

Trabajo Fin de Grado

Plan de internacionalización del aceite de oliva de
la “Cooperativa Santo Cristo de Magallón”.

Internationalization olive oil plan of “Cooperativa
Santo Cristo de Magallón”.

Autora

Marta Ibarz María

Director

Raúl Serrano Lázaro

Facultad de Economía y Empresa

2017

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación trata sobre la internacionalización de la empresa agroindustrial. Hemos elaborado un estudio con la finalidad de exportar uno de los productos de la Cooperativa Santo Cristo de Magallón, el aceite de oliva, a un país donde no se encuentra actualmente.

El trabajo se ha estructurado en cinco partes diferenciadas, las cuales nos han ayudado a analizar paso a paso si sería conveniente y beneficioso realizar la exportación. En primer lugar, se hará una pequeña introducción de la empresa y de sus productos. Posteriormente, se realizará el diagnóstico de potencial que tiene la empresa para el proceso de exportación, analizando el entorno en el que se encuentra, así como los factores internos de ésta; se resumirán los más relevantes mediante el método DAFO. La tercera parte del trabajo abordará la selección de posibles países donde pueda resultar fructuosa la internacionalización y la posterior elección final del país que mejor se adapte a las condiciones de la empresa, así como la forma de entrar en el mercado anteriormente elegido. La siguiente parte es el desarrollo del Plan de Internacionalización Operativo, en el cual detallaremos los factores más importantes y pasos a seguir para introducir el producto en el mercado seleccionado, como es el mercado objetivo, el nivel de precios, la logística y distribución del producto, el producto más idóneo para penetrar en él, la normativa del envasado a seguir y algunas acciones de comunicación que pueden ayudar a que el producto tenga mayor aceptación. Por último, en la quinta parte del trabajo se expondrán las conclusiones y limitaciones del estudio.

Palabras clave: *internacionalización de la empresa, sector aceite.*

ABSTRACT

The work presented below deals with the internationalization of an agribusiness company. We have carried out a study with the purpose of finding out the viability of the exportation of the olive oil that is made by “Cooperativa Santo Cristo de Magallón”.

The work has been structured in five different parts which have helped us to analyze step by step if it would be convenient and beneficial to carry out the export.

Firstly, we start with a small presentation of the company and the products they sell. We continue with the company's potential diagnosis for the export process, analyzing the environment where it is located, as well as the internal factors of it: the most relevant factors will be summarized using the SWOT method.

The third part of the work consists of the selection of possible countries where the internationalization and the subsequent final election of the country that best suits our conditions, as well as the way of entering the previously chosen market, can be fruitful.

The next part is the development of the Operational Internationalization Plan of the company, in which we will detail the most important factors and steps to follow to introduce the product in the selected market, such as target market, prices, logistics and product distribution, the product we will export, the regulations to be followed in the foreign market and some communication actions that can help the product to have greater acceptance.

Finally, in the fifth and last part, we will present the conclusions and limitations that we have obtained from the study.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a mi tutor de trabajo de fin de grado, Raúl Serrano, por su dedicación y tiempo invertido en la mejora de cada parte del correspondiente, así como al gerente de la empresa, Juan Carlos Palacios, quien nos permitió la realización de una pequeña entrevista para consultar dudas y facilitarnos muchos datos actualizados de la “Cooperativa Santo Cristo de Magallón”.

Por último, agradecer a mi familia y compañeros por su ayuda y apoyo en todo momento.

ÍNDICE

RESUMEN	2
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 La empresa	7
1.2 El producto.....	7
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN.....	10
2.1 Análisis del entorno y del sector	10
2.1.1 Análisis del entorno.....	10
2.1.2. Análisis del sector	12
2.2 Análisis interno	15
2.3 Diagnóstico DAFO	17
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	19
3.1 Proceso de selección de mercado.....	19
3.2 Selección del mercado de exportación.....	22
3.3 Selección del modo de entrada	23
3.3.1 Métodos de entrada	23
3.4 Elección del modo de entrada	25
CAPÍTULO IV: PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN OPERATIVO.....	27
4.1 Mercado objetivo	27
4.2 El producto.....	29
4.3 Normativas sobre el producto	30
4.4 Niveles de precios	31
4.5 Envase	33
4.6 Distribución	33
4.6.1 Canales de distribución	33
4.6.2 Acceso al mercado	34
4.7 Promoción y acciones de comunicación	34
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO 1: Historia de la cooperativa.....	40
ANEXO 2: Pib de los países por encima de la media	41

ANEXO 3: Evolución indicadores económicos	41
ANEXO 4: Cálculo distancia cultural	42
ANEXO 5: Matriz Mckinsey.....	43
A) Bélgica.....	43
B) Austria.....	43
C) Francia	44
D) Suiza	45
ANEXO 6: Entrevista al gerente de la cooperativa.....	45
ANEXO 7: Lista de importadores de aceite de oliva	47
ANEXO 8: Precio establecido.....	48
ANEXO 9: Ferias gastronómicas en Bruselas.....	49
ANEXO 10: Revistas especializadas en alimenticios	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.2.1: Las 5 fuerzas competitivas de Porter.	12
Figura 2.3.1: Cuadro DAFO.....	18
Figura 3.2.1: Matriz de Mckinsey.	23
Figura 3.3.1.1: Métodos de entrada al mercado internacional.....	24
Figura 3.4.1: Ventajas e inconvenientes de los intermediarios.	27
Figura 4.1.1: Pib per cápita de las distintas regiones del estado belga.....	28
Figura 4.3.1: Etiquetado según la normativa.....	30
Figura 4.6.1.1: Tienda gourmet Oliviers&Co	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.1: Indicadores para la selección de mercado.	21
Tabla 4.4.1: Precios de la competencia.	32

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tratará de diseñar el plan de internacionalización del aceite de oliva de la “Cooperativa Santo Cristo de Magallón”. La fuerte globalización mundial que están experimentando los mercados en los últimos años está provocando una fuerte salida al exterior de las empresas. Sin embargo, la entrada en otros mercados resulta complicada para muchas empresas, ya que tienen que soportar unos riesgos y costes de transacción elevados. Sin embargo, actualmente nos encontramos con una economía de libre circulación que hace que éstos resulten cada vez menores y permiten a cualquier empresa la apertura al exterior.

La industria agroalimentaria ha experimentado un incremento en el número de exportaciones en las últimas décadas y España es un buen referente en este sector. Por este motivo, cada vez son más las oportunidades de internacionalización que podemos encontrar en mercados internacionales y con una alta probabilidad de éxito. Además, la empresa, en el momento en que se abre al mercado exterior, deja de depender únicamente del mercado español y puede llegar a diversificar sus ventas; esto hará ésta no se vea significativamente perjudicada ante posibles situaciones adversas de la economía española.

El objetivo principal de este estudio consiste en ofrecer a la Cooperativa el proceso a seguir para la salida al exterior, así como el mercado más adecuado según las condiciones de la empresa. Por tanto, este trabajo de fin de grado, ofrece el estudio de un caso dentro del sector agroalimentario que puede ayudar a la toma de decisiones y servir como referencia para futuros trabajos que estudien con más profundidad el sector.

El trabajo se estructura en las siguientes partes. En primer lugar, se introduce la empresa y los productos que ésta comercializa. En el segundo bloque, se realiza un diagnóstico del potencial de la empresa para la futura exportación, teniendo en cuenta los factores internos y externos de la empresa. Seguidamente, el plan estratégico de internacionalización nos ayudará a elegir el mercado más conveniente y el modo de entrada en este. Posteriormente, encontramos el plan de internacionalización operativo y, por último, las conclusiones y limitaciones del trabajo.

1.1 LA EMPRESA

La Sociedad Cooperativa Santo Cristo de Magallón, fue fundada en 1955 por pequeños agricultores en la localidad de Magallón, provincia de Zaragoza. La Cooperativa de Magallón cuenta con la colaboración de agricultores, viticultores y olivicultores de Agón, Alberite de San Juan, Albeta, Bisimbre, Bureta, Magallón y Mallén y participa en el accionariado de cuatro sociedades.¹

La cooperativa se enmarca en el sector alimenticio y se dedica principalmente a la recolección, fabricación, envasado y distribución de vino, aceites y cereales. En 1955 se instaló la primera bodega. En 1962, se construyó una almazara y una sección para la conserva de la oliva con el objetivo de la comercialización de un nuevo producto; el aceite de oliva. También fue en ese año en el que se decidió crear una sección dedicada a los cereales.²

En 1974, tras realizar varias reformas en la empresa, se obtuvo la D.O Campo de Borja para los vinos de la cooperativa. Por otro lado, el registro de la marca para el aceite no se consiguió hasta 1986 y pasó a denominarse “Olivera de Magallón”. (Ver esquema de la historia completa de la empresa en Anexo 1). En 2010 se constituyó la D.O de Aceite de Sierra de Moncayo, del que la Cooperativa fue uno de los impulsores y fundadores y consiguió, en 2016, un reconocido premio en uno de los certámenes internacionales referentes en el sector en los últimos años; The Olive Japan.³

1.2 EL PRODUCTO

Como se ha citado en la introducción este trabajo se centra en la posibilidad de internacionalizar el aceite de oliva de la Cooperativa Santo Cristo de Magallón, dentro de los cuales dos de sus aceites han obtenido la Denominación de Origen de Sierra de Moncayo

¹ Bodegas Aragonesas S.A, Corporación Oleícola Jalón-Moncayo S.L, Destilerías San Valero S. Cooperativa y Sémolas Cinco Villas S.A

² Página web de la empresa: www.santocristodemagallon.com

³ “The OLIVE JAPAN International Extra Virgin Olive Oil Competition”. Fue un reconocimiento muy importante para la Almazara de la Cooperativa de Magallón, ya que era la primera vez que se presentaban a certámenes internacionales.

Pago La Corona- Olivos Centenarios

El aceite de Oliva Virgen Extra *Pago La Corona* es de variedad empeltre, amparado por la D.O Sierra de Moncayo, con la previa selección de olivos de más de cien años.

Para conseguir un aceite de máxima calidad, se elabora el mismo día de recogida y se hace una extracción en frío por métodos mecánicos para lograr ese carácter específico.

Éste, es un aceite muy frutado, con recuerdo a aceitunas verdes y plátano, dejando un pequeño sabor a hierba fresca y avellanas, al mismo tiempo que produce un leve picor y amargor en nuestro paladar.

Se comercializa en botella de cristal de 500 ml.



La Olivera de Magallón - Selección

Este aceite de Oliva Virgen Extra está compuesto por los dos tipos de variedades que disponen; 50% empeltre y 50% arbequina.

Para su elaboración, primero se molturan por separado y tras realizar este proceso, se mezclan.

Este aceite es seleccionado de las catas más exquisitas realizadas durante el proceso de moltura de la oliva y se usa, especialmente, como aliño.

Respecto a su sabor, tiene un gran parecido al aceite Pago La Corona por sus aromas frutados aunque con un picor más reducido.

Su presentación consiste en envases de plástico de 5 y 2 litros y podemos adquirirlo en supermercados Carrefour.



La Olivera de Magallón

El aceite de Oliva Virgen Extra “La Olivera de Magallón” se produce mezclando, de nuevo, aceitunas de variedad empeltre y arbequina. Cada una de ellas proporciona al producto la textura y sabor adecuados como reflejo de una correcta recolección, elaboración y conservación del producto. La primera, aporta una densidad y untuosidad en la boca con ligeros recuerdos a almendra, manzana y macedonia suavizados por un toque amargo y un matiz picante.

