEA, anteriormente mencionado y definido.

Primero, hemos introducido los datos en el programa, mencionando que vamos a analizar once países diferentes con seis variables, de las cuales tres son inputs y el resto serán outputs.

Seguidamente, se han introducido los valores de cada una de las seis variables para cada país destino. Se introducen los inputs seguidamente de los outputs. Lo vemos a continuación como se aprecia en el programa:

```
MODEL:
! Data Envelope Analysis of Decision Maker Efficiency ;
SETS:
  DMU/1..11/: ! Countries;
              SCORE; ! Each decision making unit has a;
                  ! score to be computed;

  FACTOR/1..6/;
! There is a set of factors, input & output;
  DXF( DMU, FACTOR): F; ! F( I, J) = Jth factor of DMU I;
ENDSETS
DATA:
! Inputs are spending/pupil, % not low income;
! Outputs are Writing score and Science score;
  NINPUTS = 3; ! The first NINPUTS factors are inputs;
!
!   The inputs,      the outputs;
  F = 0   1   3      71892 0.86  7
0   1   1   331928   0.41  9
0.05 3   1   13703039 0.13 16
0.10 3   4   1775657   0.1 15
0   2   3   414630    0.4  8
0   3   4   975646    0.32 17
0.10 3   7   356437   0.09 18
0   1   5   98794     0.8  7
0   1   2   2357002   0.22 13|
0   3   4   291123    0.17 17
0   3   2   190919    0.28 16
;
```

Una vez introducido correctamente todo, haremos clic en la pestaña que tiene un dibujo de una diana  . A continuación saldrá el resultado:

Variable	Value
NINPUTS	3.000000
X	1.234568
SCORE (1)	1.000000
SCORE (2)	1.000000
SCORE (3)	1.000000
SCORE (4)	0.4856530
SCORE (5)	0.4332248
SCORE (6)	0.5483871
SCORE (7)	0.4615385
SCORE (8)	0.9626556
SCORE (9)	1.000000
SCORE (10)	0.5483871
SCORE (11)	0.8888889

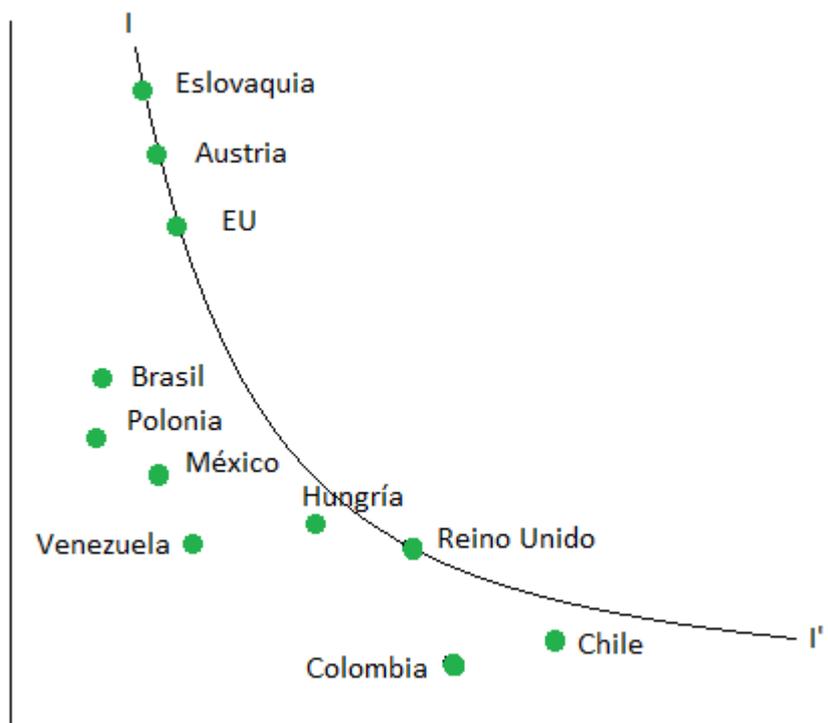
Este resultado se interpreta de manera que los países están puestos conforme hemos introducido su valor correspondiente a cada una de las variables. Por lo que en este caso, están introducidos en el mismo orden en que hemos detallado las variables durante el análisis.

