



## CAPITULO 1: LAS ACEITUNAS

### 1.1 ORIGEN DE LAS ACEITUNAS

El olivo es un árbol milenario cuyo cultivo se extendía ampliamente por toda la zona mediterránea (Europa, África y Asia Menor)<sup>1</sup>. Según fuentes históricas, el origen de las aceitunas es de aproximadamente 1000 años A.C. y fue llevado por los fenicios y egipcios al Mediterráneo y Norte de África. Después, fue llevado a la península ibérica (Germán de la Rocha, 1991), pero fue con la romanización que sufrió un importante incremento de su expansión, formando parte fundamental en la economía de producción agrícola (Tous, 1993). A la caída del imperio romano los olivares ya se habían extendido llegando a España y Marruecos. Muchos años después, con el descubrimiento de América, fue llevado por los colonizadores españoles a América, durante el siglo XVI, según ASOLIVA. Actualmente, como lo señala el Consejo Oleícola Internacional (COI), mediante una estadística, que el 95% de la superficie olivera se encuentra en la cuenca mediterránea (España, Túnez, Italia, Portugal, Grecia, etc.) y en América (Argentina, Chile, México y Perú) solo representan el 1.3% de la extensión mundial del olivo (FAO, 1997).

Según ASOLIVA, la aceituna se utilizó inicialmente para la extracción de aceite, sin embargo, existen referencias en el siglo I en las que ya había un consumo directo dado el caso de los famosos escritos de Columela donde el gaditano recogía diferentes métodos de preparación de aceitunas de mesa: en salmuera, aliñadas con hinojo, con hojas de lentisco y vinagre, etc. La aceituna de mesa ha sido un alimento importante dentro de la dieta mediterránea como en los siglos XIX y XX que fueron un sustento diario alimenticio para los jornaleros del campo andaluces y extremeños.

La misma fuente mencionada párrafo anterior, menciona que durante los finales del siglo XIX en España (provincia de Sevilla, en las localidades de Dos Hermanas, Alcalá de Guadaíra, Morón y Arahál, entre otras), comenzó la preparación a escala industrial de las primeras aceitunas de mesa en España, "verdes al estilo español o sevillano" Desde

---

<sup>1</sup> ASOLIVA, "La aceituna, Historia y Curiosidades"



entonces, España ha liderado los mercados mundiales, tanto en volumen de producción como de comercialización.

### 1.2 DEFINICIÓN DE LA ACEITUNA

Según el COI<sup>2</sup> lo define como “Una drupa que contiene un principio amargo, que es la oleuropeína, un bajo contenido en azúcares (2,6 a 6%) en contraste con el resto de las drupas que alcanzan el 12% o más, y un elevado contenido en aceite, desde el 12% al 30%, según estado de madurez y variedad”.

Otro autor lo define como “El fruto del olivo es de forma oval, es una drupa con hueso grande de cascara dura. Su tamaño y composición difieren de acuerdo a su variedad, condiciones climáticas, suministro de agua y tamaño de cosecha” (Desrosier, 1996).

Sin embargo, este fruto como lo definen no podría ser consumido directamente por su amargor sino que deberían ser sometidos a procesos diversos. A lo que, se le definen como Aceitunas de Mesa, según el BOE núm. 18<sup>3</sup>, como al fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, que este sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las elaboraciones adecuadas proporcione un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial. Asimismo, el COI menciona que ese amargor propio de la aceituna es dado por la oleuropeína y esta debe de ser eliminada, aunque no sea perjudicial para la salud. Por lo que, menciona que “En general, los frutos se someten a tratamientos con hidróxido sódico o potásico, salmuera o sucesivos lavados con agua, según sistemas y hábitos locales.

---

<sup>2</sup> Consejo Oleícola Internacional (COI), “Sobre las Aceitunas de Mesa”.

<sup>3</sup> Orden Ministerial del 29 de diciembre de 1977, “sobre normas de calidad para la exportación de Aceitunas de Mesa” (BOE núm. 18, de 21 de enero de 1983)

### 1.3 DESCRIPCIÓN BOTÁNICA Y MORFOLOGÍA DE LA ACEITUNAS

Según De la Rocha (1971) menciona que las aceitunas tiene una clasificación de la siguiente manera:

- Familia: Oleácea
- Tribu: Oleica
- Género: Olea
- Especie: Olea Europea
- Sub -especie:Olea Europea sativa (Olivos cultivados)

Olea Europea oleaster (Olivos silvestre)



La especie doméstica es cultivada para la obtención de sus frutos, tiene una altura mayor, sus ramillas son más flexibles que las silvestres. Asimismo, presenta hojas largas y anchas; la aceituna que produce es grande y pulposa

Las yemas son axilares y de ellas parten las ramas, de donde se prenden los frutos producidos al año siguiente de su brote. Las flores son blancas, pequeñas, dispuestas en racimos axilares que se producen en las ramillas del año, de modo que las flores dan un año después de desarrollarse las yemas y de la misma manera las ramas nacen un año antes de dar fruto.

La reproducción del olivo se hace por semilla, por estacas, acodos e injertos. Generalmente se ignora que este arbusto se puede reproducir fácilmente por medio de la semilla, debido a la dificultad con que germina, por la dureza del tegumento y por las materias grasas que impiden la entrada de agua hasta la semilla

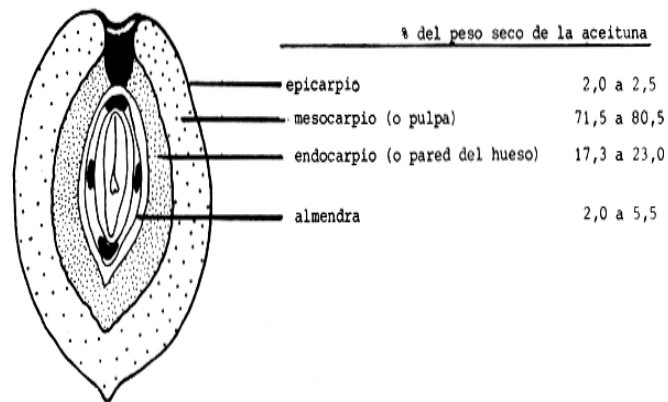
Desrosier ( 1996 ) mencionan que el fruto del olivos alcanza su peso máximo entre 6 a 8 meses después de la floración, a fines de la primavera y se oscurece poco a poco durante la maduración hasta obtener un color negro purpura, cuando está totalmente madura.

Según la FAO, La composición física de la aceituna es como se señala en la imagen:

## IMAGEN: 1.3.1 LA COMPOSICION FISICA DE LA ACEITUNA

4

Figura 1: Sección transversal (a) y composición física de una aceituna (b):



a. Tomado de Maymone y otros, 1961.

b. Nefzaoui, 1983.

Fuente: Internet

Donde se puede observar que, cortado el fruto de forma transversal, posee una almendra llamada comúnmente como pepa o hueso con un peso de 2,0 a 5,5, seguido por el endocarpio o llamada también pared del hueso con un peso de 17,3 a 23,0; envuelto por otra capa denominada mesocarpio o pulpa con un peso de 71,5 a 80,5. Por último, el epicarpio con un peso de 2,0 a 2,5.



### 1.4 TIPOS Y VARIEDADES DE ACEITUNA

Según el COI, existen los siguientes tipos de aceitunas<sup>4</sup>:

- **Aceitunas Verdes:** son las aceitunas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, antes del envero y cuando han alcanzado un tamaño normal. Estas aceitunas serán firmes, sanas y resistentes a una suave presión entre los dedos y no tendrán otras manchas distintas de las de su pigmentación natural. La coloración del fruto podrá variar del verde al amarillo paja.
- **Aceitunas de color cambiante:** obtenidas de frutos con color rosado, rosa vinoso o castaño, recogidos antes de su completa madurez, sometidos o no a tratamientos alcalinos y listas para su consumo.
- **Aceitunas Negras:** obtenidas de frutos recogidos en plena madurez o poco antes de ella, pudiendo presentar, según la zona de producción y época del acopio, un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro.
- **Aceitunas Ennegrecidas por oxidación:** son las obtenidas de frutos que no estando totalmente maduros han sido oscurecidos mediante oxidación y han perdido el amargor mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasadas en salmuera y preservadas mediante esterilización con calor

#### Variedades De Aceitunas

Las variedades son diversas según la ubicación territorial. Según AEMO<sup>5</sup>, existen mayor variedad, principalmente en Italia, España y Grecia, en los cuales tenemos 611, 397 y 44 respectivamente; sin embargo, dentro de España, para efectos de exportación, se clasifican las variedades de aceitunas en los dos grupos siguientes:

<sup>4</sup> Consejo Oleícola Internacional (COI), “Sobre las Aceitunas de Mesa”.

<sup>5</sup> Asociación Española de municipios de Olivo – AEMO, “variedades de España”



**TABLA: 1.4.1 LAS VARIDADES DE ACEITUNAS A**

<b>GRUPO A</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
MANZANILLA: Fina, carrasqueña y serrana.	El fruto tiene forma elíptica y tamaño mediano, con un peso que oscila entre 2.1 y 4.9 gramos y una relación pulpa/hueso de entre 5,1 y 7,6.
GORDAL	Aceituna de mesa, muy apreciada por su gran tamaño y sabor. El peso medio del fruto es de 12 g y su rendimiento graso de un 22 %.
AZOFAIRON	Aceituna gordal que no termina su proceso de maduración, consiguiendo así un sabor propio y característico de la misma
MORONA	Aceituna cultivada para mesa por tener buena calidad, tamaño y relación pulpa/hueso de 7,5. Aún así, el hueso no se separa fácilmente. El fruto no sufre demasiados daños en recolección.

Elaboración propia

Fuente: Diversas

**TABLA: 1.4.2 LAS VARIDADES DE ACEITUNAS B**

<b>GRUPO B</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
HOJIBLANCA	Su aceite es muy apreciado en calidad, muy interesante en coupages con otras variedades. Poco estable. Como variedad para mesa se adereza por oxidación al tipo Californiano, o incluso en verde. La separación pulpa-hueso es difícil y su relación es de 7,9.



CAÑIVANA	Utilizadas para producción de aceite.
PICOLIMON	Produce aceite color entre amarillo y verdoso. Destacado picante y amargo, sobre fondo dulce. Notas de fruta diferentes según el estado de madurez del fruto. Contenido medio en oleico, mayor en ácido palmítico y linoleico. Apreciada en general, incluso aderezada. Relación pulpa/hueso media-baja.
GORDALILLA	Estas aceitunas poseen un color verde luminoso, muy tentador, que varía a verde pistacho. El aceite al que da lugar se destaca también por su color verde luminoso, su aroma exquisito, con memoria a frutas frescas.
ALOREÑA	El fruto es muy valorado localmente, y su comercialización está bien trabajada. Se adereza en verde recolectándola a finales de Agosto. La calidad de su pulpa es tan extraordinaria como delicada.
CACEREÑA	Muy apreciada para el consumo de mesa, es decir, aproximadamente el 80% de la producción se destina al "verdeo". Esto se debe a que la aceituna de esta variedad es muy apreciada por su gran cantidad de pulpa o carne y por su sabor. Otro factor a tener en cuenta es el bajo rendimiento graso (7 - 10%).
RAPAZALLA	Produce aceite de calidad buena. Posible uso de mesa.
VERDIAL	Es de gran tamaño, con un peso medio de 5.7 gramos, y es apreciada por su doble aptitud para aceite (por su elevado rendimiento graso cercano al 22%, debido a su elevada relación pulpa hueso en torno a 7,2), y como aceituna de mesa por su tamaño y facilidad de aderezo.
PICUDA	De color negro en la maduración, el fruto se caracteriza por ser el segundo en tamaño de los que se dedican a la obtención de aceite, alcanzando un peso medio alrededor de 4,8 gramos. La relación entre la pulpa y el hueso es elevada, cerca del 6,3.



CUQUILLO	La aceituna de cuquillo pertenece al grupo de las aceitunas negras, aunque la cuquillo tiene un color más bien morado. Es una aceituna pequeña en comparación con otras variedades, pero su sabor es excelente. Su maduración es tardía pero es bastante fácil obtenerla por su tamaño tan menudo.
----------	--

Elaboración propia

Fuente: Diversas

## 1.5 USOS DE LA ACEITUNA

La aceituna es mayoritariamente utilizada para la gastronomía aunque también presenta otro tipo de usos, los cuales detallaremos a continuación.

### A) Usos Culinarios

#### Aceituna De Mesa

Destinadas al uso gastronómico, cuyas variedades están en función a los procesos de preparación de las mismas. Se pueden consumir aliñadas, dulces, amargas, en encurtidos, en paté, rellenas, entre otras.

#### El Aceite De Oliva

Aceite vegetal que se extrae del olivo o aceituna (*olea europaea*), y cuyo uso es principalmente culinario. Presenta numerosas propiedades para la salud, contiene vitamina E, polifenoles, grasas mono insaturadas, ayuda a bajar los niveles de glucemia, ayuda al fortalecimiento de los huesos entre otras.

Según el COI se definen los siguientes tipos de aceites <sup>6</sup>

**Aceite De Oliva Virgen Extra:** aceite de oliva virgen cuya acidez libre expresada en ácido oleico es como máximo de 0,8 gramos por 100 gramos y cuyas demás características corresponden a las previstas para esta categoría en la Norma comercial del COI.

**Aceite De Oliva Virgen:** aceite de oliva virgen cuya acidez libre expresada en ácido oleico

<sup>6</sup> Consejo Oleícola Internacional (COI) "Denominaciones y definiciones de los aceites de Oliva"





es como máximo de 2 gramos por 100 gramos y cuas demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI.

**Aceite De Oliva Virgen Corriente:** aceite de oliva virgen cuya acidez libre expresada en ácido oleico es como máximo de 3,3 gramos por 100 gramos y cuyas demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. Este producto sólo puede ser vendido directamente al consumidor si está permitido en el país de venta al por menor. De no estarlo, la denominación de este producto se ajustará a las disposiciones legales del país en cuestión.

El Aceite De Oliva Virgen: no apto para el consumo en la forma en que se obtiene, denominado aceite de oliva virgen lampante: aceite de oliva virgen cuya acidez libre expresada en ácido oleico es superior a 3,3 gramos por 100 gramos y/o cuyas características organolépticas y demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. Se destina a las industrias de refinado o a usos técnicos.

**Aceite De Oliva Refinado:** es el aceite de oliva obtenido de aceites de oliva vírgenes mediante técnicas de refinado que no provoquen ninguna modificación de la estructura glicérica inicial. Su acidez libre expresada en ácido oleico es como máximo de 0,3 gramos por 100 gramos y sus demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. Este producto sólo puede ser vendido directamente al consumidor si está permitido en el país de venta al por menor.

**Aceite De Oliva:** es el aceite constituido por la mezcla de aceite de oliva refinado y de aceites de oliva vírgenes aptos para el consumo en la forma en que se obtienen. Su acidez libre expresada en ácido oleico es como máximo de 1 gramo por 100 gramos y sus demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. El país en el que el producto se venda al por menor puede exigir una denominación más precisa.



**Aceite De Orujo De Oliva:** es el aceite obtenido por tratamiento con disolventes u otros procedimientos físicos de los orujos de oliva, con exclusión de los aceites obtenidos por procedimientos de re esterificación y de toda mezcla con aceites de otra naturaleza. Se comercializará según las denominaciones y definiciones siguientes:

**El Aceite De Orujo De Oliva Crudo:** es el aceite de orujo cuyas características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. Se destina al refinado con vistas al consumo humano o a usos técnicos.

**El Aceite De Orujo De Oliva Refinado:** es el aceite obtenido a partir del aceite de orujo de oliva crudo por técnicas de refinado que no provoquen ninguna modificación de la estructura glicérica inicial. Su acidez libre expresada en ácido oleico es como máximo de 0,3 gramos por 100 gramos y sus demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. Este producto sólo puede ser vendido directamente al consumidor si está permitido en el país de venta al por menor.

**El Aceite De Orujo De Oliva** es el aceite constituido por la mezcla de aceite de orujo de oliva refinado y de aceite de oliva virgen apto para el consumo en la forma en que se obtiene. Su acidez libre expresada en ácido oleico es como máximo de 1 gramo por 100 gramos y sus demás características corresponden a las fijadas para esta categoría en la Norma comercial del COI. Esta mezcla no podrá en ningún caso denominarse "aceite de oliva".

### B) Otros Usos

Es utilizado, aunque en menor medida, para la industria como la fabricación de cosméticos y jabones que presentan propiedades hidratantes y tónicas para el cabello y la piel.



### 1.6 VALOR NUTRICIONAL

Según Interaceituna<sup>7</sup>, las aceitunas están compuestas en su mayoría por agua y su aporte calórico está en torno a 150 calorías por 100 gramos. El contenido de fibra (celulosa, hemicelulosa y lignina) de la aceituna de mesa se sitúa en los 2,6 gramos por cada 100 gramos de porción comestible y de 1,73 gramos por cada 100 kcal, por lo que según la reglamentación sobre el etiquetado N°1924/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de diciembre de 2006, puede considerarse Fuente de Fibra. Las aceitunas de mesa contribuyen a cubrir las CDR (Cantidad Diaria Recomendada) de fibra, que son 30 gramos.

En cuanto a la grasa, su proporción suele ser del 20%. El ácido graso más abundante es el ácido oleico: 82%, seguido del palmítico: 13%, linoleico (Omega-6): 5%, esteárico: 3%, linolénico (Omega-3): 1%, y palmitoleico: 1%. Se pueden observar oscilaciones en estos datos dependiendo de la madurez de la aceituna. La aceituna, al igual que la mayoría de los frutos va variando su concentración en compuestos a medida que madura, por eso mientras más madura es la aceituna, más contenido de aceite tendrá

El ácido oleico (omega 9) ayuda a reducir los niveles de colesterol en sangre y es una excelente fuente de energía, cada gramo de grasa aporta 9 calorías a nuestro organismo.

Además, aporta hidratos de carbono y proteínas en pequeñas cantidades, en concreto 1 gramo y 0,8 gramos por cada 100 gramos, respectivamente. Una cantidad de 25 gramos de aceitunas (7 aceitunas) aporta 0,28 gramos de sodio aproximadamente. En menor proporción contienen otros minerales como el calcio, potasio, magnesio, hierro, fósforo y yodo.

En cuanto a las vitaminas, la aceituna de mesa aporta pequeñas cantidades de vitaminas del grupo B y liposolubles como la provitamina A y la E, siendo estas dos últimas de acción antioxidante. Vitamina E, recordemos que esta vitamina es un poderoso antioxidante, de tal manera que evita la oxidación del propio aceite.

---

<sup>7</sup> Organización interprofesional de aceitunas de mesa



La recomendación diaria para un adulto sano es de unos 25 gramos de aceitunas al día, es decir, 7 aceitunas aproximadamente y una totalidad de 49 aceitunas por semana (175 gr/sem). Esta cantidad podría disminuirse en caso de sobrepeso o hipertensión, o aumentarse en el caso de que los requerimientos energéticos y minerales sean más elevados como en el caso de los deportistas.

A continuación se expone el cuadro con la composición nutricional para cada tipo de aceituna: verde y negra por una cantidad de 100 gr.

**GRAFICO 1.6.1: COMPOSICION NUTRICIONAL**

Cantidad por 100 g	Aceituna Verde	Aceituna Negra
Energía (kcal)	154	143
Proteínas (g)	1,1	0,6
Hidratos de Carbono (g)	0	0,075
Grasa Total (g)	16,3	15,4
Grasa Saturada (g)	3,23	2,7
Grasa Monoinsaturada (g)	11	11
Grasa Poliinsaturada (g)	1,4	0,85
Colesterol (mg)	0,2	0,25
Fibra (g)	2,6	2,6
Sodio (g)	1,5	0,77
Vitamina A (Retinol)	6 (% CDR)	4 (% CDR)
Vitamina E (Tocoferol)	33 (% CDR)	31,75 (% CDR)
Vitamina C (A. Ascórbico)	0,7 (% CDR)	0 (% CDR)
Calcio	6 (% CDR)	6,5 (% CDR)
Fósforo	1 (% CDR)	1 (% CDR)
Hierro	4 (% CDR)	45,5 (% CDR)
Magnesio	4,3 (% CDR)	2,5 (% CDR)
Zinc	1,6 (% CDR)	2 (% CDR)

Fuente: Interaceituna, Instituto de la Grasa de Sevilla. Consejo Superior de Investigaciones Científicas

Podemos observar que las aceitunas negras en general aportan menos calorías, algunas variedades tan solo tienen 79 Kcal por 100 gramos, equivalentes a unas 25 Kcal por ración, frente a las verdes que aportan una media de 150-177 (unas 40 Kcal por ración). Además, las aceitunas negras aportan menos sal y más hierro.



## CAPITULO 2: LA EMPRESA

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LA TORTOLA es una empresa familiar española con dos instalaciones; la fábrica se encuentra ubicada en el Puente Genil (Córdoba) y la distribución y venta en Blanes (Girona). Esta empresa se dedica a la compra, elaboración y distribución de aceitunas, aceites y encurtidos naturales de gran calidad y de buen sabor, hechos de manera artesanal acorde con la tradición familiar. Asimismo, se dedican a envasar en cualquier tipo de formato como la lata, cristal o pet, normalmente con su marca o con marca blanca. También, realizan, el entamado y clasificado de aceituna para su posterior venta a granel, ya sea en camiones cisternas o en bombonas. Todo ello, con conciencia del cuidado ambiental y mejorar la calidad de vida de su población.