Lo podemos adquirir en grandes supermercados como Carrefour.



Pago La Corona-MÉLANGE

Como bien indica la marca Mélagne (mezcla en francés), este aceite de Oliva Virgen Extra con D.O Sierra de Moncayo, está compuesto por ambas variedades; empeltre y arbequina.

La elaboración se realiza por separado, aunque, a posteriori, se mezclan para obtener un sabor a manzana y plátano con un ligero toque a almendra y oliva madura. Siguiendo la misma armonía que todos sus aceites anteriores, éste también deja un ligero sabor picante, aunque con una sensación más dulce que los otros.

Se envasa en botellas de cristal verde (750, 500 y 250 ml) con la finalidad de proteger el producto de la luz y se deposita a través de un tapón no rellenable.



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR

2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se realizará un análisis externo de la empresa, el cual nos permitirá conocer varios factores a tener en cuenta a la hora de internacionalizar el producto. Posteriormente, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se averiguarán los factores críticos de la industria oleícola.

Factores ecológicos

Cada vez es mayor la preocupación que la población tiene acerca de su aspecto físico y su salud, por lo que los productos “healthy” y ecológicos se demandan muchísimo más que años atrás y el consumidor es menos sensible a los precios, así como también se conocen cada vez más los beneficios de un buen aceite de oliva y de las ventajas que tiene al añadirlo a nuestra alimentación, como la reducción de enfermedades coronarias o los beneficios sobre la presión arterial. Así, cada vez son más el número de personas que consumen este producto en Europa, por lo que su crecimiento se ha visto modificado notablemente (Comunidad ISM, 2017).

Actualmente, la cooperativa no dispone de un producto con estas características, ya que es un proceso lento y que depende totalmente de los socios, ya que son ellos los que disponen de las plantaciones; tendrían que adaptar técnicas no convencionales y estar dispuestos a asumir riesgos por plagas y enfermedades. Sin embargo, existe la opción de realizar aceite ecológico de forma externa, es decir, comprando la materia prima para luego elaborar el producto. Sería bueno tener en cuenta este factor para un futuro no muy lejano.

Por otro lado, un aceite con estas propiedades requeriría una importante inversión económica, por lo que resultaría complicado asumir ciertos costes sin ninguna ayuda por parte del Estado, las cuales son cuasi-inexistentes.

Factores económicos

Como se muestra en el anexo 2, dónde podemos observar el PIB per cápita de los países europeos que están por encima de la media, vemos que el valor más alto corresponde a Luxemburgo (país con menos habitantes de la UE), por delante de Noruega y Suiza y

seguidos por Alemania y Austria. Por otro lado, España se sitúa levemente por debajo de la media de la Unión Europea. (Eurostat, 2015).

Por otro lado, la economía española se encuentra en un momento de mejora empresarial tras la recuperación que se está experimentado tras la fuerte crisis económica, lo que puede facilitar la exportación del producto y la permanencia, en caso de obtener resultados positivos, en el país de destino (Ec.europa.eu, 2017).

Factores tecnológicos

Gracias a la mecanización y las prestaciones que ofrecen las nuevas tecnologías, se ha logrado la realización de un producto envasado terminado en la misma cooperativa y con un tiempo más conciso.

Un factor clave para aumentar nuestras ventas han sido los medios de comunicación e información, como Internet. De este modo se ha podido trasladar los productos a una plataforma online y empezar a vender con esta herramienta (venta online), Bécares.B (2015).

Por otro lado, los medios de transporte han evolucionado mucho y facilitan un desplazamiento rápido, eficaz y con muchas posibilidades (avión, barco, tren, camión). Esto es una gran ventaja, ya que la industria agroalimentaria cada vez obtiene más peso en los mercados internacionales.

Factores físicos

El clima es un factor muy importante para poder obtener una buena cosecha y en nuestro país es sumamente variado.

Últimamente, las condiciones climatológicas se están viendo afectadas y distorsionadas debido al problema del sostenimiento del planeta y las temperaturas son cada vez más elevadas. Esto provoca que tengamos unos inviernos menos fríos y veranos más calurosos y, por consiguiente, que afecten al cultivo de la viña y el olivo, especialmente por las grandes sequías. Así, los gastos en mantenimiento aumentan por la necesidad de riego de las plantaciones. Sin embargo, concretamente el olivo, es preferible que se cultive en secano, por lo que muchos de los socios de la cooperativa tienen sus explotaciones en parcelas donde se puede realizar el riego a manta o por inundación⁴.

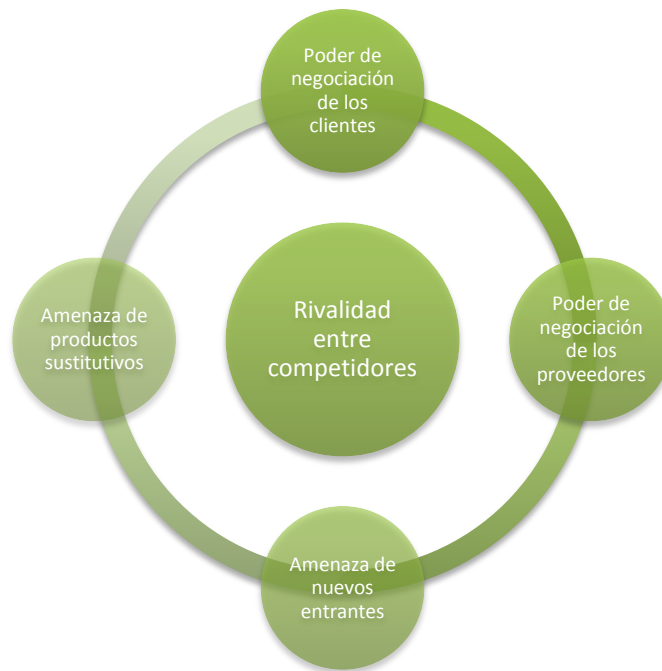
⁴ Una vez que la parcela se ha llenado de agua, se cierra la entrada a la misma, el agua no circula sobre el suelo, se infiltra o evapora.

Éste, no ha sido un factor relevante a la hora de tomar la decisión de internacionalizar el producto, ya que la cooperativa dispone de suficientes recursos para hacer frente a una cosecha incierta debido a las condiciones meteorológicas (diferentes tipos de riego). Por este motivo no se ha incluido en el DAFO de la empresa.

2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR: MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A continuación, realizaremos un estudio del sector en el cual se encuentra la Cooperativa Santo Cristo de Magallón con la finalidad de analizar y detectar oportunidades, rivalidad y conductas de los competidores. Para ello, procederemos a estudiar las cinco fuerzas competitivas de Porter como hilo argumental del apartado.

Figura 2.1.2.1: Las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Serrano (2016). Asignatura Plan de Internacionalización de la empresa.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cada vez la competencia oleícola es mayor, tanta que ya se produce aceite de oliva en más de 40 países. Algunos de ellos como Sudáfrica, India, China o Brasil han decidido abrir camino recientemente en este cultivo, uniéndose a otros con más recorrido, como son Chile, Argentina o Australia (Donaire,G., 2017).

La producción y distribución del aceite y productos con características similares suele hacerse a través de las economías de escala, lo que nos permite una producción masiva con la finalidad de reducir costes.

Por otro lado, la amenaza sigue siendo fuerte con lo que a la inexistencia de barreras de entrada y salida del producto se refiere, ya que no existe ningún tipo de normativa que impida la libre circulación.

Por último, puesto que es una empresa que únicamente tiene capacidad para cubrir el mercado regional y que los competidores más cercanos disponen de unas infraestructuras de trabajo similares, la empresa tendrá que diferenciarse con la calidad del producto usando una alternativa a la D.O por su desconocimiento en los otros países, y el envase, beneficiándose de la prohibición del uso de aceiteras reusables en bares y restaurantes para introducir la botella de cristal, así como adaptar el producto al idioma correspondiente.

Rivalidad entre competidores

Respecto a los principales países productores de aceite de oliva y según un artículo de Efeagro (2015), Grecia se sitúa en el primer puesto con una cantidad de 16,3 kg anuales, seguido de España (10,4 kg) y Italia (9,2 kg) poniéndose cada vez más cerca entre ellos. Portugal (7,1kg), Chipre (5,5 kg) y Luxemburgo (5,3kg) les siguen sin dejar mucho margen y siendo, éste último, el país que tiene más consumidores que habitantes debido a las compras de los países vecinos, según el COI (Consejo Oleícola Internacional).

Las últimas incorporaciones, pueden resultar una amenaza para nuestro país, ya que disponen de plantaciones más modernas y mecanizadas que les permite bajar los precios y ser más competitivos (Donaire,G., 2012).

La competencia tanto regional como nacional e internacional sigue en aumento y cada vez nos encontramos con mayor variedad de distribuidores de aceite de oliva.

Poder de negociación de los clientes

En este caso, nuestros clientes pueden ser mayoristas, como cadenas de supermercado, detallistas, como tiendas tradicionales o directamente el consumidor final.

Actualmente, tanto a nivel internacional como en España, el poder negociador de los mayoristas y grandes distribuidores es muy grande. La fragmentación de la industria, un gran número de cooperativas oleícolas, implica que tanto el cliente industrial, como el

consumidor final tiene muchas opciones a la hora de escoger un producto u otro y, por consiguiente, posee un gran poder negociador frente a las empresas del sector, las cuales se encuentran en una situación no tan favorable.

En ocasiones, podemos encontrar que el distribuidor comercialice su propio producto, sobre todo en el sector de la alimentación; esto haría que el poder negociador del cliente aumentara todavía más, ya que al pequeño empresario no le resultará tan fácil vender por su propia cuenta y tenderá a bajar los precios.

Poder de negociación de los proveedores

En la mayoría de empresas productoras de aceite en España, se utilizan unos métodos y una tecnología muy similar, por lo que no supondría un gran problema a la hora de cambiar de proveedores, aunque, actualmente, no le interese a la empresa, ya que Bodegas Aragonesas ocupa un papel muy importante en ésta por su gran experiencia en exportación.

En el caso concreto de la Cooperativa Santo Cristo de Magallón, los proveedores disponen de gran poder de negociación porque las parcelas donde cultivan los olivos son de gran calidad y, además, existen muchas variables como el clima, la altitud, el tipo de riego o la sanidad de la planta que hacen que el producto final sea un aceite de calidad, que es el objetivo principal de la empresa.

Por otro lado, en el caso de las empresas proveedoras de material para distribuir el producto, tampoco resultaría complicado cambiar de proveedor, ya que el producto que oferta es muy común y fácil de encontrar (corcho, etiquetas); así, la empresa se orienta según los precios de cada uno sin dejar de contemplar la calidad.

Amenaza de productos sustitutivos

Los únicos productos que podrían sustituir al aceite de oliva son la mantequilla o margarina y el aceite de girasol.

Respecto a éste último, no se puede considerar un producto sustitutivo al 100% ya que el aceite de oliva se comercializa principalmente como aliño y el de girasol para cocinar. Por otro lado, la finalidad de ambos tampoco es la misma, puesto que el de oliva se usa para dar sabor, al contrario que el de girasol, que lo usamos para que no deje sabor en la comida.