PAISES	VALORES
Eslovaquia	1
Austria	1
Estados Unidos	1
Brasil	0,4856
Polonia	0,4332
México	0,5484
Venezuela	0,4615
Hungría	0,9627
Reino Unido	1
Colombia	0,5484
Chile	0,8889

Una vez el programa nos ha facilitado los resultados aplicaremos la teoría del modelo de análisis DEA en el caso de la empresa la cual estamos trabajando.

De esta manera, consideraremos los once posibles países de destino para la venta del aceite de oliva de Ribes Oli y sus respectivos valores de los outpus e inputs que hemos analizada para cada uno de éstos.

En el siguiente gráfico se representan las coordenadas de los valores de las variables para cada uno de los países. La isocuanta unidad de los países eficientes viene representada por la curva I, por lo que aquellos que se encuentren por encima o por debajo de la curva resultaran ineficientes.



Como se puede observar los países Eslovaquia, Austria, Estados Unidos y Reino Unido serían eficientes, en cambio el resto de países analizados (Brasil, Polonia, México, Venezuela, Hungría, Colombia y Chile) serían ineficientes al no encontrarse sobre de la curva I, es decir, la isocuanta eficiente. Por lo que éstos últimos podrán mejorar la cantidad de inputs y reducir los outputs. La ineficiencia de los países ineficientes será la distancia entre los puntos dónde se encuentran hasta la curva isocuanta.

De esta manera, la eficiencia se obtiene al comparar el valor observado de cada país con el valor óptimo que viene definido por la frontera de producción estimada (isocuanta eficiente).

La eficiencia (relativa) será la relación entre la longitud de la línea desde el origen hasta el punto proyectado, es decir, el punto de intersección de la frontera eficiente y la recta que

une el origen con el que representa una empresa, sobre la isocuanta eficiente del país y la longitud de la línea que une el origen a dicho país.

La eficiencia técnica tomará valores comprendidos entre cero y uno. Una puntuación cerca a cero significa que el considerado se encuentra muy lejos de la isocuanta eficiente, por lo que se considerará un país muy ineficiente técnicamente.

Por otra parte, si la puntuación está próxima a uno, el país estará más cerca de la isocuanta eficiente y, será menos ineficiente que en el caso anterior. Si la puntuación fuese uno, el será eficiente técnicamente hablando, ya que se encontrará sobre la isocuanta eficiente, como es el caso de Eslovaquia, Austria, Estados Unidos y Reino Unido.

Entonces, llegamos a la conclusión de que a la empresa Ribes Oli le convendría exportar su producto a estos países ya que son eficientes y la venta de su aceite de oliva aumentará y la empresa podrá ganar cuota de mercado, y por lo tanto crecerá más que la competencia y se abrirá a nuevos mercados en los que podrá crecer y desarrollarse como empresa. De esta manera podrá conseguir con más facilidad el objetivo principal de cualquier empresa que es obtener el máximo beneficio con costes bajos.

6. CONCLUSIONES GENERALES

Los mercados de Estados Unidos, Eslovaquia, Austria y Reino Unido son eficientes y a la empresa Ribes Oli, S.A.T, deberá decidir a cuál de ellos ofrecer su producto. Nosotros hemos cumplido con nuestro trabajo de examinar y analizar los diferentes mercados a los que la empresa podría exportar. Estos once países que habíamos seleccionado principalmente son de la Unión Europea ya que hay más facilidades para ofrecer su producto, el resto son de América porque se está viendo un creciente interés por el aceite de oliva en los países de este continente y hemos visto una gran oportunidad para que la empresa pudiera ofrecer su producto.

Los cuatro países eficientes, en general, tienen un gran potencial para el aceite de oliva. Los consumidores tienen un poder adquisitivo alto y se preocupan por llevar una dieta sana y demandan cada vez más productos de alta calidad.

La mejor estrategia de internacionalización que puede seguir la empresa es la de exportar a estos países y enfatizar en la continua mejora de comercialización de su producto a nuevos mercados ya que se han visto muchas oportunidades en estos mercados.

Hemos comprobado mediante el análisis DEA, que estos países son eficientes y el resto de países que se habían analizado son ineficientes y a la empresa Ribes OLI, S.A.T. no le conviene exportar y ofrecer su producto si no quiere fracasar y hacer que su empresa pierda ventas y la posible inversión que tendría que realizar para entrar en estos mercados.

