



Universidad
Zaragoza

1542

Trabajo Fin de Grado

Plan de marketing internacional La Masada Roya

Autor

Inés Loscos Garcés

Directora

María Dolores Delso Aranaz

Facultad de Economía y Empresa
Curso 2016/2017

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 4 |
| 2. Plan de Marketing Internacional y Objetivos..... | 6 |
| 3. Análisis Interno | 8 |
| 3.1. Cartera de productos | 9 |
| 3.2. Clientes | 11 |
| 3.3. Análisis Porter | 12 |
| 3.4. Cadena de valor | 14 |
| 4. Análisis Externo | 15 |
| 4.1. Análisis del sector..... | 15 |
| 4.2. Principales competidores | 16 |
| 5. Análisis DAFO | 18 |
| 6. Selección de mercados internacionales | 18 |
| 7. Análisis PESTEL del mercado objetivo..... | 25 |
| 8. Análisis de los competidores internacionales..... | 31 |
| 9. Determinación del modo de entrada..... | 32 |
| 10. Desarrollo del marketing-mix | 33 |
| 10.1. Producto..... | 33 |
| 10.2. Distribución | 34 |
| 10.3. Precio | 36 |
| 10.4. Comunicación | 37 |
| 11. Análisis financiero..... | 39 |
| 12. Conclusiones | 40 |
| 13. Bibliografía..... | 41 |
| 14. Anexos..... | 45 |
| 14.1. Anexo I | 45 |
| 14.2. Anexo II..... | 47 |
| 14.3. Anexo III..... | 48 |

Índice de Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfico 1.1 Ranking productores aceite de oliva mundial y miles de toneladas | 4 |
| Gráfico 1.2 Evolución anual del total de compras España(millones de litros)..... | 5 |
| Gráfico 3.1 Ventas unitarias por país y tamaño producto | 12 |
| Gráfico 4.1 Características sensoriales Empeltre | 16 |
| Gráfico 6.1Campaña 2015/16 Aceite de oliva UE | 19 |
| Gráfico 6.2 PIB PC anual países de estudio | 20 |
| Gráfico 6.3 Gasto millones € en productos orgánicos..... | 24 |
| Gráfico 7.1 Cinco dimensiones comparación Irlanda y España..... | 29 |

Índice de Tablas

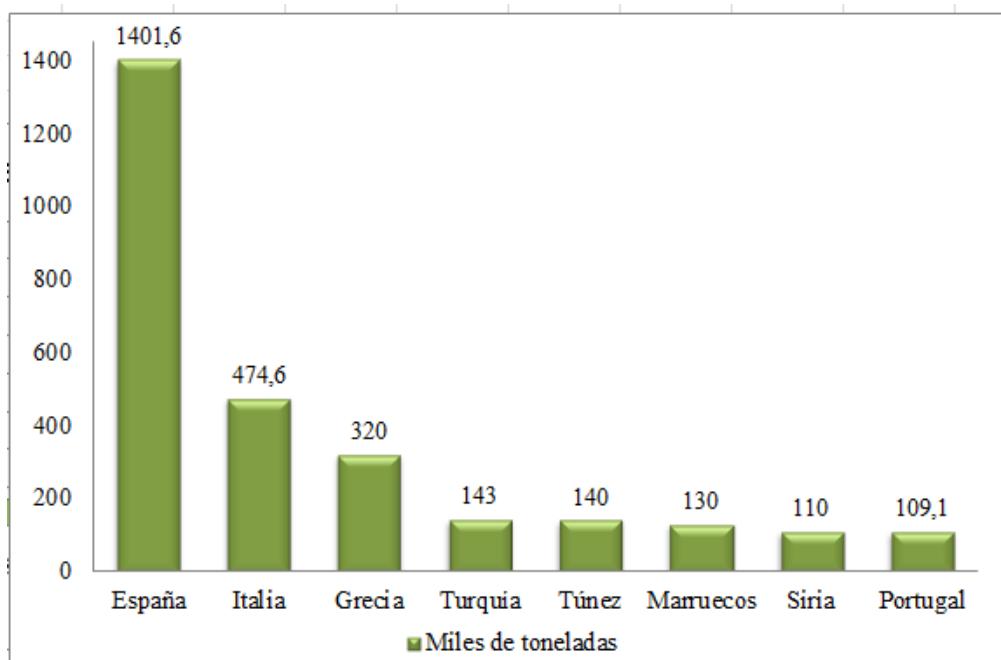
| | |
|--|----|
| Tabla 3.1 Cadena de valor | 14 |
| Tabla 4.1 Hectáreas y distribución variedades de oliva España..... | 15 |
| Tabla 5.1 Análisis DAFO | 18 |
| Tabla 6.1 Cuadro comparativo países..... | 24 |
| Tabla 7.1 Factores económicos | 27 |
| Tabla 7.2 Factores socioculturales..... | 27 |
| Tabla 7.3 Factores tecnológicos | 30 |
| Tabla 10.1 Costes para la empresa en € | 36 |
| Tabla 10.2 Precio publicidad revistas..... | 37 |
| Tabla 10.3 Coste pack regalo | 38 |
| Tabla 10.4 Coste feria Taste of Dublín..... | 38 |
| Tabla 10.5 Coste Cata en Fallon & Byrne..... | 39 |

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es realizar un plan de internacionalización para la empresa de aceite de oliva virgen extra gourmet La Masada Roya que actualmente opera en España en provincias no olivareras como Galicia, Asturias, País Vasco y Alta Navarra con un producto único, de excelente calidad. También está vendiendo fuera del territorio nacional en países interesados en un aceite de calidad como Francia, Alemania, Dinamarca y Suecia.

Es un tema especialmente interesante debido al aumento en el consumo mundial de este alimento, al que han ayudado numerosos estudios que respaldan los beneficios del aceite de oliva virgen extra, gracias a ello España, principal productor de aceite a nivel mundial (Gráfico 1.1), tiene en sus manos un producto generador de beneficios, el llamado oro líquido.

Gráfico 1.1 Ranking productores aceite de oliva mundial y miles de toneladas



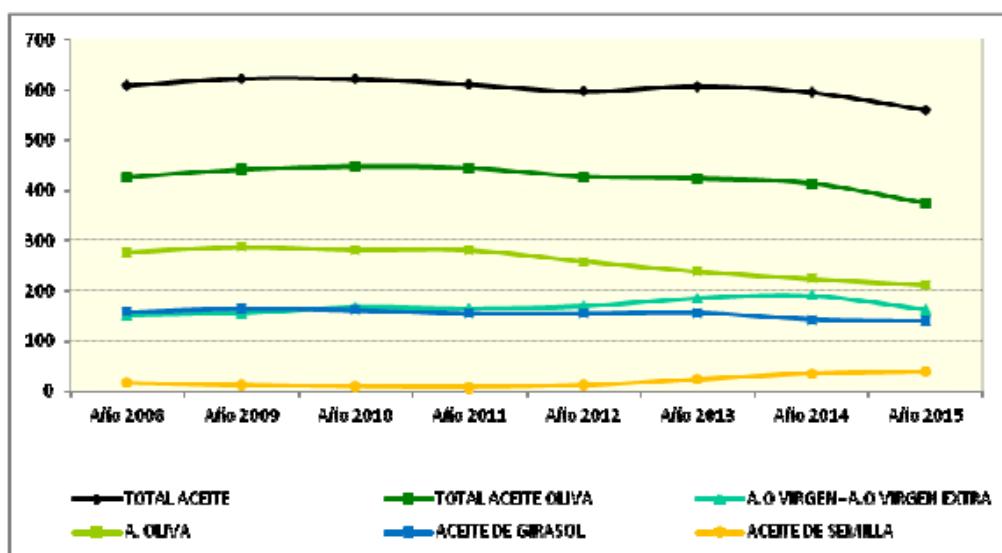
Fuente: Consejo oleícola internacional. Elaboración propia

Dependiendo de la calidad del aceite hay varios tipos comercializados para su consumo y éste no depende únicamente de su sabor, sino que otros factores intervienen en su valoración como son, las cualidades alimentarias y culinarias además de sus beneficios para la salud (que se detallarán más adelante).

Dentro de los aceites de oliva hay grandes diferencias atendiendo a la variedad con la que ha sido elaborado, el grado de acidez, los métodos de extracción y las características sensoriales (sabor, aroma y color)

Así pues, según la calidad del aceite de oliva podemos agruparlos en cuatro conglomerados de menor a mayor calidad tanto gastronómica como a nivel saludable: aceite de orujo de oliva, aceite de oliva, aceite de oliva virgen y aceite de oliva virgen extra. En España el aceite más consumido es el de oliva (Gráfico 1.2)

Gráfico 1.2 Evolución anual del total de compras España(millones de litros)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente. Informe de consumo alimenticio 2015.

Además catadores profesionales de este producto opinan que el español es el de mejor calidad, de hecho los aceites españoles ocupan los primeros puestos en los rankings, en la lista “los 50 mejores aceites de oliva del mundo” elaborada en 2016 por World’s Best Olive Oil, una sociedad no gubernamental sin ánimo de lucro formada por catadores de oliva, se muestra que 37 de los 50 mejores aceites son de origen español (Anexo I).

Actualmente hay muchos estudios que subrayan lo saludable y beneficioso que resulta el aceite de oliva virgen extra para nuestro organismo, la Organización Mundial de la Salud ha recalcado que los españoles gozamos de una gran salud y que, en parte, es gracias al consumo generalizado de este tipo de aceite. Según la Universidad de Rutgers (Nueva Jersey) y el Hunter College (Nueva York) un componente del aceite de oliva virgen extra es capaz de matar células cancerosas. Además de ofrecer otros beneficios como la reducción de enfermedades cardiovasculares, la potenciación del

colesterol bueno, el tratamiento de úlceras por presión y la hidratación de la piel, entre otros.

Así pues se pretende evaluar distintos destinos internacionales en función de la renta per cápita, el tamaño de mercado, la presencia del producto español y su percepción, la sensibilidad al precio, el gasto en alimentos orgánicos y en aceites y grasas vegetales, las reexportaciones (las compras de aceite de un país para exportarlo a otro país) y el índice de desarrollo humano. Y con ello elegir las regiones más interesantes para comercializar su producto, explotando sus valores diferenciales y generando una posición competitiva notable que produzca grandes beneficios.

2. Plan de Marketing Internacional y Objetivos

La estructura que va a seguir este trabajo es la propuesta por el autor Llamazares García-Lomas (2016) para la realización de un plan de marketing.

Así pues tras la elección de los objetivos que persigue este plan de marketing internacional, desarrollados más adelante, la estructura a seguir va a ser la siguiente:

Se llevará a cabo un análisis de la situación, comenzando por un análisis interno donde se detallará información de la empresa, su cartera de productos, clientes y se desarrollarán herramientas que ayudarán a la valoración de la empresa (cinco fuerzas de Porter y cadena de valor).

Tras el análisis interno se estudiará el sector en el cuál la empresa desarrolla su actividad y los principales competidores de ésta, en lo que se denomina análisis externo.

Y por último en el análisis de la situación se incluirá un DAFO que combina los análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas).

Tras dejar descrita la situación de la empresa, se va a decidir en qué nuevos mercados va a comercializar sus productos, en primer lugar se concretará si la empresa va a concentrarse en un territorio o si va a diversificarse, tras tomar esta decisión se tendrán que establecer una serie de criterios para la selección del mercado o mercados objetivo y por último en base a los criterios planteados se elegirá, mediante la ayuda de un cuadro comparativo, el país o países idóneos para que la empresa comience su actividad comercial.

A continuación se desarrollará un análisis PESTEL con el fin de identificar variables que puedan afectar a la actividad de la empresa en el nuevo mercado, como pueden ser: factores político legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales.

Además se analizarán los principales competidores para la empresa en este nuevo mercado.

Tras esto se decidirá la forma de entrada y en base a ésta se describirá el cliente, intermediario o socio más idóneo para comercializar sus productos.

La siguiente etapa del Plan de Marketing Internacional es el marketing-mix donde se van a tratar decisiones sobre el producto, la distribución, el precio y la comunicación, en el nuevo territorio.

Por último se realizará un análisis financiero en el que se incluirán objetivos de ventas, un análisis de rentabilidad y el VAN.

Tras este resumen de las fases del Plan de Marketing Internacional se van a indicar los motivos de la internacionalización:

Dado que España es un gran productor de aceite, el producto de “La Masada Roya” ha decidido diferenciarse del resto consiguiendo un producto de calidad superior y bajo unos principios éticos y morales reseñables, plasmados en sus valores, lo que va generar una buena imagen de marca.

Debido a la saturación del mercado nacional y además sabiendo que el norte de Europa es un mercado mucho menos competitivo, dado que no hay empresas de fabricación de aceite, la internacionalización es un objetivo para la empresa.