13

#### 2.1.1 DATOS DE LA EMPRESA:

**TABLA: 2.1.1.1 DATOS DE LA EMPRESA**

<b>Tipo</b>	Privada
<b>Industria</b>	Alimentación
<b>Sector</b>	Aceitunas de Mesa
<b>Fundación</b>	1970
<b>Sede</b>	Fabrica :España – Puente Genil (Córdoba) Distribución y Ventas: Blanes (Girona)
<b>Persona clave</b>	Alfonso Ariza Gutiérrez (Consejero Delegado)
<b>Facturación</b>	1.795.304,14 € (2013)
<b>Empleados</b>	16
<b>Sitio web</b>	<a href="http://www.aceitunaslatortola.com/">http://www.aceitunaslatortola.com/</a>

Fuente: Elaboración propia



### 2.1.2 HISTORIA

El origen de la empresa, se remonta a inicios de 1970, en la localidad de Blanes, un precioso pueblo de la Costa Brava en Gerona, donde el Sr. Alfonso Ariza Ortiz (padre) se inició en el negocio de las aceitunas de mesa artesanales con la consigna de ofrecer productos de calidad.

La empresa se inició con el nombre del fundador “Alfonso Ariza Ortiz”; sin embargo, con el paso del tiempo lo cambiaron el nombre a “LA TORTOLA DEL GENIL” hace ya más de 25 años aproximadamente. Este nombre proviene del seudónimo que poseía el abuelo del fundador, el cual era conocido en la zona como “el tórtolo” porque tenía la costumbre de silbar como si fuese una tórtola, entonces, el Sr. Ariza le puso ese nombre a la empresa en su honor.

Con el correr de los años y debido al éxito alcanzado, la empresa amplió sus instalaciones hacia un bonito pueblo de la Campiña Sur de Córdoba (lugar de donde provienen los fundadores), como es Puente Genil.

Alfonso Ariza Gutiérrez, hijo del fundador, con la participación de los demás 4 socios, tomaron las riendas de la empresa siguiendo la tradición familiar que desde ya hace más de 40 años, busca ofrecer productos de calidad. Asimismo, innovaron en sabores con sus aceitunas aliñadas y amplió su línea de negocio hacia encurtidos y aceites; sin embargo, sigue poniendo mucho más énfasis en seguir manteniendo la calidad sus aceitunas de mesa.

En la actualidad, LA TORTOLA, sigue siendo una empresa familiar que se dedica a la compra y/o producción, elaboración y distribución de aceitunas, aceites y encurtidos. Asimismo, se dedican a envasar en cualquier tipo de formato como la lata, cristal o pet, normalmente con su marca o con marca blanca. También, realizan, el entamado y clasificado de aceituna para su posterior venta a granel, ya sea en camiones cisternas o en bombonas. Cabe resaltar que esta empresa está muy consciente de que la naturaleza



es su mejor aliado, por ello, el cuidado del medio ambiente. Además, generan trabajo a la población de la zona y, de esta manera, mejoran su calidad de vida.

Esta empresa tiene muchos años de experiencia en el mercado nacional y como único mercado internacional, hasta el momento, es Portugal; sin embargo, los productos de la empresa han tenido aceptación en otros mercados internacionales gracias a sus grandes distribuidores a veces con su propia marca pero en la gran mayoría con la marca del distribuidor, debido a ello, LA TORTOLA está en pleno proyecto de expansión internacional, asumiendo los desafíos que conlleva, con el fin de dar cobertura a cualquier zona del mundo, en la que sepan apreciar una variedad de productos naturales de gran calidad y de buen sabor, hechos de manera artesanal acorde con la tradición familiar.

### 2.1.3 MISIÓN Y VISIÓN:

#### **MISION**

*Tenemos el compromiso de brindar la mejor calidad con productos naturales, innovadores, saludables y de buen sabor basado en un cuidadoso proceso de selección de las mejores aceitunas y elaborados de manera artesanal acorde con más de 40 años de experiencia con el objetivo de satisfacer los deseos de nuestros clientes*

#### **VISION**

*Proyectarnos hacia posiciones de liderazgo en el mercado internacional en este sector, siempre bajo la consigna de que nuestros clientes son la razón de ser de nuestra empresa y que merecen un servicio ágil y de calidad.*



Para la elaboración de la Misión, Visión y Valores se ha contado con la participación del empresario, representante de LA TÓRTOLA

### 2.1.4 VALORES

La empresa es familiar, por lo cual, sus valores están arraigados en la empresa.

La característica principal del representante de LA TORTOLA (CONSEJERO DELEGADO) es: su calidez humana, humildad y las ganas de trabajar, es decir, el buen desempeño y la motivación que ha demostrado al dirigiendo la empresa con los demás socios.



CONSEJERO DELEGADO en  
ACEITUNAS LA TORTOLA. S.L.

Asimismo, esta empresa está muy consciente del cuidado del medio ambiente, la naturaleza es su mejor aliado, debido que de ella desprende el fruto de su actividad económica. Además, se preocupan por la población de la zona, a lo que son conscientes que por su actividad económica generan trabajo a la población mejorando así su calidad de vida.

Por lo tanto, la empresa tiene valores que transmite a todo su personal, como: *“El compromiso de elaborar productos de calidad y de buen sabor, buscando siempre La Innovación de productos, La pasión para hacer bien las cosas, El trabajo en equipo y la flexibilidad de los procesos para estar al servicio al cliente, y La Responsabilidad del medio ambiente y social”*.

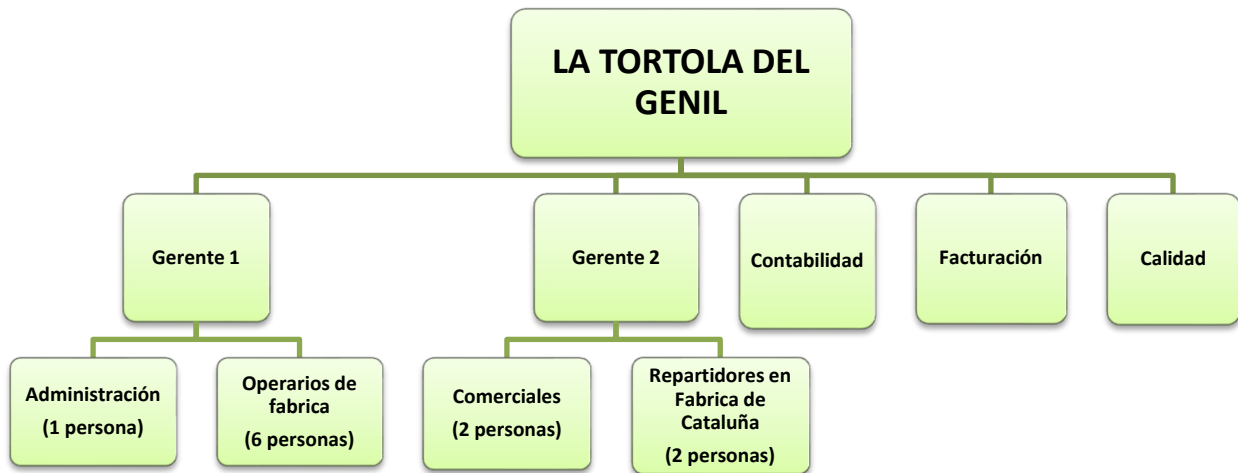




## 2.1.5 ORGANIGRAMA

Su empresa está compuesta por 5 socios a partes iguales, cada uno ejerciendo la labor que le corresponde (2 gerentes en ambas fábricas, 1 calidad, 1 contabilidad y 1 facturación). Luego, el resto del personal en Administración (1 persona), comerciales (2 personas), repartidores en fábrica de Cataluña exclusivamente (2 personas) y operarios de fábrica (6 personas). Por lo tanto, es un total de 16 personas que hay actualmente en Aceitunas LA TORTOLA SL, cabe resaltar que cuando tienen mucha demanda amplían su plantilla de manera flexible y que al ser una empresa pequeña no se mantiene el personal de oficina en un puesto fijo. A continuación, exponemos el gráfico resumen del organigrama:

**GRAFICO 2.1.5: ORGANIGRAMA DE LA TÓRTOLA**



Elaboración propia, Fuente la Tórtola

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



### 2.1.6 GAMA DE PRODUCTOS:

A continuación se expone, según su catálogo adjunto, su amplia gama de productos

- **Manzanillas:** Manzanilla sevillana, Pelotín, Deshuesada, Rellena de pimiento, Verde laminada, Negra entera, Negra deshuesada y la Negra laminada.
- **Gordales:** Partida, Lisa, Deshuesada, Rellena de berenjena, Rellena de ajo, Rellena de almendra, Rellena de pimiento y de la abuela.
- **Encurtidos:** Variantes, Coliflor, Guindilla vasca, Cebollitas en vinagre, Ajos picantes, Ajos a las finas hierbas, Pimientos en vinagre, Altramuces, Alcaparras, Alcaparrones, Banderillas, Pepinillos, Cocktail extra y Kimbitos.
- **Aliñadas:** Partida hojiblanca, Partida extremeña, Malagueña extra, Verdial, Pica pica, Caspe extra, Rajada morada, Baja en Sal, Gazpacha, Partida de la abuela, Entera de ajo, Arbequina, Aragón campero, Aragón y la Muerta.



IMAGEN 2.1.6.1: PRODUCTOS DE LA TORTOLA



Fuente: LA TORTOLA

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA

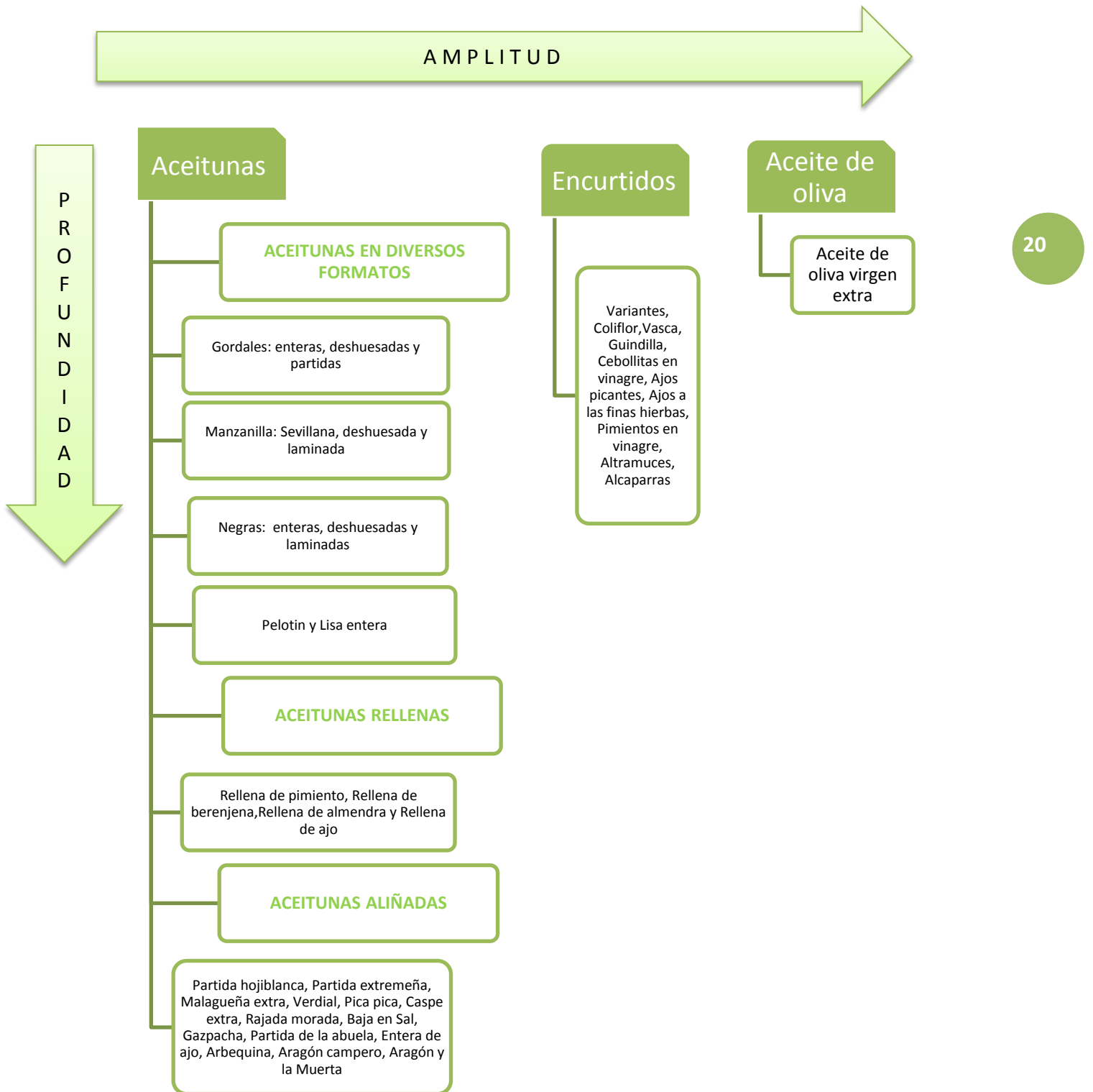


Como podemos observar la empresa posee una variedad de productos; sin embargo lo podemos agrupar en tres líneas de negocios: las aceitunas, los encurtidos y el aceite de oliva, cabe resaltar que esta última línea de negocio tiene temporadas en donde no es ofrecida, por lo cual, no se desarrollará en mayor profundidad en este estudio.

Por lo tanto, la empresa tiene 32 presentaciones de aceitunas, 10 variedades de encurtidos y 1 tipo de aceite que suma 43 productos representados en el grafico siguiente:



GRAFICO 2.1.6.2: LINEA DE PRODUCTOS





## 2.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO

### 2.2.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

En base al libro Grant<sup>8</sup>, analizaremos los recursos, capacidades y la cadena de valor con los que cuenta la empresa, los cuales darán como resultado una ventaja competitiva.

**TABLA 2.2.1.1: RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA TORTOLA**

Recursos	Capacidad
<p><b>Tangibles</b></p> <p><b>Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Fábricas para la producción y distribución de las aceitunas, ubicadas en Córdoba y Barcelona.</li> <li>- Maquinaria para la recepción y preclasificado de la aceituna, para el clasificado de aceituna y línea de envasado automático.</li> </ul>	<p>Les permite tener una adecuada capacidad de producción, así como también, tener una localización alternativa y una flexibilidad de los activos fijos.</p> <p>Capacidad de poder adaptarse a las necesidades del cliente, tanto con respecto al volumen de pedidos como al tipo de producto que éstos deseen.</p>
<p><b>Intangibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tecnológicos</b></li> <li>- Posee la experiencia (know how) de más de 40 años en el mercado ofreciendo productos de calidad.</li> <li>• <b>Reputación</b></li> <li>- Buena reputación entre los clientes debido a que ofrece productos innovadores y de calidad.</li> </ul>	<p>Capacidad de ofrecer productos de calidad y de buen sabor</p> <p>Capacidad de forjar buenas relaciones a largo plazo con los clientes y proveedores.</p>
<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo profesional compuesto por personales calificado.</li> </ul>	<p>Capacidad de innovación en los productos además de compromiso y lealtad con la empresa.</p>

Elaboración propia, Fuente LA TORTOLA, GRANT R.

<sup>8</sup> Grant R., “Dirección Estratégica: Conceptos , Técnicas y Aplicaciones”, 2006, Pág. 190-191



### Capacidades En Base A Los Recursos Tangibles

**Físicos:** Posee 2 fábricas, una está ubicada en la localidad de Costa Brava en Gerona (Barcelona) y la otra en Puente Genil (Córdoba). Estos activos le permiten tener la capacidad de elaboración y distribución de cualquier tipo de aceitunas o encurtidos. Además, las distintas localizaciones le permiten un mejor desempeño en el mercado.

Asimismo, tiene maquinaria para la línea de recepción y preclasificado de aceituna (donde se pre clasifica, limpia y pesa la aceituna que viene directa del campo), para la línea de clasificado de aceituna (donde se repasa y clasifica por tamaño las aceitunas ya aderezadas) y finalmente para la línea de envasado de productos. Esta tecnología le da soporte a todo el proceso de producción y les brinda la capacidad de ser flexibles en cuanto al tamaño de los pedidos y adaptarse al tipo de aceitunas que pide el cliente.

### Capacidades En Base A Los Recursos Intangibles

**Tecnológicos:** Poseer el know how debido a los más de 40 años de experiencia que la empresa tiene en el sector de la aceituna con productos naturales. Cabe destacar que, cuando nos referimos al know how, es principalmente, en la preparación de cada producto y ya que los diferentes tipos de aceitunas, tienen documentado toda una serie de fórmulas “propias” para que los operarios sigan siempre los mismos patrones de calidad y sabores ofreciendo, de esta manera, un sabor, textura y calidad constante.

**Reputación:** Debido a la calidad e innovación que presentan los productos, a lo largo del tiempo, le otorgan la capacidad de construir relaciones duraderas con los clientes y distribuidores que ya conocen el producto.

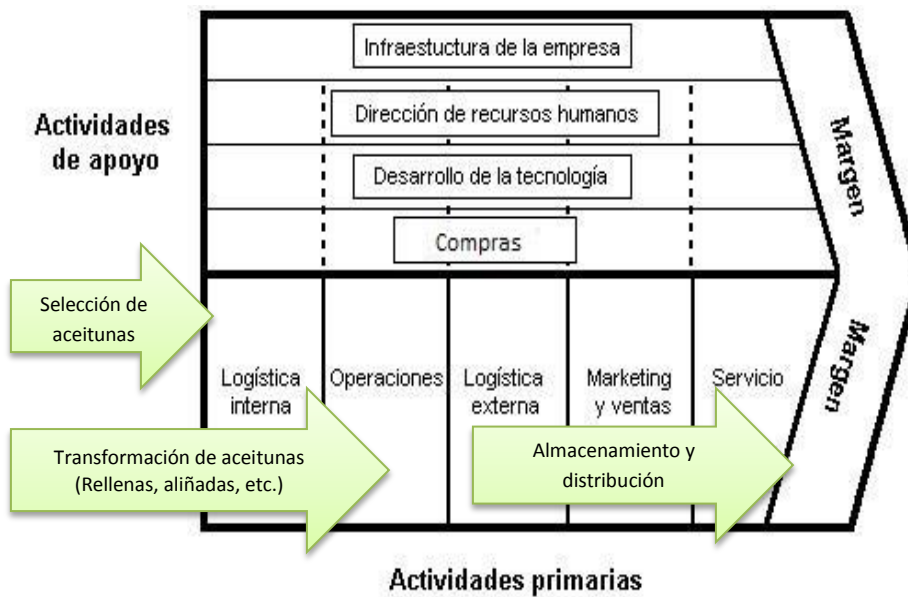
### Capacidades En Base A Los Recursos Humanos

**Humanos:** Posee un equipo de trabajo comprometido, un grupo humano identificado con la empresa y que está dispuesto a trabajar por los objetivos de la misma. Cuentan con los conocimientos técnicos necesarios y tienen la capacidad de adaptarse a la flexibilidad de producción y a la innovación de los productos de la empresa.



Según Michel Porter, la cadena de valor es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. Una cadena de valor completa, abarca toda la logística desde el proveedor hasta el cliente. Por lo que, al revisarse todos los subprocesos de la cadena se busca optimizar los procesos y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales. A continuación, se expone la cadena de valor de LA TORTOLA y más adelante se detalla cada actividad

IMAGEN 2.2.1.2: CADENA DE VALOR DE LA TORTOLA



Elaboración propia, Fuente LA TORTOLA, GRANT R.