La mantequilla o margarina tiene un uso más similar al aceite de girasol que al de oliva, por lo que tampoco se puede considerar un producto sustitutivo en su totalidad. En países norteamericanos cada vez se hace más uso de ésta para cocinar.

2.2 ANÁLISIS INTERNO: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En este apartado, se estudiarán los recursos y capacidades de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades.

RECURSOS HUMANOS

La cooperativa Santo Cristo de Magallón está compuesta por un total de 1021 socios distribuidos en los tres productos que se elaboran; 350 socios con viña, 468 con olivares y 203 con cereal.

Actualmente, la bodega dispone de 14 trabajadores que se encuentran a cargo de tres directivos, lo que significa que nos encontramos ante una empresa pequeña o mediana, ya que el número medio de trabajadores no es superior a 50. Sin embargo, a pesar de ser una empresa de dimensiones reducidas, ocupa un 14% en una de las mayores y más importantes bodegas de España, como es Bodegas Aragonesas SA. Este hecho, es una ventaja que nos beneficia considerablemente, por lo que aprovecharemos la amplia experiencia y larga trayectoria que ésta dispone y usaremos los mismos canales con los que Bodegas Aragonesas SA está trabajando.

La empresa se encuentra dividida en dos secciones; bodega y almazara. Dentro de cada una de ellas encontramos dos departamentos diferenciados, que son el de producción, donde se realiza todo el proceso de elaboración del producto, y el de administración, donde se ocupan de la contabilidad y venta de éste, ya que, según el gerente de la empresa, la mayoría de las ventas se realizan de forma telefónica.

Por otro lado, va a ser Juan Carlos Palacios, gerente de la empresa, el que se encargue de la planificación exportadora, apoyándose en la estructura comercial de Bodegas Aragonesas y en el departamento de exportación.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Todo el proceso de producción del aceite se realiza en la misma Cooperativa, en la cual disponen de unas instalaciones totalmente equipadas con la mejor tecnología para lograr una recepción, producción, conservación y envasado perfectos. Además, con la finalidad de que el producto primario se recolecte en el momento idóneo, también

disponen de un laboratorio donde se realiza el control de maduración y de varias salas de catas homologadas, donde se realizan los controles sensoriales.

Por otro lado, nos encontramos con una empresa de dimensiones reducidas, por lo que no disponemos de mucha capacidad económica y tecnológica para invertir en publicidad y acciones de comunicación.

Actualmente, la empresa no realiza mucho esfuerzo en posicionamiento web y redes sociales, sin embargo, tras la entrevista realizada con el gerente (Anexo 6), muestran interés en incrementar ese esfuerzo mejorando la página web y dándose de alta en Facebook con la finalidad de utilizarlo como herramienta de transmisión de información y novedades.

RECURSOS FINANCIEROS

Los indicadores que hemos utilizado para medir los recursos financieros de la cooperativa han sido los ingresos de la explotación, el resultado de la explotación después de impuestos, el activo, los fondos propios, la rentabilidad económica y la capacidad de endeudamiento. Como podemos observar en el Anexo 3, actualmente, nos encontramos ante una empresa rentable, con una situación financiera equilibrada y capacidad de endeudamiento para abordar un proceso de expansión internacional. A pesar de no disponer de un tamaño y volumen de activo grande, sus ventas e ingresos responden de forma positiva y creciente. Resaltar el año 2012, en el que se obtuvieron pérdidas y se compensaron con la llegada del gerente actual, Juan Carlos Palacios.

Por otro lado, tras conversación con el gerente de la cooperativa (Anexo 6) disponemos de un total de 12.000€ para realizar el correspondiente proceso de internacionalización.

RECURSOS FÍSICOS

La empresa posee algunas ventajas significativas que ayudarán a que la internacionalización del aceite sea más sencilla y positiva.

En primer lugar, la cooperativa dispone de un producto de calidad, cultivado en parcelas con olivos centenarios bajo unos controles estrictos sanitarios que han hecho obtener el reconocimiento de la Denominación de Origen; factor que hará aumentar posiciones en el extranjero.

Ésta, cuenta con un total de 468 socios dedicados a la producción de aceite repartidos en 470 hectáreas de tierra de variedad arbequina y empeltre, siendo esta última la más abundante. Actualmente, su capacidad productiva es de 800.000kg.

EXPERIENCIA EXPORTADORA

Para la empresa resultará más sencilla la obtención de contactos y de empresas distribuidoras gracias al aprovechamiento de sinergias y de la experiencia internacional obtenida a través de la exportación de vino. Además, el uso de la marca España y la medalla de plata obtenida en el prestigioso concurso de Japón durante el año anterior, aportarán valor al producto y ayudará a romper los esquemas de tener a Italia como referente del aceite de oliva de calidad.

2.3 DIAGNÓSTICO DAFO

En primer lugar, hemos analizado las **oportunidades** para la Cooperativa Santo Cristo de Magallón:

- Concienciación y reconocimiento de las propiedades beneficiosas del aceite de oliva por parte del consumidor y tendencia a la vida saludable, produciendo un crecimiento notable del consumo en toda Europa.
- Incremento de la exportación de la industria agroalimentaria en los países internacionales (Serrano et al, 2015).
- Exportación libre, sin barreras de entrada, en países de la Unión Europea.
- Evolución de los medios de transporte y la logística, así como los avances en las redes informáticas de comunicación, como Internet.
- El uso de la marca España nos ayudará a penetrar de modo más sencillo en los mercados.

Las principales **debilidades** que tiene la empresa son:

- Escasez de recursos económicos, por ser una empresa de reducidas dimensiones.
- Desconocimiento de la Denominación de Origen en los países importadores.
- Coste que implica adaptar el producto al nuevo idioma del país importador. (Serrano et al, 2015).
- Falta de productos “healthy” y ecológicos.

La cooperativa podrá internacionalizarse apoyándose de las siguientes **fortalezas**:

- Reconocimiento de la calidad de nuestros productos a través de la Denominación de Origen.
- Aprovechamiento de sinergias a la hora de exportar el aceite de oliva y de las economías de experiencia.
- Experiencia exportadora existente.
- Recursos tecnológicos suficientes para poder elaborar un producto terminado y de calidad en la misma zona donde se produce.

Las **amenazas** con las que se puede encontrar la empresa son las siguientes:

- Italia como mayor referente de elaboración y distribución de aceite de oliva de máxima calidad.
- Sobre-saturación y mucha variedad de distribuidores de nuestro producto, lo que hace aumentar el poder negociador de los clientes.
- Inexistencia de barreras de entrada y salida del producto.

En la siguiente figura podemos ver de forma esquematizada todos los factores nombrados anteriormente para la realización del análisis DAFO:

Figura 2.3.1: Cuadro DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento de la D.O en otros países. ▪ Coste de adaptar el producto al nuevo idioma. ▪ Inexistencia de productos ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Italia como mayor competidor. ▪ Abundancia de distribuidores de aceite de oliva en España. ▪ Libre circulación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto de calidad. ▪ Aprovechamiento de sinergias y economías de escala. ▪ Experiencia exportadora. ▪ Producto terminado en la misma industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de los beneficios del aceite de oliva. ▪ Incremento de la exportación de la industria agroalimentaria. ▪ Exportación libre. ▪ Evolución de los medios de transporte. ▪ Reconocimiento de la marca España.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Llegados a este punto en el que ya hemos diagnosticado el potencial de internacionalización de la empresa, hemos llegado a la conclusión de que la mejor opción es continuar penetrando con el producto dentro de la Unión Europea. Para una empresa con recursos limitados, es más recomendable la exportación a mercados donde ya tiene experiencia y donde el compromiso de recursos es menor, además de enfrentar costes de transporte más reducidos debido a la proximidad entre países. Por otro lado, al expandir el producto en el mismo continente, no habrá mucha diferencia cultural y habrá mayores probabilidades de obtener una mayor aceptación, así como tampoco se tendrán que hacer muchos ajustes en el producto (idioma del etiquetado). Además, Bodegas Aragonesas SA ya dispone de una gran trayectoria en el proceso de internacionalización en estos países, los cuales se encuentran en una etapa de recuperación. Por otro lado, la región europea frente a un entorno global muy convulso, se encuentran en un momento de estabilidad económica y el riesgo económico-político de éstos es asentado y equilibrado.

Siguiendo las recomendaciones al proceso de internacionalización que plantea la escuela de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1997), la empresa podrá avanzar en el conocimiento de la exportación en Europa a medida que vaya aumentando el contacto con éste. El conocimiento que se irá adquiriendo progresivamente, será el que les ayude a tomar las decisiones de internacionalización más importantes. “El modelo Uppsala describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual”. (Leyva, et al, 2011). Por otro lado, este modelo se sustenta bajo dos principios; en primer lugar, que la elección del mercado se rija en función de una **proximidad psíquica** con el otro país, es decir, que no se encuentren diferencias notorias culturalmente ni que exista una distancia geográfica muy amplia, por lo contrario, la empresa obtendrá un progreso lento y pausado. Otro factor que ayudará a la selección del mercado adecuado, es el **previo conocimiento** de éste y la disposición de contactos que la empresa tiene en países con características similares; en este caso, y como se ha explicado anteriormente en el apartado de diagnóstico, se aprovecharan las sinergias de Bodegas Aragonesas SA que tiene gracias a la previa exportación vinícola en países del mismo rango.

Siguiendo estas recomendaciones, los países que hemos considerado que se adaptan mejor a las oportunidades y características de la empresa y por ello, hemos realizado de un pequeño análisis, han sido:

- Bélgica
- Suiza
- Francia
- Austria

Se han seleccionado estos países porque son los mayores consumidores del producto en la Unión Europea (países no productores), además de tener en cuenta los indicadores económicos principales para que el producto sea un éxito en el mercado que elegiremos.

A continuación, se explicarán cada uno de los indicadores que sirven para calificar los diferentes destinos y los criterios utilizados para puntuar cada país, la mayoría de ellos cuantitativos.

- **Crecimiento PIB:** A partir de la información proporcionada por FAOSTAT (2017), podemos observar que Bélgica es el país que ofrece mayores posibilidades de crecimiento, a pesar de no ser el mercado más grande. Francia se posiciona a continuación y Suiza y Austria quedan igualados en la menor posición.
- **Tasa variación del consumo de aceite 2013 (%):** este porcentaje nos facilitará la tasa de aumento o disminución del consumo de aceite de oliva en 2013. (FAOSTAT, 2017) Bélgica es el país que ha experimentado un mayor incremento, debido a la mayor importancia que actualmente se otorga a la vida saludable (disminuyen las ventas de mantequilla). Suiza, Austria y Francia también han aumentado el consumo de este producto, aunque con menor fuerza.
- **Tamaño de mercado (importaciones en toneladas):** los mercados que tienen un mayor volumen son Francia y Bélgica, respectivamente (FAOSTAT, 2017). Esto puede deberse al mayor número de transacciones que realizan con otros países.
- **Distancia geográfica:** Teniendo en cuenta la distancia kilométrica a las capitales de los diferentes destinos de exportación, el país que se encuentra a menor distancia es Francia, seguido de Bélgica y Suiza, distándose poco entre ellos. La mayor distancia la encontramos en Austria.
- **Distancia cultural:** para puntuar la distancia entre España y los otros países nos hemos apoyado en los datos de Geert-Hofstede (Ver anexo 4). La mínima

distancia de las características de los consumidores es con Francia y Bélgica (también mayor proximidad geográfica).