Al margen de estas razones se encuentran más motivos que realzan la necesidad de ampliar el territorio comercial de la empresa como los expuestos a continuación.

Gracias al conocimiento de los beneficios de este aceite las personas están concienciadas de lo saludable que es, por lo tanto se ampliará el mercado de este producto.

Otro motivo para internacionalizarse es la vocación internacional de los directivos ya que saben que un producto gourmet como éste, que es costoso de fabricar, sólo va a venderse en aquellos sitios en los que se esté dispuesto a pagar el precio que cuesta un producto de alta calidad.

Además de, por supuesto, obtener una mayor rentabilidad al comercializar en aquellos lugares con una renta alta que generarán grandes beneficios para la empresa.

3. Análisis Interno

La Masada Roya es una empresa de recolección, fabricación y distribución de aceite de oliva virgen extra de origen turolense, concretamente de la comarca de Andorra Sierra de Arcos.

Es una empresa familiar y debido a las características del producto que elabora, el número de empleados varía según la época, siendo octubre, la época de recolección, en la que se precisa mayor número de empleados, unas catorce personas. Los meses de diciembre a mayo son en los que se realiza la poda y en estos meses es suficiente con tres personas. El resto del año sólo trabajan 2 personas y se dedican a la comercialización y captación de nuevos clientes.

La empresa nace bajo el ideal de conseguir un aceite extraordinario, saludable y respetuoso con el medioambiente. Además pretende informar a sus clientes de su proceso de fabricación así como del producto en sí y de su origen, con ello pretenden generar confianza.

Visión:

Diferenciarse del resto de empresas, tanto nacional como internacionalmente, gracias a un aceite de calidad con un sabor inimitable bajo procesos respetuosos y cuidados.

Misión:

La obtención de un aceite de oliva extraordinario como resultado final de un proceso cuidadoso que empieza en el campo y termina en la mesa del cliente. Un proceso respetuoso con el medioambiente, con las personas que lo realizan y hacia las que va dirigido. Nuestros clientes son aquellas personas que necesiten conocer el producto, de dónde proviene y quién lo realiza. Es necesario establecer un vínculo de confianza.

Valores:

- Ser un referente en nuestro entorno de forma que el cultivo del olivar sea una fuente de trabajo digna y perdurable.
- Compartir el arte de la elaboración de este producto y añadirle valor.
- Actuar con rectitud moral.

- Hacer de la empleabilidad, sin distinciones de sexo, raza o religión, uno de los objetivos del negocio.
- Respeto al medioambiente a través de aplicación de métodos tradicionales de cultivo y ecológicos.
- Colaborar a favor del asentamiento de la población rural contra el despoblamiento de la zona.

3.1. Cartera de productos

La Masada Roya se caracteriza por su meticuloso trabajo en la elaboración de su aceite virgen extra que obtienen solamente de aquellas aceitunas que se encuentren en su óptimo estado, por supuesto que sean recogidas al vuelo, y que producen y almacenan bajo unas estrictas condiciones térmicas (sin superar los 27-29 grados centígrados para calentar la masa de aceite y reducir su viscosidad), lumínicas (para no alterar la composición del aceite) y de ausencia de oxígeno (para preservar su estabilidad, que no pierda antioxidantes).

El panel de Catadores de Aceite de oliva virgen extra de Aragón calificó el 16 de noviembre del pasado año (Anexo II), al aceite de La Masada Roya como virgen extra. Una serie de catadores probaron el aceite y se logró una mediana por defecto de 0.0, es decir ningún o casi ningún catador encontró defectos en el aceite como sensaciones desagradables que pueden sentirse al probar el mismo (acidez, avinagrado, moho, rancio...). Y una mediana del frutado de 3.5 que al ser mayor a cero quiere decir que la mayoría de los catadores han evaluado que el aceite tiene un sabor afrutado y unos atributos positivos que se miden por medio del olfato y el gusto.

Su cartera de productos se compone de tres tipos diferentes de aceite ya que cada uno ha sido fabricado a partir de la recolección de las aceitunas de distintos tipos de olivos.

Las cantidades de cada variedad varían de forma anual debido a la vecería, es decir las grandes o pequeñas producciones de oliva del árbol, de forma general las hectáreas de los cultivos de la empresa se reparten en los siguientes porcentajes 65% empeltre y 35% royal, contando esta con 4.300 olivos de las variedades ya nombradas. Estos olivos de media recogen 15 kilogramos de olivas cada año cuyo rendimiento oscila el 10-15%, es decir, los olivos generan de media 64.500 kg que al 15% de rendimiento se obtienen 9.675 litros.

Los tres productos son los descritos a continuación:



Royal; Este aceite se fabrica con la aceituna de la variedad Royal que recibe su nombre por su color rojo (royo), el aceite que producen es suave aunque con un ligero amargor y picor, el aroma es dulce y afrutado con matices de higo maduro. La peculiaridad de este aceite es que es de una variedad que se encuentra casi extinta debido a que el mercado ya no produce aceite con aceituna Royal. Es un aceite de gran calidad.



Empeltre; La aceituna de este árbol es negra y produce un aceite dulce y suave de textura fluida y un sabor delicado, dulce y ligeramente almendrado.



Empeltre + Royal; Para la elaboración de este aceite se recogen aceitunas empeltre con un sabor picante y con un alto contenido de polifenoles (sustancias vegetales con acciones antioxidantes y antinflamatorias) y aceituna royal suave y aterciopelada. Con su combinación nace un aceite que tras unos segundos, resulta picante y amargo con un regusto a higo maduro.

El envase es muy importante a la hora de comercializar un producto como este, ya que al tener tantas propiedades organolépticas, el envase ha de tratar que se mantengan en un estado óptimo. Por ello se utilizan botellas de vidrio oscuro, porque éste no filtra la luz impidiendo que el aceite se deteriore. Estas botellas pueden ser de 250 y 500 mililitros de capacidad.

Además el cliente se fija mucho en la imagen que genera el envase, exigen elegancia y claridad, es por ello que La Masada Roya etiqueta sus botellas con mucha información sobre el producto y la composición, además la marca se ve claramente y el diseño es moderno y limpio.

3.2. Clientes

En la actualidad los principales clientes de La Masada Roya, según territorio, son:

A nivel nacional: Galicia, Asturias, País Vasco y Alta Navarra

A nivel internacional: Alemania, Dinamarca, Suecia y Francia (exceptuando la Provenza).

Los países del Este de Europa también están interesados en comprar el aceite de la empresa pero sólo quieren un producto más barato, están interesados en comprar aceite lampante refinado. La empresa no comercializa con estos países.

Los principales clientes de esta empresa son tiendas gourmet y restaurantes y es aquí donde ésta pone su esfuerzo en marketing mediante la venta personal basada en la transmisión muy especializada a sus clientes, en la confianza personal mediante entrevistas personales, presentaciones y la publicidad en mano. También vende directamente al cliente final, pero en menor medida, de una forma residual.

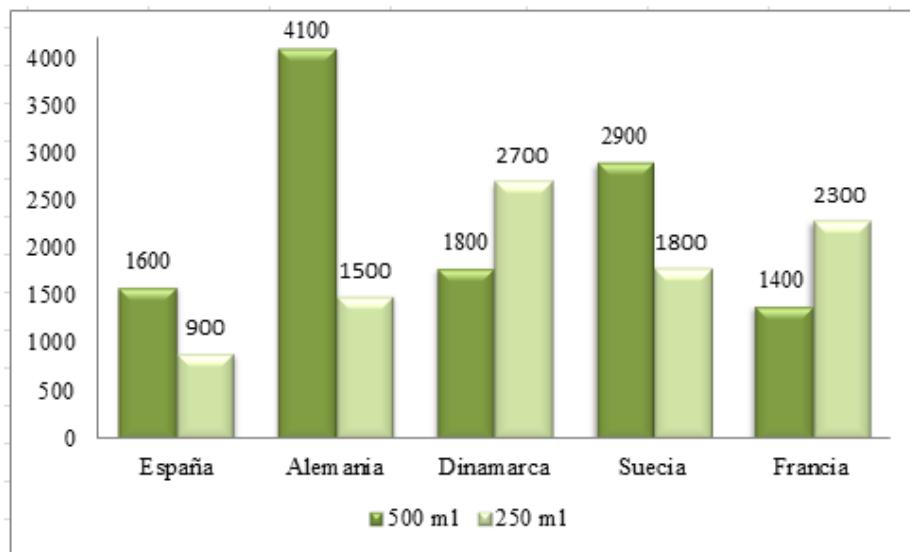
Las tiendas gourmet tienen un consumo alto y exigen exclusividad por lo que la empresa debe ir de ciudad en ciudad, esto le exige un coste alto, pero la información que se les da acerca del producto hace que el cliente se fidelice.

El consumo por cliente y país varía de acuerdo al grado de penetración.

Los viajes de captación de clientes son, al mismo tiempo, viajes de distribución, así la empresa logra compartir gastos de producto.

El Gráfico 3.1 muestra el consumo anual de cada país de los productos de La Masada Roya.

Gráfico 3.1 Ventas unitarias por país y tamaño producto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos empresa

Como puede observarse el cliente Alemán prefiere un envase de mayor capacidad, al igual que el sueco y el español, mientras que el danés y el francés prefieren el de 250 mililitros.

La Masada Roya, como ya se me ha mencionado anteriormente, tiene dos tipos de clientes, tiendas gourmet y restaurantes, con estos segundos el formato más comercializado es el envase de menor capacidad ya que el aceite se pone en la mesa del comensal, además informan al interesado en qué comercios de la ciudad pueden adquirirlo.

Así pues interesa tanto a la empresa como a la tienda gourmet que un restaurante, o varios, de la ciudad dispongan del aceite en sus mesas para que el consumidor lo reconozca y fluctúe en él el deseo de adquirirlo.

Por lo tanto los envases de 500 mililitros son, en su mayoría, vendidos en tiendas especializadas, tal y como el gráfico 3.1 muestra, los países en los que La Masada Roya vende más en tienda son Alemania y Suecia, en parte porque son clientes exigentes, muy interesados por el origen y la fabricación responsable (o ecológica) del producto, y van a comercios donde puedan ser bien asesorados a la hora de comprar su aceite.

3.3. Análisis Porter

En este punto se van a desarrollar las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979), que intentan valorar la intensidad de la competencia en la industria del aceite de oliva y que determinarán la posibilidad de que las empresas puedan conseguir tasas de

rentabilidad superiores al coste de capital. A continuación se detallarán cada una de las cinco fuerzas y su influencia en la estructura del sector olivarero.

1. Poder de negociación de los clientes:

En este caso separaremos entre los consumidores y los clientes propios de la empresa que son los distribuidores. En el caso de los consumidores el poder de negociación es bajo ya que este tipo de aceite es un producto gourmet con un precio y cantidad que no podrán negociar ya que es al que se está acostumbrado.

En el caso de los distribuidores estos sí tienen poder ya que podrán negociar un precio que le sea viable para vender el producto de nuestra empresa y así obtener beneficios, puesto que la empresa necesita un punto de venta donde comercializar su producto tendrá que llegar a un acuerdo con la empresa distribuidora.

2. Rivalidad entre empresas:

La competencia nacional de este producto es bastante amplia, existe un gran número de empresas que compite con aceites vírgenes extra. Aunque no es tanto si hablamos de su competencia en el aceite de oliva de la variedad royal ya que es una variedad prácticamente extinta. En este caso la empresa tiene un punto a favor ya que cuenta con un elemento diferenciador.

3. Amenaza de los nuevos entrantes:

Este punto no representa una gran posición competitiva ya que a pesar de que la maquinaria y las instalaciones son muy precisas, existen en el mercado grandes ofertas de estas herramientas. El terreno tampoco representa un gran problema porque es un fruto de secano, terreno que abunda en este país. Además las subvenciones que la Unión Europea da por la explotación, producción y comercialización de aceite de oliva son un incentivo para posibles entrantes,

4. Poder de negociación de los proveedores:

En este caso, y ya que La Masada Roya cultiva y recolecta sus propias aceitunas y fabrica, envasa y distribuye su aceite, no es algo a tener en cuenta ya que no le es necesario hacer un gran esfuerzo negociando con proveedores, ella misma integra todas las funciones. La integración vertical es máxima.