**Actividades Primarias:** Debido a que la empresa se dedica principalmente a la Elaboración y/o fabricación y/o transformación de aceitunas de mesa pasa por los procesos de elaboración, transformación, llenado, envasado y distribución de las aceitunas. A continuación, se expone el diagrama de flujos desde la entrada de las aceitunas



IMAGEN 2.2.1.3: FLUJO DE PROCESO DE LAS ACEITUNAS

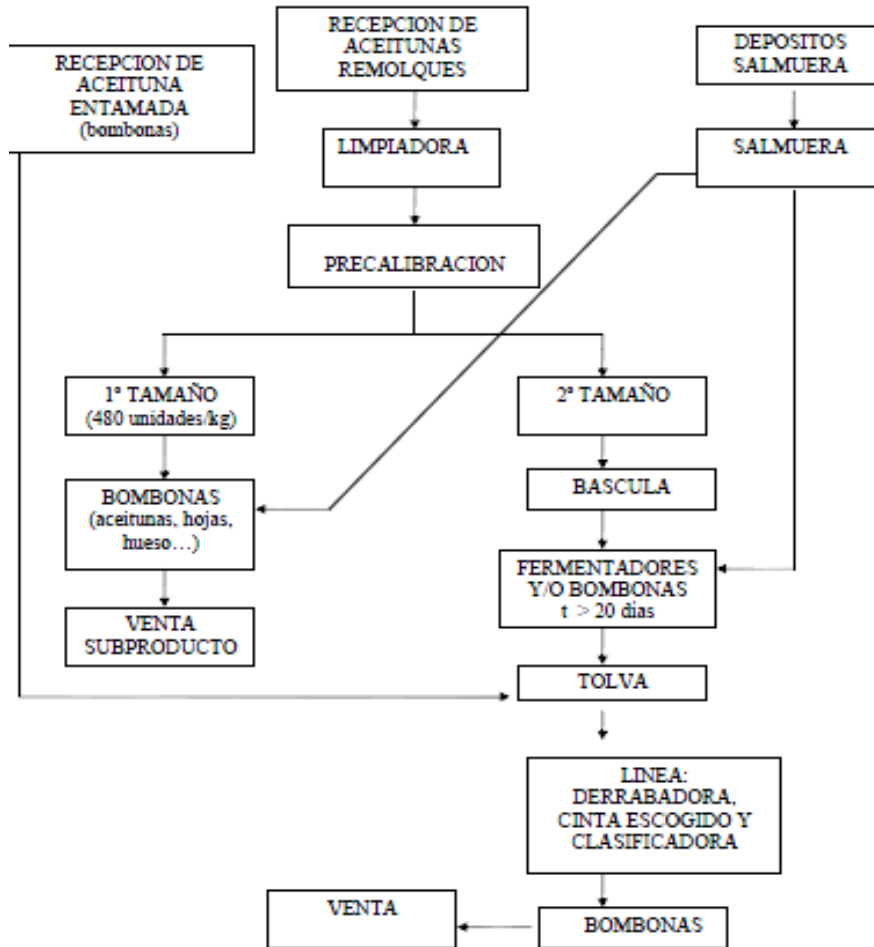
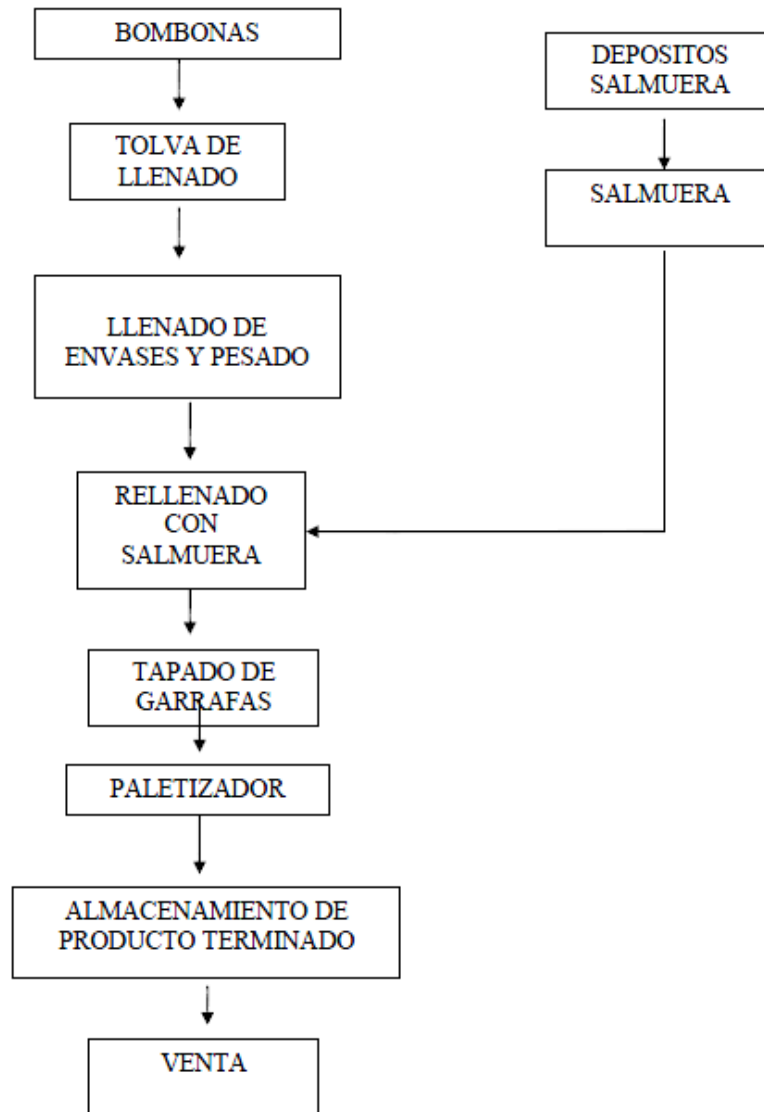






IMAGEN 2.2.1.4: FLUJO DE PROCESO PARA EL ENVASADO DE LAS ACEITUNAS



**Logística Interna:** La Tórtola está capacitada para producir cualquier tipo de aceitunas (incluso las rellenas y las aderezadas), así como también los encurtidos y aceite de oliva.

La empresa recibe la materia prima (aceituna) por dos canales diferentes, o bien la reciben en época de recolección directamente desde el campo, o compran a posterior según sus necesidades a otras cooperativas de aceituna o fabricantes privados y lo almacenan en los grandes depósitos que tienen como muestra la imagen 2.2.1.5 Esto le permite total flexibilidad a la hora de escoger los calibres y calidades, según las exigencias de sus clientes.

**Operaciones:** Su proceso es tanto artesanal como para el rellenado de las aceitunas como también posee maquinas que agilizan el proceso como, por ejemplo, las maquinas deshuesadoras y partidoras y su línea de envasado como podremos visualizar a continuación

### IMAGEN 2.2.1.5: ELABORACION ARTESANAL



Fuente: LA TORTOLA

**IMAGEN 2.2.1.6: MAQUINA PARTIDORA**



Fuente: LA TORTOLA

**IMAGEN 2.2.1.7: LINEA DE ENVASADO**



Fuente: LA TORTOLA

**IMAGEN 2.2.1.8: CLASIFICADORA (CALIBRES DE ACEITUNA)**



Fuente: LA TORTOLA

**IMAGEN 2.2.1.9: PROCESO SEMI AUTOMATIZADO (INTERNVENCION DE MANO DE OBRA)**



Fuente: LA TORTOLA

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



Tienen documentado toda una serie de fórmulas “propias” para que los operarios sigan siempre los mismos patrones de calidad y sabores con el objetivo de ofrecer así un sabor, textura y calidad constante. El procedimiento de cada una de las variedades es específico

Cabe destacar que como método de cuidado ambiental lo realizan mediante el tipo de envase que ofrecen al mercado (envases de cristal) como al momento de los vertidos de efluentes líquidos ya que, actualmente, es una gran situación de contaminación que aplican la mayoría de industrias alimentarias. ¿Pero cómo lo hacen?: los vertidos de efluentes líquidos son derivados a balsas de evaporación. Estas balsas deben estar impermeabilizadas y diseñadas de tal forma que cumplan sus objetivos de eliminar estos efluentes mediante la evaporación existente.

**Logística Externa:** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado (imagen 2.2.1.10) y su distribución. Cuenta con una buena relación con los distribuidores a través de los cuales incluso ha podido hacer llegar sus productos al extranjero aunque no con su propia marca.

### IMAGEN 2.2.1.10: DEPOSITOS DE ACEITUNAS DE LA TORTOLA



Fuente: LA TORTOLA

**Marketing y ventas:** Para la comunicación de sus productos tiene una página web y otra de Facebook; sin embargo, la página web, a nuestra recomendación, debe efectuar una serie de cambios para que sirva como promoción para la empresa. Además, ellos confían de los comerciales de sus clientes y/o distribuidores.

En cuanto a otras formas de promoción aplica alguna promoción por tiempo determinado de tipo: si compras 10 pallets, 1 más sin costo.

**Actividades de Apoyo:** Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias

**Infraestructura de la empresa:** tiene actividades de contabilidad que son gestionadas por una persona especializada.

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



**Gestión de recursos humanos:** Contrata personal calificado y que pertenecen a la zona donde la empresa está ubicada.

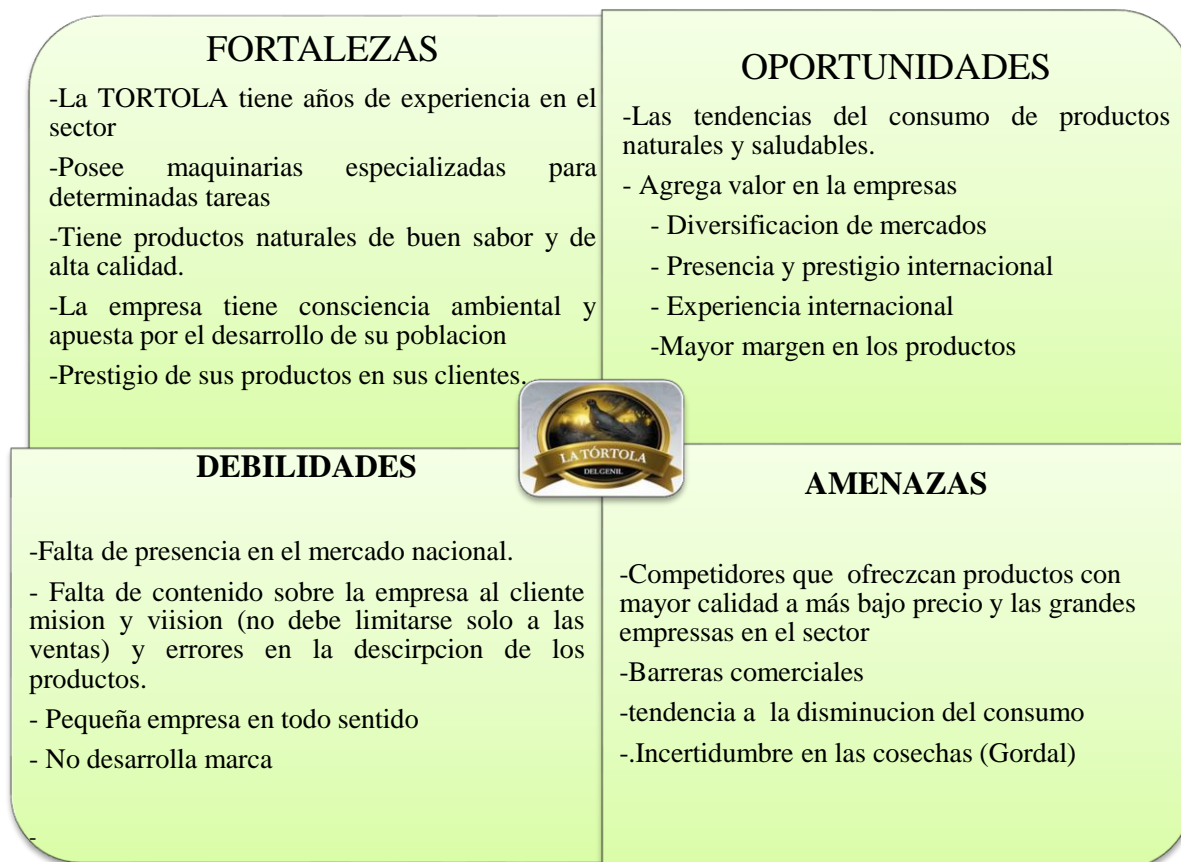
**Compras:** Posee buena relación con los proveedores quienes le permiten adaptarse a los distintos volúmenes de producción que el mercado le exige



## 2.2.2 FODA

La empresa tiene el siguiente FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

**GRAFICO 2.2.2.1: FODA DE LA TORTOLA**



Elaboración Propia

En el ámbito interno, la empresa deberá mantener sus fortalezas y enfocarse en mejorar sus debilidades. Por el lado externo, la empresa deberá aprovechar las oportunidades del mercado internacional y sopesar las amenazas.





### 2.2.3 ANÁLISIS SECTORIAL

En este entorno se pasará a detallar los proveedores, competidores y clientes de LA TORTOLA con el objetivo de analizar la situación.

**Proveedores:** La empresa tiene muchos proveedores de aceitunas y encurtidos, en caso que no pueda satisfacer su demanda con sus propios recursos, en su gran mayoría, estos proveedores son cooperativas de la zona. La empresa mantiene buena relación con sus proveedores; sin embargo, no tiene proveedores fijos debido al precio, es decir, que la empresa busca optimizar sus costes basándose en proveedores con buen precio pero manteniendo la calidad de las aceitunas. Entonces, podemos decir que tienen muchos proveedores, por lo tanto, la empresa tiene mayor poder de negociación sobre ellos y, de esta manera, sacar ventajas en reducir precios de compra. A continuación, se pasará a identificar y desarrollar sus principales proveedores:

**Cooperativa La Purísima:** es una empresa que tiene aceitunas y elabora aceites de oliva virgen y vinos en Puente Genil.

**Hojiblanca SAC:** es una empresa española con actividades mayoristas de aceites de oliva y envasado de Aceite de oliva virgen. Situada en Antequera Málaga.

**Aceitunas Guadalquivir SL:** es una empresa de aceitunas Guadalquivir, situada en Sevilla (España), fue fundada en 1962 por Francisco Escalante. Proceso AG más de 50.000 toneladas métricas de aceitunas de mesa por 400 empleados en 4 plantas de fabricación, sus productos están presentes en más de 60 países. Actualmente, es reconocido como una de las cinco mayores empresas de oliva en el mundo

**Hermanos Arquellada SL:** es una empresa situada en Sevilla, sus actividades relativas al aderezo, clasificación, deshuesado, relleno, envasado y venta de aceitunas y todo tipo de conservas vegetales.



Para mayor información sobre los proveedores se presenta la siguiente tabla, donde podrá visualizar su página web

TABLA 2.2.3.1: PROVEEDORES DE LA EMPRESA	
PROVEEDORES DE LA EMPRESA	PAGINA WEB
FRUYPER SA	La página esta en construcción
COOPERATIVA LA PURISIMA	<a href="http://www.vinoleapurisima.com">http://www.vinoleapurisima.com</a>
HOJIBLANCA SCA	No tiene
COUPSAN SCA	No tiene
ACEITUNAS GUADALQUIVIR SL	<a href="http://www.agolives.com">http://www.agolives.com</a>
HERMANOS ARQUELLADA SL	No tiene

Fuente: LA TORTOLA

**Competidores Nacionales:** son varias de las empresas que están en un rango de producción/fabricación similar a la empresa. Aguas abajo, existen infinidad de aceituneros y aguas arriba, hay también bastantes pero que la empresa no suele tener competencia nacional con ellos como ACEITUNAS CAMACHO, ACEITUNAS TORRENT, ACEITUNAS CAZORLA, HOJIBLANCA SAC, AGROSEVILLA, etc. A continuación se detallan, los principales competidores en el mercado nacional:

**Aceitunas Zambudio:** se constituye en el año 1999. Es una empresa andaluza de Murcia fundada por D. Francisco Zambudio Franco.

**Aceitunas Chicón:** es una empresa pequeña de Antequera, centro neurálgico de Andalucía, cuenta con una de las mejores fábricas de aceitunas.

**Aceitunas Mera:** es una empresa líder en las comarcas gerundenses en el sector de las salazones. Mera es una empresa familiar de (Girona). que fue creada en 1994 tiene productos como bacalao del bueno, ahumados y marinados, anchoas y boquerones, aceitunas y confitados, salazones y conservas seleccionadas.



**Aceitunas Elovi SL:** es una empresa emprendedora, con fábrica en Casar rubios del Monte (Toledo), dotada de la más alta tecnología para el envasado y conservación de la aceituna.

**Aceitunas Bernal:** con más de cien años de antigüedad en la elaboración y producción de aceitunas y encurtidos. Situada en Alicante.

**Aceitunas Saraza:** empresa familiar, hoy dirigida por la segunda generación, fue fundada por Rafael Rubio y Carmen Sarasa en el pueblo navarro de Andosilla en 1968. Ha convertido a Aceitunas Sarasa en una de las empresas de referencia en su sector.

**Aceitunas Redondo:** es una empresa familiar catalana ubicada en esparraguera, con 50 años al servicio de mayoristas y distribuidores de alimentación y con una línea de productos que cuenta con una extensa gama de variedades de aceitunas y encurtidos.

**Aceitunas Bravo:** fue fundada en 1976, es una empresa familiar consolidada en el mercado y con más de 30 años de experiencia, se encuentra en el Valle del Guadalhorce (Málaga), y están especializados en la producción y elaboración de aceitunas de mesa y encurtidos de calidad.

**Aceitunas Guadalquivir (Marca Floresur):** es una marca propia de aceitunas de la empresa del Guadalquivir tiene dos canales de distribución retail y Food service.

**Aceitunas Olispania:** es una empresa está ubicada en Beniel, provincia de Murcia. Fué constituida en 2012 con el objetivo "1. Recolección, elaboración, envasado y comercialización de aceite, aceitunas y encurtidos. 2. La compraventa, comercialización, importación y exportación de toda clase de productos agrícolas, con o sin transformación. 3. Transporte nacional e internacional de cualquier clase de mercancías propias"

**Aceitunas Molero:** Comenzó su andadura en el año 1973, en un almacén emplazado en la población de Nazaret (Valencia) donde la elaboración de la aceituna se hacía con métodos muy tradicionales y con mucho esfuerzo humano.



Esta empresa trabaja con mayoristas y grandes distribuidores a nivel nacional e internacional.

**Aceitunas Guerra:** es una empresa familiar con más de sesenta años de experiencia en la fabricación de aceitunas y encurtidos (Madrid).

TABLA 2.2.3.2: COMPETIDORES NACIONALES DE LA EMPRESA	
COMPETIDORES NACIONALES DE LA EMPRESA	PAGINA WEB
ACEITUNAS ZAMBUDIO	<a href="http://www.aceitunaszambudio.com">http://www.aceitunaszambudio.com</a>
ACEITUNAS CHICÓN	<a href="http://www.aceitunaschicon.com">http://www.aceitunaschicon.com</a>
ACEITUNAS MERA	<a href="http://www.mera.es">http://www.mera.es</a>
ACEITUNAS ELOVI, S.L.	<a href="http://www.aceitunaselovi.com/">http://www.aceitunaselovi.com/</a>
ACEITUNAS BERNAL	<a href="http://www.aceitunasbernal.com">http://www.aceitunasbernal.com</a>
ACEITUNAS SARASA	<a href="http://es.aceitunas-sarasa.com">http://es.aceitunas-sarasa.com</a>
ACEITUNAS REDONDO	<a href="http://www.aceitunasredondo.com/">http://www.aceitunasredondo.com/</a>
ACEITUNAS BRAVO	<a href="http://www.aceitunasbravo.com">http://www.aceitunasbravo.com</a>
ACEITUNAS GUADALQUIVIR (MARCA FLORESUR)	<a href="http://www.agolives.com">http://www.agolives.com</a>
ACEITUNAS OLISPANIA	No tiene
ACEITUNAS MOLERO	<a href="http://www.aceitunasmolero.com">http://www.aceitunasmolero.com</a>
ACEITUNAS GUERRA	<a href="http://www.aceitunasguerra.com">http://www.aceitunasguerra.com</a>

Fuente: LA TORTOLA

Cabe resaltar que aunque la empresa no tome como competencia a AGROSEVILLA, a efectos del presente estudio se toma como un referente líder a nivel nacional desde el 2011.

Un artículo <sup>9</sup> mencionó que Agro Sevilla fue fundada en 1977, es el primer productor, envasador y exportador de aceitunas de mesa del mundo y uno de los principales exportadores de aceite de oliva de España. Integra a nueve cooperativas de aceitunas de mesa y siete cooperativas de aceite de oliva, con un total de 5.500 agricultores. Por su

<sup>9</sup> <http://www.20minutos.es/noticia/1108310/0/> - Año 2011



vocación netamente exportadora, la empresa sevillana dedica más del 90 por ciento de su producción al mercado exterior e integra a siete compañías, ubicadas en España, Estados Unidos, Italia, Argentina y Chile. Sus marcas comercializadoras son Agro Sevilla, Coopoliva, Seville Premium, Olicoop, Private Label y Oroliva. La facturación anual de esta empresa es de 146 millones de euros y su plantilla, de 500 empleados.

La empresa andaluza Agro Sevilla se ha consolidado como "líder absoluto" en el sector de la distribución de aceituna de mesa en Estados Unidos, con unas ventas anuales que ya superan los 60 millones de dólares, según ha resaltado la consejera de Agricultura y Pesca, Clara Aguilera, quien ha visitado las instalaciones estadounidenses de este grupo, una de las firmas andaluzas que participan en la Fancy Food.

La consejera de Agricultura y Pesca, Clara Aguilera, ha visitado las instalaciones de la empresa andaluza Agro Sevilla, que se ha consolidado como líder absoluto en el sector de la distribución de aceituna de mesa en Estados Unidos, con unas ventas anuales que ya superan los 60 millones de dólares.

Por su conocimiento del mercado y por su volumen de operaciones, Agro Sevilla se ha convertido en la primera compañía española con presencia en Estados Unidos que opera directamente sin intermediarios y sin importadores locales.

La titular de Agricultura ha destacado el esfuerzo de esta empresa sevillana de referencia por aumentar la generación de valor añadido y reducir costes operativos para repercutir positivamente en la renta de los agricultores. Durante su visita a las instalaciones, ubicadas a las afueras de Washington, la consejera de Agricultura ha conocido en detalle la organización logística de la empresa y algunas de las innovaciones aplicadas al packaging, especialmente las dirigidas a clientes de grandes cadenas de restauración.

Agro Sevilla, que es la única empresa del sector con el certificado de calidad ISO 14001, distribuye su producción en Estados Unidos a través de diez puntos de entrada al país y ha generado una veintena de puestos de trabajo con la puesta en marcha de su sede en Washington, dirigida por Miguel de Kanter.



Por su vocación netamente exportadora, Agro Sevilla dedica más del 90% de su producción al mercado exterior e integra a 7 compañías, ubicadas en España, EE.UU., Italia, Argentina y Chile. Sus marcas comercializadoras son Agro Sevilla, Coopoliva, Seville Premium, Olicoop, Private Label y Oroliva. La facturación anual de esta empresa es de 146 millones de euros y su plantilla, de 500 empleados.