Nosotros no nos decantaremos por un país u otro de los cuatro ya que es decisión de la empresa, pero vemos que Estados Unidos es un mercado de grandes oportunidades y si una empresa consigue entrar en él, puede tener una gran ventaja competitiva y tener un gran éxito. Pero para ello existen muchos controles para tener acceso al mercado y se hace un poco costoso para las empresas.

Al realizar este proyecto hemos aprendido que existen excesivas variables que hay que analizar para exportar un producto a otro país. Hay muchos aspectos que analizar y todos estos análisis son temporales ya que nos encontramos en un entorno que cambia constantemente. El campo de juego en el que se encuentran las empresas es global, los

cambios se producen a una gran velocidad y las organizaciones deben ser conscientes de las tendencias del entorno para poder adaptarse.

Los procesos económicos están cambiando rápidamente en un mundo en el que las empresas están cada vez más interconectadas y son cada vez más interdependientes. Factores tales como la innovación, la penetración en el mercado de nuevos competidores, la rápida evolución de las demandas de los consumidores, el establecimiento de normativas y políticas comerciales, la eliminación de los obstáculos comerciales, las subvenciones obtenidas por la competencia, las fluctuaciones monetarias y muchos otros factores obligan a las empresas a reaccionar rápidamente para mantener su competitividad en mercados mundiales en continua evolución.

La selección de mercados internacionales, por tanto, se convierte en una decisión fundamental. Tal decisión requiere información sobre los posibles mercados de destino, y la valoración de dicha información va a determinar el grado de éxito o fracaso alcanzado en el mercado internacional. De ahí que un aspecto importante a considerar sea el análisis de los distintos países-mercados, donde las empresas pueden y deben estar presentes.

De esta manera, seleccionar aquellos mercados de interés para una empresa se convierte en un hecho de crucial relevancia para desarrollar su actividad en mercados exteriores. Por ello, el análisis de eficiencia para la selección de mercados se convierte en interesante aspecto que examinar ya que puede ayudar a las empresas a ver en qué mercados pueden tener grandes oportunidades para tener éxito y en qué mercados no deberían ofrecer su producto en un tiempo determinado.

7. BIBLIOGRAFIA

COLL, V.; BLASCO, OM (2006): *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos.*

YAAKOV ROLL, WADE D. COOK y BOAZ GOLANY (1991): *Controllin factor weights in Data Envelopment Analysis.* IIE Transactions Volume 23, Issue 1

JOHNSON, G.; SCHOLE, K y R. WHITTINGTON (2010): *Fundamentos de Estrategia.* Prentice Hall, Madrid.

PAPADOPOULOS, N.; CHEN, H.: THOMAS, D.R. (2002): *Toward a tradeoff model for international market selection*

SUSAN P. DOUGLAS, C. SAMUEL CRAIG (1983): *International Marketing Research*

RENAU PIQUERAS, J.J (1996): *El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa,* Revista Asturiana de Economía – RAE Nº 6

<http://www.ribesoli.es/es/>

http://aplicaciones.magrama.es/pwAgenciaAO/General.aao?idioma=ESP&avisosMostrados=NO&control_acceso=S

<http://www.mercasa-ediciones.es/>

<http://www.abc.es/toledo/20141209/abcp-campana-aceitunala-peor-cosecha-20141209.html>

<http://www.abc.es/economia/20121221/abci-aceite-oliva-201212191155.html>

<http://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

<http://www.uv.es/asepuma/XI/21.pdf>

<http://www.ine.es/>

http://www.ib-net.org/sp/texts.php?folder_id=53&mat_id=42&L=1&S=1&ss=0

<https://es.wikipedia.org>

<http://www.dipujaen.es/conoce-diputacion/areas-organismosempresas/areaD/subvenciones-2015>

<http://www.yoexportoaceite.com>

<http://www.icex.com>

<http://www.datosmacro.com>

<http://www.sice.oas.org/>

<http://www.riesgopaiscoface.com>

<http://aduanas.camaras.org/>

<http://www.extenda.es/>

<http://www.portalfruticola.com>

<http://www.esenciadeolivo.es/>

<http://www.magrama.gob.es/>

<http://www.mfao.es/>

<http://www.oleotic.com/>

<http://www.internationaloliveoil.org/>

<http://www.elarancel.com/la-seleccion-de-mercados-y-los-tres-tipos-de-exportadores/>