5. Amenaza de productos sustitutos:

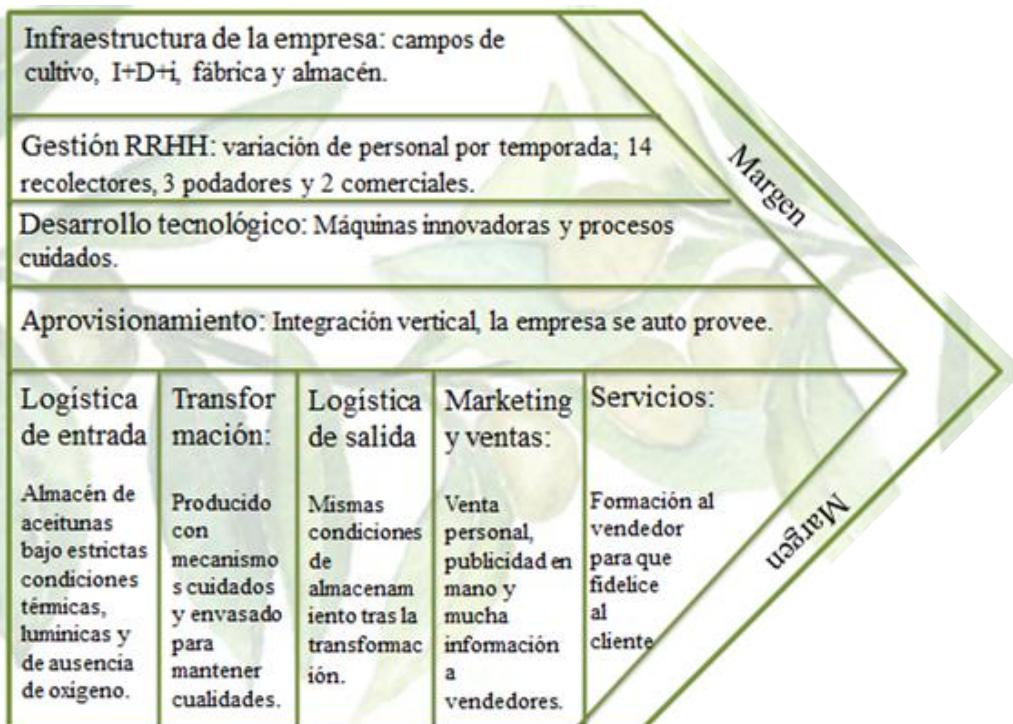
Los productos sustitutivos de este tipo de aceite serían aquellos que sean aptos y agradables al paladar para consumirlos en crudo. Un producto sustitutivo podría ser el aceite de oliva o el aceite de oliva virgen, que son los más parecidos, son bastante más económicos, pero no tienen tantas propiedades y su sabor no es igual, ni tienen tanta calidad. El cliente deberá decidir si prima el bolsillo o la calidad de los aceites que consume.

Dado que hay una gran variedad de aceites de todo tipo, los consumidores tendrán una oferta muy amplia en la que tomar su elección. Por lo que hay una gran amenaza de productos sustitutivos.

3.4. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica creada por Michael Porter (1985) que describe el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, identificando así sus fuentes de ventaja competitiva (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Cadena de valor



Fuente: elaboración propia

4. Análisis Externo

4.1. Análisis del sector

En España hay más de 260 variedades de olivo para la producción del aceite (Tabla 4.1), que se cultivan dependiendo de las características de cada zona, ya que cada árbol necesita unas condiciones climáticas diferentes.

Tabla 4.1 Hectáreas y distribución variedades de oliva España

| | Área (x 1.000 hec) | Distribución Geográfica |
|--------------------|--------------------|-------------------------|
| Picual | 860 | Andalucía |
| Corniblanca | 269 | Castilla la Mancha |
| Hojiblanca | 217 | Andalucía |
| Lechín | 105 | Andalucía |
| Manzanilla | 85 | Andalucía |
| Morisca | 74 | Extremadura |
| Empeltre | 72 | Aragón |
| Arberquina | 71 | Cataluña |
| Picudo | 60 | Andalucía |
| Farga | 45 | Valencia |

Fuente Aceite de oliva virgen tesoro de Andalucía. Elaboración propia

La más producida tanto en España como a nivel mundial es la variedad Picual, que se encuentra sobretodo en la provincia de Andalucía, en España son 860.000 hectáreas las dedicadas a su cultivo, en cifras totales el 50% de la producción nacional es de este tipo de aceituna, el 20% a nivel mundial. Su sabor es afrutado y amargo.

La segunda variedad más producida en España con 269.000 hectáreas es la Cornicabra, producida sobretodo en Castilla la Mancha, su aceite tiene un sabor dulce y es de color dorado.

Siguiendo en el tercer puesto del ranking de producción española va la Hojiblanca, también producida en su mayoría en Andalucía en las provincias de Córdoba, Málaga y Sevilla, que en total representan 217.000 hectáreas de la península. El aceite producido es muy oloroso y suave al paladar.

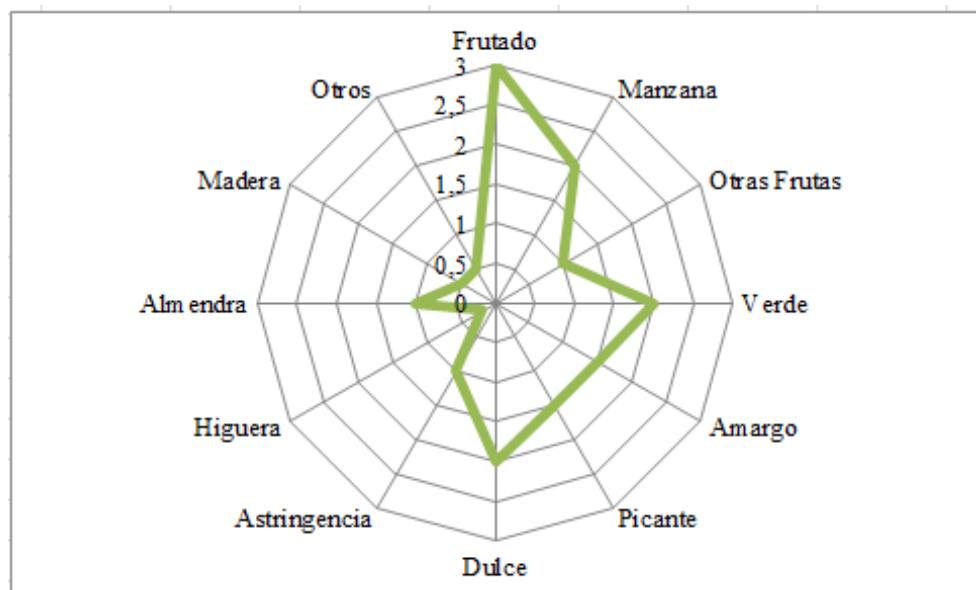
Tras las tres variedades principales para la fabricación de aceite, siguen las siguientes Lechín, Manzanilla, Morisca y en la séptima posición encontramos la variedad Empeltre que se cultiva principalmente en Bajo Aragón, la Rioja y Tarragona, son 72.000

hectáreas las que se dedican a su cultivo. Es un aceite de gran calidad y de los más apreciados. Se caracteriza por ser un aceite frutado, manzana, dulce y verde, atendiendo a las características sensoriales de la variedad (Gráfico 4.1)

La otra variedad cultivada por La Masada Roya, la Royal, no aparece en la lista de las más producidas porque como ya se ha comentado, esta variedad está en extinción.

Así pues nuestra empresa tiene una de las variedades que más se producen, pero que a la vez más se aprecian (Empeltre) y una variedad que casi está extinta y por lo tanto es poco conocida a la vez que poco comercializada debido a su baja producción (Royal). La mezcla entre ambas resulta un aceite innovador y exquisito al paladar debido a la diferencia sensorial entre las dos variedades. Esto puede suponer un activo de diferencia para La Masada Roya.

Gráfico 4.1 Características sensoriales Empeltre



Fuente Aceite de oliva virgen tesoro de Andalucía.

4.2. Principales competidores

Según la Guía Repsol los mejores aceites de oliva virgen extra españoles de la variedad Empeltre son los de las empresas y cooperativas:

- Artrajo (Tudela-Fontellas Navarra) Sus aceites fueron premiados por la guía de los mejores aceites a nivel internacional. Se apoyan bajo unos principios ecológicos, han formado parte de investigaciones para medir el impacto medioambiental que tienen las fincas no labradas que emiten menos CO2 y evitan la erosión del suelo además de que mantienen la biodiversidad de la

naturaleza. Su cartera de productos es bastante amplia y está separada entre virgen extra y virgen extra ecológico, posee gran gama de variedades y de envases.

- Palacio de Andilla (Valdealgorfa Teruel) Los aceites de esta cooperativa también han sido premiados en varias ocasiones por distintos órganos, además son una denominación de origen protegida de aceite del bajo Aragón. En cuanto a su cartera de productos es bastante grande, de hecho no sólo comercializa aceites, también venden cremas de aceite y aceitunas de aderezo.
- Reales Almazaras (Alcañiz Teruel) Esta empresa también tiene el DOP de aceite de bajo Aragón además fue el mejor de todos de esta clase en 2006. La cartera de productos se diferencia en varios envases de distintos materiales (lata, vidrio y plástico) y en distintos tamaños que varían dependiendo de la calidad del aceite y del precio.

En el caso de la variedad Royal y según la selección de la Guía Repsol son las empresas Castillo de Canena y Esencial las mejores en la fabricación de este aceite.

- Castillo de Canena (Canena Jaén) es una empresa familiar que busca la excelencia en sus productos además de ser respetuosa con el medioambiente, ha recibido por ello numerosas certificaciones que demuestran que su compromiso es real. También ha recibido premios aunque hay que matizar que éstos han sido otorgados al aceite de la variedad picual. Aceite de oliva virgen extra royal sólo presenta un único formato ya que la empresa lo ha estado produciendo recientemente con el afán de recuperar la especie al borde de la extinción.
- Esencial (Peal de Becerro Jaén) Esta empresa ha recibido la denominación de origen protegida (DOP) además de la calidad certificada, un sello de la comunidad de Andalucía para garantizar la calidad de sus productos. El envase de sus productos para esta categoría gourmet es vidrio aunque también tiene otras variedades que comercializa con envases de mayor cantidad y de plástico.

5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos permite evaluar la situación de la empresa analizando sus puntos fuertes y débiles tanto interna como externamente. (Tabla 5.1)

Tabla 5.1 Análisis DAFO



| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">-Falta experiencia directivos-Poco desarrollo página web-Problemas con malware-Desconocida en el mercado-Poco apoyo a su diferenciación-No muestra el desarrollo de sus valores | <ul style="list-style-type: none">-Entrada competidores-Alto poder negociación distribuidores-Crisis mundial-Vinculado a factores meteorológicos-Cambios adversos en políticas comerciales-Cambios demográficos |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none">-Máxima integración vertical-Métodos innovadores y cuidados-Recuperación de una oliva al borde de la extinción-Venta al segmento gourmet | <ul style="list-style-type: none">-Beneficios saludables del producto-Compromiso social-Entrada en nuevos mercados-Crecimiento rápido del mercado |

Fuente: Elaboración propia

6. Selección de mercados internacionales

La Masada Roya es una PYME y primero debería consolidarse nacionalmente, pero dado que el mercado internacional es un mercado jugoso para este tipo de producto, la empresa puede encontrar en él un buen generador de beneficios, luego el motivo de salir al exterior sería la existencia de clientes capaces de pagar un precio superior por un producto único.

Dado que se trata de una empresa familiar con poca capacidad productiva, el primer filtro para la selección de un nuevo mercado será la **distancia geográfica**, rechazando así los países que no se encuentren en el continente Europeo.

Lo primero que va a estudiarse es el consumo y la producción de países extranjeros de aceite de oliva.

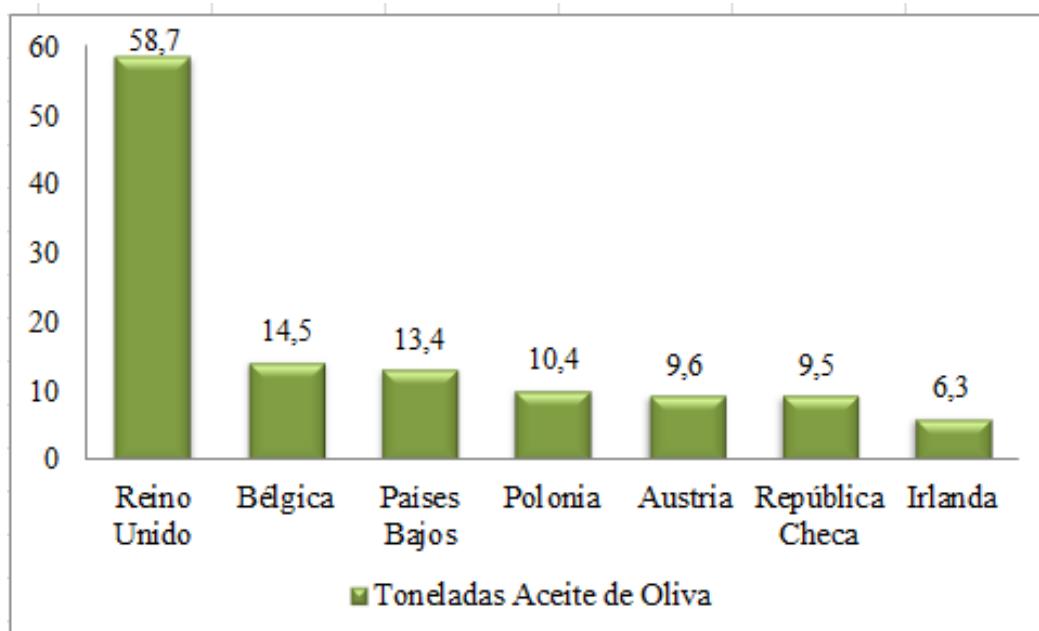
La producción es interesante ya que nos va a decir que países pueden fabricar su propio aceite y por lo tanto el número de competidores será mayor. Además puede darse cierto grado de fidelidad con marcas ya consolidadas. Por lo tanto se van a estudiar aquellos países cuya producción de aceite de oliva sea nula o muy baja, descartando Italia, Grecia, Portugal, Malta y Chipre.