Podemos decir que, existe mucha competencia en el mercado nacional, cabe destacar que ofrecen el mismo producto pero con un posicionamiento diferente, lo cual, le permite la diferenciación. Para mayor información sobre los competidores se presenta la siguiente tabla, donde podrá visualizar su página web

38

### **Cientes:**

La empresa posee un 90% de clientes nacionales y 10% internacionales. Dentro del ámbito nacional tiene un 50 % de grandes clientes como FRIT RAVICH, GRUPO RESTALIA, ACEITUNAS TORRENT, SL; sin embargo, sus ventas a estos es mayormente a granel. Otros clientes que les vende envasado son HTOP y OLMEDA ORIGENES, que son grandes distribuidores que han vendido los productos de la empresa, logrando su aceptación en otros mercados internacionales. El 40 % son clientes de su propia distribución directa a clientes de hostelería y alimentación. Por último, el 10% internacional, corresponde mayormente por su cliente SANER SA de Portugal, y el resto entre diferentes clientes más pequeños.

**Frit Ravich:** es una empresa familiar, fundada en el año 1963, por Josep M<sup>a</sup> Viader Alegria, está situada en Maçanet de la Selva (Girona). Están presentes en toda España, con delegaciones propias y a través de distribuidores.

**Grupo Restalia:** es el grupo de restauración multimarca líder en España. Actualmente, cuenta con tres conceptos de restauración en el mercado en régimen de franquicia: 100 Montaditos, Cervecería La Sureña y TGB. El éxito de sus marcas a lo largo de 13 años ha posicionado a la compañía en un referente indiscutible del



sector con más de 330 restaurantes en España y presencia en Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Portugal e Italia, mercados en plena expansión.

**Aceitunas Torrent SL:** el origen de su empresa se remonta a finales del siglo XIX cuando el pionero de esta dinastía, Francisco Torrent Terol, dejó su Alicante natal y se trasladó a Córdoba. Es en 1898, a partir de la fabricación de toneles para envasar aceite y aceitunas, cuando se puso en marcha el germen de su empresa, presente hoy en los cinco continentes.

**HTOP:** es un grupo de Hoteles y resorts situada en Catalunya, Barcelona, España.

**Olmeda Orígenes:** es una empresa ubicada en Madrid, de productos no refrigerados, frescos y carnes de origen español del pueblo, con buen precio y alta calidad. Esta empresa trabaja con importadores, mayoristas y cadenas de supermercados y distribuye en cualquier país desarrollando conjuntamente la política de marca.

**Saner SA:** es un supermercados portugués, nació a finales de 1988, con el objetivo del comercio al por mayor de la comida y la venta de toda la región a donde pertenece en Portugal.

Podemos decir que, la empresa tiene más clientes nacionales que internacionales; sin embargo, ya tiene embajadores de sus productos para poder penetrar en el mercado internacional pero con su marca propia ya no con marca del distribuidor. Para mayor información sobre los clientes se presenta la siguiente tabla, donde podrá visualizar su página web



TABLA 2.2.3.3: CLIENTES DE LA EMPRESA	
CLIENTES DE LA EMPRESA	PAGINA WEB
FRIT RAVICH	<a href="http://www.fritravich.com">http://www.fritravich.com</a>
GRUPO RESTALIA	<a href="http://www.gruporestalia.com">http://www.gruporestalia.com</a>
ACEITUNAS TORRENT, SL	<a href="http://aceitunastorrent.com">http://aceitunastorrent.com</a>
HTOP	<a href="http://www.htophotels.es">http://www.htophotels.es</a>
OLMEDA ORIGENES	<a href="http://www.olmedaorigenes.com">http://www.olmedaorigenes.com</a>
SANER SA	<a href="http://www.saner.pt">http://www.saner.pt</a>

Fuente: LA TORTOLA

#### 2.2.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Basada en una entrevista al empresario, que se adjunta como Anexo 1, se plantea sus perspectivas y bajo un enfoque de análisis de estudio se desarrolla sus objetivos a mediano y largo plazo

Las perspectivas del empresario son: *“Deseo exportar pues mi motivo principal es poder ampliar mercado con el fin de ampliar nuestra producción y crecer como empresa.*

Pues, La TORTOLA tiene como objetivo principal la internacionalización a través de sus aceitunas naturales de gran calidad y de buen sabor, hechos de manera artesanal, que tienen consumidores potenciales en nuevos mercados internacionales, representando así oportunidades de crecimiento y rentabilidad para la empresa.

Entonces, debido a la magnitud del proceso de internacionalización y los bajos recursos y capacidades de la empresa, se plantea objetivos a mediano plazo: de solo enfocarse en un mercado, primero, el mercado estadounidense con productos naturales de buen sabor y gran calidad, y a largo plazo penetrar en otros mercados internacionales con el mismo concepto; sin





embargo, este estudio permite planificar todo lo concerniente para alcanzar sus objetivos a mediano plazo.

### 2.2.5 MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Los motivos para la internacionalizarse pueden ser muy diversos e incluso cambiantes a los largo del tiempo<sup>10</sup>. Pues, basándonos en este libro, podemos decir que la empresa busca oportunidades en otros mercados y, de esta manera, disminuye el riesgo de sólo estar en dos mercados: mercado español y portugués (diversificación de riesgo y mercados), cuando mencionamos la búsqueda de oportunidades nos basamos en mercados donde existan consumidores que perciban el valor agregado de sus productos y, por lo tanto, que paguen un precio por ello. Otro motivo es la saturación que existe en el sector de las aceitunas dentro del mercado local debido a muchas empresas nacionales dedicadas en este sector. Además, la prórroga de la vida del producto, que si nos situamos en el ciclo del producto nos encontramos en un mercado maduro, por lo que, se hace necesario, penetrar en otros mercados donde el producto se situara en una fase inicial.

Otro motivo es que generar ventajas frente a otros competidores locales y prestigio e imagen que demostrará la empresa con la apertura al exterior debido que la gran prueba de una empresa, en términos de calidad de sus productos, lo indica el mercado internacional.

### 2.2.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA

En base a sus recursos y capacidades y los factores clave del sector, LA TORTOLA ha desarrollado una ventaja competitiva basada en la diferenciación que radica en la calidad de sus productos y la innovación en los mismos, que es lo que le da ese valor añadido que es tan apreciado por los clientes.

Los puntos claves en la cadena de valor de la empresa que contribuyen a lograr esta diferenciación, a través de productos de calidad, son los siguientes:

---

<sup>10</sup> Cerviño, J. Marketing Internacional (2010), Edición Pirámide, p. 40.



- **La Logística Interna:** Debido al cuidadoso proceso de selección de las aceitunas, donde exige calidad y mantiene esto como cada una de las aceitunas que serán posteriormente procesadas para fabricar cada uno de los distintos productos de “La Tórtola”.
- **Operaciones:**
  - Esto debido a la elaboración semi-artesanal de cada uno de los productos que se comercializan. Dicha elaboración sigue el know-how que ha adquirido la empresa a través de todos estos años, y que le ha dado la calidad, y ese sabor característico que identifica a la empresa y que tanto gusta a sus clientes.
  - Tienen documentado toda una serie de fórmulas “propias” para que los operarios sigan siempre los mismos patrones de calidad y sabores con el objetivo de ofrecer así un sabor, textura y calidad constante. El procedimiento de cada una de las variedades es específico
  - Como método de cuidado ambiental lo realizan mediante el tipo de envase que ofrecen al mercado (envases de cristal) como al momento de los vertidos de efluentes líquidos ya que, actualmente, es una gran situación de contaminación que aplican la mayoría de industrias alimentarias. ¿Pero cómo lo hacen?: los vertidos de efluentes líquidos son derivados a balsas de evaporación. Estas balsas deben estar impermeabilizadas y diseñadas de tal forma que cumplan sus objetivos de eliminar estos efluentes mediante la evaporación existente.

Por lo tanto podemos decir que la empresa utilizará la diferenciación como estrategia competitiva. Esta ventaja competitiva es apropiable y difícilmente transferible en el tiempo.



### 2.2.7 ESTRATEGIA CORPORATIVA

En este apartado se analizará la estrategia corporativa basada en R. Grant, en el cual se delimita el ámbito de la empresa en términos de los sectores y mercados en que compite tomando decisiones, así como la asignación de recursos entre los diferentes negocios con el objetivo de crear un valor conjunto. Por lo que, se identifican las decisiones que planteó la empresa, básicamente, en dos direcciones: vertical (integración: hacia atrás y hacia adelante) y horizontal (focalización en el mercado y desarrollo de productos)

43

#### **Desarrollo Vertical**

**INTEGRACIÓN VERTICAL:** Teniendo como base la cadena de valor de LA TORTOLA, analizaremos en que puntos del proceso de creación de valor de la empresa, existe integración vertical ya sea hacia atrás o hacia adelante y si esta es total o parcial.

**Integración Vertical Hacia Atrás:** Con respecto a la integración de procesos de la cadena de valor hacia atrás, podemos apreciar que se ha dado de una manera parcial, debido a que LA TORTOLA sólo posee algunos olivos, pero la cantidad no es relevante debido que son unos 35.000 metros (3.5 h.), entonces, para abastecer el mercado realizan compras a cooperativas, agricultores y/u otros industriales

**Integración Vertical Hacia Adelante:** Con respecto a la integración de procesos de la cadena de valor hacia adelante, vemos que la empresa tiene su propia línea de envasado y también almacena y distribuye; sin embargo esto último es parcial ya que para llegar a otros mercados fuera del nacional recurre a distribuidores o intermediarios, por ello, su grado de control es menor

Por lo tanto podemos concluir que la integración vertical, hacia atrás como hacia adelante, en la empresa, se ha dado de una forma parcial.

#### **Desarrollo Horizontal**

Dentro del desarrollo horizontal podemos observar, en el gráfico 2.2.6.1, que hasta la actualidad la empresa se ha focalizado en el mercado y ha desarrollado productos; sin embargo, tiene poca experiencia en nuevos mercados.



**GRAFICO 2.2.7.1: MATRIZ ANSOFF DE LA TORTOLA**



Elaboración Propia

La empresa LA TORTOLA tiene una penetración del 90% en el mercado nacional y en el internacional 10% debido que, sólo distribuye a Portugal; cabe destacar que este porcentaje los suelen atribuir a los productos que han tenido aceptación en otros mercados internacionales gracias a sus grandes distribuidores a veces con su propia marca pero en la gran mayoría con la marca del distribuidor. A continuación, se pasará a desarrollar sus actividades y estrategias dentro del mercado nacional y el desarrollo de nuevos productos

### Focalización En El Mercado

La empresa vende productos envasados pero debido a la exigencia del mercado también vende a granel; sin embargo, sus ventas son más sólidas en envasado con un 80% y el resto es a granel. Asimismo, en envasado, tiene mayor volumen de venta en los siguientes productos: Partida Abuela, Partida Natural, Morada Natural, Manzanilla entera y sin Hueso, Pelotín, Mojo Picón y, a granel, vende Hojiblanca y Manzanilla.

Si nos preguntamos porque esa demanda, el empresario menciona para envasado que “son los mejores sabores que hacemos” y para granel “porque estamos en la zona de producción”

La empresa distribuye para dos canales: Canal Retail y Food Service. Actualmente, la empresa menciona que su canal más representativo es el Food Service pero que cada vez están ampliando más sus clientes retail como podemos observar en las siguientes imágenes:

#### IMAGEN 2.2.7.2: CANAL FOOD SERVICE – ENVASE LATAS



Fuente: LA TORTOLA

IMAGEN 2.2.7.3: CANAL FOOD SERVICE – ENVASE TARRINAS PET



Fuente: LA TORTOLA

IMAGEN 2.2.7.4: CANAL FOOD SERVICE – DIVERSOS FORMATOS



Fuente: LA TORTOLA

### Desarrollo De Productos

Como hemos podido observar en el apartado 2.1.6 “Gama de Productos”, LA TORTOLA ha desarrollado una amplia variedad de productos. Empezaron con la innovación en sabores con sus aceitunas aliñadas y amplió su línea de negocio hacia encurtidos y aceites; sin embargo, sigue poniendo mucho más énfasis en seguir manteniendo la calidad sus aceitunas de mesa. Por lo tanto, se reducen a tres líneas de negocio: las aceitunas, los encurtidos y el aceite con una totalidad de 43 productos aproximadamente como se puede visualizar en la siguiente imagen

47

**IMAGEN 2.2.7.5: LINEAS DE NEGOCIO DE LA TORTOLA**



Elaboración propia, Fuente: LA TORTOLA



Como mencionamos anteriormente la empresa tiene poco experiencia en nuevos mercados, es decir, que aún no ha ingresado en nuevos mercados de forma directa sino a través de distribuidores y muchas veces con marca blanca. Por lo que, mediante este estudio, nos enfocaremos en penetrar en el mercado de Estados Unidos con los productos que ya tiene la empresa y otros sugeridos con el objetivo de dar a conocer su marca: LA TORTOLA, esto está en más detalle en el capítulo 4 y 5.

### 2.3 ANÁLISIS FINANCIEROS

En el Anexo I se puede encontrar los estados financieros de LA TORTOLA, a través de los cuales elaboramos el siguiente análisis. Utilizaremos los ratios financieros visto que son una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos, detectar puntos fuertes y débiles además de estudiar la salud financiera de la empresa.

Los cuatro grupos de ratios que evaluaremos son los siguientes:

1. Ratios de apalancamiento
2. Ratios de liquidez
3. Ratios de eficiencia o rotación
4. Ratios de rentabilidad





## 2.3.1 RATIOS FINANCIEROS

### 2.3.1.1 RATIOS DE APALANCAMIENTO

**TABLA 2.3.1.1: RATIOS DE APALANCAMIENTO**

RATIOS DE APALANCAMIENTO	
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,3656
RATIO DEUDA - CAPITAL PROPIO	0,5764
RATIO DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	0,6420
RATIO DE COBERTURA DE INTERESES	1,4913
RATIO DE COBERTURA DE LIQUIDEZ	1,9591

Elaboración Propia: Fuente LA TORTOLA

Esto significa que 0.3656 céntimos de cada euro de los recursos totales a largo plazo (capital propio más deuda L/P) están invertidos en forma de deuda a largo plazo. Observemos que se trata de una empresa un poco endeudada.

Otra alternativa sería calcular el nivel de deuda a largo plazo con los fondos propios de la empresa, lo que equivale al ratio de Deuda-Capital Propio. El resultado de 0.5764 es alto e indica que por fondos propios no podría cubrir la deuda.

En ocasiones es útil calcular un ratio de endeudamiento incluyendo no sólo la deuda a L/P, sino la deuda total esto lo indica el Ratio de endeudamiento total. Este ratio nos permite determinar qué parte de los activos totales de la empresa representa la deuda. LA TORTOLA en el ejercicio 2013 se financió en un 64,20% con deuda (ya sea a corto o a largo plazo) y en un 35,80% con capital propio.

Otra medida del apalancamiento financiero es el grado en que los intereses se cubren con los beneficios. Una empresa saludable generará suficientes beneficios (antes de impuestos, ya que los intereses se pagan antes que los impuestos) para pagar los intereses. Así, podemos calcular el siguiente ratio como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y los gastos por intereses.

Este ratio trata de cuantificar el riesgo de que la empresa no sea capaz de generar suficiente beneficio para pagar los intereses de la deuda. En el caso de LA TORTOLA, los beneficios



antes de intereses e impuestos son más de 1.4913 veces mayores que los gastos por intereses, por lo tanto, parece que la empresa no vaya a tener problemas para hacer frente al pago de sus intereses.

Sin embargo, algunos analistas consideran más adecuado cuantificar el riesgo de que la empresa no sea capaz de generar suficiente flujo de tesorería (y no beneficios) para cubrir los pagos por intereses. De esta forma, sumaríamos la amortización al BAI, ya que la amortización se ha deducido en el cálculo del BAI y no representa un pago real. Para LA TORTOLA el BAI es de 1.9591 veces mayor que los gastos por intereses. Este ratio comprueba que la empresa no vaya a tener problemas para hacer frente al pago de sus intereses.

Mediante estos ratios podemos observar que LA TORTOLA está apalancada o endeudada. Endeudarse supone comprometerse a realizar una serie de pagos fijos en el futuro. Como los accionistas sólo reciben dividendos si hay suficiente dinero para pagar a los acreedores, las fluctuaciones en los negocios de una empresa, afectan más a los pagos que reciben los accionistas en las empresas endeudadas. Es decir, el endeudamiento, o apalancamiento, hace más arriesgada la posición de los accionistas.



2.3.1.2 RATIOS DE LIQUIDEZ

TABLA 2.3.1.2: RATIOS DE LIQUIDEZ

RATIOS DE LIQUIDEZ	
RATIO DE CIRCULANTE (ACT CORR/ PASI CORR)	2,0841
RATIO DE LA PRUEBA ÁCIDA	0,4515
RATIO DE TESORERÍA	0,1674
RATIO DE COBERTURA DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN	0,0004

Elaboración Propia: Fuente LA TORTOLA

Si un banco está pensando en conceder un crédito a una empresa, lo que le interesará saber es si la empresa será capaz de conseguir el efectivo líquido para devolver el crédito.

Los activos líquidos son aquellos que pueden convertirse rápidamente en efectivo. Sin embargo, debemos tener presente que los activos y pasivos a corto plazo pueden cambiar rápidamente, con lo que los ratios de liquidez pueden perder también rápidamente su vigencia.

Valores bajos del ratio de circulante (por debajo de 1) generalmente indican que la empresa atraviesa problemas de liquidez. Por lo que, LA TORTOLA presenta un ratio circulante de 2.0841, lo que indica que la empresa no tiene problema de liquidez para afrontar a pagar las deudas a corto plazo.

Sin embargo, en ocasiones al calcular el ratio de circulante interesa únicamente incluir en el numerador los activos circulantes que sean más líquidos, excluyendo las existencias, que en ocasiones no pueden venderse por encima de unos precios de saldo (inferiores a los que figuran en el balance). Por esa razón, puede recalcularse el ratio anterior incluyendo únicamente en el numerador la tesorería, las inversiones financieras temporales y las deudas de los clientes a C/P, lo que se define como el ratio de la prueba acida, que para LA TORTOLA representa 0.4515. Esto aún indica que la empresa podría afrontar pagar sus deudas a corto plazo.



Pero podemos ir aún más allá y eliminar del numerador del ratio anterior los deudores a C/P que son menos líquidos que la tesorería o las inversiones financieras temporales. Por lo que, tenemos el ratio de tesorería que para LA TORTOLA representa 0.1674 céntimos de euros en los activos más líquidos (tesorería e inversiones financieras temporales) por cada euro en pasivos circulantes. Aquí observamos que este indicador se reduce significativamente, lo que involucra que si a la empresa no le pagan sus clientes a corto plazo tendría un riesgo para afrontar los pagos a sus acreedores.

52

Sin embargo, en lugar de mirar a los activos líquidos de una empresa en relación a sus pasivos circulantes, puede ser útil medir si los activos líquidos son suficientes en relación a las salidas regulares de tesorería de la empresa (o gastos de explotación). Es decir, podemos intentar medir durante cuánto tiempo mantendrá pendientes de pago sus gastos de explotación utilizando sólo la tesorería y los activos más líquidos (inversiones financieras temporales). Por lo que, el indicador de 0.0004 (RATIO DE COBERTURA DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN) nos dice que LA TORTOLA no tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus gastos de explotación (coste de ventas, personal y transporte)

### 2.3.1.3 RATIOS DE EFICIENCIA

**TABLA 2.3.1.3: RATIOS DE EFICIENCIA**

RATIOS DE EFICIENCIA	
ROTACION DE ACTIVOS	2.7956
ROTACION DE EXISTENCIA	1.5514
PERIODO MEDIO DE COBRO	31.38
PERIODO MEDIO DE PAGO	63.64
MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	0.2186
GASTOS DE EXPLOTACION SOBRE MARGEN BRUTO	3.53

Elaboración Propia: Fuente LA TORTOLA

#### **Rotación De Activos**

Mide la intensidad con que la empresa utiliza sus activos, en otras palabras el ingreso generado por cada euro invertido en la empresa. En este caso la empresa genera 2.7956



euros por cada euro invertido lo cual es positivo. Mientras más alto sea este ratio significa que la empresa tiene mayor capacidad para generar ingresos a través de sus activos.

### **Rotación De Existencias**

Este ratio expresa el número de veces en que se han rotado las existencias. En este caso las existencias se han rotado 1.5514 veces al año. Una alta rotación de existencias respecto a otras empresas es signo de eficiencia.

### **Periodo Medio De Cobro**

Este ratio mide la velocidad con que la empresa cobra las facturas a los clientes. En este caso la empresa tarda 31.38 días en hacer efectivo sus cobros, el cual es un tiempo bastante razonable para obtener liquidez.

### **Periodo Medio De Pago**

Este ratio mide la velocidad con que la empresa paga a sus proveedores. En este caso la empresa tarda 63.64 días en hacer efectivo sus pagos. Por lo tanto vemos que la empresa cobra sus ventas a 31.38 días y paga a sus proveedores en 63.64 días, lo cual le permite tener una mayor Eficiencia en sus operaciones.

### **Margen Bruto Sobre Ventas**

Este ratio nos indica el nivel de ingresos brutos que obtiene la empresa por cada euro vendido. En este caso la empresa obtiene 0.2186 euros brutos por cada euro de venta.