- **Márgenes de precios:** cuanto más alto sea el precio al que se comercializa el producto en el otro país, mayores serán los márgenes y el beneficio (FAOSTAT, 2017). Los precios más elevados se encuentran en Suiza y Francia. Bélgica y Austria, observamos que tienen precios un poco inferiores y muy igualados entre sí.
- **Exportaciones de aceite de oliva en 2013 (miles de toneladas):** este indicador evaluará la percepción de la “Marca España” en los otros países; a mayor número de exportaciones que se hagan, mayor impacto de la marca. Francia es el país que más importa producto español con una cifra muy importante, siendo Bélgica y Suiza los dos países que le siguen, obteniendo así una cifra significativa (FAOSTAT, 2017).
- **Riesgo país:** este dato indicará la situación política, legal, social y cultural de cada país y la repercusión que éstos pueden tener sobre los recursos de la empresa a comprometer. Como podemos observar y según los datos analizados en Euromoney country risk (2017), todos los países seleccionados tienen una situación estable y no conflictiva.

Tabla 3.1.1: Indicadores para la selección de mercado.

	FRANCIA	SUIZA	BÉLGICA	AUSTRIA
Crecimiento PIB	1,2%%	0,90%	1,40%	0,90%
Tasa variación 2013 (en %)	0,9	1,7	3,38	0,91
Tamaño mercado (en toneladas)	4449	0	336	1
Distancia geográfica	1005 KM	1647 KM	1580 KM	2227 KM
Distancia cultural	51	144	99	134
Márgenes de precios	5,42	6,19	4,84	4,91
Export. Aceite 2013 (En miles de toneladas)	112	14	14	8

Riesgo país	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
--------------------	------	----------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia con datos de Datos Macro, Euromoney, Geert-hofstede y foros económicos.

*Para la tasa de variación y el tamaño del mercado, los datos recogidos son de Luxemburgo y Bélgica.

3.2 SELECCIÓN DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN MATRIZ MCKINSEY

En este apartado se realiza la matriz Mckinsey, una buena herramienta para seleccionar el mercado que ofrece mejores oportunidades de exportación para la empresa. A través de la ponderación de los factores más importantes que se han considerado, junto con una valoración de la competitividad de la empresa en cada mercado. Es decir, la matriz relaciona el atractivo del posible mercado de destino y la posición competitiva de la empresa teniendo en cuenta múltiples factores. De este modo, cuanto mayor sea el atractivo de mercado y la posición competitiva de la empresa (cuadrante 1, 2 y 3), el mercado de destino presentará una mayor rentabilidad esperada y, por tanto, mayores oportunidades para la entrada. Por el contrario, si el país de destino se sitúa en los cuadrantes 7, 8 y 9, encontraremos un mercado poco atractivo económicamente, y sería conveniente invertir de forma muy limitada o no realizar la expansión en ese mercado. En los cuadrantes 4, 5 y 6, encontramos una posición intermedia, donde existe la posibilidad de invertir en nichos muy concretos que aporten grandes beneficios.

La matriz ha sido realizada analizando los cuatro países seleccionados en el apartado anterior, ponderando las variables más relevantes de 0 a 3, siendo 0 nada importante y 3 muy importante. A la hora de evaluar cada variable, se hará con los valores -1, 0, 1 apoyándonos en los indicadores de la tabla y de cada variable, así como del DAFO se han recuperado las fortalezas y debilidades de la empresa ajustándolas a las características del mercado de destino (Ver anexo 5). En la figura que observamos a continuación, se posicionan los países seleccionados según los resultados que hemos obtenido en la Matriz.

En primer lugar, Francia, Austria y Suiza vemos que se posicionan en el mismo cuadrante (**cuadrante 5**) lo que indica que la inversión en cualquiera de estos mercados debería de hacerse a través de una **entrada selectiva**, es decir, la empresa debería centrarse en algunas zonas concretas del país para que el producto pudiera

comercializarse de forma rentable y obtener grandes beneficios o corregir algunos aspectos para evitar posibles riesgos.

Figura 3.2.1: Matriz de Mckinsey.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Bélgica se sitúa en la casilla número 2 de la matriz, la cual se recomienda la entrada potenciando fuertemente las fortalezas de la empresa en los mejores negocios (producto gourmet a precio asequible). Es el país que mejores oportunidades de entrada presenta, con un elevado atractivo de mercado, fuertes expectativas de crecimiento y el más adecuado para llevar a cabo la internacionalización. Se podría plantear la situación de una entrada paulatina y selectiva.

3.3 SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

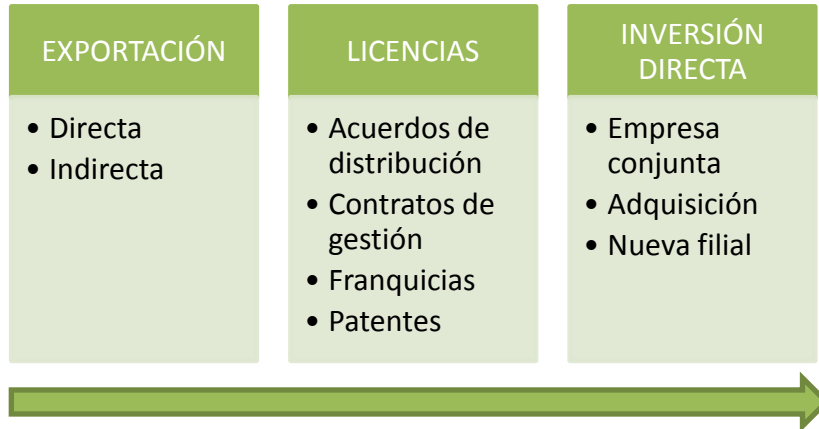
Una vez hemos decidido el mercado concreto en el que queremos internacionalizar el producto, el siguiente paso es elegir el método de entrada que mejor se adapte a las condiciones que se encuentra la empresa y a los recursos que quiere comprometer, así como la elección de la estrategia a seguir.

3.3.1 MÉTODOS DE ENTRADA

Las tres formas principales para entrar en los mercados exteriores son: la exportación, conceder licencias o la realización de inversiones directas propias. Como podemos observar en la figura 3.3.1.1, dentro de cada método, existen distintos sub-métodos. La

flecha nos indica el aumento del grado de control y compromiso de recursos que implica cada modo de entrada.

Figura 3.3.1.1: Métodos de entrada al mercado internacional.



Fuente: Elaboración propia con datos de Pla, J y León, F (2004)

Cada una de las anteriores opciones, se distinguen por los distintos grados de control que la empresa otorga al mercado exterior, los recursos que compromete y el riesgo de diseminación⁵ dispuesto a soportar. A continuación, se describirán los métodos de entrada que podría utilizar la empresa en su entrada al exterior.

- i. Exportación indirecta y directa.
- ii. Inversión Directa (FDI)
- iii. Licencias

En primer lugar, la exportación es el método más seguro y que menos esfuerzo conlleva, siendo así la forma que más se utiliza a la hora de entrar en un mercado exterior por primera vez. Dentro de este método encontramos dos directrices distintas; la **exportación indirecta y directa**. En la primera, la empresa vende sus productos al exterior a través de otra empresa, donde son los intermediarios los que se encargan de todos los trámites y complicaciones internacionales posibles. Por otro lado, en la exportación directa, la empresa se encarga de elegir a un distribuidor en el país de destino y de controlar todas las operaciones en el exterior. En este caso, se le da mucha

⁵ Riesgo potencial de expropiación del know-how y de la tecnología de una empresa por parte de un tercero. Pla Barber, J y León Darder, F (2004): *Dirección de empresas internacionales*. Pearson, Madrid.

más importancia a la actividad exportadora y existe una implicación más fuerte en el compromiso de los recursos.

Por otro lado, un método que suele usarse con la finalidad de compartir el elevado nivel de riesgo, son **las licencias**. Un acuerdo de licencias consiste en el traspaso de derechos entre una empresa y otra a través de un contrato con la condición de un pago inicial o uno periódico relacionado con la cifra de ventas. Algunas de las alternativas más conocidas son las franquicias y la cesión de patentes.

Por último, la opción más arriesgada, pero a la vez, la que aporta mayores beneficios a largo plazo es **la inversión directa**. Este método consiste en la apertura de puntos de venta, oficinas o incluso fábricas de producción en el país de destino, por lo que la inversión a realizar va a ser más importante, de ahí a que sea la más arriesgada. Por otro lado, el control sobre las ventas en ese país será mucho más elevado por el mayor compromiso de los recursos y habrá mayores oportunidades de adaptar el producto a las necesidades de esos consumidores gracias al contacto directo con ellos y ofrecer una imagen más fiel y comprometida.

3.4 ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

La elección del modo de entrada en el mercado de destino es una de las decisiones más importantes, ya que de ella dependerán los futuros resultados y la permanencia o/y expansión en ese país.

Para la toma de esta decisión, se han analizado los procedimientos de expansión y métodos que ha utilizado y sigue utilizando Bodegas Aragonesas SA en los mercados exteriores, ya que la cooperativa se puede beneficiar de muchos de sus contactos anteriores y podría disponer con antelación de que método ha funcionado y cual no en cada país. La información que ha aportado esta empresa ha sido relevante a la hora de elegir la **exportación indirecta a través de intermediarios** como el modo de entrada idóneo para hacer llegar el producto al país de destino, ya que nos encontramos con una empresa pequeña y con escasos recursos económicos.

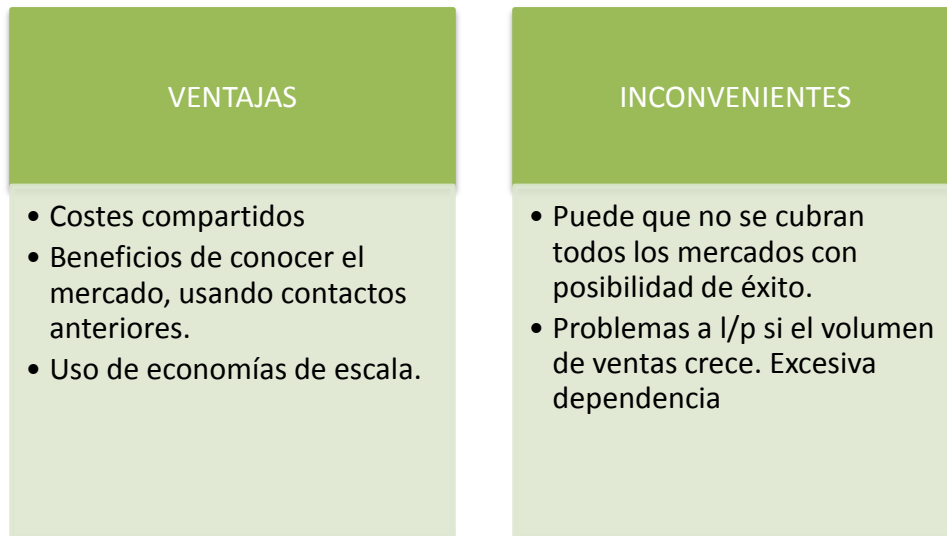
Las ventas del producto utilizando este método se realizarán a través de **intermediarios** independientes que serán los que se encargarán de todos los trámites administrativos y logísticos a realizar con el país de destino. Al ocuparse éstos de todos los trámites, el exportador no obtiene ningún control del proceso de exportación y puede resultar desventajoso.