Como ya se ha mencionado al analizar la empresa La Masada Roya actualmente ya comercializa su producto en Alemania, Francia, Dinamarca y Suecia, luego estos destinos quedarán descartados.

El consumo, sabiendo los países no productores, nos va a ayudar a comprender qué países están interesados en comprar aceite de oliva y donde están los clientes potenciales.

Con estos filtros y según el consejo oleícola internacional (COI) los países que más **consumen y que no producen aceite de oliva** a nivel europeo son (Gráfico 6.1), Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Polonia, Austria, República Checa e Irlanda.

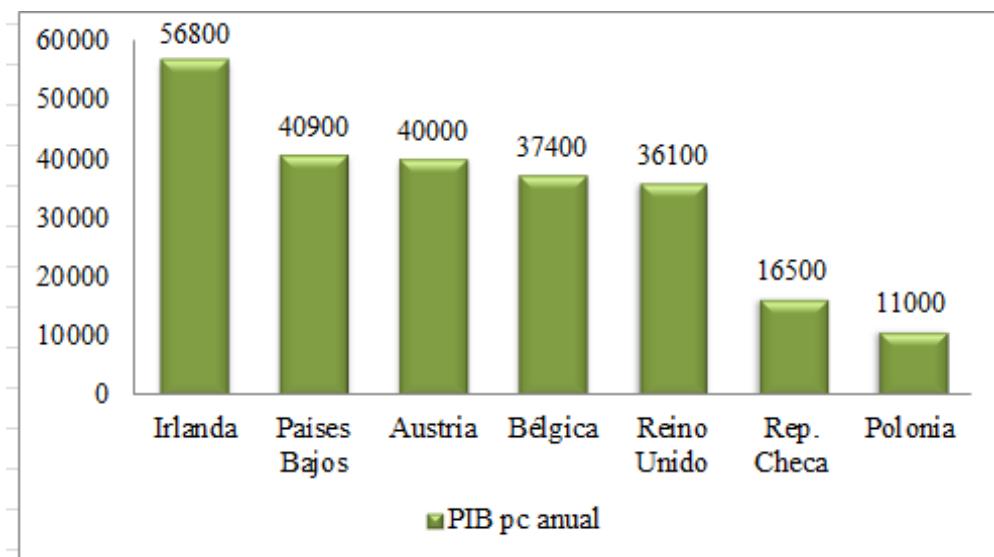
Gráfico 6.1 Campaña 2015/16 Aceite de oliva UE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos COI

Uno de los criterios principales que se tienen que tener en cuenta a la hora de exportar un producto gourmet es el **nivel de renta**, ya que son productos caros, por lo tanto habrá que observar el poder adquisitivo de la población y se estudiará el PIB per cápita de los países mencionados (Gráfico 6.2).

Gráfico 6.2 PIB PC anual países de estudio



Fuente elaboración propia a partir de datos macro

Tras analizar el nivel de renta entre los distintos países preseleccionados se va a proceder a escoger a los cinco con mayor renta siendo Irlanda, Países Bajos, Austria, Bélgica y Reino Unido, por ser los que mayor capacidad de compra tendrán y mayor precio estarán dispuestos a pagar por el producto.

Otra variable interesante a estudiar sería el **estilo de vida**, los hábitos de consumo, los factores culturales de los distintos países, con ello podremos observar si sus hábitos son saludables y si aprecian el aceite de oliva y por lo tanto el producto ofrecido por La Masada Roya podría encajar.

Así pues según los estudios de mercado de ICEX están son las principales características de los distintos países:

Irlanda

- El país que más volumen y cuantía exporta a Irlanda es España.
- El 60% de las importaciones de aceite de oliva corresponden a aceites vírgenes.
- Carácter de la demanda:
 - La creciente preocupación por consumir alimentos saludables ha incrementado las ventas de este tipo de productos.
 - Los productos sustitutivos del aceite de oliva han crecido, estos son aceite de coco y de aguacate.
 - También han aumentado las compras de productos gourmet y de platos étnicos como la cocina española entre otras.

- La margarina y la mantequilla son las grasas vegetales tradicionalmente más utilizadas en Irlanda.
- Percepción España
 - La percepción del aceite de oliva español es muy buena tanto es así que se hace referencia en los productos a su origen español con etiquetas como “Spanish origin” o “Spanish olives”.

Países Bajos:

- España es el primer exportador de aceite de oliva en el mercado holandés.
- Una gran parte de las importaciones que realizan los Países Bajos son para dedicarlas a la reexportación a otros países nórdicos luego en realidad gran cantidad no la consumen los lugareños sino que el país actúa como intermediador.
- Aumenta la importancia del aceite de oliva virgen frente al refinado.
- Carácter de la demanda:
 - Han incrementado sus importaciones debido en parte al cambio en el comportamiento del consumidor, los hábitos de consumo han cambiado debido a la creciente preocupación por consumir productos saludables.
 - El aceite de oliva permanece por detrás de sus principales productos sustitutivos (palma, girasol y margarina).
- Percepción España:
 - La mayoría de consumidores identifican el aceite de oliva con Italia.

Austria:

- España es el segundo país que más exporta a Austria siguiendo a Italia.
- El tipo de aceite de oliva que más importa es el virgen que representa un 88% de las importaciones de aceite de este país.
- Carácter de la demanda:
 - Valoran la calidad y además desean un producto saludable lo que incentiva la demanda de este tipo de productos.
 - La popularidad de la dieta mediterránea junto a la moda por seguir una alimentación saludable ha incentivado el consumo de aceite de oliva.
 - El gasto mensual medio es bajo con respecto a otros aceites y grasas.
- Percepción España:

- No existe una percepción sobre los productos de origen español, asocian el aceite de oliva sobre todo con Italia. En los puntos de venta encontramos por cada producto español ocho italianos.

Bélgica:

- El principal proveedor de aceite de oliva una vez más es España.
- Bélgica importa una parte del aceite para volver a exportarlo a otros países europeos.
- Carácter de la demanda:
 - El consumidor belga está muy preocupado por tener una alimentación sana algo que asocia a este tipo de producto.
 - Aunque no existe tradición de cocinar con este tipo de aceite ya que para ello emplean otros aceites vegetales y grasas.
 - Como en otros países la publicidad dada por la Comisión Europea ha influido sobre la creencia de que el aceite de oliva es muy beneficioso para la salud y que por lo tanto este debe sustituir a otro tipo de aceites y grasas menos saludables.

Reino Unido:

- El mayor proveedor de aceite a Reino Unido es España con una cuota del 57%.
- El aceite más consumido es el virgen extra.
- Reino Unido también se dedica a la reexportación de aceite.
- Carácter de la demanda:
 - Tradicionalmente en este país se cocina con grasas y mantecas, pero cada vez son más los británicos que conocen y cocinan el aceite de oliva, aun así su consumo es mucho menor que el de otros aceites y grasas vegetales.
 - El aceite de oliva virgen extra tiene una imagen de producto saludable además de elaborado de forma natural y de sabor agradable.
- Percepción España:
 - El producto español va ganando importancia y el interés de los consumidores británicos respecto al italiano.
 - Además la expansión de la gastronomía española con los bares de tapas y la popularidad de la comida mediterránea han despertado la curiosidad de los consumidores por uno de los alimentos más utilizados en nuestra gastronomía, el aceite.

- La percepción sobre el aceite español es de un producto natural y de calidad además de saludable.

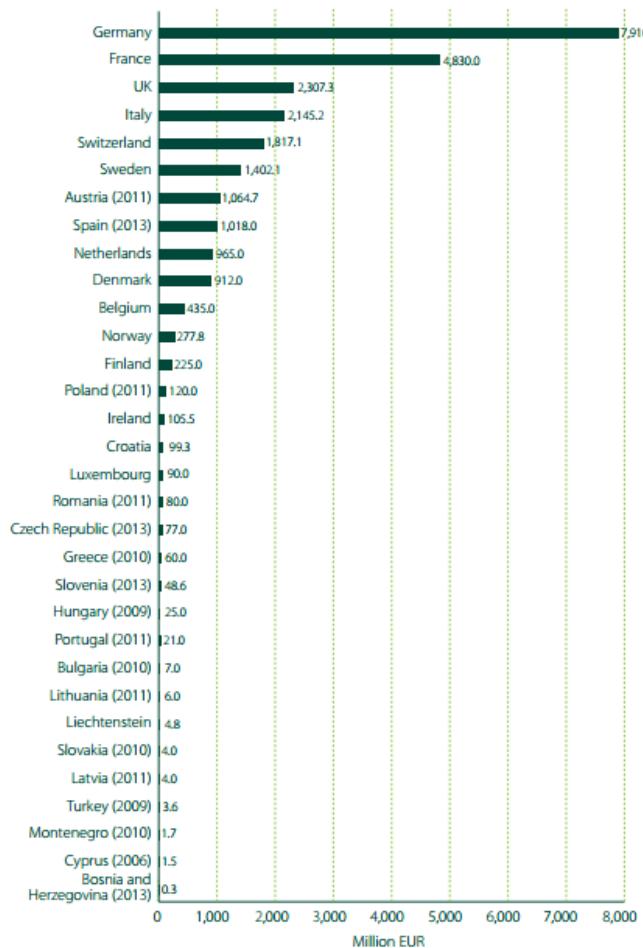
Otro criterio a tener en cuenta es el **Índice de Desarrollo Humano** (Tabla 6.1), que nos va a mostrar la salud, la educación y los ingresos de cada país, es muy importante pues los ingresos nos muestran su capacidad adquisitiva, la educación puede darnos pistas sobre el grado de aceptación de nuevos productos que adaptar a su dieta y sobre la comprensión de los beneficios que otorga el aceite de oliva. Además la salud es muy importante pues nos mostrará si es un país que se cuida y por lo tanto un potencial consumidor de un producto saludable.

Además hay que tener en cuenta que algunos países del norte de Europa se dedican a reexportar el aceite de oliva hacia otros países, las importaciones de estos países serán mayores no así el consumo que es lo que realmente le interesa a la empresa.

Otra variable interesante a analizar debido al **compromiso medioambiental** de la empresa es el gasto que realizan los países en productos ecológicos siendo los que mayor gasto presenten los idóneos pues más posibilidades tendrá nuestro producto de ser comprado en aquellos mercados con preocupación medioambiental.

Según un estudio elaborado por la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), el FiBL (Research Institute of Organic Agriculture), la Universidad politécnica delle Marche y Naturland, este es el ranking en millones de euros del gasto en productos orgánicos de las distintas potencias europeas (Gráfico 6.3)

Gráfico 6.3 Gasto millones € en productos orgánicos



Fuente: estudio varios autores

Así pues se ha elaborado un cuadro resumen con el fin de decidir qué mercado sería el idóneo para la empresa (Tabla 6.1).

Tabla 6.1 Cuadro comparativo países

| | Austria | Bélgica | Irlanda | P.B. | R.U. |
|--------------------------------------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|
| Reexportación | No | Si | No | Si | Si |
| Tamaño del mercado | 8.691.000 | 11.311.117 | 4.693.000 | 17.030.000 | 65.382.556 |
| Sensibilidad al precio | Baja | DESCONOCIDO | Alta | Alta | Media |
| Presencia producto español | Baja | Media | Alta | Alta | Media-Baja |
| Percepción España | No existe | Baja | Muy Buena | Buena | Muy Buena |
| Ranking gasto pdtos ecológicos | 2º | 4º | 5º | 3º | 1º |
| PIB pc Anual | 40000 | 37400 | 56800 | 40900 | 36100 |
| Gto anual aceites y grasas millones€ | 501,6 | 786,7 | 218,2 | 1178,9 | 2771,1 |
| IDH | 0,885 | 0,89 | 0,916 | 0,922 | 0,907 |

Fuente: elaboración propia a partir de ICEX, datos macro e IFOAM

Tanto Irlanda como Reino Unido parecen ser los candidatos más idóneos para la internacionalización ya que son los que mejores condiciones representan. Con la salida

de Reino Unido de la comunidad Europea (Brexit) existe una gran incertidumbre sobre lo que va a suceder en cuanto a las exportaciones y las aduanas, por lo que Irlanda va a ser el destino de la internacionalización.