### **Gastos De Explotación Sobre Margen Bruto**

Este ratio nos indica en qué medida el margen bruto se ve afectado por el gasto, por lo tanto es necesario tener este indicador lo más bajo posible. En este caso los gastos de explotación sobre margen bruto son de 3.53 lo cual indica que con una reducción del margen bruto es posible que la empresa caiga en pérdidas.



## 2.3.1.4 RATIOS DE RENTABILIDAD

**TABLA 2.3.1.4: RATIOS DE RENTABILIDAD**

RATIOS DE RENTABILIDAD	
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	5%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	0.16%

Elaboración Propia: Fuente LA TORTOLA

### **Rentabilidad Del Activo (Roa)**

Este ratio indica el nivel de rentabilidad que obtiene la empresa sobre sus activos. En este caso la empresa ha obtenido 0.05 euros por cada euro invertido en activos. El ROA es una medida de la rentabilidad total (obtenida por acreedores y accionistas) de la empresa.

### **Rentabilidad Sobre El Patrimonio (Roe)**

Este ratio indica el nivel de rentabilidad sobre el patrimonio, en otras palabras la relación que existe entre el beneficio obtenido y los recursos necesarios para obtener dicho beneficio. En este caso la empresa ha obtenido un ROE de 0.16%, es decir, los accionistas han obtenido una rentabilidad del 0.16%.



### CONCLUSIONES

- LA TORTOLA en el ejercicio 2013 esta endeudada, se financió en un 64,20% con deuda (ya sea a corto o a largo plazo) y en un 35,80% con capital propio. Cabe resaltar que la empresa tiene un beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) que es más de 1.4913 veces mayor que los gastos por intereses y si a este BAII se le suma la amortización (pago ficticio), indica que las veces ascienden a 1.9591. Por lo tanto, parece que la empresa no vaya a tener problemas para hacer frente al pago de sus intereses
- Si es verdad que la empresa estaba endeudada, comprobamos mediante los ratios de liquidez que la empresa puede asumir estos pagos y ello es muy importante si desea que un banco le conceda un crédito ya que lo que le interesará saber es si la empresa será capaz de conseguir el efectivo líquido para devolver el crédito.; sin embargo, presenta una debilidad en que el indicador de 0.0004 (RATIO DE COBERTURA DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN) nos dice que LA TORTOLA no tiene días suficientes activos líquidos para cubrir sus gastos de explotación (coste de ventas, personal y transporte)
- Con respecto a los ratios de eficiencia podemos apreciar que efectivamente la empresa es eficiente, debido principalmente a la diferencia a favor que tiene entre su período medio de cobro y su período medio de pago; sin embargo, esta eficiencia podría mejorar si disminuyeran los gastos debido a que éstos son muy elevados y tiene influencia sobre el margen bruto.
- Con respecto a los ratios de rentabilidad, podemos apreciar que efectivamente la empresa es rentable ya que arroja un ROA y un ROE positivo, sin embargo ésta rentabilidad es bastante baja, tanto con respecto a los activos como con respecto a la rentabilidad que obtienen los accionistas, y al igual que con la eficiencia de la empresa, la rentabilidad podría mejorar si se ajustan mejor los gastos debido que son elevados.



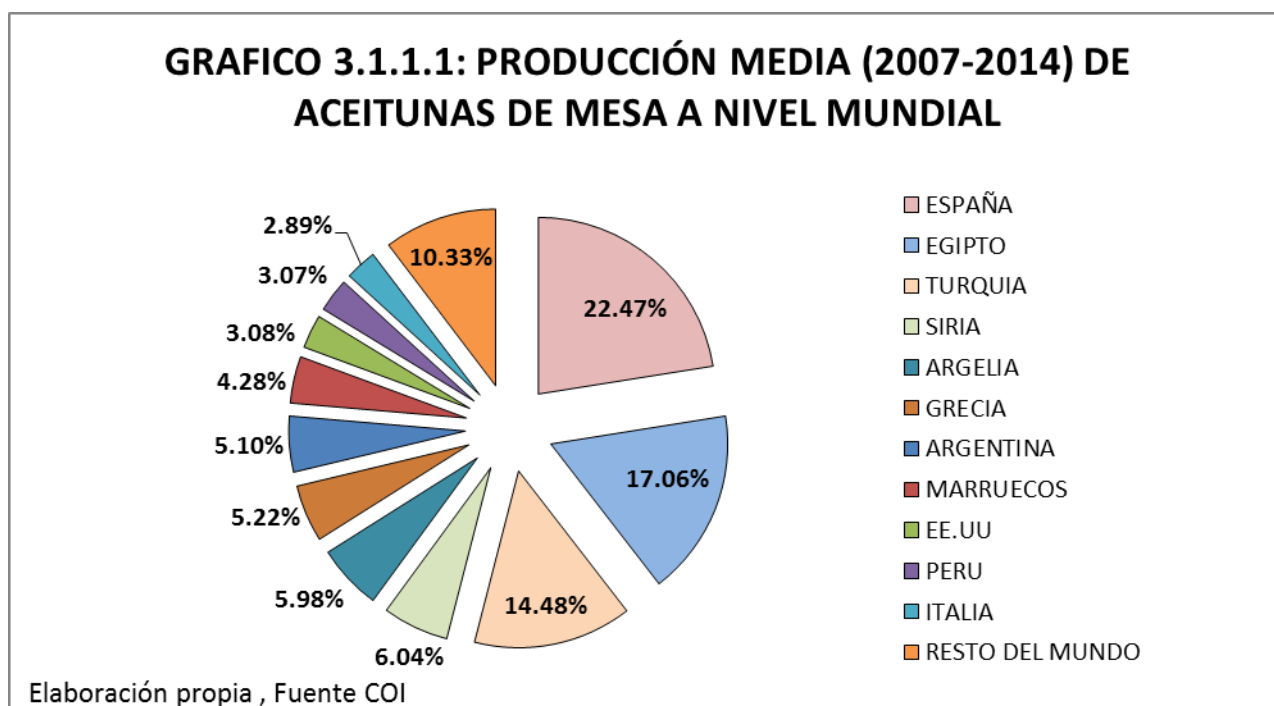
**: EL SECTOR DE LAS ACEITUNAS DE MESA**

**3.1 EL MERCADO INTERNACIONAL DE LA ACEITUNA**

**3.1.1 PRODUCTORES**

De acuerdo con el Consejo Oleícola Internacional (COI), el cultivo de olivar cuenta con más de 10 millones de hectáreas (ocupadas por alrededor de 850 millones de árboles), de las cuales más de un millón de éstas se dedican a la producción de aceitunas de mesa.

Como podemos apreciar en el siguiente gráfico, los mayores productores a nivel mundial de aceitunas de mesa son España, Egipto y Turquía, ya que entre ellos suman más del 50 % de la producción según estadísticas del Consejo Oleícola Internacional.

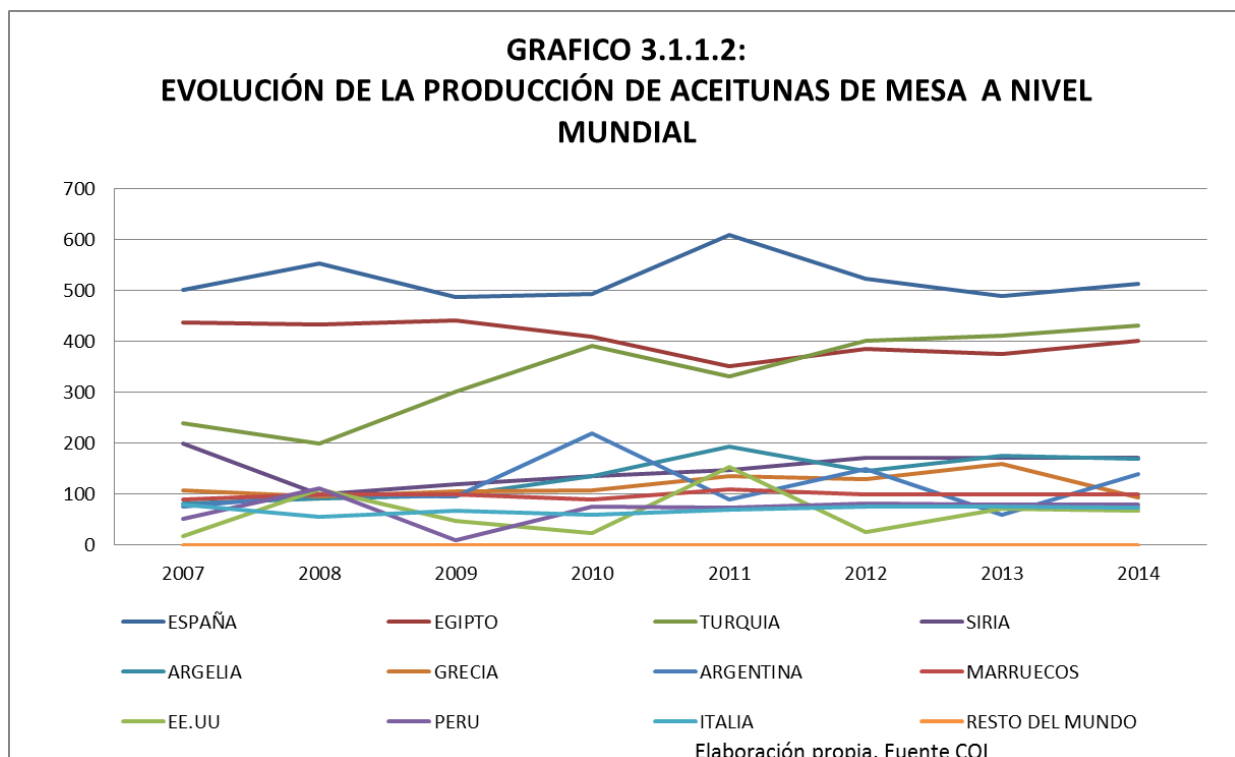


Con respecto a la evolución de la producción, y teniendo como base las estadísticas del COI, podemos apreciar en el siguiente gráfico, que desde el año 2007 hasta el día de hoy, España, Egipto y Turquía se han mantenido líderes en la producción mundial de aceituna de mesa. España tuvo su pico más alto de producción en el año 2011 con 608,600 toneladas de aceituna, llegando a tener en promedio en el período 2007/2014 524,900 toneladas de producción de aceituna. Egipto, por su parte, tuvo su producción más alta en el año 2009 con un total de 440 mil toneladas de aceituna y su pico más bajo de producción en el año





2011, manteniendo así en promedio en el período 2007/2014 un total de 398,400 toneladas de producción. En el caso de Turquía, ha tenido una evolución ascendente, pasando de su punto más bajo en el año 2008 de 200,000 toneladas de producción de aceituna hasta 410,000 toneladas de aceituna en el año 2013, manteniendo un promedio de 338,300 toneladas de producción. En los tres países anteriormente mencionados, se aprecia una tendencia constante desde el año 2012.

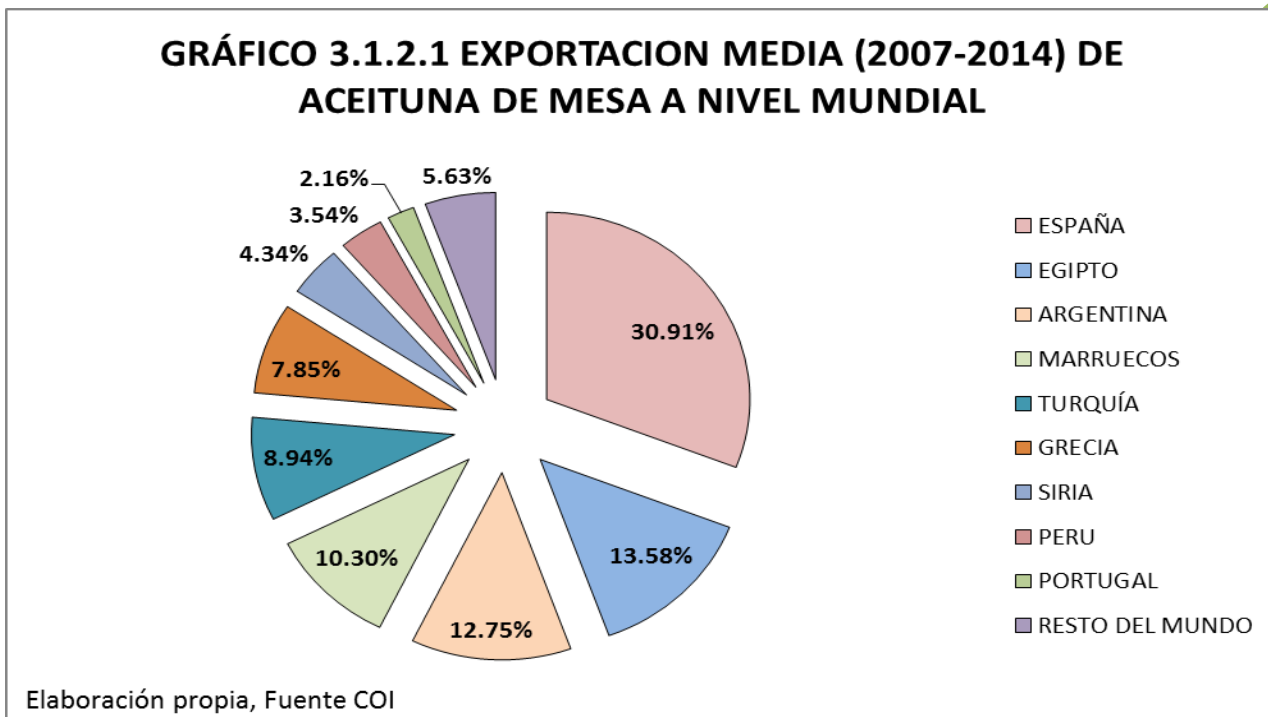


En este gráfico, también, se puede apreciar que para el 2014 el escenario sigue siendo favorable para España, Turquía y Egipto ya que estas ascenderán a 513,100, 430,000 y 400,000 toneladas respectivamente. Cabe señalar que la evolución de otros países ha sido progresiva pero tienen una gran distancia frente a los tres grandes productores.

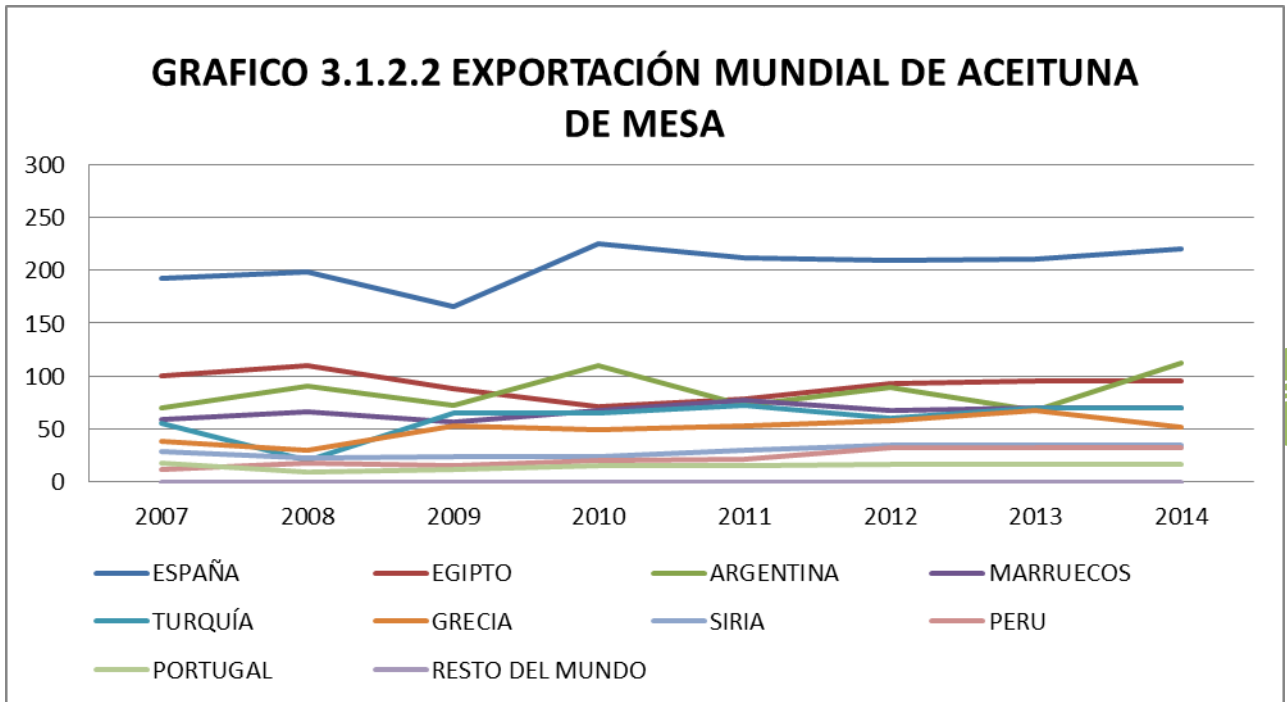


### 3.1.2 EXPORTACIONES

Con respecto a las exportaciones, como podemos apreciar en el siguiente gráfico, España, Argentina, Turquía y Marruecos, abarcan más del 50 % del total mundial de las exportaciones según las estadísticas del Consejo Oleícola Internacional.



Con respecto a la evolución de las exportaciones, podemos apreciar en el siguiente gráfico, que desde el año 2007 hasta hoy, España se mantiene como líder indiscutible de la exportación de aceituna de mesa, llegando a exportar a finales del año 2013, un total de 220 mil toneladas de aceitunas de mesa, le siguen Egipto y Argentina según información del COI.

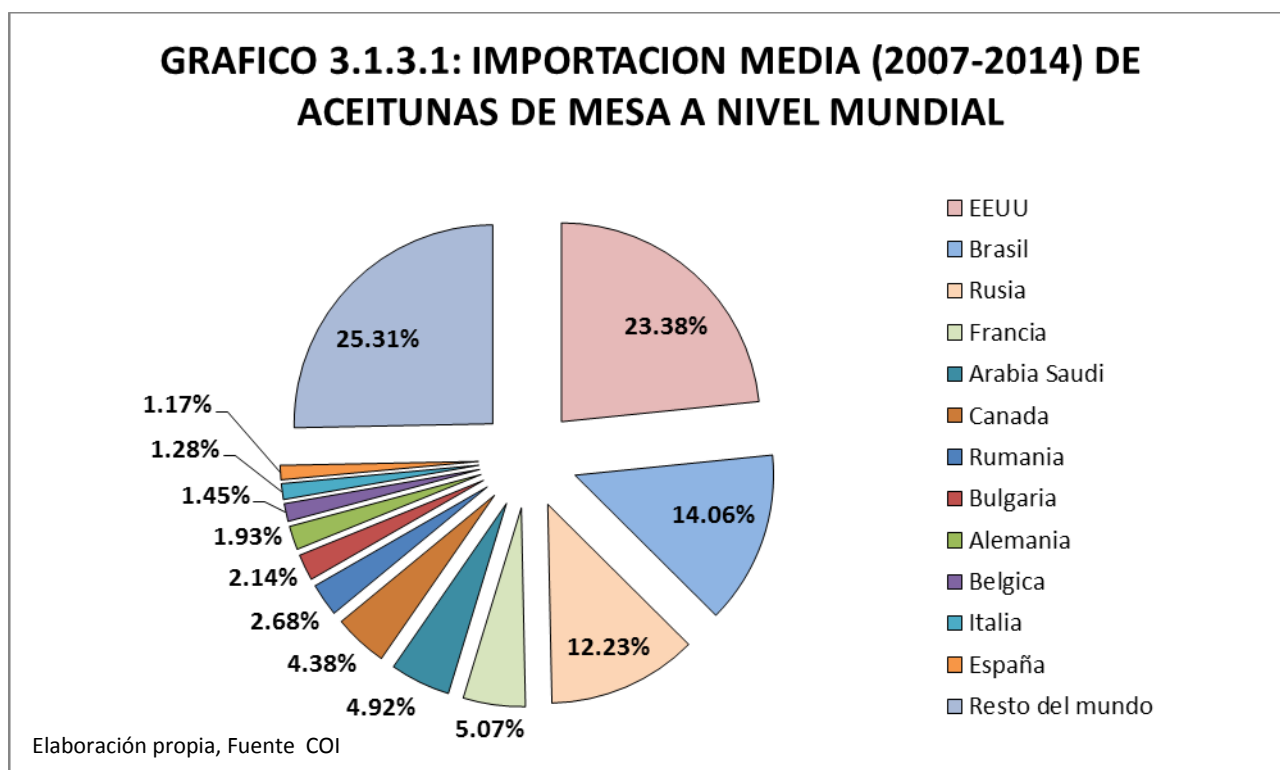


Además, podemos observar que Egipto ha tendido a descender ya que en el 2007 exportaba en promedio 100,000 toneladas y ha pasado al 2013 a 95,000 toneladas; sin embargo Argentina, ha demostrado un crecimiento ligero que ha pasado desde el 2007 al 2014 de 70,000 a 68,000 toneladas cabe resaltar que para el 2014 espera 112,000 toneladas superior a las 95,000 toneladas que espera Egipto pero insuperable a lo que espera España de 220,000 toneladas.