Las distintas vías que existen en la exportación indirecta son:

- A través del departamento de compras de una empresa extranjera o un “**bróker**”. Ésta es la forma más económica y simple de abordar un mercado exterior, aunque quizá la más arriesgada por la ausencia de control sobre las estrategias de marketing y la elección de los mercados de destino.
- A través de **agentes/intermediarios**. En este caso, la empresa se beneficia del conocimiento y contactos del mercado haciendo uso de sus contactos, del mismo modo que también comparten los costes. Además, los costes de transporte y distribución no resultarán ser tan elevados gracias a las economías de escala. Por otro lado, si el volumen de ventas crece significativamente, puede resultar perjudicial a largo plazo debido a la elevada dependencia de un tercero. Otro inconveniente puede surgir cuando la compañía no cubra la totalidad de mercados con posibilidad de éxito o que la empresa especializada opere en otras áreas sin relación con el producto y éste resulte desatendido.
- La utilización de red de ventas de otra empresa, ya sea local o extranjera (**piggy-back**). Este método es el menos arriesgado de los tres, además podremos beneficiarnos de la información y experiencia que dispone Bodegas Aragonesas SA de Bélgica. Por otro lado, el portador podrá aumentar su oferta de productos para hacerla más atractiva y podrán beneficiarse de las economías de escala para reducir los costes de transporte y distribución. El inconveniente principal de usar piggy-backs son los problemas que puedan surgir si las políticas de promoción y marcas no se deciden con anterioridad, ya que éstas pueden acabar fijadas por el portador.

En este caso, se ha tomado la decisión de utilizar los **intermediarios en los países de destino**, especialmente por los contactos y experiencia que posee Bodegas Aragonesas SA en ese mercado. Esta red aporta seguridad a la hora de establecer los productos en un mercado novedoso y la imagen de la empresa puede verse beneficiada gracias a la notoriedad existente de nuestro portador. Por otro lado, Bodegas Aragonesas SA obtendrá mayor prestigio y experiencia como empresa exportadora en el sector agroalimentario. Otro factor que nos ha llevado a esta elección, han sido la reducción de los costes debido a las economías de escala.

Figura 3.4.1: Ventajas e inconvenientes de los intermediarios.



Fuente: Serrano (2016). Asignatura Plan de internacionalización.

CAPÍTULO IV: PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN OPERATIVO

En este apartado, diseñaremos el plan operativo de internacionalización para la Cooperativa Santo Cristo de Magallón. El objetivo principal de este apartado consiste en guiar a la empresa para llevar a cabo de la forma más adecuada posible el plan de internacionalización, así pues, detallaremos el mercado objetivo, el producto idóneo para la penetración en el mercado de destino, la normativa a llevar a cabo para exportar de forma correcta el aceite de oliva, los niveles de precios, el tipo de envase, la distribución y logística, y, por último, algunas herramientas de comunicación y acciones que nos ayudarán a que nuestro producto tenga una mejor adaptación.

4.1 MERCADO OBJETIVO

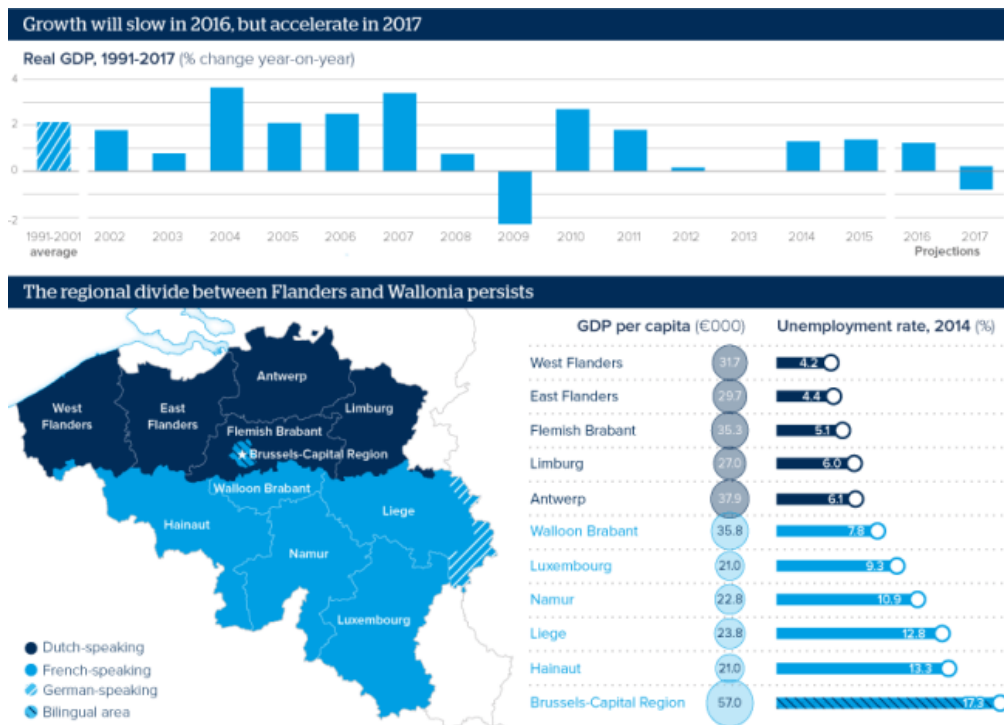
Para la definición más exacta y según la entrevista realizada con Juan Carlos Palacios (anexo 6), gerente de la cooperativa, se ha decidido entrar en Bruselas, ya que es la capital del Estado y la ciudad que tiene más afluencia de la región debido a la importancia otorgada por ser la principal sede administrativa de la Unión Europea y la que presenta mayores oportunidades. Así, gracias a los incentivos fiscales, es un país que ha atraído a muchos extranjeros adinerados, especialmente por ser la sede de muchas empresas y organizaciones internacionales y disponer de una excelente infraestructura de negocios; esto aumentará el número de consumidores con un alto

poder adquisitivo. También es la zona más poblada del país y puede ser una buena opción para las primeras etapas de internacionalización, siendo el número de habitantes de 1,1 millones (Inversiones,I, ICEX 2015).

Por otro lado, es un mercado que se caracteriza por su gran apertura al exterior y por su perfil como “test” para lanzar nuevos productos y abrirse, posteriormente, a otros lugares. Según un estudio realizado por Promperú (2015), ha logrado ocupar el puesto 13 como país exportador y el puesto 11 como país importador a nivel mundial.

Los consumidores belgas son muy sensibles a la relación calidad/precio, y son los aspectos que más consideran a la hora de comprar un producto, por lo que creemos que el producto a exportar puede resultar atractivo. Por otro lado, y como podemos observar en la imagen siguiente y según un artículo de la Cámara de comercio de Zaragoza (2015), es la ciudad que tiene una de las rentas per cápita más altas del continente y se sitúa entre las regiones más ricas de Europa.

Figura 4.1.1: Pib per cápita de las distintas regiones del estado belga.



Fuente: Gil,A, 2016. *El orden mundial*.

Los establecimientos donde se ofertará el producto serán aquellos con los que consigamos que el intermediario⁶ elegido tenga contacto y así, determinar las zonas donde comercializar el aceite de oliva.

Podemos encontrar un listado de intermediarios mayoristas en el anexo 7.

4.2 EL PRODUCTO

Pago La Corona-MÉLANGE

Como bien indica la marca Mélagne (mezcla en francés), este aceite de Oliva Virgen Extra con D.O Sierra de Moncayo, está compuesto por ambas variedades; empeltre y arbequina. La variedad que más abunda en la zona donde se produce es el empeltre, aunque la arbequina está en una proporción significativa; son las dos únicas variedades con las que la cooperativa trabaja. Tanto la estructura de los suelos como la aportación de riego en los momentos adecuados, favorecen a que la maduración sea excelente y precisa para que se pueda realizar la recolección desde primeros de noviembre hasta finales de diciembre.

La elaboración se realiza por separado, aunque a posteriori se mezclan para obtener un sabor a manzana y plátano con un ligero toque a almendra y oliva madura. Siguiendo la misma armonía que todos sus aceites anteriores, éste también deja un ligero sabor picante, aunque con una sensación más dulce que los otros.

Se envasa en botellas de cristal verde (750, 500 y 250 ml) con la finalidad de proteger el producto de la luz y se deposita a través de un tapón no rellenable.

Podemos adquirir el producto en la propia cooperativa o en los supermercados Plaza del Grupo Día.



⁶ Algunos de los intermediarios a tener en cuenta son: CARGILL OIL PACKERS BVBA, MIA TRADING INT SA, SAFIFOODS SA.

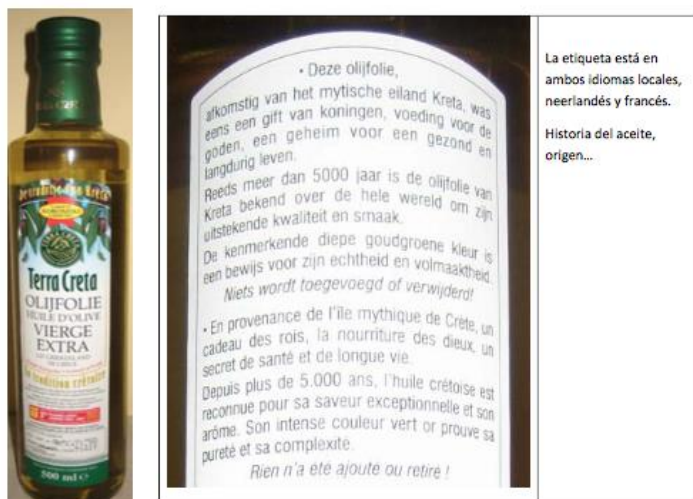
4.3 NORMATIVAS SOBRE EL PRODUCTO

El mercado belga, al tratarse de un país miembro de la Unión Europea, está sujeto a la misma regulación que en España. Respecto a la producción, envasado y comercialización se aplica la normativa europea, así como los estándares sobre la calidad, higiene, componentes y etiquetado que debe cumplir el aceite de oliva. A continuación, nombraremos los más relevantes:

- Los aceites de oliva combinados, es decir, la mezcla de varios aceites vegetales, el reglamento prohíbe la denominación de “aceite de oliva” si éste no cuenta con un mínimo del 50% en la composición del producto.
- Debe ser vendido en recipientes de 5 litros como máximo, con un sistema destruible de cerrado después de la primera apertura.
- Se debe indicar la proporción del aceite de oliva en peso total del producto, o el porcentaje de aceite de oliva en el conjunto de materias grasas contenidas.
- Se debe presentar un etiquetado mencionando la categoría de aceite al cual se refiere, por ejemplo, “aceite de oliva virgen extra”.

A continuación, podemos observar un ejemplo de etiquetado en francés y neerlandés.⁷

Figura 4.3.1: Etiquetado según la normativa.



Fuente: Estudio de mercado del aceite de oliva en el mercado belga. Prochile (2011).

⁷ Podemos consultar más información acerca del etiquetado en el siguiente enlace: www.codexalimentarius.net

Por otro lado, se debe mencionar sobre la etiqueta, además de estar en los tres idiomas que se hablan en Bélgica (flamenco, francés e inglés):

- Denominación del producto.
- Cantidad neta.
- Fecha límite para el consumo.
- Lista de ingredientes.
- Condiciones particulares de conservación y utilización.
- Nombre y dirección del fabricante.
- Lugar de origen.