Así pues tras elegir el país se deben seleccionar las ciudades donde se va a comercializar el producto de la empresa.

Dado que es una empresa pequeña en un principio para comercializar su producto en un nuevo país la mejor idea es hacerlo en una única ciudad para valorar y evaluar sus clientes y cómo éstos han respondido ante la marca y en el caso de que sea favorable continuar con otras ciudades que puedan ser de su interés.

Las ciudades más importantes del país y mayores en cuanto a tamaño poblacional son Dublín (capital del país), Cork y Galway. Dublín como puede imaginarse es la más grande y con más mezclas de cultura, en la cual viven 1,2 millones de personas de las 4,693 millones que viven en todo el país. Luego la empresa comenzará a comercializar con la capital del país.

7. Análisis PESTEL del mercado objetivo

Con el análisis PESTEL podemos identificar qué variables del entorno general van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa en Irlanda, los factores a tratar van a ser político-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y medioambientales.

- **Factores político-legales**

Estos factores recogen por un lado las diferentes políticas del gobierno, la política fiscal, los tratados comerciales... y por otro lado leyes y normativas que afecten a nuestro entorno como los descritos a continuación:

Normativa Europea relativa a la legislación alimentaria comunitaria en el Reglamento CE 1234/2007 del consejo por el que se crea una organización común de mercados agrícolas y se establecen disposiciones específicas para determinados productos agrícolas como las normas generales de higiene que deben seguir todos los negocios del sector de la alimentación. Se debe asegurar que todas las fases de

producción, procesado y distribución de alimentos cumplen con los requisitos establecidos.

Así como el reglamento EU 1335/2013 de la comisión sobre las normas de comercialización del aceite de oliva.

Los productos alimenticios que son objeto de transacciones intracomunitarias deben estar acompañados por su correspondiente documento comercial donde se debe informar sobre el origen de la mercancía y el número de aprobación de la misma.

En cuanto a la legislación del etiquetado, presentación y publicidad del producto existen disposiciones generales de aplicación a todos los productos alimenticios y regulaciones específicas. En la normativa *European Communities (Marketing Standards) Regulations 2011*, que se detallarán más adelante.

En este apartado también se incluye la estabilidad política, el presidente de Irlanda es Michael D. Higgins del Partido socialdemócrata Laborista, elegido por voto directo por un periodo de 7 años. El viceprimer ministro es Enda Kenny del partido conservador demócrata-cristiano. Irlanda es un estado soberano, independiente, democrático con un sistema de gobierno parlamentario.

Irlanda es miembro de la Unión Europea y lo ha sido desde 1973, la política comercial de Irlanda es la misma que la de otros miembros de la UE, debido a esta pertenencia goza de un mercado no arancelario.

Ser miembro de la UE también afecta al tipo de interés al igual que la política monetaria son regulados por el Banco Central Europeo. No afecta a la política fiscal que es de dominio irlandés y se caracteriza por un impuesto sobre sociedades de los más bajos del continente Europeo (12,5%).

• Factores Económicos

Con estos factores se pretende analizar cuestiones futuras y actuales que puedan afectar al comercio de productos en el país seleccionado (Tabla 7.1.)

Tabla 7.1 Factores económicos

| | |
|--------------------------|------------|
| PIB per cápita anual | 56.800 € |
| Deuda (%PIB) | 75,40% |
| Déficit | -0,60% |
| Gasto público per cápita | 15.886 |
| Gasto salud per cápita | 3.013 € |
| Tasa de paro | 6,70% |
| SMI | 1.563,20 € |
| Tipo de interés | 0% |
| Impuesto general | 23% |
| Exportaciones (%PIB) | 43,79% |
| Importaciones (%PIB) | 26,15% |
| Balanza comercial (%PIB) | 17,63% |
| Doing Business | 18º |

Fuente: elaboración propia a partir de datos macro

• Factores Socioculturales

Estos factores reflexionan sobre los elementos de la sociedad y la cultura del país que puedan afectar a la comercialización del producto (Tabla 7.2.)

Tabla 7.2 Factores socioculturales

| | |
|----------------------|---------------------|
| IDH | 0,916 |
| Población | 4.693.000 |
| Densidad poblacional | 67 |
| Tasa de natalidad | 14,10% |
| Tasa de mortalidad | 6,50% |
| País Multirracial | Reino Unido: 34,15% |
| | Polonia: 17,09% |
| | Lituania: 5,17% |
| Esperanza de vida | 81,5 |
| CO2 per cápita | 7,81 |

Fuente: elaboración propia a partir de datos macro

Para medir la distancia cultural entre el país de origen del producto y el país al que va ser exportado, se va a realizar el estudio del modelo de las seis dimensiones de Hofstede (2003) con el que se pretende mejorar la comprensión de la cultura irlandesa comparada con la española.

Antes de proceder al análisis comparativo se van a explicar las seis dimensiones brevemente:

1. Distancia al poder (Power Distance)

Explica que a mayor desigualdad mayores niveles de jerarquía en una sociedad, es el grado en que los miembros de una sociedad son conscientes de la distribución desigual de poder. Una alta puntuación indica que hay individuos que tienen más poder que otros.

2. Individualismo (Individualism)

El individualismo es tener cuidado y valerte por ti mismo mientras que el colectivismo es tener cuidado de un grupo, organización o familia, actuar como miembro.

3. Masculinidad (Masculinity)

La masculinidad se muestra como la preferencia de una sociedad por los logros, la competición y la recompensa material por el éxito, mientras que una sociedad femenina es aquella que se caracteriza por la cooperación, la modestia y la calidad de vida.

4. Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance)

Esta dimensión hace referencia al grado en que una sociedad es propensa u adversa al riesgo y la incertidumbre. Puntuaciones altas indican que la sociedad evita correr riesgos.

5. Orientación a largo plazo (Long Term Pragmatic)

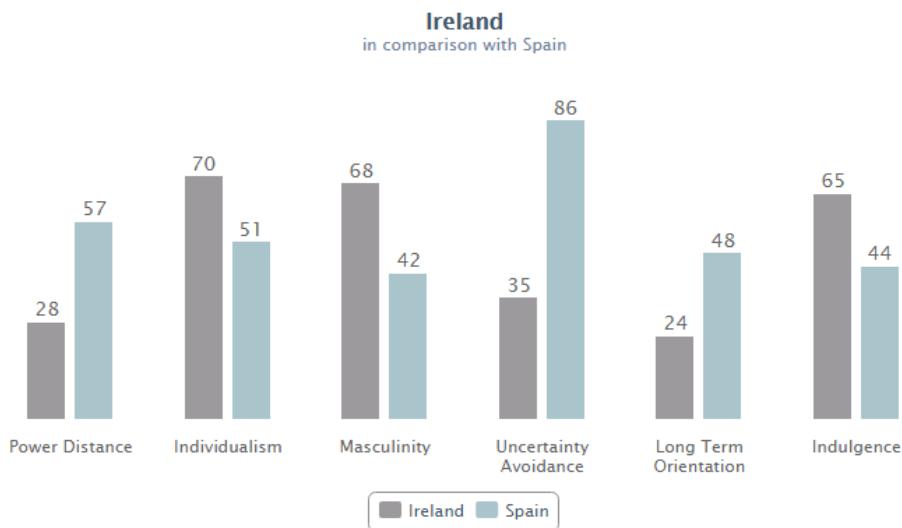
Refleja la importancia que se le da a la planificación de la vida a largo plazo en contraste con las preocupaciones inmediatas. Una alta puntuación muestra que la cultura fomenta la visión a largo plazo para obtener recompensas futuras, mientras que una baja puntuación la cultura fomenta el orgullo nacional y el respeto por la tradición.

6. Indulgencia (Indulgence)

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de una cultura a la hora de satisfacer las necesidades y los deseos de sus miembros relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Una baja puntuación en indulgencia denota normas sociales estrictas, la sociedad suprime la satisfacción de estas necesidades.

Así pues tras conocer las seis dimensiones se va a proceder a analizar la distancia cultural entre España e Irlanda (Gráfico 7.1.)

Gráfico 7.1 Cinco dimensiones comparación Irlanda y España



Fuente: Geert Hofstede

Observando las puntuaciones de la primera dimensión podemos observar una clara diferencia entre la distancia al poder de Irlanda y España siendo la primera una sociedad donde se cree que hay bastante igualdad jerárquica mientras que en España se piensa que hay desigualdades de poder.

Por otro lado el individualismo alcanza altas puntuaciones en el país de destino caracterizándose pues, la cultura irlandesa, por la capacidad de los miembros de su sociedad por valerse por sí mismos, creyendo en la realización personal. España no es tan individualista.

La tercera dimensión nos muestra como la sociedad irlandesa es más competitiva y está orientada al logro, mientras la sociedad española es femenina, es decir es más modesta y cooperativa.

En cuanto a la cuarta dimensión hay una clara diferencia entre las culturas española e irlandesa, mostrándose la primera claramente adversa al riesgo, mientras que la sociedad irlandesa es más propensa a correr riesgos. Esta dimensión es la que mayores diferencias registra entre los dos países estudiados.

En la orientación al largo plazo ambas son bajas aunque la irlandesa notablemente menor, lo que muestra que ambos países fomentan la visión a corto plazo, la cultura y la tradición.

Por último, la indulgencia se observa más elevada en Irlanda, lo que indica que en este país se tienden a satisfacer más necesidades y deseos de la población, teniendo unas normas sociales menos estrictas.

- **Factores Tecnológicos**

Es interesante su estudio ya que las nuevas tecnologías cambian la sociedad, además cada vez la tecnología avanza de forma más rápida. Sobre todo interesa conocer como este factor puede afectar a la empresa. (Tabla 7.3.)

Tabla 7.3 Factores tecnológicos

| | |
|--|-------|
| Gasto en Investigación y desarrollo (%PIB) | 1,52 |
| Suscripciones de móviles por cada 100 hab | 104 |
| Nº de internet host por cada 100 hab | 80,1 |
| Ranking de la Innovación | 7º |
| Investigadores de I&D por cada 1 millón | 1.748 |

Fuente: elaboración propia a través de datos de banco mundial y datos macro

- **Factores Ecológicos**

Como ya se ha visto en el apartado selección de mercados, Irlanda realiza un gasto de 105,5 millones de euros en productos orgánicos, un gasto importante para un país con una población no muy grande, que nos muestra la concienciación por comer alimentos naturales y ecológicos.

Además Irlanda apuesta por ser un país ecológico con iniciativas de su gobierno como la subvención de 5.000€ para aquellas personas que decidan comprar un coche eléctrico, además de la exención del pago del impuesto de matriculación.

Las iniciativas del gobierno van más allá para convertir a la famosa isla esmeralda en verde, como gravar el uso de combustibles fósiles tanto en oficinas como en automóviles, fábricas y hogares. El coste del petróleo y del gas natural ha aumentado en Irlanda lo que obliga a sus ciudadanos a elegir entre contaminar y pagar impuestos o ser más ecológicos. Y así es como se propuso salir de la crisis, a base de fomentar energías renovables y limpias.

Además de las emisiones de dióxido de carbono, el gobierno también se ha mostrado preocupado por la gestión de residuos, fomentando el reciclado y vigilando que se haga correctamente.

En 2013 el 18% de la energía consumida en Irlanda procede de fuentes renovables, Rabbitte, Ministro irlandés de Energía y Recursos Naturales, asegura que la cifra aumentará hasta el 40% en 2020.

Con esto se puede concluir que Irlanda es un país que está apostando mucho por ser ecológico.

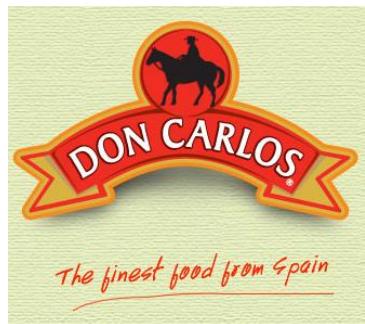
8. Análisis de los competidores internacionales

El principal proveedor del territorio insular es España tanto en volumen como en valor (Según el informe ICEX), le sigue Reino Unido que, a pesar de no contar con producción propia de aceite de oliva, reexporta el aceite, tras éstos Italia.

Las marcas líderes en volumen de ventas en Irlanda son las detalladas a continuación:

- **Don Carlos**

Es la marca líder del mercado irlandesa que pertenece al grupo *Boyne Valley*. El aceite es de origen español y la marca hace continuos esfuerzos publicitarios para resaltar el carácter español del aceite. Desde 1990 este aceite andaluz lleva comercializándose en el territorio insular.