### 3.1.3 IMPORTACIONES

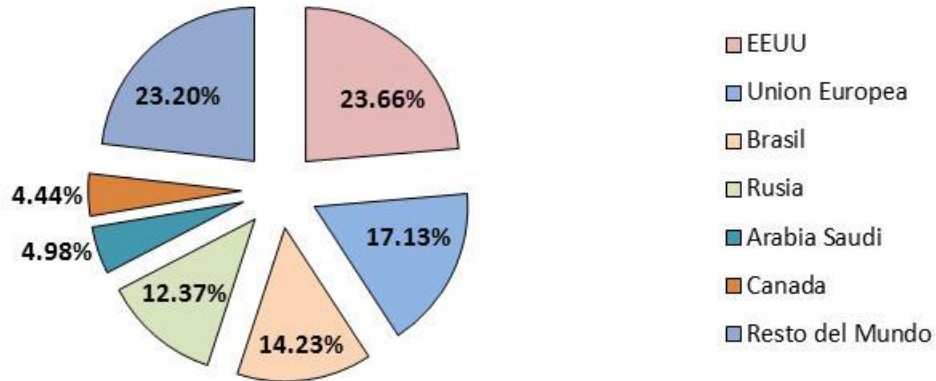
Según los datos del COI (Consejo Oleícola Internacional), la importación media (2007-2014) asciende a 608,700 toneladas y se reparten por países según el siguiente gráfico:



En este gráfico, podemos observar que el mayor importador de aceitunas de mesa es Estados Unidos con 323,000 toneladas (23.66%), seguido de Brasil (86,600 toneladas), Rusia (75,300 toneladas), Francia (31,200 toneladas), Arabia Saudí (30,300 toneladas), Canadá (27,000 toneladas), Rumania (16,500 toneladas), Bulgaria (13,200 toneladas), Alemania (11,900 toneladas), Bélgica (8,900 toneladas), Italia (7,900 toneladas) y España (7,200 toneladas) que en conjunto forman un total del 75.6%; sin embargo, si deseamos apartar a los países pertenecientes a la Unión Europea, podremos observar lo siguiente:



**GRAFICO 3.1.3.2: IMPORTACION MEDIA (2007-2014) DE ACEITUNAS DE MESA - UE + DEMAS PAISES**

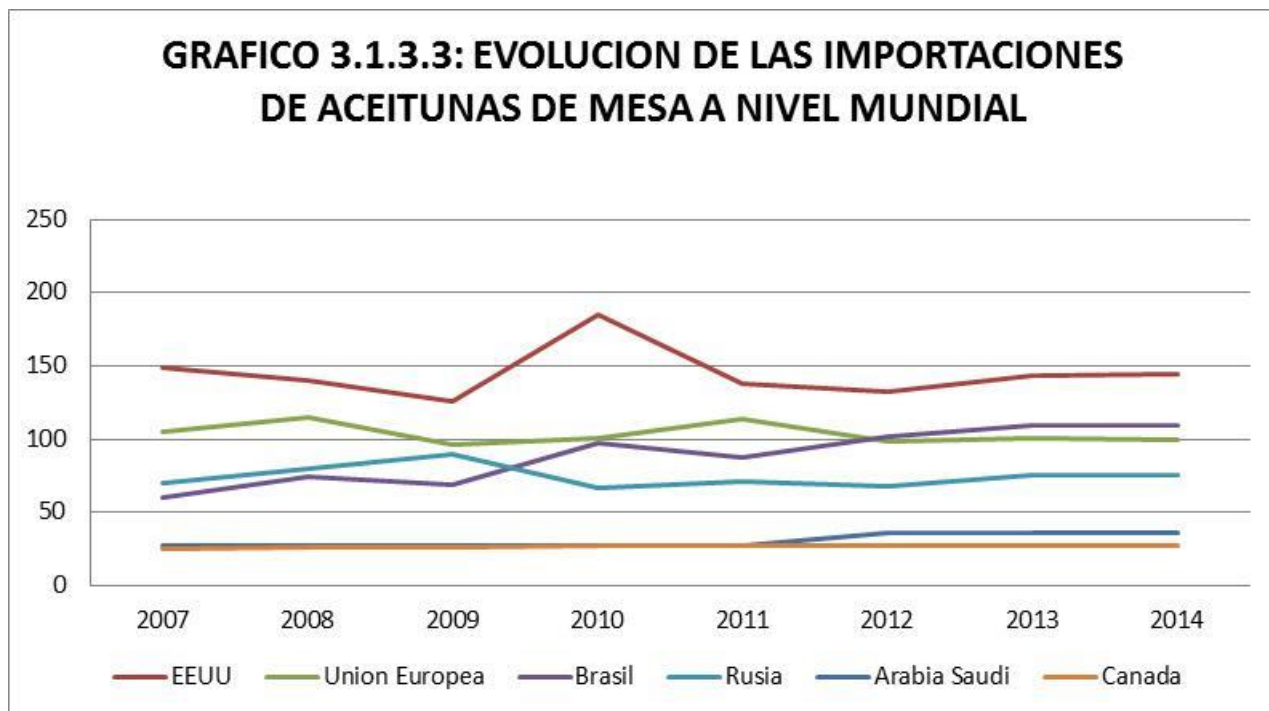


Elaboración propia, Fuente COI

En este grafico podemos observar que Estados Unidos es el mayor importador superando a las importaciones de la Unión Europea en un diferencial de 6.53%. Asimismo, observamos que países como Brasil y Rusia tienen una importación casi igual a todo lo que importan los países de la Unión Europea.

Por lo que, pasaremos a observar la evolución desde el año 2007 hasta el 2014<sup>11</sup> de los países de mayor interés (Estados Unidos, Brasil, Rusia, Arabia Saudí y Canadá) debido a su mayor porcentaje de importación, exceptuando a la Unión Europea. A continuación, se presenta el grafico de la evolución expresada en miles de toneladas

<sup>11</sup> Previsiones 2014 , según ICO



Elaboración propia, Fuente COI

En este grafico podemos observar que Brasil presenta un crecimiento constante con dos picos de crecimiento en el 2008 y el 2010 donde las cifras de importación ascendieron a 74,000 y 97,000 toneladas respectivamente y para el 2014 se plantea un incremento de 109,000 toneladas; sin embargo, se observa que aunque Estados Unidos haya presentado dos bajas en el 2009 y 2011 donde las cifras de importación fueron a 126,000 y 138,000 toneladas respectivamente la cantidad de exportación es mayor que Brasil y como proyección para el 2014 ascenderá a 144,000 toneladas mientras que Brasil ascenderá solo a 109,000 toneladas, lo que fue igual para el 2013.

En Estados Unidos, su evolución ha sido a la baja (15.15%) desde el 2007 hasta el 2009 pasado este año han tenido un pico elevado ascendente a 185,000 toneladas no superado hasta la actualidad, a partir de ello volvieron a descender desde el 2010 hasta el 2012 (28.65%) y ya, luego comenzaron a aumentar en un 7.69%; sin embargo, las tendencias para el 2014 ascienden ligeramente que el año pasado en un 0.70%



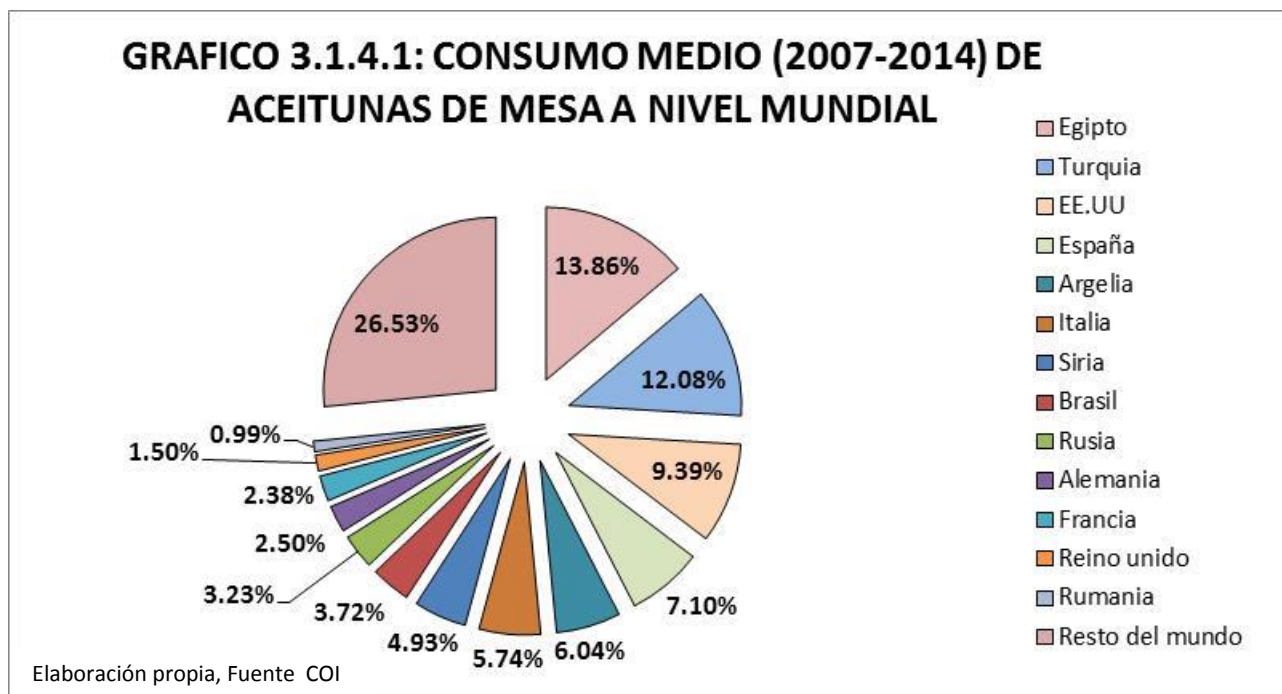
Rusia mantiene un ligero crecimiento desde el 2007 hasta el 2013 de 70,000 a 75,000 toneladas y para las proyecciones del 2014 se mantienen como el año pasado y aun no superan las importaciones realizadas en el 2009 donde ascendían a 90,000 toneladas.

Otros países menos importadores como Arabia Saudí y Canadá tienen unas importaciones casi constantes en los últimos años como para sus previsiones de este año. Cabe resaltar que Canadá ha presentado una evolución constante desde el 2010 que asciende a 27,500 toneladas.



### 3.1.4 CONSUMO

Según los datos del COI (Consejo Oleícola Internacional), el consumo medio (2007-2014) asciende a 2,331,000 toneladas y se reparten por países según el siguiente gráfico:



En este gráfico, podemos observar que el mayor consumidor de aceitunas de mesa es Egipto con 323,000 toneladas (13.86%), seguido de Turquía (281,700 toneladas), Estados Unidos (218,900 toneladas), España (165,600 toneladas), Argelia (140,800 toneladas), Italia (133,900 toneladas), Siria (115,000 toneladas), Brasil (86,600 toneladas), Rusia (75,300 toneladas), Alemania (58,300 toneladas), Francia (55,500 toneladas), Reino Unido (35,000 toneladas) y Rumania (23,000 toneladas), que en conjunto forman un total del 73.5%; sin embargo, si deseamos apartar a los países pertenecientes a la Unión Europea, podremos observar lo siguiente:





**GRAFICO 3.1.4.2: CONSUMO MEDIO (2007-2014) DE ACEITUNAS DE MESA - UE + DEMAS PAISES**

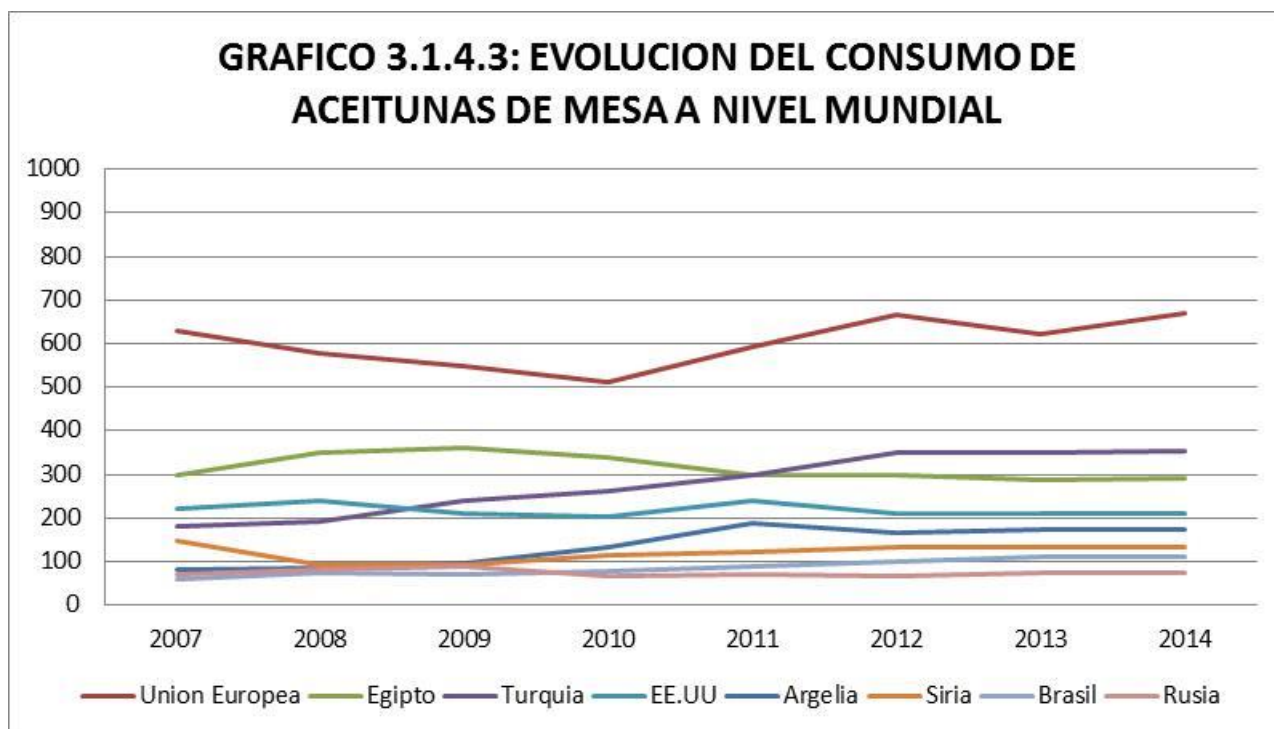


Elaboración propia, Fuente COI

En este grafico podemos observar que el mayor consumidor de aceitunas de mesa es la Unión Europea con el 25.13%, seguido de Egipto, Turquía, Estados Unidos, Argelia, Siria, Brasil y Rusia que forma un total del 78.3%.

Por lo que, pasaremos a observar la evolución desde el año 2007 hasta el 2014<sup>12</sup> de los países de mayor interés (Egipto, Turquía, Estados Unidos, Argelia, Siria, Brasil y Rusia) debido a su mayor consumo, exceptuando a la Unión Europea. A continuación, se presenta el grafico de la evolución expresada en miles de toneladas

<sup>12</sup> Previsiones 2014 , según ICO



Elaboración propia, Fuente COI

En este grafico podemos observar que Turquía presenta un crecimiento constante con dos picos de crecimiento en el 2009 y el 2012 donde las cifras de consumo ascendieron a 240,000 y 350,000 toneladas respectivamente y para el 2014 se plantea un incremento de 355,000 toneladas, por el contrario, observamos una tendencia a la baja del consumo de Egipto ya que paso desde el 2009 de 360,000 toneladas hasta el 288,000 toneladas en el 2013 pero sus proyecciones para el 2014 son ascendentes a 290,000 que no es realmente un significativo aumento. Cabe resaltar que en el grafico 3.1.4.1 observamos que el mayor consumidor promedio era Egipto pero en este grafico resaltamos que el país de mayor crecimiento de consumo es Turquía.

Asimismo, observamos que Estados Unidos tiene un crecimiento casi constante; sin embargo, podemos resaltar los picos en el 2008 y 2011 donde las cifras de consumo ascendieron a 240,500 y 240,000 toneladas respectivamente y desde el 2012 se mantiene un consumo de 210,000 toneladas e incluso es igual la perspectiva para el 2014.

También, Argelia presenta un consumo creciente que paso desde 81,500 hasta 172,000 toneladas entre el 2007 y 2013 y las previsiones para este año son iguales que el año pasado

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



Otros países menos consumidores como Siria, Brasil y Rusia tienen unos consumos casi constantes en los últimos dos años como para sus previsiones de este año. Cabe resaltar que Siria ha presentado una baja de 148,000 hasta 132,000 toneladas; sin embargo, Brasil y Rusia han presentado un ascenso, para Brasil de 60,500 hasta 109,000 toneladas y para Rusia de 70,000 hasta 75,000 toneladas.



## 3.2 EL MERCADO ESPAÑOL

### 3.2.1 PRODUCCIÓN NACIONAL

Como hemos observado en el gráfico 3.1.1.1, España es el líder en producción de aceitunas de mesa desde el 2007 con un 22%. De acuerdo con la encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos (ESYRCE), España posee alrededor de 2, 584,067 hectáreas para el cultivo de olivar, de las cuales 149,207 de ellas se utilizan para la producción de aceituna de mesa. Según el Panel de Consumo Alimentario del MARM, aproximadamente el 40% de la producción se vende en España, donde hay una gran tradición de consumo de aceituna, como en el resto de los países mediterráneos.

68

Según los datos de la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA), la producción española de aceituna de mesa durante la temporada 2013/2014 llegó a un total de 570,000 toneladas.

Según ASEMESSA<sup>13</sup>, el 76 % de la producción de aceituna de mesa está situada en la zona de Andalucía con un total de 433,564 toneladas. Las provincias con mayor producción son Sevilla con 302,748, Córdoba con 72,767 y Málaga con 54,283 toneladas como a continuación se expone en el siguiente gráfico:

**GRAFICO 3.2.1.1**

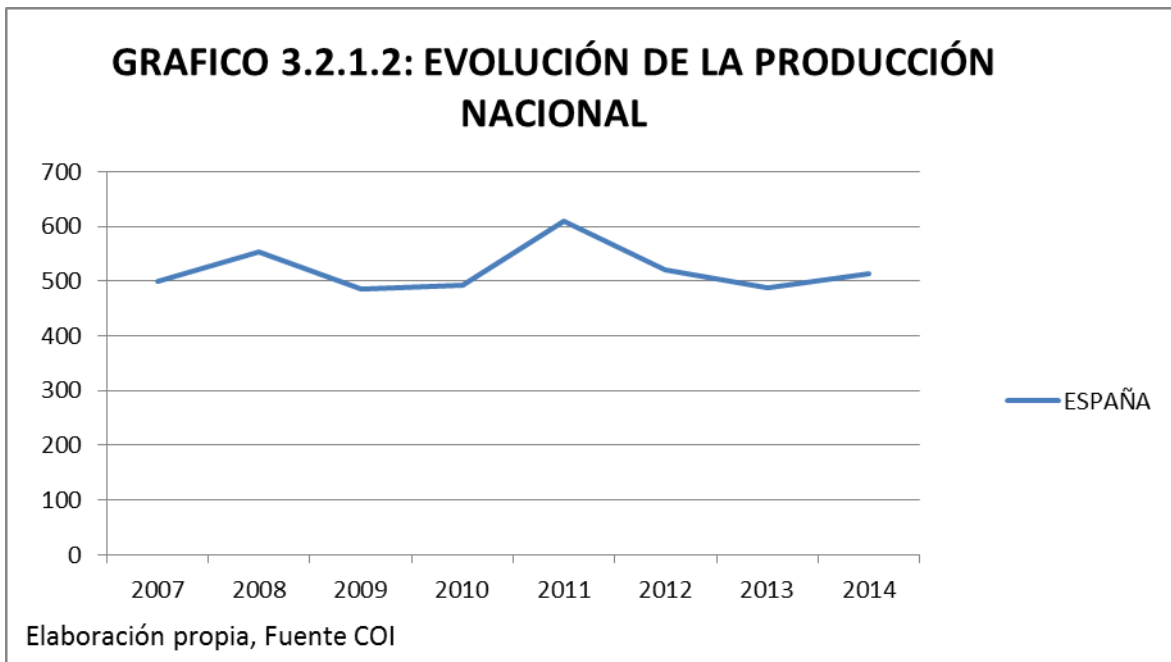


Fuente: Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA)

<sup>13</sup> Asociación de exportadores e industriales de aceitunas de mesa ( ASEMESSA), "Datos generales del sector"



Con respecto a la evolución de la producción española de aceitunas de mesa vemos que en el periodo 2007/2014 ha mantenido un promedio de producción de 524,900 toneladas, alcanzando su pico más alto en el año 2011 donde produjo 608,600 toneladas que no se superan a la actualidad. Acontinuacion, se expone el siguiente grafico





**PRINCIPALES PRODUCTORES DE ACEITUNA DE MESA EN ESPAÑA**

La principal zona de producción de aceitunas de mesa en España es Sevilla, ya que ahí se concentra el 70% de la producción nacional. A continuación se detalla una lista de las principales empresas productoras de aceitunas que se encuentran ubicadas en dicha zona.