4.4 NIVELES DE PRECIOS

Según un estudio realizado por El Portal Olivícola (2017), sobre el precio del aceite de oliva, se concluye que el mercado del aceite de oliva en España ha experimentado una importante subida continuada de las cotizaciones situándose a 3,85€/kg a finales de febrero, lo que significa un aumento del 19% con respecto al año anterior. Por otro lado, los precios de los principales competidores productores se sitúan en 6,07€/kg en Italia y 3,46€/kg en Grecia.

El precio al que comercializaremos el producto es uno de los factores más importantes para obtener una buena aceptación en el mercado exterior. Para ello, también deberemos tener en cuenta los márgenes de los intermediarios desde que el producto sale de España hasta que llega al consumidor final, del mismo modo que también nos fijaremos en el precio de la competencia en el mercado de destino. Como se ha comentado, el consumidor belga está dispuesto a pagar un precio más elevado, siempre y cuando la calidad sea buena. Además, la ciudad elegida como mercado de destino presenta unos habitantes con un nivel de renta alta y pensamos que valorarán positivamente la marca española del aceite de oliva.

La elevada renta per cápita de los belgas y su elevado gasto en alimentación, nos permitirá poner un precio justo y adecuado desde su perspectiva y que nos reportarán unos márgenes notables.

En este caso, el P.V.P que se impondría en Bélgica, teniendo en cuenta los correspondientes costes de la tabla (anexo 8), rondarían los **12€**.

Haciendo referencia a los principales datos que podemos encontrar en la tabla en la que establecemos el precio según los márgenes y costes de transporte, podemos encontrar el precio inicial de salida, que se sitúa en 4€, los costes de internacionalización, los cuales rondan los 2€ y el margen operacional que es del 20%.

Por último, hemos considerado los precios de la competencia con características similares al producto a exportar (producto español comercializado en Bélgica de 50 cl) para que éste tenga la mayor aceptación posible y una buena relación calidad/ precio.

Tabla 2: Precios de la competencia.

NOMBRE	PRECIO	CANTIDAD	VARIEDAD	VENTA	IMAGEN
MARQUES DE GRIÑÓN	12,79 €	50 cl	ARBEQUINA	DELHEIZE	
AMORIS	12,46 €	50 cl	ARBEQUINA	OLIVE OIL LOVERS	
MUELOLIVA	15,14 €	50 cl	PICUDA	OLIVE OIL LOVERS	
CASTILLO DE CANENA	12,60 €	50 cl	PICUDA	OLIVIERS & CO	

Fuente: Elaboración propia con datos de Delheize, Olive Oil LOvers y Oliviers & Co.

4.5 ENVASE

Respecto al envase, en su forma y contenido, no se hará ninguna modificación; exportaremos las botellas de cristal verde con tapón no rellenable en el formato de 500ml, para empezar. El único cambio relevante será la adaptación del etiquetado al idioma del país. En Bélgica se hablan tres idiomas: neerlandés en Flandes, francés en Valonia e inglés (en algunas zonas también se habla alemán, aunque no es un número significativo), por lo que incluiremos en el diseño del etiquetado los tres idiomas correspondientes. Por otro lado, haciendo referencia a la nueva normativa de la Unión Europea, aplicada en diciembre de 2014 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor en el etiquetado de los alimentos, también se incluirán algunas características como el origen del producto, la descripción de éste y su composición, entre otros.

4.6 DISTRIBUCIÓN

La distribución alimentaria está muy desarrollada en el mercado belga. El nivel de facturación es muy elevado. En 2013, según datos económicos del ICEX (2015), las ventas alcanzaron los 37.500 millones de euros, lo que supone un 10% de su PIB. Estos datos se ven beneficiados por ser un país con una buena ubicación geográfica, un excelente sistema de distribución y un alto nivel de desarrollo de infraestructuras que permiten un veloz acceso a proveedores.

4.6.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Cada vez son más el número de grandes superficies que podemos encontrar en Bélgica, y menos significativo el número de pequeños comercios. Sin embargo, creemos que para empezar a comercializar el producto, lo más conveniente sería vender en **tiendas tradicionales**, a pesar de que éstas vendan en menor cantidad. Para poder diferenciarnos en las grandes superficies, necesitaríamos realizar un gran esfuerzo publicitario, ya que en supermercados encontramos muchos lineales con productos de la competencia y no disponemos de suficientes recursos económicos para hacerlo. Para ello, y como hemos nombrado en el apartado de la elección del modo de entrada, necesitaremos la ayuda de un intermediario o distribuidor que reparta la mercancía en distintas tiendas donde vendan productos delicatessen con un precio más elevado y un envase cuidado.

A continuación, mostramos un ejemplo de la tienda gourmet Oliviers & Co, situada en Bruselas y especializada en aceites de oliva:

Figura 4.6.1.1: Tienda gourmet Oliviers&Co



Fuente: Oliviers&Co

4.6.2 ACCESO AL MERCADO

La forma más segura, exitosa y común que se utiliza para introducir un producto en el mercado belga es a través del envío de catálogos, precios y promociones; es muy importante que el proveedor esté siempre asociado con el distribuidor para la fijación de promociones. Por lo tanto parte del presupuesto debería emplearse en la adaptación de contenidos y soportes para la entrada en el mercado belga.

4.7 PROMOCIÓN Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Con la finalidad de diferenciar el producto de los demás en el país que entraremos y crear una imagen positiva en la mente de los consumidores, será conveniente la inversión en **campañas de publicidad y de promoción**, así, completaremos el análisis de las 4 P's del marketing mix. Como se ha explicado en anteriores capítulos, la Cooperativa Santo Cristo de Magallón no dispone de una gran cantidad de recursos económicos para invertir en este tema, por lo que trataremos de entrar y persistir en la mente del consumidor a través de acciones de comunicación que no nos supongan un gasto significativo, sin embargo, que tengan una gran repercusión y la competencia de productos italianos y franceses nos supongan un problema menor.

A continuación, se proponen algunas acciones que podrían ser eficaces:

- **Catas y muestras gratuitas** en eventos relacionados.
- **Redes Sociales.** Apertura de una cuenta en **Facebook** con información actualizada en distintos idiomas para poder llegar a un mayor número de público.

- Asistencia a *ferias gastronómicas* relacionadas con el sector del aceite de oliva en Bruselas para dar a conocer el producto. La principal feria en Bruselas es “Seafood expo global & Seafood processing global” que se realiza del 25 al 27 de abril de 2018. (Ver datos de contacto y otras ferias en anexo 8)
- Aparición puntual del producto *en revistas especializadas* oleícolas, como las que podemos observar en el anexo 9.
- Añadir otros *idiomas en la página web* de la empresa y actualizarla.
- Realizar *alianzas o acuerdos* con otras empresas alimenticias para vender el producto como complementario a otro. Por ejemplo: promocionar el aceite de oliva español junto con una cuña de queso.

Las acciones nombradas se analizarán una por una para ver cuales se adaptan mejor al presupuesto y a la imagen que quiere transmitir la empresa, con la mera finalidad de que el producto sea diferenciado y recordado en la mente del consumidor.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

En el trabajo, se ha elaborado un plan de internacionalización y los distintos aspectos básicos de éste para la Cooperativa Santo Cristo de Magallón, empresa que pertenece al sector agroalimentario.

En primer lugar, se ha realizado un diagnóstico del potencial de internacionalización, analizando la empresa y su entorno. El proceso de reflexión estratégica permite analizar la entrada, así como la descripción de los factores críticos de países como Austria, Suiza, Francia y Bélgica. En el plan estratégico, se selecciona Bélgica mercado inicial para la exportación del producto. Algunos indicadores clave para nuestra decisión de mercado han sido el crecimiento del Pib, la tasa de variación del consumo del producto y el tamaño del mercado, entre otros factores. Por otro lado, el hecho de disponer de economías de experiencia y contactos por parte de Bodegas Aragonesas SA y de haber realizado una pequeña prueba de exportación años atrás en la misma ciudad que la elegida (Bruselas), ha hecho que la decisión fuera más sencilla. Respecto al método de entrada en el mercado, se ha optado por la exportación indirecta a través de intermediarios por el bajo riesgo que conlleva.

Seguidamente, se ha descrito el plan de internacionalización operativo de la empresa, detallando el producto que vamos a exportar con la normativa correspondiente, el mercado objetivo, en el cual se ha incluido una lista con posibles importadores belgas, los niveles de precios aproximados, los cuales se pueden calcular en la tabla adjunta teniendo en cuenta todos los gravámenes relevantes y los precios de la competencia. También se ha detallado el envase y el etiquetado correspondiente atendiendo a la normativa del país, así como la distribución y logística del producto a través de tiendas tradicionales. Por último, se han propuesto algunas acciones de comunicación y promoción adaptadas a sus necesidades.

Pese a las limitaciones del trabajo, hemos llegado a la conclusión de que, seguramente, sería necesario realizar un análisis de mercado en mayor profundidad y la realización de un plan de viabilidad teniendo en cuenta de forma más precisa los costes. Por otro lado, pensamos que el trabajo puede ayudar como punto de partida, a la empresa, y a otras empresas de características similares y que se estén planeando realizar una posible exportación de sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anon (2011). Estudio de mercado del aceite de oliva en Bélgica. [online] Available at: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_08_22_11170712.pdf [Acceso 18 May 2017].
- Anon (2015). Bélgica y Países Bajos. [online] Available at: <http://www.camarazaragoza.com/exterio/BoletinNET/docs/DocumentoContenido5116.pdf> [Acceso 12 May 2017].
- Bécares, B. (2015). España ya está entre los 20 países que más compran por Internet. [online] ChannelBiz. Available at: <http://www.channelbiz.es/2015/04/13/espana-ya-esta-entre-los-20-paises-que-mas-compran-por-internet/> [Acceso 19 May 2017].
- Cesce (2017). CESCE España. [online] Available at: <http://www.cesce.com> [Acceso 16 May 2017].
- Comunidad ISM. (2017). Por primera vez España está entre los diez países con mayor consumo de productos ecológicos. [online] Available at: <http://www.comunidadism.es/blogs/por-primera-vez-espana-esta-entre-los-diez-paises-con-mayor-consumo-de-productos-ecologicos> [Acceso 23 May 2017].
- Datosmacro (2017). PIB de España - Producto Interior Bruto 2017. [online] Available at: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Acceso 16 Apr. 2017].
- Donaire, G. (2017). La competencia internacional amenaza el liderazgo oleícola de Andalucía. [online] EL PAÍS. Available at: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/12/30/andalucia/1356886294_907422.html [Acceso 4 Apr. 2017].
- Ec.europa.eu. (2017). Cuentas nacionales y el PIB - Statistics Explained. [online] Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/es#Evoluci.C3.B3n_del_PIB [Acceso 12 Mar. 2017].
- EFEAgro Información agroalimentaria. (2017). ¿Sabes qué países consumen más aceites de oliva?. [online] Available at: <http://www.efeagro.com/noticia/aceite-oliva/> [Acceso 14 Apr. 2017].
- El Orden Mundial en el S.XXI. (2016). Bélgica, ¿un Estado fallido en Europa?. [online] Available at: <http://elordenmundial.com/2016/11/10/belgica-estado-fallido-europa/> [Acceso 12 May 2017].
- Euromoneycountryrisk (2017). Home | Euromoney country risk. [online] Available at: <https://www.euromoneycountryrisk.com/default.aspx#supertop> [Acceso 16 May 2017].
- Eurostat (2015). 2015 - Eurostat. [online] Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lucas/data/primary-data/2015> [Acceso 15 Mar. 2017].
- Expo, N., Expo, B. and Taxis, T. (2017). Ferias de Alimentación en Bruselas. [online] Nferias.com. Available at: <http://www.nferias.com/alimentacion/bruselas/> [Acceso 15 Jun. 2017].
- FAO (2017). CODEX Alimentarius: Home. [online] Available at: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en/> [Acceso 6 Jun. 2017].