En su página web señala múltiples beneficios del aceite de oliva para la salud. También incluye recetas típicas españolas separadas en tapas, entrantes, platos principales y postres.

Además de comercializar aceite también pone a la venta vinagre, sales y especias y vinos.

Se promociona en radio y televisión y realiza promociones en tiendas.

- **Filippo Berio**

Empresa originaria de Lucca, Italia creada en 1867.

Ha realizado bajadas de precios e importantes inversiones para promocionar sus productos, en medios convencionales como televisión y prensa, y dar a conocer los distintos usos del aceite de oliva incluyendo recetas en sus envases y en su página web. Además bajo esta marca se comercializan salsas y pasta haciendo que la marca sea más notable en el mercado y relacionándola con la gastronomía italiana.



La marca está en muchas redes sociales y su página web es en inglés, en ella aparte de muchas recetas de todo tipo de cocina, no sólo italiana, se encuentra un apartado llamado *Health* (salud) donde se exponen los beneficios saludables del aceite de oliva además de una “conversión” mantequilla/aceite para enseñar al consumidor irlandés cómo usar el producto y sobretodo en qué cantidad.

Utiliza un envase de vidrio transparente con tapón metalizado. Además la etiqueta es muy clara, sobre todo a la hora de indicar que se trata de un aceite orgánico.

9. Determinación del modo de entrada

Dado que se trata de una empresa familiar la estrategia para entrar en este nuevo mercado va a ser de concentración siguiendo el enfoque cascada, es decir entrar a nuevos mercados de forma paulatina para que la empresa no deba asumir tantos costes, siendo el mercado elegido Irlanda, esta estrategia es la más indicada para empresas pequeñas porque una vez en ese mercado concentraremos todos nuestros esfuerzos.

Como se ha analizado anteriormente es un país que consume esporádicamente el producto es decir su consumo no es repetitivo, aunque cada vez va teniendo más arraigo en las cocinas de los hogares irlandeses. Además el coste de comunicación es muy bajo.

El posicionamiento que va a seguir la empresa va a estar basado en los usuarios ya que lo comprará gente de un perfil bastante característico, personas con un nivel de renta medio-alto con preocupación por seguir una dieta sana y con tendencia gourmet que valore el especial sabor del producto y su procedencia y no tan preocupada por el precio.

Para la forma de entrada la estrategia a elegir es la regla ingenua es decir se va a utilizar la misma forma de entrada para este nuevo territorio que para los otros territorios donde ya comercializa La Masada Roya, la exportación directa. En un primer momento esta exportación directa va a ser únicamente a las tiendas especializadas, para posteriormente, si procede, ampliar la cartera de clientes e incluir bares y restaurantes de la zona.

Los comerciales van al país donde se quiere entrar con un cierto número de productos y venden y educan al cliente (dueño de la tienda especializada) con el fin de que este sepa vender su producto. Obvio es que estos comerciales conocen varios idiomas entre ellos el inglés.

La estrategia que va a seguirse es la del enfoque global, siguiendo esta estrategia el producto y la marca van a estandarizarse, aunque sí que habrá que traducir la etiqueta e incluir los aspectos obligatorios según la legislación del país.

La comunicación va a adaptarse para lograr mayor reconocimiento en un territorio donde la empresa es una gran desconocida, se enseñará a los nuevos clientes irlandeses distintos usos del aceite de la empresa así como recetas españolas. Esta va a ser una de las acciones de marketing que se espera hacer en el nuevo territorio. El marketing va a ser muy diferente pues hasta ahora en el ámbito de la empresa no se explotaba esta herramienta.

El precio tampoco va a estandarizarse puesto que los costes de transporte nos van a suponer un gasto que tendrá que trasladarse a una subida en el precio, las acciones de marketing no van a suponer un gran coste y se espera que se financien con el aumento en las ventas que ellas mismas generarán.

10. Desarrollo del marketing-mix

10.1. Producto

La estrategia a seguir va a ser, como ya se ha mencionado anteriormente, la de mantenimiento de la línea de productos, es decir la estandarización. Por lo tanto los atributos intrínsecos del producto van a mantenerse, es decir las características básicas del producto como son la elaboración, tanto en los procesos como en la materia prima. Ya que su sabor cuidado elaborado a partir de dos variedades de oliva es la diferenciación de la marca.

En cuanto a los atributos externos en Irlanda la etiqueta tiene una disposición legal la *European Communities Regulations 2011* por la cual se debe cumplir que sea clara y concisa y que no induzca a error al consumidor, además debe ser legible y fácil de entender, estar escrita en inglés y, de forma opcional, en irlandés.

El envase también forma parte de estos atributos siendo el más común el de 500 mililitros y por lo tanto el que va a comercializarse.

Las denominaciones de origen estarían dentro de los atributos intangibles y al tratarse de aceite de oliva virgen extra se debe indicar información sobre la denominación de origen en el etiquetado *Spanish origin* o *Spanish olives*.

La marca es otra de las partes fundamentales de los atributos intangibles, dado que la empresa ya comercializa bajo la misma marca en otros territorios internacionales se continuará con la estrategia de marca global. Hay conciencia de que en el territorio irlandés será difícil que se pronuncie bien por lo tanto habrá que ejercer una labor de educación a la pronunciación.

10.2. Distribución

Como ya se ha dicho anteriormente Irlanda es un país miembro de la Unión Europea y con ello se beneficia del libre comercio entre los estados miembros. Por lo tanto a la hora de distribuir nuestro producto, no se va a soportar ningún tipo de arancel.

Dado que Irlanda es un territorio insular el transporte por carretera queda descartado. Planteándose dos opciones el transporte aéreo o el marítimo.

Se van a enviar 2000 unidades de 500 mililitros y si fuera necesario la empresa realizaría otro envío para satisfacer la demanda.

El peso de la carga total sabiendo que cada litro de aceite pesa 0,91 kilogramos y que el envase pesa 100 gramos serán 1010,1 kilogramos.

Tras contrastar precios de una carga de 1010,1 kg en la compañía iContainers (donde pueden realizarse tanto envíos aéreos como marítimos) se puede concluir que resulta más económico compartir un container en el transporte por mar, luego este será el escogido por la empresa. Se enviará la carga desde el puerto de Barcelona, dado que sólo se realizan envíos al puerto de Dublín desde éste y Valencia, hasta el puerto de Dublín por un importe de 251,44€. El comercial viajará hasta la ciudad de destino de la carga y se encargará allí de recepcionarla y con una furgoneta de alquiler repartirla. La furgoneta se alquilará de la empresa Hertz y será de tamaño mediano y a un precio de 51€ por día aproximadamente.

La comercialización del producto se va a venir haciendo como hasta ahora de forma exclusiva en tiendas especializadas únicamente por el momento.

Existe un gran número de tiendas especializadas donde hay más variedad de aceites de oliva que en otros establecimientos minoristas. Estas tiendas han tenido un gran éxito en los últimos años como resultado de los cambios en la alimentación de la población, además de su situación estratégica en el área metropolitana y sus amplios horarios.

Las tiendas gourmet más famosas en Dublín donde se comercializa aceite de oliva son las siguientes:

- Donnybrook Fair: Es una cadena gourmet de las más importantes de Dublín y cuenta con cuatro establecimientos. En su tienda principal tiene un restaurante y una escuela de cocina.
- Fallon & Byrne: Es una de las principales tiendas gourmet de la capital que importa y distribuye una gran variedad de productos. Al igual que la anterior, cuenta con un restaurante y una cafetería además de una sala donde se organizan eventos como catas.
- Sheridans Cheesemongers: Esta tienda está especializada en quesos gourmet, pero también se pueden encontrar otros productos entre ellos algunos de origen español como el jamón ibérico y comida preparada como pimientos del piquillo rellenos.
- Avoca: Empresa familiar que comercializa una gran gama de productos sobre todo pensados para ser regalados, cuenta con una sección de alimentos gourmet pero es bastante reducida, además el aceite que comercializa es bajo su propia marca.
- Fresh – the good food market: Cuenta con cuatro establecimientos en Dublín son supermercados especializados en productos delicatessen y naturales.

La mejor tienda de la ciudad Dublín en la que comercializar el producto sería Fallon & Byrne esta tienda es la que mayor presencia de aceite español tiene y además es la que registra precios más altos, además por sus servicios adicionales se ajustaría muy bien al plan de marketing que se va a llevar a cabo y que se detallará a continuación.

También se comercializará el aceite de La Masada Roya en Sheridans Cheesemongers, ya que en ella, aunque no hay tanta variedad de aceite, hay productos

españoles de todo tipo y el cliente habitual de la tienda está acostumbrado a ver alimentos made in Spain.

Con estas tiendas deberá llegar a un acuerdo con el precio y se distribuirán unas mil unidades de 500 mililitros en cada una.

10.3. Precio

En cuanto a esta variable la empresa no va a estandarizar el precio sino que lo va a adaptar al mercado.

Se van a tener en cuenta los costes tanto los que le suponen la propia producción como los que asume por el transporte de las mercancías.

Además deberán tenerse en cuenta el poder de adquisición de la población y el gasto que realizan en aceites y grasas vegetales, que como ya hemos analizado anteriormente es alto.

Como ya se ha mencionado anteriormente el precio se pacta con la tienda en la que se va a comercializar pero con la ayuda de una tabla de precios (Tabla 10.1.) podremos analizar a partir de qué precio será rentable para la empresa comercializar el producto.

Tabla 10.1 Costes para la empresa en €

| Costes | Por unidad de 500 | Por 2.000 unidades |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| Producción | 4,5 | 9.000 |
| Transporte mar | 0,12572 | 251,44 |
| Transporte furgoneta | 0,0255 | 51 |
| Salario Comercial | 0,150 | 300 |
| Dietas | 0,075 | 150 |
| TOTAL sin IVA | 4,87622 | 9.752,44 |
| IVA Irlanda reducido | | 9% |
| TOTAL | 5,3150798 | 10.630,16 |

Fuente: elaboración propia a partir de costes de compañías

Luego el precio se pactará con las tiendas especializadas por encima de las 5,315 unidades monetarias, así pues y para obtener un beneficio de 3€ por botella vendida el precio a negociar con el establecimiento será de 8,4 unidades monetarias o superior.

10.4. Comunicación

El objetivo principal de las acciones que van a desarrollarse en este apartado es dar a conocer el producto puesto que se trata de un completo desconocido en el mercado.

Dado que la empresa no dispone de muchos recursos monetarios se van a utilizar acciones que no impliquen grandes cargas monetarias.

Además el otro objetivo que se persigue es la obtención de una clientela fiel a la marca que se preocupe por los beneficios que le otorga un aceite de calidad y del sabor especial de los aceites de la empresa.

Las herramientas que van a utilizarse son publicidad, promoción de ventas, marketing directo y venta personal.

En cuanto a la publicidad se va a anunciar la empresa en revistas especializadas dirigidas a los consumidores finales como la *Irish Food Magazine* o la *Food and Wine Magazine*. La primera de ellas tiene periodicidad anual, la empresa de acuerdo al precio de los distintos tamaños del anuncio y sus necesidades ha decidido que el anuncio será a media página y a color. Mientras que *Food and Wine* es una revista mensual, en la que la empresa se anunciará cuatro veces salteadas durante el año, también será un anuncio a media página y a color.

Tabla 10.2 Precio publicidad revistas

| Revista | Coste |
|---------------------|----------------------|
| Irish Food Magazine | 1.500 € |
| Food and Wine | 320€ (4 meses a 80€) |
| TOTAL | 1.820 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de información página web

En promoción de ventas la acción que se va a llevar a cabo es una pack especial regalo gourmet con los tres tipos de aceite, en envases de 500 mililitros, y un libro de recetas España, que sobretodo se comercializará en época de navidades, ya que su objetivo es que sea el regalo ideal para personas que disfruten con el aceite gourmet. Su precio de venta fijado será de 43€, está valorado por 47,45€.

Tabla 10.3 Coste pack regalo

| Desglose | Coste por unidad | Coste tres unidades |
|--------------|------------------|---------------------|
| Botella | 8 € | 24 € |
| Transporte | 0,15 € | 0,45 € |
| Embalaje | 1 € | 3 € |
| Libro | 20€/Libro | 20 € |
| TOTAL | 25,65122 | 47,45366 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos empresa y otros.

Dentro también de la promoción de ventas se llevará el producto a ferias de alimentación donde potenciales clientes puedan probarlo y comprarlo, como *Taste of Dublín* una feria de alimentación y bebidas que se celebra con periodicidad anual, dirigida al consumidor final, la última contó con 30.000 visitantes. Esta feria estará operativa en Junio de 2018 durante los días 14,15 y 16 (jueves, viernes y sábado) en el siguiente horario: Medio día: 12:00 – 16:00. Tarde: 17:30 – 22:30.