**TABLA 3.2.1.1: PRODUCTORES DE ACEITUNA DE MESA EN ESPAÑA**

<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
<u>ACEITUNAS MARQLOP SA</u>	Calle Virgen del Refugio, , 41703, dos hermanas, Sevilla
<u>ACEITUNAS PULIDO SL</u>	Carretera Arahal a Coronil, , 41600, arahal, Sevilla
<u>ACEITUNAS MAYTE SL</u>	Calle Virgen de los Dolores, 45, 41703, dos hermanas, Sevilla
<u>ACEITUNAS LOSADA SRL</u>	Salle aire, 5, 41410, Carmona, Sevilla
<u>ACEITUNAS LOS DOS SL</u>	Calle Majalcofar, 50, 41111, Almensilla, Sevilla
<u>ACEITUNAS CORIA S.L.</u>	Avenida de Andalucía, 189, 41100, Coria del río, Sevilla
<u>ACEITUNAS RUMARIN SL</u>	calle pedro creso, 79, 41510, Mairena del alcor, Sevilla
<u>ACEITUNAS LOYMA S.L.</u>	Calle cruz, 2, 41600, Arahal, Sevilla
<u>ACEITUNAS RUMARIN SL</u>	Calle Pedro Crespo, 79, 41510, Mairena del alcor, Sevilla
<u>ACEITUNAS SALUD S.L.</u>	Calle las Torteras, 3, 41950, Castilleja de la Cuesta, Sevilla
<u>ACEITUNAS FUSAN SL</u>	Calle los Sotillos, 28, 41804, Olivares, Sevilla
<u>ACEITUNAS DE MESA SL</u>	Lugar antiguo camino de Sevilla, s/n, 41840, pilas, Sevilla
<u>ACEITUNAS JURADO SL</u>	Salle Virgen del Valle, 17, 41703, dos hermanas, Sevilla
<u>ACEITUNAS ZAMFOR SL</u>	Salle el ejido, 26, 41701, Dos Hermanas, Sevilla
<u>ACEITUNAS GORMAN SL</u>	Calle del atalaje, 23, 41703, Dos Hermanas, Sevilla
<u>ACEITUNAS ALCON S.L.</u>	Pilas, Sevilla
<u>ACEITUNAS SOLDAN SL</u>	Calle Almazara, 39, 41840, Pilas, Sevilla
<u>ACEITUNAS EL PLATA SL</u>	Pol. ind. la choza. calle f, 46, 41805, Benacazón, Sevilla
<u>ACEITUNAS LA CAMPIÑA SL</u>	Calle bobby deglane, 1, 41001, Sevilla, Sevilla



<u>ACEITUNAS MONTEGIL SL</u>	Calle Pozo de Sevilla, 2, 41530, morón de la frontera, Sevilla
<u>ACEITUNAS LA NORIETA SL</u>	Colleras, 2, 41840, Pilas, Sevilla
<u>ACEITUNAS CABALLERO S.L.</u>	Calle Madre de Dios, 29, 41600, Arahál, Sevilla
<u>ACEITUNAS YBARRA S.A.</u>	Carretera Isla Menor, , 41703, Dos hermanas, Sevilla
<u>ACEITUNAS FAMILIA AGUILAR SL</u>	Calle Vicente Aleixandre, 41, 41840, Pilas, Sevilla
<u>ACEITUNAS SAN MARCOS S.L.</u>	Morón de la Frontera, Sevilla
<u>ACEITUNAS SEVILLANAS SA</u>	Calle Párroco Vicente moya, 14, 41840, pilas, Sevilla
<u>ACEITUNAS LORDA Y LORDA SL</u>	Carretera comarcal a 361 Moron - Montellano, 361, 41530, Morón de la frontera, Sevilla
<u>ACEITUNAS LOS MARGARITOS SL.</u>	Valencina de la concepción, Sevilla
<u>ACEITUNAS ROMERO S.L.</u>	Arahál, Sevilla
<u>ACEITUNAS ALMENSILLA SL.</u>	Plaza virgen de Cuatro vitas, 3, 41110, Bollullos de la Mitación, Sevilla
<u>ACEITUNAS FCA. MORENO S.L.</u>	Calle Picasso, 55, 41840, Pilas, Sevilla

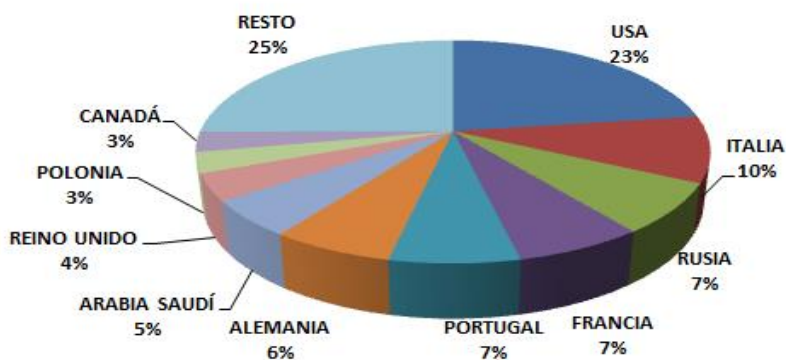


### 3.2.2 EXPORTACIONES NACIONALES

Partiendo del grafico 3.1.2.1 sabemos que España es líder mundial en la exportación de aceitunas de mesa y, según datos de Aduanas, exporta aceitunas de mesa a más de 150 países, de los cuales su principal mercado ha sido, hasta el año 2013, EE.UU; acaparando un 23 % del total de las exportaciones nacionales de aceitunas, seguido por Italia, Rusia y Francia.

**GRAFICO 3.2.2.1: LA EXPORTACION NACIONAL**

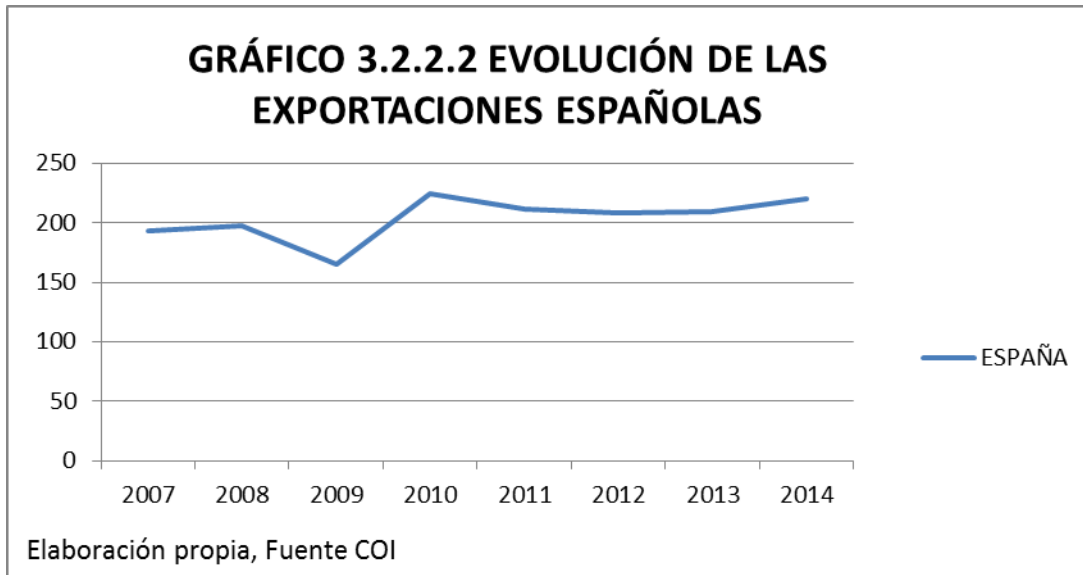
**Exportaciones españolas de aceitunas de mesa por países 2013. (Ton. peso neto escurrido)**



Fuente: D.G Aduanas

Con respecto a la evolución de las exportaciones, tenemos que desde el año 2007 hasta lo que va del 2014, las exportaciones españolas de aceitunas de mesa han mantenido un promedio de 203,200 toneladas, alcanzando su punto más bajo en el año 2009 con 165,200 toneladas (probablemente por la crisis económica) pero mostrando una recuperación en los años siguientes donde se llegó a exportar en el periodo 2013/2014 alrededor de 220,000 toneladas de aceitunas de mesa. Cabe destacar que su punto más alto se produjo en el año 2010 cuando se alcanzó la cifra de 225,100 toneladas.





A continuación, detallaremos la composición de las exportaciones españolas de aceitunas de mesa por variedades, tipos y presentaciones que se llevaron a cabo durante el año 2013 sin tener en cuenta a la Unión Europea.



Fuente: Asemesa

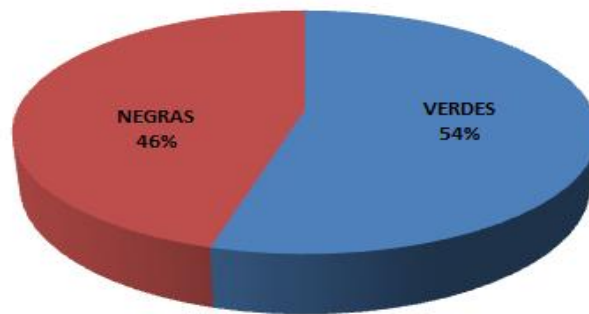


Por lo tanto, en cuanto a variedades de aceitunas exportadas al mercado internacional, podemos concluir que las variedades más exportadas son la aceituna hojiblanca con 48% y la aceituna manzanilla con 34 %.

En cuanto a tipos de aceitunas, las aceitunas verdes ocupan un 54% de las exportaciones españolas y las aceitunas negras un 46% como se ilustra a continuación:

### GRÁFICO 3.2.2.4

**Exportaciones españolas campaña 2013 por tipos sin U.E.**



Fuente: Asemesa



Por último, tenemos que en cuanto a las presentaciones, la aceituna rellena, en rodajas, la deshuesada y la lisa son las presentaciones que más se exportan con un porcentaje de 32%, 28%, 19% y 18% respectivamente como se expone en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 3.2.2.5**

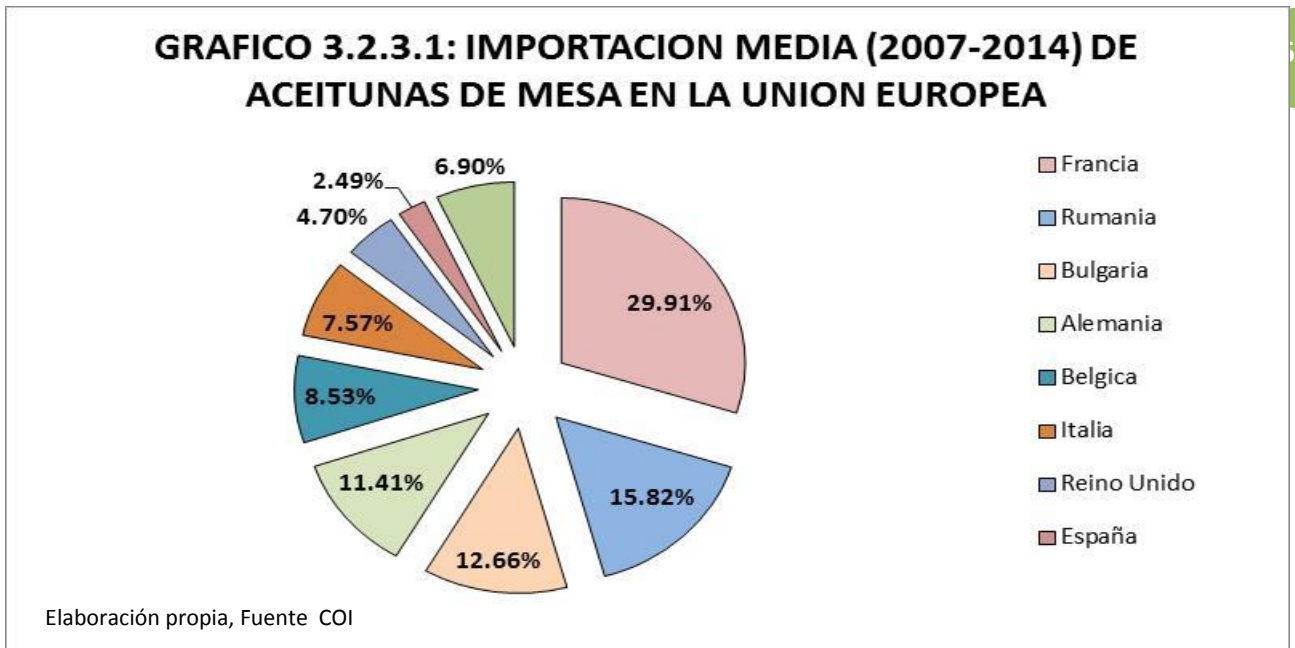


Fuente: Asemesa

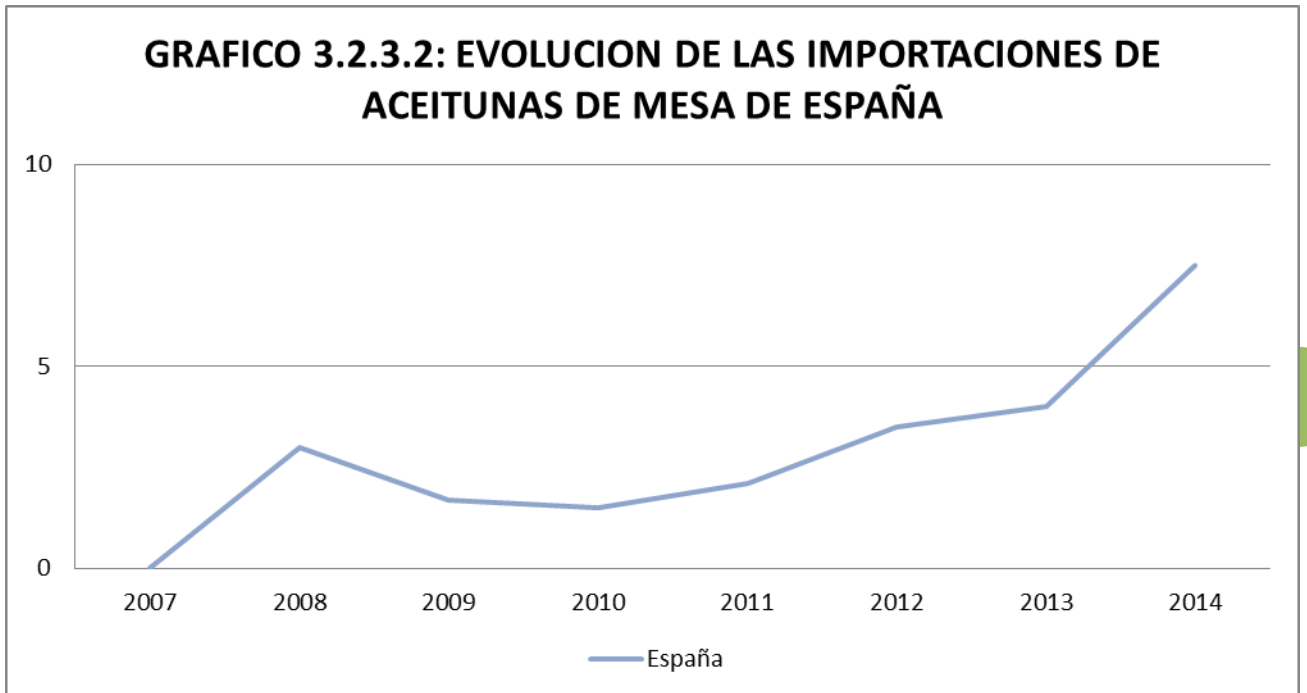


## 3.2.3 IMPORTACION NACIONAL

Si observamos el grafico 3.1.3.1, mencionado anteriormente, podemos ver la posición de España al final (número 12), debido al bajo porcentaje a nivel mundial (1.2 %); sin embargo, si lo analizamos dentro de la Unión Europea este se sitúa en el puesto número 8, como a continuación se ilustra



España así como produce y exporta, en el cual lidera, también importa pero esto es poco, lo cual asciende a 2,600 toneladas. A continuación, observamos la evolución de las importaciones de España desde el 2007 hasta el 2014

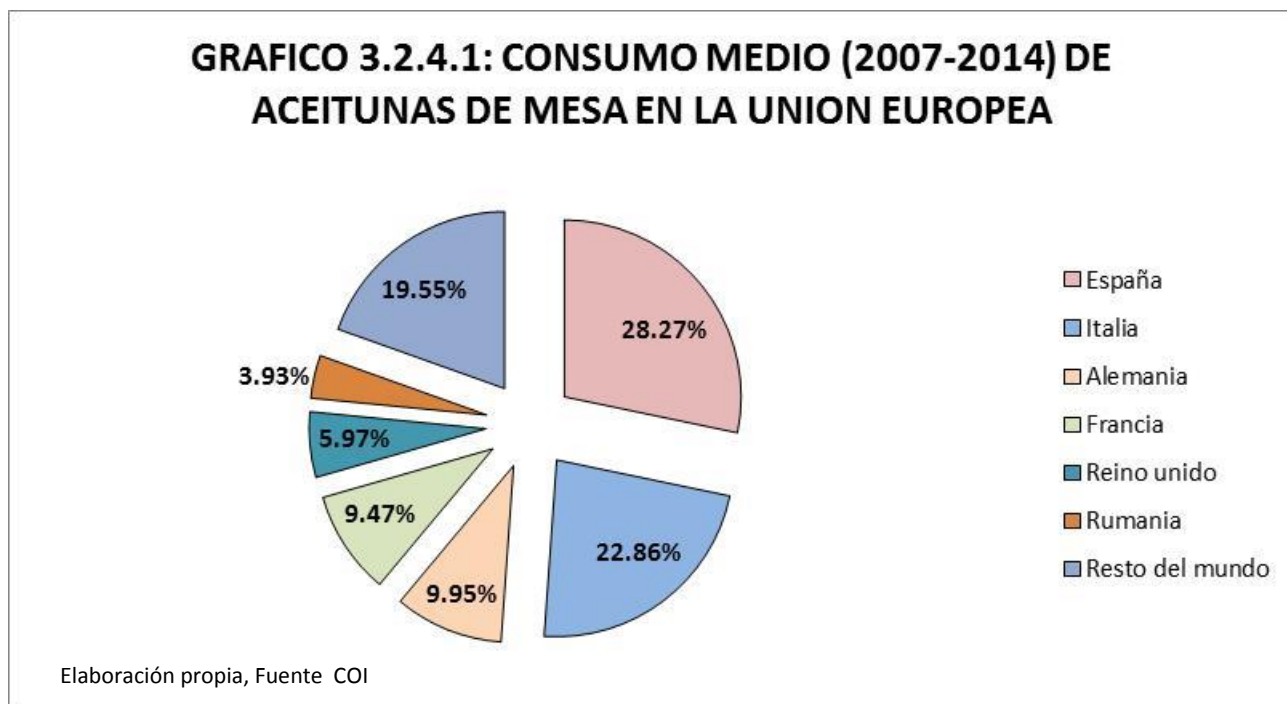


En este grafico podemos observar que las importaciones de España tienen una tendencia ascendente desde el 2010 llegando al 2013 con 4,000 toneladas y las perspectivas para el 2014 aumentan llegando a cifras de 7,500 toneladas. Cabe resaltar que hubieron periodos con nada de importaciones como en el 2007 y años anteriores.



### 3.2.4 CONSUMO NACIONAL

En el grafico 3.1.4.1, mencionado anteriormente, hemos observado la posición de los consumidores a nivel mundial y España se encuentra en el cuarto lugar; sin embargo, a nivel de Unión Europea, ocupa el primer puesto como a continuación se ilustra:



En este grafico observamos que España lidera en consumo con el 28.27% que, en términos de cantidad, es 165,600 toneladas.

Según el Panel de Consumo Alimentario del MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente), en el 2013 el consumo español de aceitunas de mesa en los hogares ascendió un 11%. Cabe resaltar que el consumo en los hogares es alrededor del 75% del consumo nacional de aceitunas de mesa. A continuación, se expone en el siguiente grafico



Elaboración Propia, Fuente: ASEMESA y MAGRAMA

En este grafico podemos observar que entre el 2012 y el 2013 el aumento ha sido sustancial de un 11.52%, a diferencia, entre el año 2012 y 2011 que fue apenas un 2.91%



### CONCLUSIONES

En la producción promedio mundial de aceitunas de mesa (2007-2014), España es líder indiscutible con un 22% del total de la producción, seguido por Egipto con un 16% y Turquía con un 14%. A nivel nacional la producción de aceituna de mesa alcanzó en el periodo 2013/2014 la cifra de 570 mil toneladas, siendo la zona de Andalucía en donde se concentró el 76% de la producción. En cuanto a provincias, Sevilla produce un 53% de la producción nacional, seguido de Córdoba y Badajoz, ambas con un 13% cada una y Málaga con un 10% del total de la producción nacional. Con respecto a las exportaciones promedio de aceituna de mesa a nivel mundial (2007-2014), España al igual que en la producción, es líder mundial con un 31%, le sigue Egipto y Argentina con 14% y 13%, respectivamente; sin embargo, en la evolución observamos que Argentina aumenta sus niveles de exportación más que Egipto. Por lo tanto, se le tomará como un país competidor

El principal destino de las aceitunas de mesa españolas es EE.UU. con un 26%, luego está Italia con un 10% seguido de Rusia, Francia y Portugal con un 7% cada uno. Sin tener en cuenta a la Unión Europea, las variedades más exportadas, son la aceituna hojiblanca (48%), manzanilla (34%) y gordal (10%). Con respecto, al tipo de aceitunas, las aceitunas verdes ocupan el 54% del total de las exportaciones y las negras el 46%. Por último, en cuanto a las presentaciones las aceitunas rellenas, en rodajas, la deshuesada y la lisa son las presentaciones más exportadas con un 32%, 28%, 19% y 12% respectivamente.