- FAOSTAT (2017). FAOSTAT-Agriculture Database, Rome: FAO. Available at: <http://faostat.fao.org/faostat/> [Acceso 25 Apr. 2017].
- Geert-hofstede (2017). Portugal - Geert Hofstede. [online] Available at: <https://geert-hofstede.com/portugal.html> [Acceso 16 May 2017].
- ICEX (2015). Alimentación en Bélgica: una sofisticada distribución. [online] Ices.es. Available at: <http://www.ices.es/ices/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/REP2015367875.html> [Acceso 3 Jun. 2017].
- ICEX (2017). ICEX España Exportación e Inversiones >> Pasaporte al Exterior. [online] Ices.es. Available at: <http://www.ices.es/ices/es/navegacion-principal/nuevos-exportadores/formacion/pasaporte-al-exterior/index.html> [Acceso 14 Jun. 2017].
- Impulso Negocios Noticias de Rosario, U. (2015). Ranking 2015: Cuales son los países más avanzados en tecnología? - Mundo - impulsonegocios.com. [online] Impulsonegocios.com. Available at: http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2015/04/29/Editorial_35565.php [Acceso 20 May 2017].
- Leyva, E., P.Parra, N.Trujillo, (2011). [online] Available at: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf [Acceso 16 Apr. 2017].
- Oliviers-co (2017). Oliviers&Co.: l'huile d'olive et produits d'excellence. [online] Available at: <http://www.oliviers-co.com> [Acceso 12 Jun. 2017].
- Portalolivicola (2017). España: El precio del aceite de oliva se dispara el 8% en los supermercados: PortalOlivícola.com. [online] Available at: <http://www.portalolivicola.com/2017/03/16/espana-el-precio-del-aceite-de-oliva-se-dispara-el-8-en-los-supermercados/> [Acceso 25 May 2017].
- PROMPERÚ. (2017). PROMPERÚ. guía de mercado belga. [online] Available at: http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/239/Guia_mercado_belgica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Acceso 12 May 2017].
- Santocristo de magallon (2017). Santo Cristo de Magallon Soc. Coop. Comarcal. [online] Available at: <http://www.santocristodemagallon.com/> [Acceso 12 Jun. 2017].
- Serrano, R., Fernández-Olmos, M., & Pinilla, V. (2015). International diversification and performance in agri-food firms. Documento de Trabajo de la Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza

ASIGNATURAS CONSULTADAS

Asignatura Marketing e Investigación de Mercados: Plan de internacionalización. Curso 2016/2017- Universidad de Zaragoza.

Asignatura Marketing e Investigación de Mercados: Plan de marketing. Curso 2016/2017- Universidad de Zaragoza.

OTROS DATOS DE INTERÉS

Libro de la historia de la cooperativa

<http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/imprimir.php?id=199363>

TESIS CONSULTADOS

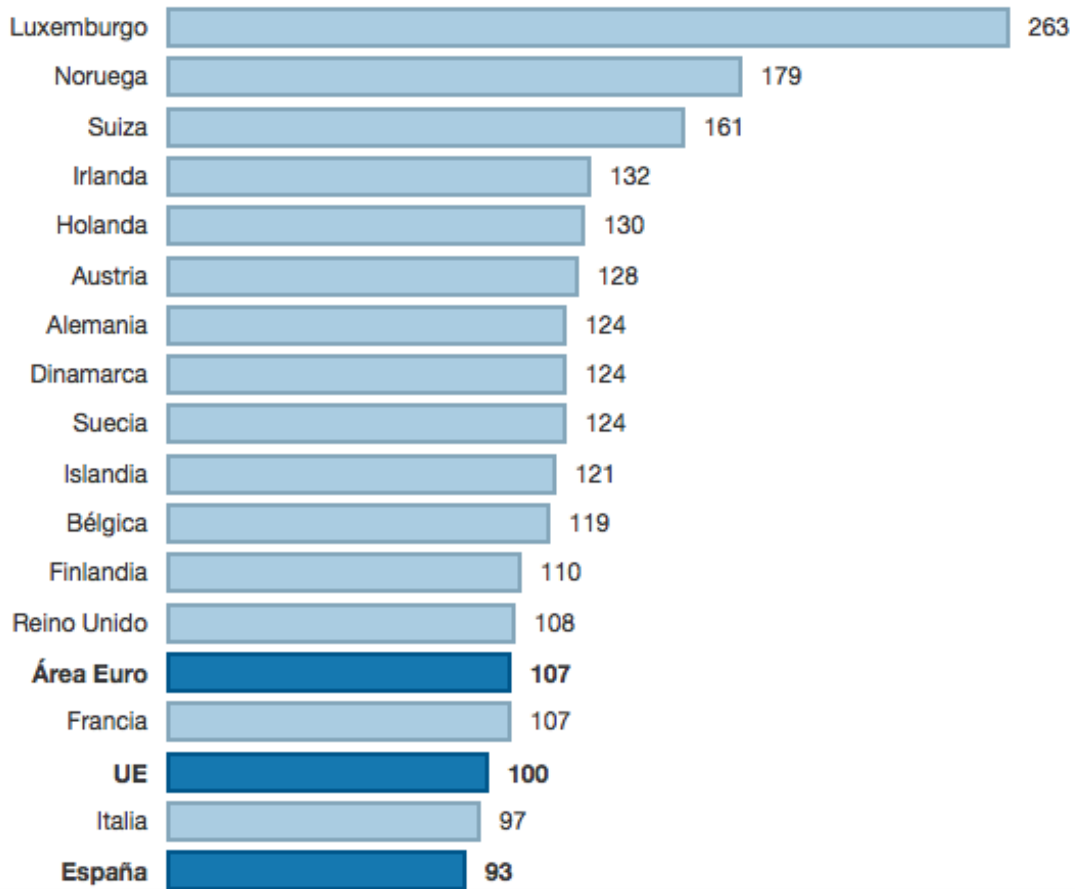
Tesis Santo Cristo de Magallón: https://zagan.unizar.es/record/12339/files/TAZ-TFG-2013-835_ANE.pdf

ANEXO 1: HISTORIA DE LA COOPERATIVA

- 1955 ● Fundación de la Cooperativa Vinícola Comarcal del Santo Cristo con la Cruz a Cuestas.
 - 1955 ● Construcción de la primera bodega de la Cooperativa.
 - 1956 ● Recogida de la primera cosecha.
 - 1957 ● Primera liquidación.
 - 1957 ● Instalación molino de martillos para molturar los piensos.
 - 1958 ● Ampliación de la bodega.
 - 1962 ● Construcción de una almazara y una sección para la conserva de oliva.
 - 1962 ● Creación de la sección cerealista
 - 1962 ● Segunda ampliación de la bodega.
 - 1968 ● Restauración de los edificios de la empresa: almacén, oficinas, etc.
 - 1972 ● Tercera ampliación de la bodega.
 - 1974 ● Se consigue la Denominación de Origen para los vinos de la cooperativa.
 - 1975 ● Acuerdo para la construcción de una nueva bodega.
 - 1983 ● Exportación de vino a Cuba.
 - 1986 ● Registro de la marca para aceite "Olivera de Magallón".
 - 1997 ● Instalación de una nave por los problemas en la antigua fabrica de aceite.
 - 1997 ● La cooperativa pasa a denominarse Sociedad Cooperativa Comarcal Cristo de Magallón.
 - 1999 ● Inauguración instalaciones de la almazara "La Olivera".
 - 2001 ● La cooperativa pasa a denominarse Santo Cristo de Magallón, Sociedad Cooperativa Comarcal.
-

Fuente: Página web de la empresa.

ANEXO 2: PIB DE LOS PAÍSES POR ENCIMA DE LA MEDIA



Fuente: Datosmacro, 2017.

ANEXO 3: EVOLUCIÓN INDICADORES ECONÓMICOS

EVOLUCIÓN INDICADORES ECONÓMICOS	2016	2015	2014	2013	2012	2011
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	4.592.159	3.664.750	3.783.746	4.632.291	3.867.175	3.693.994
RDO. EXPLOT. DESPUES DE IMPUESTOS	29.409	30.187	26.594	36.399	-400.763	2.152
TOTAL ACTIVO	6.069.577	5.130.724	5.664.974	5.996.622	6.192.126	7.117.971
FONDOS PROPIOS	1.776.568	1.774.698	1.773.918	1.798.743	1.806.839	2.248.706
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	0,64	0,82	0,7	0,77	-8,09	0,03

ENDEUDAMIENT O (%)	71	65	70	70	70,82	68,41
-----------------------	----	----	----	----	-------	-------

Fuente: Datos facilitados por el gerente de la empresa.

ANEXO 4: CÁLCULO DISTANCIA CULTURAL

Paso 1: Obtención de datos con Geert-Hofstede.

	Distancia de poder	Individualismo	Masculinidad	Evitación de incertidumbre	Orientación a l/p	Indulgencia
ESPAÑA	57	51	42	86	48	44
BÉLGICA	65	75	54	94	82	57
FRANCIA	68	71	43	86	63	48
SUIZA	34	68	70	58	74	66
AUSTRIA	11	55	79	70	60	63

Paso 2: Diferencia de las cantidades entre los países y España.