Tabla 10.4 Coste feria Taste of Dublín

| Desglose | Coste diario | Coste tres días |
|------------------|--------------|-----------------|
| Alquiler recinto | 213 € | 640 € |
| Personal | 63 € | 189 € |
| Materiales | 30 € | 90 € |
| TOTAL | 306 € | 919 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos web.

El marketing directo será por internet, se creará un canal de Youtube donde se subirá cada semana un video de recetas españolas e irlandesas elaboradas a partir del aceite de la empresa también se hablará, conforme transcurre la receta, de las propiedades del aceite y de la empresa. Además de, aunque en menor medida, videos sobre la elaboración de cosmética casera donde se hablarán también de las propiedades tópicas del aceite. El canal se llamará *cookingwithLMR* y será en inglés. Este canal será gestionado por un nuevo empleado en régimen de becario que será contratado por la empresa y que recibirá un salario bruto de 430€ mensuales. Si la página tiene visitas y prospera se incorporará a otros mercados.

También, dentro del marketing por internet, se llevará a cabo un cambio en la página web de la empresa donde se mostrarán los puntos de venta en los que poder comprar el aceite.

Como parte de la venta personal se llevará a cabo una cata y degustación de los aceites de la empresa donde se les enseñará a apreciar los distintos sabores y aromas de los productos de La Masada Roya. Además de las posibles aplicaciones del aceite en la cocina, se dará una charla sobre los valores de la empresa y se promocionarán sus productos. La cata se realizará en el espacio de la tienda gourmet Fallon & Byrne reservado para este tipo de acciones y su precio será de 10€. Dicha cata se realizará el 3 de febrero de las 10:00 a la 13:00.

Tabla 10.5 Coste Cata en Fallon & Byrne

| Desglose | Coste |
|---------------|-------------------|
| Alquiler sala | 160 € |
| Materiales | 30 € |
| Azafatos | 42€ (21€ persona) |
| TOTAL | 232 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos web.

Además con la entrada a la cata se incluirá un sorteo de cuatro días en una casa rural ecológica y sostenible “La Ojinegra” con desayuno incluido para dos personas, en un municipio donde la empresa tiene campos (Alloza) con visita guiada a estos y a las instalaciones. Cuyo coste para la empresa sería de 260€ (65€ por día).

11. Análisis financiero

Para finalizar el Plan de Marketing Internacional se va a realizar un análisis financiero para comprobar cuál sería el impacto de la internacionalización para la empresa y para ello se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias del proceso de internacionalización (Anexo III), es decir, sólo se incluirán los gastos e ingresos implicados en la expansión a Irlanda, no apareciendo así amortizaciones o intereses puesto que no se precisa de financiación externa.

En el apartado impuesto se ha aplicado un tipo impositivo del 25% tal y como dicta la normativa reguladora del impuesto de sociedades (Ley 27/2014) para empresas con ingresos inferiores a cinco millones de euros y con una plantilla de menos de 25 empleados.

En cuanto al precio medio por botella se ha decidido que ya que el precio que se negociaría con las tiendas especializadas debería ser de 8,4€ o más, se ha calculado la cuenta en el supuesto del precio mínimo que desearía obtener la empresa.

Así pues como conclusión del análisis podemos decir que el Beneficio Neto de la empresa empieza a ser positivo a partir del segundo año cuando el gasto en comunicación es menor ya que la empresa ha utilizado muchas herramientas para darse a conocer y así incrementar sus ventas en los años posteriores. El gasto de comunicación a partir del primer año se reduce al canal de Youtube y la publicidad en revistas.

Por último se ha calculado el VAN de la inversión con una tasa de descuento del 8%, que es la rentabilidad mínima que se espera de la inversión, el resultado obtenido es superior a cero (22.505,11€) lo que resulta positivo y muestra que la internacionalización resulta favorable para la empresa.

12. Conclusiones

Con este estudio de la internacionalización, herramienta básica para las empresas que quieren afrontar un mundo globalizado, he desarrollado una idea personal donde plasmo los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación, dándome como resultado una realidad más amplia en la realización de estos proyectos.

La elección de la empresa La Masada Roya, para la realización de este trabajo, se debe a que está localizada en mi zona de origen y con cuya actividad estoy estrechamente vinculada.

Realizando una breve conclusión del proyecto, recalcar que en un mercado tan competitivo como el del aceite de oliva, una empresa debe tener muy claros sus puntos fuertes y los objetivos que persigue siempre marcando una diferencia notable con la competencia. Tras tener esto claro debe darse a conocer.

Dada la multitud de aceites fabricados en el territorio nacional la empresa debe salir al exterior para encontrar nuevos mercados en los que la competencia sea menor y no existan claras preferencias sobre la variedad de la oliva.

Como ya se ha mencionado, las empresas pequeñas deben salir al exterior de forma paulatina y dado que no tienen muchos recursos hay que escoger muy bien el mercado,

por esta razón se pone especial énfasis a la elección de variables que muestran qué mercado es el idóneo.

Así pues hay que tratar de conocer lo mejor posible el nuevo entorno ya que gracias a ello se van a obtener valiosas pistas acerca de los consumidores de la zona.

El marketing mix es muy importante para cualquier empresa, y más cuando se trata de lanzar una nueva marca a un mercado nuevo y diferente a los conocidos. Para lograr que sea conocido se abordan varias estrategias de comunicación para, sobretodo, educar al cliente final ya que desconoce los usos, procedencia y beneficios que nuestro producto tiene. Y ya que se espera fidelizar al consumidor con la marca se debe poner especial cuidado a la comunicación empresa-cliente final.

Como conclusión final se puede decir que la internacionalización en Irlanda será factible si se cumplen las previsiones financieras que se han propuesto. Aunque el primer año el resultado sea negativo, debido a la gran inversión de la empresa en comunicación por la que se apuesta con el fin de darse a conocer, es tras el segundo año cuando la empresa obtendrá un beneficio positivo cubriendo así el objetivo como marca que se había propuesto en el plazo de cinco años. Además se obtiene un valor actual neto del proyecto positivo, que no es una cantidad demasiado elevada pero partiendo del desembolso inicial resulta rentable introducir La Masada Royal en Irlanda.

13. Bibliografía

Fernandez Gutiérrez A. y Segura Carretero A. (2010) *El aceite de oliva virgen tesoro de Andalucía*. Servicio de publicaciones, Málaga.

Llamazares García-Loma O. (2016) *Marketing Internacional*. S.L. GLOBAL MARKETING STRATEGIES.

Tardáguila J. Montero F. Olmeda M. (Abril 1996) “Análisis del sector del aceite de oliva” *Alimentación, Equipos y Tecnología*

Uceda M. Aguilera M. P. Jiménez A. y Beltrán G. *Capítulo 4 Variedades de olivo y aceituna. Tipos de aceites*. Economía Andaluza.

ABC (25 de agosto de 2015) ABC Familia. Los beneficios del aceite de oliva en la salud [Diciembre de 2016] Recuperado de: <http://www.abc.es/familia-vida-sana/20150825/abci-beneficios-aceite-oliva-201508171248.html>

Aceite de Las Valdesas (2016) ¿Qué es el aceite de oliva virgen extra? [Diciembre de 2016] Recuperado de: <https://www.aceitedelasvaldesas.com/faq/origen-elaboracion-clasificacion-aceite-oliva/aceite-de-oliva-virgen-extra/>

Aceite de oliva (2009) Elaboración del Aceite de Oliva [Diciembre de 2016] Recuperado de: http://www.aceitedeoliva.net/elaboracion_del_aceite_de_oliva.php

Asaja Jaén (29 de septiembre de 2015) La OMS señala al aceite como causa de la excelente salud de los españoles. [Diciembre 2016] Recuperado de: <https://www.asajajaen.com/actualidad/la-oms-senala-al-aceite-como-causa-de-la-excelente-salud-de-los-espanoles>

Banco Mundial (2017) Ciencia y Tecnología [Junio 2017] Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador?tab=all>

Consejo oleícola internacional (2016) Cifras Aceite de Oliva [Mayo 2017] Recuperado de: http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures?lang=es_ES

Datos Macro (2017) Expansión. Datos según países (PIB, población, SMI...) [Mayo 2017] Recuperado de: <http://www.expansion.com/>

Directo del olivar (2017) Mercado del aceite de oliva en 2017 [Febrero de 2017] Recuperado de: <https://www.directodelolivar.com/mercado-del-aceite-de-oliva/>

El Captor (29 de marzo de 2014) España al frente del ranking mundial de países productores de aceite de oliva [Diciembre de 2016] Recuperado de: <http://www.elcaptor.com/economia/ranking-paises-productores-aceite-de-oliva>

El economista (2016) Ranking de Empresas del sector. Fabricación de aceite de oliva [Febrero 2017] Recuperado de: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1043.html>

Esencia de Olivo (2016) Tipos de aceite de oliva [Diciembre de 2016] Recuperado de: <http://www.esenciadeolivo.es/aceite-de-oliva/tipos-de-aceite-de-oliva/>

Esencia de Olivo (2016) Variedades de Aceituna [Febrero de 2017] Recuperado de: <http://www.esenciadeolivo.es/aceite-de-oliva/tipos-de-aceite-de-oliva/variedades-de-aceituna/>

Fallon and Byrne (2017) Corporate Events [Junio 2017] Recuperado de:
<http://www.fallonandbyrne.com/section/170>

Food and Wine (2017) Rate card. General cross rates [Junio 2017] Recuperado de:
<http://www.foodandwine.com/microsites/fwmediakit/downloads/fw-ratecard.pdf>

Gobierno de España (Mayo de 2016) Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Informe del consumo de alimentación en España 2015 [Diciembre de 2016]. Recuperado de: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422694.pdf

Gobierno de España (2015) Ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medioambiente. FEGA. Programa nacional de desarrollo rural. [Marzo 2017] Recuperado de:
https://www.fega.es/PwfGcp/es/accesos_directos/desarrollo_rural/index.jsp

Griso, J. (2017) Familia La Masada Roya. Recuperado de: <http://masada-roya.es/>
Guía Repsol (2000-2017) Aceite de oliva virgen extra Empeltre [Marzo 2017] Recuperado de:
<https://www.guiarepsol.com/es/gastronomia/guiadealimentosybebidas/alimentos/aceite-de-oliva-virgen-extra-empeltre/>

Guía Repsol (2000-2017) Aceite de oliva virgen extra Royal [Marzo 2017] Recuperado de:
<https://www.guiarepsol.com/es/gastronomia/guiadealimentosybebidas/alimentos/aceite-de-oliva-virgen-extra-royal/>

Hertz (2017) Alquiler de furgonetas [Junio 2017] Recuperado de:
<https://www.hertz.es/p/alquiler-de-furgonetas>

Hofstede Insights (2017) Country comparison Ireland Spain [Junio 2017] Recuperado de: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ireland/>

ICEX (2016) Estudios de mercado del aceite de oliva países. [Mayo 2017] Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio->

exterior/index.html;JSESSIONID=ICEX=sXzivnAv2K_QDOyyBbU6uGzNoJnZQBzNR7dhucCXywLRw58gaBrb!-524930071

IContainers (2017) Transporte marítimo [Junio 2017] Recuperado de: <https://www.icontainers.com/es/>

Lahera V. (22 de noviembre de 2012) Te interesa, ¿Qué son los polifenoles? [Diciembre de 2016] Recuperado de: http://www.teinteresa.es/Microsites/Pregunta_al_medico/Alimentacion/vicentelahera/polifenoles_0_814119544.html

La ojinegra (2017) Restaurante ecológico y alojamiento sostenible. Tarifas [Junio 2017] Recuperado de : <http://www.laojinegra.com/>

Martín Cerdeño V. (27 de noviembre de 2015) Mercasa. Consumo de aceite de oliva, un análisis de la evolución y los perfiles de la demanda. [Diciembre de 2016] Recuperado de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450217644_Consumo_aceite_oliva.pdf

Meridian (2017) Country profiles Ireland (VAT) [Junio 2017] Recuperado de: <https://www.meridianglobalservices.com/country-profile-ireland/>

Molí de la Vall Major (2006) Parámetros organolépticos [Diciembre de 2016] Recuperado de: <http://www.molidelavallmajor.es/es/aceite-de-oliva-virgen-extra/parametros-organolepticos>

Parada P. (10 de enero de 2013) 25'5 Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. [Junio 2017] Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pesterel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Piquerias C. (16 de abril de 2014) Las cinco dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural [Junio 2017] Recuperado de: <https://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/>

Publishing Company of the year 2016 (2016) Irish Food magazine. Advertising Rates [Junio 2017] Recuperado de: <http://www.ifpmedia.com/print/irishfood-magazine.html>

Renovables verdes de Bezzia (28 de enero de 2013) Irlanda suministrará energía eólica al Reino Unido [Junio 2017] Recuperado de: <https://www.renovablesverdes.com/irlanda-suministrara-energia-eolica-al-reino-unido/>

Romero S. (2015) Muy interesante. El aceite de oliva virgen extra mata las células cancerosas. [Diciembre de 2016] Recuperado de: <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/el-aceite-de-oliva-virgen-extra-mata-las-celulas-cancerosas-361424095880>

Soy renovable (13 de abril de 2010) Desarrollo sostenible. Irlanda quiere ecología [Junio 2017] Recuperado de: <http://www.soyrenovable.com/irlanda-quiere-ecologia/>

Taste of Dublin (2017) About Taste [Junio 2017] Recuperado de: <https://dublin.tastefestivals.com/about-taste/>

Urbano Mateos S. M. (21 de agosto de 2016) Economía y finanzas. Mayor productor de aceite de oliva [Febrero 2017] Recuperado de: <https://www.economiafinanzas.com/mayor-productor-de-aceite-de-oliva/>

World's Best olive oils (2012-2016) Ranking of the world's best olive oils 2016/2017 [Diciembre de 2016] Recuperado de: <http://www.worldsbestoliveoils.org/worlds-best-olive-oils.html>

World Population Review (2017) Dublin Population 2017 [Junio 2017] Recuperado de: <http://worldpopulationreview.com/world-cities/dublin-population/>

9Oliveres (2004) Estabilidad del aceite de oliva virgen extra [Diciembre de 2016] Recuperado de: <https://9oliveres.com/estabilidad-del-aceite-de-oliva/>

14. Anexos

14.1. Anexo I

Lista de los cincuenta mejores aceites de oliva del mundo

| RANK | PRODUCER | OLIVE OIL / BRAND | DIPLOMA | COUNTRY | REGION | TOTAL PTS |
|------|--|---------------------------------------|--|-----------|-------------|-----------|
| 1 | <u>Muela Olives S.L.</u> | Venta del Baron |  | SPAIN | Andalucia | 171 |
| 2 | <u>Almazaras de la Subbetica</u> | Parqueoliva Serie Oro |  | SPAIN | Andalucia | 168 |
| 3 | <u>Sucesores de Hermanos Lopez S.A.</u> | Morellana |  | SPAIN | Andalucia | 139 |
| 4 | <u>Almazaras de la Subbetica</u> | Rincon de la Subbetica - Hojiblanco |  | SPAIN | Andalucia | 137 |
| 5 | <u>Explotaciones Jame S.L.</u> | Bravoleum Picual |  | SPAIN | Andalucia | 133 |
| 6 | <u>Az. Agr. Paolo Bonomelli</u> | Ca Rainene Trefort |  | ITALY | Veneto | 127 |
| 7 | <u>Aceites Finca La Torre SLU</u> | Finca la Torre Seleccion - Hojiblanco |  | SPAIN | Andalucia | 126 |
| 8 | <u>S.C.A. Olivarera La Purisima</u> | El Empiedro |  | SPAIN | Andalucia | 125 |
| 9 | <u>Galgon 99 S.L.</u> | Oro Bailen Reserva Familiar Picual |  | SPAIN | Andalucia | 111 |
| 10 | <u>Almazara As Pontis Agropecuaria Carrasco SL</u> | Vieiru Organic D.O.P. Gata-Hurdes |  | SPAIN | Extremadura | 104 |
| 11 | <u>S.C.A. del Campo San Juan</u> | Supremo Picual |  | SPAIN | Andalucia | 99 |
| 12 | <u>Muela Olives S.L.</u> | Picuda |  | SPAIN | Andalucia | 97 |
| 13 | <u>Hispasur Aceites S.L.</u> | Hispasur Gold |  | SPAIN | Andalucia | 91 |
| 14 | <u>Molino Virgen de Fatima s.l</u> | Oleum Hispania |  | SPAIN | Andalucia | 90 |
| 15 | <u>Sovenia Portugal Consumer Goods S.A.</u> | Oliveira da Serra Lagar do Marmelo |  | PORTUGAL | Alentejo | 85 |
| 16 | <u>Masia El Altet S.L.</u> | Premium |  | SPAIN | Alicante | 84 |
| 17 | <u>Rafael Alonso Aquilera SL</u> | Oro del Desierto Organic - Coupage |  | SPAIN | Andalucia | 82 |
| 18 | <u>Sovenia Portugal Consumer Goods S.A.</u> | Oliveira da Serra Gourmet |  | PORTUGAL | Alentejo | 81 |
| 19 | <u>Miditerra S.A.</u> | Miditerra Grand |  | ARGENTINA | Mendoza | 76 |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|---------|--------------------|----|
| 20 | <u>Az. Agr. Leone Sabino</u> | Don Gioacchino DOP |  | ITALY | Puglia | 75 |
| " | <u>Hispasur Aceites S.L.</u> | Knolive Epicure |  | Spain | Andalucia | 75 |
| " | <u>La Gramanosa, S.L.</u> | Finca La Gramanosa Arbequina |  | SPAIN | Catalunya | 75 |
| 23 | <u>Aceites Castellar S.L.</u> | Centenarium Premium - Nobleza del Sur |  | SPAIN | Andalucia | 74 |
| " | <u>Galgon 99 S.L.</u> | Oro Bailen Reserva Familiar Arbequina |  | SPAIN | Andalucia | 74 |
| 25 | <u>Castillo de Canena Olive Juice S.L.</u> | Family Reserve Picual |  | SPAIN | Andalucia | 72 |
| 26 | <u>Agroland S.A.</u> | Colinas de Garzon - Trivarietal (Cor/Bar/Pic) |  | URUGUAY | Maldonado | 71 |
| 27 | <u>Aceites Campoliva S.L.</u> | Melgarejo Picual Premium |  | SPAIN | Andalucia | 69 |
| " | <u>Kyklopas Olive Mill Argyris Kelidis S.A.</u> | Kyklopas Olive Mill - Early Harvest |  | GREECE | Thrace | 69 |
| 29 | <u>Masia El Altet S.L.</u> | High End |  | SPAIN | Alicante | 67 |
| " | <u>Masia El Altet S.L.</u> | Special Selection |  | SPAIN | Alicante | 67 |
| 31 | <u>S.C.A. del Campo San Juan</u> | Supremo Ecologico - Cornezuelo de Jaen |  | SPAIN | Andalucia | 66 |
| " | <u>Aroden S.A.T.</u> | Cladivm |  | SPAIN | Andalucia | 66 |
| " | <u>Casas De Hualdo SL</u> | Reserva de Familia |  | SPAIN | Castilla La Mancha | 66 |
| 34 | <u>Almazara Quaryat Dillar Indiveoil S.L.</u> | Quaryat Picual |  | SPAIN | Andalucia | 65 |
| " | <u>S.C.A. del Campo San Juan</u> | Supremo Arbosana |  | SPAIN | Andalucia | 65 |
| " | <u>S.C.A. San Roque de Carcheletejo</u> | Emblema Gran Seleccion |  | SPAIN | Andalucia | 65 |
| 37 | <u>Hoja del Olivo S.L.U.</u> | Hoja del Olivo |  | SPAIN | Andalucia | 64 |
| 38 | <u>Masia El Altet S.L.</u> | High Quality |  | SPAIN | Alicante | 63 |
| 39 | <u>Frantoi Cutrera s.n.c.</u> | Primo DOP |  | ITALY | Sicily | 62 |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|----------|----------------|----|
| " | <u>Sovena Portugal Consumer Goods S.A.</u> | Oliveira da Serra Seleccao Ouro | | PORTUGAL | Alentejo | 62 |
| 41 | <u>Aceites Maeva, S.L.U</u> | Maeva - Toro | | SPAIN | Andalucia | 60 |
| " | <u>Az. Agr. Paolo Bonomelli</u> | Ca' Rainene Monovarietale Drizzar - DOP Garda | | ITALY | Veneto | 60 |
| " | <u>Castillo de Canena Olive Juice S.L.</u> | Early Royal | | SPAIN | Andalucia | 60 |
| 44 | <u>Az. Agr. Cosmo Di Russo</u> | Don Pasquale - D.O.P. Colline Pontine | | Italy | Latiun | 59 |
| " | <u>La Gramanosa, SL</u> | Finca La Gramanosa Zumo 2015 Picual | | SPAIN | Catalunya | 59 |
| 46 | <u>Galgon 99 S.L.</u> | Casa del Agua Coupage | | SPAIN | Andalucia | 58 |
| 47 | <u>Az. Agr. Biologica Titone</u> | Titone D.O.P. Valli Trapanesi Biologico | | Italy | Sicily | 57 |
| " | <u>Cooperativa de Olivicultores de Valpacos</u> | Rosmaninho Madural Gourmet | | PORTUGAL | Tras-os-montes | 57 |
| " | <u>Molino del Genil S.L.</u> | Molino del Genil "Selección" Arbequino - Suave | | SPAIN | Andalucia | 57 |
| 50 | <u>Explotaciones Jame S.L.</u> | Bravoleum Arbequina | | SPAIN | Andalucia | 56 |

14.2. Anexo II

Panel de cataadores de aceite de oliva virgen de Aragón, cata de La Masada Roya.



LABORATORIO AGROALIMENTARIO

Panel Oficial de Cataores de Aceite de Oliva Virgen de Aragón
C/ Muro de Santa María s/n. "Edificio Molino Mayor" planta 1^a
44600 Alcañiz (Teruel)
Tfno.: 978 870639 Fax: 978 835764
email: panelaceitearagon@aragon.es

Pág.: 1/1

BOLETÍN DE EVALUACIÓN ORGANOLÉPTICA DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN

Nº de registro : 2016/224

Copia del Boletín : 0

Datos de referencia de la muestra recibida:

Muestra de (según declaración del Cliente): ACEITE DE OLIVA VIRGEN
Recipiente de: VIDRIO OSCURO de capacidad aprox. (ml): 500 contenido aprox. (ml): 500
Precinto: Fecha de Recepción: 27/10/2016
Remitente: La Masada Roya, S.L.U. Su Referencia: T1
Trujal/Lote:

Observaciones:

Cata:

Método de Cata: Según Reglamento de Ejecución (UE) N° 2568/91 Anexo XII y sus posteriores modificaciones.
Fecha de inicio de la cata: 16/11/2016 Fecha de finalización de la cata: 16/11/2016

Resultados:

Mediana del frutado: 3.5
Mediana del defecto: 0.0

CLASIFICACIÓN SENSORIAL:

Virgen Extra

Observaciones:

En Alcañiz (Teruel), a 17 de noviembre de 2016
El Jefe de Panel

14.3. Anexo III

Análisis financiero de la internacionalización.

| | | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------|
| Precio Medio Botella | | 8,4 | 8,4672 | 8,5349 | 8,6032 | 8,672 | |
| Aumento del precio estimado | | 0,80% | 0,80% | 0,80% | 0,80% | 0,80% | |
| Ventas | | 2000 | 2740 | 3803,1 | 5172,2 | 6206,7 | |
| Aumento estimado ventas | | 37% | 38,80% | 36% | 20% | | |
| Ingresos por ventas | | 16800 | 23200 | 32459 | 44498 | 53825 | |
| TOTAL INGRESOS | 0 | 16800 | 23200 | 32459 | 44498 | 53825 | |
| Coste Medio Botella | | 4,5 | 4,545 | 4,5905 | 4,6364 | 4,6827 | |
| Aumento coste unitario estimado | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| TOTAL GASTOS VARIABLES | | 9000 | 12453 | 17458 | 23980 | 29064 | |
| Margen Bruto | | 7800 | 10747 | 15001 | 20518 | 24761 | |
| Gastos de implantación | 821 | | | | | | |
| Gastos departamento exporta. | | 919 | | | | | |
| Gastos promoción | | 2312 | 1820 | 1820 | 1820 | 1820 | |
| Gastos generales | | 5160 | 5160 | 5160 | 5160 | 5160 | |
| Incremento estimado costes fijos | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS FIJOS | 821 | 8391 | 6980 | 6980 | 6980 | 6980 | |
| TOTAL GASTOS | 821 | 17391 | 19433 | 24438 | 30960 | 36044 | |
| | | | | | | | |
| Bº ANTES DE AM.INT.(BAII) | -821 | -591 | 3766,8 | 8021,4 | 13538 | 17781 | |
| Amortización | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Bº ANTES IMPUESTOS (BAI) | -821 | -591 | 3766,8 | 8021,4 | 13538 | 17781 | |
| Impuestos | | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | |
| BENEFICIO NETO | -821 | -443,25 | 2825,1 | 6016 | 10153 | 13335 | |
| | | | | | | | |
| Flujo de caja | -821 | -443,25 | 2825,12 | 6016,02 | 10153,2 | 13335,4 | |
| Pagos inversiones inmovilizado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| VAN de la inversión | 22505,11 | | | | | | |
| Tasa de descuento | 8% | | | | | | |