	Distancia de poder	Individualismo	Masculinidad	Evitación de incertidumbre	Orientación a l/p	Indulgencia
BÉLGICA	8	24	12	8	34	13
FRANCIA	11	20	1	0	15	4
SUIZA	23	17	28	28	26	22
AUSTRIA	46	4	37	16	12	19

Paso 3: Suma de todas las cantidades de cada país

TOTAL	
BÉLGICA	99
FRANCIA	51
SUIZA	144
AUSTRIA	134

ANEXO 5: MATRIZ MCKINSEY

A) BÉLGICA

	VARIABLES	Ponderación	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio	Valor relativo
			-1	0	1	Valore			
ATRACTIVO DEL MERCADO	Tamaño del mercado	3	Pequeño	Medio	Grande	1	5	12	3,9
	Tasa de crecimiento del consumo de aceite	3	Baja	Media	Alta	1	5		
	Márgenes de importación de aceite de oliva	3	Bajos	Medios	Altos	0	0		
	Distancia geográfica	1	Mucha	Media	Poca	0	0		
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	0	0		
	Tasa de penetración del aceite de oliva	1	Poca	Media	Mucha	1	1,666666667		
POSICION COMPETITIVA	Experiencia en exportación	3	Poca	Media	Mucha	1	5	5	1,7
	Calidad del producto (D.O)	3	Mediocre	Media	Alta	0	0		
	Capacidad tecnológica (DEBILIDAD)	2	Alta	Media	Baja	1	3,333333333		
	Venta online	1	Baja	Media	Alta	1	1,666666667		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	Altos	Medios	Bajos	-1	-5		
	Falta de producto ecológico	1	Fuerte	Medio	Débil	0	0		

B) AUSTRIA

	VARIABLES	Ponderación	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio	Valor relativo
			-1	0	1	Valore			
ATRACTIVO	Tamaño del mercado	3	Pequeño	Medio	Grande	-1	-5	-5	-1,7
	Tasa de crecimiento del consumo de aceite	3	Baja	Media	Alta	0	0		

POSICION COMPETITIVA	Márgenes de importación de aceite de oliva	3	Bajos	Medios	Altos	0	0	8,3	-	2,8
	Distancia geográfica	1	Mucha	Media	Poca	-1	-			
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	1	1,666666667			
	Tasa de penetración del aceite de oliva	1	Poca	Media	Mucha	0	0			
	Experiencia en exportación	3	Poca	Media	Mucha	-1	-5			
	Calidad del producto (D.O)	3	Mediocre	Media	Alta	0	0			
	Capacidad tecnológica (DEBILIDAD)	2	Alta	Media	Baja	0	0			
	Venta online	1	Baja	Media	Alta	-1	-			
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	Altos	Medios	Bajos	0	0			
	Falta de producto ecológico	1	Fuerte	Medio	Débil	-1	-			
							1,666666667			

C) FRANCIA

VARIABLES		Ponderación	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio	Valor relativo
			-1	0	1	Valore			
ATRACTIVO DEL MERCADO	Tamaño del mercado	3	Pequeño	Medio	Grande	1	5	3,3	1,1
	Tasa de crecimiento del consumo de aceite	3	Baja	Media	Alta	-1	-5		
	Márgenes de importación de aceite de oliva	3	Bajos	Medios	Altos	0	0		
	Distancia geográfica	1	Mucha	Media	Poca	1	1,666666667		
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	0	0		
	Tasa de penetración del aceite de oliva	1	Poca	Media	Mucha	1	1,666666667		
POSICION COMPETITIVA	Experiencia en exportación	3	Poca	Media	Mucha	1	5	1,7	0,6
	Calidad del producto (D.O)	3	Mediocre	Media	Alta	1	5		
	Capacidad tecnológica (DEBILIDAD)	2	Alta	Media	Baja	-1	-		
	Venta online	1	Baja	Media	Alta	1	1,666666667		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	Altos	Medios	Bajos	-1	-5		
	Falta de producto ecológico	1	Fuerte	Medio	Débil	-1	-		
							1,666666667		

D) SUIZA

VARIABLES	Ponderación	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio	Valor relativo	
		-1	0	1	Valore				
ATRACTIVO DEL MERCADO	Tamaño del mercado	3	Pequeño	Medio	Grande	-1	-5	1,7	0,6
	Tasa de crecimiento del consumo de aceite	3	Baja	Media	Alta	0	0		
	Márgenes de importación de aceite de oliva	3	Bajos	Medios	Altos	1	5		
	Distancia geográfica	1	Mucha	Media	Poca	0	0		
	Distancia cultural	1	Mucha	Media	Poca	0	0		
	Tasa de penetración del aceite de oliva	1	Poca	Media	Mucha	-1	-		
POSICION COMPETITIVA	Experiencia en exportación	3	Poca	Media	Mucha	1	5	5	1,7
	Calidad del producto (D.O)	3	Mediocre	Media	Alta	1	5		
	Capacidad tecnológica (DEBILIDAD)	2	Alta	Media	Baja	-1	-		
	Venta online	1	Baja	Media	Alta	0	0		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	Altos	Medios	Bajos	0	0		
	Falta de producto ecológico	1	Fuerte	Medio	Débil	-1	-		

ANEXO 6: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA

- 1) Breve introducción de la empresa. ¿Cuánta gente trabaja? ¿Cuántos departamentos hay?
- 2) Comentar DAFO de la empresa.
- 3) Comentar la tabla de evolución de los principales indicadores económicos de la empresa (anexo 4)
- 4) Tiempo invertido en redes sociales y posicionamiento web. ¿Cree que debería invertir más tiempo?

- 5) ¿Quién se encargaría de llevar el proceso de internacionalización?
- 6) Presupuesto aproximado para internacionalizar el producto
- 7) ¿Cuáles son los principales países a los que exporta Bodegas Aragonesas? ¿Es Bélgica uno de los que más experiencia exportadora tiene?

Le explicamos que finalmente hemos seleccionado Bélgica (país europeo) como país de destino y porqué. Añadir que en un primer momento queríamos internacionalizar dos formatos de aceite pero que finalmente nos quedamos con Melagne por su mayor calidad.

- 8) Teníamos como posibles países para internacionalizar el aceite Austria, Bélgica, Francia y Suiza. ¿Cree que hemos escogido la mejor opción? ¿Por qué?

Hemos seleccionado como modo de entrada a través de intermediarios con exportación indirecta por ser el que menor riesgo conlleva. ¿Cree que es lo correcto?

- 9) ¿Cree que es mejor comercializar el producto en las grandes superficies como supermercados o en tiendas tradicionales?
- 10) ¿A qué precio cree que sería conveniente comercializarlo para obtener beneficios?

Hemos analizado que los belgas le dan mucha importancia a los productos ecológicos.

- 11) ¿Habéis pensado alguna vez en hacer un aceite de oliva ecológico? ¿Estaríais dispuestos si el Melagne tuviera una gran aceptación?
- 12) ¿Venta online internacional de este producto?
- 13) ¿Cuáles cree que son los países que están creciendo más y que nos pueden perjudicar significativamente?
- 14) Presupuesto para acciones de comunicación

ANEXO 7: LISTA DE IMPORTADORES DE ACEITE DE OLIVA

ENTITÉ/BODY	ADRESSE/ADDRESS	TÉLÉPHONE/ PHONE	TELEFAX/ FAX	E-MAIL
CARGILL OIL PACKERS BVBA (AOP) Wholesaler/bottler En gros/embouteilleur	Prins Albertlaan 12 B-8870 IZEGEM	051 33 26 11	051 33 25 17	info@oilpackers.com
WOUTERS/GRANIMEX NV Wholesaler/bottler En gros/embouteilleur	Wolfsakker 4 B-9160 LOKEREN	09 340 42 44	09 340 42 49	info@wouters.com
A.O.R. Wholesaler/bottler En gros/embouteilleur	Rostockweg 312 B-2030 ANTWERPEN	03 541 38 07	03 542 59 90	info@oilio.com
STELLINO VALERIO Wholesaler / En gros	Statielei 41 B-2920 KALMTHOUT	03 666 39 73	03 666 39 73	www.stellino.be
SA AIGREMONT NV Wholesaler /En gros	Rue des Awirs 8 B-4400 AWIRS/ FLÉMALLE	04 273 71 00	04 275 49 31	www.aigremont.be
MIA TRADING INT SA Wholesaler /En gros	Quai des usines 22 B-1000 BRUXELLES	02 240 10 80	02 240 10 88	info@miatrading.com
SAFIFOODS SA Wholesaler /En gros	Bd D'Ypres 60 B-1000-BRUXELLES	02 219 50 70		
RAINERI BVBA Wholesaler /En gros	Torenlaan 5 3600 GENK/ ZWARTBERG	089 84 83 82	089 84 83 84	info@raineri.be

Fuente: Consejo Oleícola Internacional

ANEXO 8: PRECIO ESTABLECIDO

	Total	%
Cantidad (unidades)	1	
Precio en el mercado de destino	12,04	
Precio en el mercado nacional	5,00	100,00
% (Margen operacional)	0,20	20,00
Precio en fabrica	4,00	33,22
Costes Embarque FOB	0,50	4,15
Coste de transporte interior, aduanas y manipulación		
Costes de seguro y flete	1,00	8,31
Costes específicos CIF	0,40	3,32
Manipulación, aduanas, transporte interior		
Precio del mercado nacional + costes de internacionalización	5,90	47,5

EVALUACIÓN PRECIO EN DESTINO

Coste salida de fabrica + costes de internacionalización	5,90
Precio Tarifa Mayorista	8,43
30%	
Precio Tarifa Detallista	12,04
30%	
Coste en el mercado de destino	12,04

COMPETENCIA

COMPETIDOR 1 en el pais de origen	12,79
COMPETIDOR 2 en el pais de origen	12,46

COMPETIDOR 3 en el país de origen	15,14	
COMPETIDOR 1 en el país de origen	12,60	
Diferencia en precios comp - coste	1,2075	

Fuente: Estimaciones realizadas a partir de pasaporte al exterior, ICEX (2017).

ANEXO 9: FERIAS GASTRONÓMICAS EN BRUSELAS



European Commodities Exchange

- Agrícola, Alimentación, Agricultura, Ganadería
- 📅 Del jueves 12 al viernes 13 octubre 2017



Seafood Expo Global

- Alimentación, Jardinería, Agricultura, Bebidas, Ganadería, Mariscos, Pesca
- 📅 Del martes 25 al jueves 27 abril 2017
- 📍 **NPO Brussels Expo**
Belgiëplein 1 / B-1020 Brussels,
Bruselas (Bélgica)



Global SeaFood Expo

- Alimentación, Pescado, Refrigeración
- 📅 Del martes 25 al jueves 27 abril 2017
- 📍 **Brussels Expo**
Place de Belgique 1,
Bruselas (Bélgica)



Salon du Chocolat Bruxelles

- Alimentación, Chocolates, Dulces, Gastronomía, Pastelería
- 📅 Del viernes 10 al domingo 12 febrero 2017
- 📍 **Tour & Taxis**
Avenue du Port 86c Havenlaan 86c B - 1000 - Bruxelles - Brussel - Brussels,
Bruselas (Bélgica)

Fuente: NFERIAS, 2017.

ANEXO 10: REVISTAS ESPECIALIZADAS EN ALIMENTICIOS

Food Management

Tel.: +31(0) 30 6358585

Fax: +31 (0) 30 6358500

URL: <http://www.noordervliet.nl/>

E-mail: noordervliet@keesing.nl

Foodmagazine

Tel.: +31 (0) 314 349980

Fax: +31 (0) 314 349043

URL: <http://www.reedbusiness.nl/>

E-mail: klantenservice@reedbusiness.nl

Distrifood

Tel.: +31 (0) 314 349969

Fax: +31 (0) 314 349041

E-mail: traffic.food@reedbusiness.nl

URL: <http://www.distrifood.nl/>

Voeding Un

Editor: Keesing Noordervliet B.V.

Tel: +31 (0)30 635 85 51

Fax: +31 (0)30 635 85 00

URL: [www.voedingnu.nl /](http://www.voedingnu.nl/)
www.noordervliet.nl

E-mail: klantenservice@keesing.nl

Levensmiddelenkrant

Editor: Ondernemers Pers Nederland
B.V.

Tel: +31 (0)172 53 78 79

Fax: +31 (0)172 53 94 77

E-mail:
redactie@levensmiddelenkrant.com

Good Food

Editor: Vipmedia Publishing &
Services

Tel: +31 (0)76 530 17 13

Fax: +31 (0)76 514 45 31

URL: www.vipmedia.nl

E-mail: info@vipmedia.nl

Elsevier VoedingsmiddelenIndustrie

Editor: Reed Business Information B.V.

Tel: +31 (0)4 34 99 11

Fax: +31 (0)4 34 92 10

URL: www.reedbusiness.nl

E-mail: klantenservice@reedbusiness.nl

Fuente: Mercado del aceite de oliva en Países Bajos. ICEX 2005