Observamos que el consumo medio (2007-2014) asciende a 2, 331,000 toneladas y están distribuidos en Egipto, Turquía, Estados Unidos, España, Argelia e Italia. Asimismo, los países con proyecciones ascendentes para el 2014 son: Turquía, y Egipto mientras los demás países mantienen proyecciones iguales a las del año pasado. Además, Argelia y Brasil han presentado una evolución ascendente de consumo; sin embargo, a pesar de una tendencia casi constante de Estados Unidos, si nos expresamos en cantidades, la proporción es mayor que Argelia y Brasil juntos. Si hablamos en términos de consumo nacional encontramos que España es el mayor consumidor dentro de la Unión Europea y se ubica en el puesto número 4 a nivel mundial. Asimismo, que el 75% es consumido en los hogares.



## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



En las Importaciones, podemos observar que el país más importador es Estados Unidos, con cantidades que ascienden a 144,000 toneladas y su evolución ha ido fluctuando entre bajas y altas pero a partir del 2012 se mantiene un crecimiento aunque este no supere las importaciones del año 2010. Por el contrario, Brasil presenta una tendencia de crecimiento pero aun así no supera a las grandes cantidades importadas por Estados Unidos. Dentro del ranking mundial encontramos a España como el 12 importador y dentro de la Unión Europea como el numero 8; sin embargo, esto no están resaltante como las importaciones de Estados Unidos ya que existe un diferencial de aproximadamente 136,000 toneladas.

Por lo tanto, aún existe una ventaja comparativa de la producción en España, lo que permite exportar sus aceitunas de mesa a escalas insuperables con un consumidor e importador como Estados Unidos y potenciales importadores como Brasil, Rusia, Arabia Saudí y Canadá, restando a países de la Unión Europea ya que la mayoría de ellos son productores y se abastecen lo suficiente.



### : EL MERCADO OBJETIVO – E.E.U.U.

#### 4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MERCADO

La pre-selección de mercados, se considera una etapa crucial pues ayuda a determinar del total de países a nivel mundial, los países con potencial como mercado objetivo; sin embargo, para seleccionar el mercado objetivo definitivo tendrán que ser estos países evaluados con criterios relacionados a la empresa y al producto. Todo ello con el objetivo de tener un grado de mayor de éxito en la penetración de los productos de LA TORTOLA en el nuevo mercado.

El proceso será en dos grandes etapas. Primero, realizamos una valoración de la importancia estratégica del mercado en función de criterios basados en el sector y de las características de la empresa<sup>14</sup>. Partiendo de este análisis, realizamos una criba basada en tres criterios críticos como el consumo, la producción y la importación de aceitunas de mesa con el fin de encontrar los posibles países para la exportación. Segundo, a partir de los países que han pasado la criba se hará una respectiva evaluación basada en criterios generales y criterios relacionados al producto que ofrece la empresa.

Finalmente, los primeros resultados muestran países como Estados Unidos, Brasil y Rusia; sin embargo, con los demás criterios, se determina el mercado objetivo a desarrollar: Estados Unidos, debido que la empresa no dispone de los recursos suficientes para entrar en todos los mercados al mismo tiempo. Asimismo, entrando gradualmente minimizará los riesgos de inversión y la empresa adquirirá experiencia en la exportación de sus productos hacia otros mercados.

---

<sup>14</sup> Cerviño, J. Marketing Internacional, (2010), pág. 205.



**a) Primera Etapa:**

El mediante estudio, ha utilizado como fuente única al COI, partiendo desde el consumo de aceitunas de mesa (Tabla 4.1.1), como criterio principal para obtener los países posibles

TABLA 4.1.1 CONSUMO DE ACEITUNAS DE MESA	
PAIS CONUSMIDOR	Periodo 2007-2014
Egipto	13,9%
Turquía	12,1%
EE.UU	9,4%
España	7,1%
Argelia	6,0%
Italia	5,7%
Siria	4,9%
Brasil	3,7%
Rusia	3,2%
Alemania	2,5%
Francia	2,4%
Reino unido	1,5%
Rumania	1,0%
Resto del mundo	26,5%
Total	100,00%



TABLA 4.1.2 CONSUMO DE ACEITUNAS DE MESA	
PAIS CONUSMIDOR	Periodo 2007-2014
Egipto	13,9%
Turquía	12,1%
EE.UU	9,4%
España	7,1%
Argelia	6,0%
Italia	5,7%
Siria	4,9%
Brasil	3,7%
Rusia	3,2%
Alemania	2,5%
Francia	2,4%
TOTAL MUNDIAL*	70,98%

Elaboración propia, Fuente COI

En la tabla 4.1.1 podemos observar una lista de 13 países consumidores de aceitunas de mesa que forman el 73.5% y los demás países después de Rumania aportan menos del 1%, por ello, no se sigue detallando en la lista y se le denomina Resto del mundo. Nuestro primer criterio es escoger países con una aportación al consumo total mayor al 2%. Por lo que, los países se reducen a 11 como se puede visualizar en la tabla 4.1.2; sin embargo, observamos en la lista países que también son productores, por lo que, generamos otro criterio que este país sea consumidor y tenga una producción inferior al 10%, debido que no es atractivo el país que ya produce cantidades para su país autosuficientes dado el caso de España (donde ya vende la empresa), Egipto y Turquía como podemos visualizar en la tabla 4.1.3. Finalmente, nos quedamos con una lista de 8 países, de los cuales nos importa el nivel de sus importaciones y nos basamos en otro criterio que estas importaciones sean



superiores al 10% ya que si visualizamos la tabla 4.1.4 observamos que por debajo del 12% existe una amplia diferencia.

TABLA 4.1.3 PRODUCTORES DE ACEITUNAS DE MESA	
PAIS PRODUCTOR	Periodo 2007-2014
España	22,46%
Egipto	17,05%
Turquía	14,47%
Siria	6,03%
Argelia	5,98%
EE.UU	3,08%
Italia	3,06%
Brasil	0,10%
Francia	0,06%
Alemania	0,00%
Rusia	0,00%
<b>TOTAL MUNDIAL*</b>	<b>18,31%</b>



TABLA 4.1.4 IMPORTACION DE ACEITUNAS DE MESA	
PAIS IMPORTADOR	Periodo 2007-2014
Estados Unidos	23,70%
Brasil	14,20%
Rusia	12,40%
Francia	5,1%
Alemania	2,0%
Italia	1,3%
Argelia	0,60%
Siria	0,00%
<b>TOTAL MUNDIAL*</b>	<b>50,30%</b>

Elaboración propia, Fuente COI

Observamos, en la tabla final que reducimos la lista a 3 países: Estados Unidos, Brasil y Rusia. Cabe destacar que también Francia, Alemania e Italia son mercados potenciales para la exportación de aceitunas de mesa; sin embargo, a efectos de este estudio nos limitamos a estos países ya que forman parte de la Unión Europea donde ya existe un mercado saturado y la empresa no tiene relevante interés.



- b) **Segunda Etapa:** En esta etapa, después de realizar el primer filtro, optamos por evaluar estos tres países en base a indicadores que se relacionan criterios relevantes para los productos de la empresa

### Indicadores

Incluimos indicadores como Población, PBI per cápita, crecimiento real del PBI %, Inflación e IDH (Índice de desarrollo humano). Además, datos como idioma, el Doing Business y Riesgo País. A continuación, explicamos en detalle nuestros criterios de selección:

### Criterios:

Estos criterios estarán basados en los indicadores porque actualmente no se encuentra información para todos los países.

- 1) **Precio:** El PBI per cápita es un criterio relevante debido que los productos de LA TORTOLA se proyectan a un posicionamiento gourmet y necesitan personas que tengan un mayor nivel de ingresos para que puedan pagar el valor de los productos. Además, la Inflación es importante debido que este indicador si es muy alto puede perjudicar el nivel del precio final de los productos de la empresa, de tal forma que no pueda ser vendido dentro del mercado. Por lo tanto, cada variable tendrá un peso de 50%.
- 2) **Acceso Al Mercado:** Este criterio será medido en base al idioma comercial, la posición doing business y el nivel de riesgo país.
  - **Idioma Comercial:** se determina un criterio importante para realizar negocios o hacer modificaciones en el producto como consecuencia del idioma que prima en el país. Por lo tanto, tendrán un peso de 20%.



- **Doing Business:** Este nos permitirá saber la facilidad para hacer negocios con el país. Un buen índice de facilidad para hacer negocios implica que el ambiente regulatorio es favorable para la actividad empresarial 50%
  - **Riesgo País:** 30%
- 3) **Relaciones A Largo Plazo:** esto podrá ser medido con el crecimiento del PBI debido que la empresa necesita saber el nivel de crecimiento económico del país porque desearía seguir teniendo relaciones comerciales a largo plazo.
- 4) **Calidad De Vida:** suponemos que al tener mayor calidad de vida, las personas ya pasaron la etapa de cubrir sus necesidades básicas y ahora se preocupan más de sí mismo (salud) y a tender a comprar productos nuevos y que cuiden el medio ambiente
- **Preocupación Por El Medio Ambiente:** Asumimos que a mayor índice de desarrollo mayor preocupación por el medio ambiente y, pues, el IDH (Índice de desarrollo humano) ayuda a conocer la mejora de las condiciones de vida.
  - **Importancia De La Salud:** este criterio es importante debido que nuestro producto se enfoca en la venta de productos saludables y será medido también bajo el índice del IDH (Índice de desarrollo humano) ayuda a conocer la mejora de las condiciones de vida
  - **Tendencias A Nuevos Productos:** este criterio es importante debido que nuestro producto se enfoca en la venta de productos de diferente y, también, será medido bajo el índice del IDH (Índice de desarrollo humano) ayuda a conocer la mejora de las condiciones de vida.

En conclusión, estos tres criterios muy relevantes para determinar la aceptación del producto, se asumirán como una mejor calidad de vida que será manifestado bajo el índice de desarrollo humano.



Acontinuación presentamos el cuadro con los Indicadores para poder asignarles un valor y poder comparar:

**TABLA 4.1.5 INDICADORES**

INDICADORES AÑO 2013	ESTADOS UNIDOS	BRASIL	RUSIA
<b>PBI PER CAPITA</b>	\$51,749 (2013)	\$12,100 (2013)	\$18,100 (2013)
<b>Crecimiento real del PBI %</b>	2.4% (2014 previsión) 1.9% (2013) 2.7% (2012)	2.3% (2013)	1.3% (2013)
<b>INFLACION</b>	1,50 (2013)	6.2% (2013 )	6.8% (2013)
<b>IDH (valor numérico/nº orden mundial)</b>	Muy alto	Alto	Alto
<b>IDIOMA</b>	Ingles	Portugués	Ruso
<b>DOING BUSINESS</b>	4º	116º	92º
<b>RIESGO PAIS</b>	A2	A3	B

Fuentes utilizadas:

- PBI PER CAPITA- fuente Banco mundial
- PIB % crecimiento real – fuente Banco mundial
- INFLACION– fuente factbook <https://www.cia.gov/>
- IDH – INDICE DE DESARROLLO HUMANO (valor numérico/nº orden mundial) – fuente factbook
- RIESGO PAIS – fuente COFACE

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



Ahora transformaremos los indicadores de cada país a valores de 1 al 3 dependiendo del indicador:

**PBI Per Cápita:** A mayor PBI o puesto a nivel mundial mayor puntuación (3), es decir, se realizará un ranking pero de los tres países

**Inflación:** a menor inflación mayor puntaje (3), se efectuara el mismo ranking interno

Crecimiento real del PBI %: a mayor crecimiento mayor puntuación, se efectuara el mismo ranking interno

**IDH:** se remplazará muy alto como 3 y alto como 2

**Idioma:** se tomará en cuenta que favorable puede ser el idioma como que tan no favorable, para este caso 3 =MUY FAVORABLE, 2=FAVORABLE, 1=NO FAVORABLE

**Doing Business:** A mayor puesto a nivel mundial mayor puntuación (3), es decir, se realizará un ranking pero de los tres países

**Riesgo País:** A mayor puntuación del riesgo país mayor (A2) mayor puntuación (3), es decir, se realizará un ranking pero de los tres países





TABLA 4.1.5 CUADRO DE INDICADORES

INDICADORES	ESTADOS UNIDOS	BRASIL	RUSIA
PBI PER CAPITA	3	1	2
INFLACION	2	3	1
Crecimiento real del PBI %	3	2	1
IDH (valor numérico/nº orden mundial)	3	2	2
IDIOMA	3	2	2
DOING BUSINESS	1	3	2
RIESGO PAIS	3	2	1

TABLA 4.1.6 RANKING DE INDICADORES

INDICADORES	PORCENTAJE	ESTADOS UNIDOS	BRASIL	RUSIA
PBI PER CAPITA (0,5)	50%	1,5	0,5	1
INFLACION (0,50)	50%	1	1,5	0,5
Crecimiento real del PBI %	100%	3	2	1
IDH (valor numérico/nº orden mundial)	100%	3	2	2
IDIOMA	20%	0,6	0,4	0,4
DOING BUSINESS	45%	0,45	1,35	0,9
RIESGO PAIS	25%	0,75	0,5	0,25

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



<b>PONDERACION DE CIRTERIOS:</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>BRASIL</b>	<b>RUSIA</b>	<b>PESO</b>
<b>PRECIO</b>	2,5	2	1,5	3
<b>RELACION A LARGO PLAZO</b>	3	1	2	2
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	1,8	2,25	1,55	3
<b>CALIDAD DE VIDA</b>	3	2	2	3
<b>PONDERACION TOTAL</b>	<b>21,9</b>	<b>18,75</b>	<b>15,15</b>	

## 4.2 PANORAMA PAÍS

### ESTADOS UNIDOS

GRAFICO 4.2.1: MAPA POLÍTICO DE EE.UU.



Estados Unidos es la primera economía a nivel mundial, la cual es tradicionalmente favorable a la inversión extranjera. Además, posee un sistema financiero bastante desarrollado (banca, mercados financieros, fondos de capital riesgo, etc.).

#### Marco Político

República Federal Presidencialista. El Parlamento Federal está formado por la Cámara de Representantes (435), cuyos miembros son designados por un periodo de 2 años, y el senado (100 senadores elegidos por seis años), que se renuevan por tercios cada dos años. La República Federal está formada por 50 estados, más el Distrito de Columbia. Comprende una serie de dependencias territoriales en el océano Pacífico y en el mar de las Antillas, así como el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.



## Demografía Y Sociedad

En el año 2013, el país tenía 313 millones de habitantes y según el Banco Mundial se proyecta para el 2014 que ascenderá a 318 millones de habitantes.

Según Icesx<sup>15</sup>, En el año 2012, la población era 313.9 millones habitantes con una densidad de población relativamente baja con 31 hab/km<sup>2</sup>, comparado con España que tiene 80 hab/km<sup>2</sup>.

La población presenta una gran variedad étnica, religiosa y cultural, principalmente debido al gran caudal migratorio que afecta al país, lo que también ocasiona un constante crecimiento demográfico. Los residentes legales componen el 12,5% del total de la población que son aproximadamente 38,5 millones de habitantes. (Datos basados en la American Community Survey de 2009).

El país presenta una gran variedad étnica, siendo la raza blanca la más numerosa con un (72,4% del total) incluida la población hispana y la población latina; seguida de la población de raza negra y afroamericana (12,6% del total), asiática (4,8%) e india americana (0,9%). El resto de razas suman un 9,3%, según datos del censo del 2010.

Las principales ciudades son New York, Los Ángeles, Chicago, Dallas, Philadelphia, Houston, Washington, Miami, Atlanta, Boston y San Francisco, y la mayor concentración está entre California y la costa Este (49,34%)

### 4.2.1 INDICADORES COYUNTURALES:

Este tipo de indicadores nos informan de la actualidad económica del país.

#### **PBI**

Presenta la mayor economía del mundo, con un PIB igual al 24% de la producción mundial. Es una economía basada esencialmente en servicios, donde el sector terciario constituye cerca del 78% del PIB. Por su parte la industria y la construcción aportan en torno al 19%,

---

<sup>15</sup> Informe Ficha-pais, ICEX 2013



y la agricultura y minería quedan relegadas a un papel secundario representando menos del 3%.

El PIB aumentó en el año 2012 en un 2,2%, y si analizamos cada uno de sus componentes podemos apreciar que el consumo privado aportó 1,83 puntos al crecimiento, por otra parte, la inversión privada en capital fijo aportó 0,39 puntos, mientras que la inversión en existencias aportó 0,57 puntos, siendo la aportación de la inversión total de 0,96 puntos. Las exportaciones restaron 0,15 puntos, la evolución de las importaciones sumó 0,06 puntos al crecimiento de PIB y por último, la evolución de las compras e inversión públicas restó 0,93 puntos al crecimiento del PIB.

Por el lado del gasto, el consumo privado destaca como motor de la actividad económica de EE.UU., aportando el 70,9% al Producto Interior Bruto estadounidense. La inversión privada y el sector público, tanto consumo como inversión, representan un 13,1% y 19,5% del PIB, respectivamente. En los últimos años ha aumentado la importancia de las exportaciones, que han pasado de suponer un 10,3% en 2005 a un 13,9% en 2012. Pese a ello, las exportaciones netas (minoradas las importaciones) siguen siendo negativas (-3,5%) aunque el déficit comercial se ha ido reduciendo.



IMAGEN 4.2.2: PIB POR SECTORES

PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y POR COMPONENTES DEL GASTO (%)	2009	2010	2011	2012
<b>POR SECTORES DE ORIGEN</b>				
<b>AGROPECUARIO</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
AGRICULTURA	-	-	-	-
GANADERÍA	-	-	-	-
SILVICULTURA Y PESCA	-	-	-	-
<b>INDUSTRIAL</b>	<b>18,4</b>	<b>18,5</b>	<b>18,9</b>	<b>19,3</b>
MINERÍA	1,56	1,7	1,9	1,8
MANUFACTURAS	11,0	11,2	11,5	11,9
CONSTRUCCIÓN	3,9	3,6	3,5	3,6
ELECTRICIDAD Y AGUA	1,9	2,0	2,0	1,9
<b>SERVICIOS</b>	<b>80,5</b>	<b>80,5</b>	<b>80,0</b>	<b>79,7</b>
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	2,8	2,9	3,0	3,0
COMUNICACIONES	4,3	4,2	4,3	4,4
COMERCIO	11,6	11,5	11,6	11,8
HOTELES, BARES Y RESTAURANTES	2,8	2,9	2,9	3,0
FINANZAS	7,8	8,0	7,7	7,9
EDUCACIÓN Y SANIDAD	8,8	8,8	8,7	8,6
SERVICIOS PROFESIONALES	12,1	12,2	12,5	12,4
INMOBILIARIO	13,2	12,9	12,6	12,3
ARTE Y ENTRETENIMIENTO	0,9	1,0	1,0	1,0
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	13,7	13,6	13,2	12,9
OTROS SERVICIOS	2,45	2,5	2,5	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>POR COMPONENTES DEL GASTO</b>				
CONSUMO PRIVADO	70,8	70,5	71,1	70,9
INVERSIÓN (FBCF) PRIVADA	11,1	11,9	12,3	13,1
CONSUMO E INVERSIÓN PÚBLICOS	20,9	20,1	20,3	19,5
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	11,4	12,7	13,8	13,9
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	-14,2	-16,2	-17,6	-17,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<small>Fuente: Bureau of Economic Analysis Última actualización: Abril 2013</small>				

Crecimiento del PIB real, es decir, se incluye el efecto de inflación. Para el año 2012 se tuvo un crecimiento de 2.7%, después, para el siguiente año disminuyó un 1.9% pero se espera para el 2014 un crecimiento de 2.4%

**PIB Per Cápita:**

Al 2013 tenía un PBI/ Percapita ascendente a \$51,749 (2013), lo que lo ubica en cuarto a nivel mundial

Según el Banco Mundial y la CIA, Los EE.UU. tiene la economía más grande y tecnológicamente más poderoso del mundo, con un PIB per cápita de 52,800 dólares (en 2013 est). En esta economía orientada hacia el mercado, los particulares y las empresas toman la mayoría de las decisiones, y los gobiernos federal y estatal compran bienes y servicios necesarios predominantemente en el mercado privado. Las empresas de negocios de Estados Unidos gozan de una mayor flexibilidad que sus contrapartes en Europa occidental y Japón en las decisiones de ampliar la planta de capital, para

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



despedir a los trabajadores excedentes, y para desarrollar nuevos productos. Al mismo tiempo, se enfrentan a mayores obstáculos para entrar en los mercados de origen de sus rivales que se enfrentan las empresas extranjeras que entran en los mercados estadounidenses. Las empresas estadounidenses están en o cerca de la vanguardia en los avances tecnológicos, sobre todo en ordenadores y en, aeroespacial y militar de equipo médico; su ventaja se ha reducido desde el final de la Segunda Guerra Mundial. El desarrollo continuo de tecnologías explica en gran medida el desarrollo gradual de un "mercado laboral de dos niveles", en que los que están en la parte inferior carecen de la educación y las habilidades profesionales / técnicos de los que están en la parte superior y, cada vez más, no pueden conseguir aumentos salariales comparables, cobertura de seguro médico y otros beneficios.

### GDP - per capita (PPP)<sup>16</sup>:

\$52,800 (2013 est.)

country comparison to the world: [14](#)

\$52,400 (2012 est.)

\$51,400 (2011 est.)

*note:* data are in 2013 US dollars

### **Tasa De Actividad**

Para diciembre del año 2012, la tasa de actividad era alta, la población económicamente activa ascendía a 155,51 millones de personas de las cuales el 45,05 % estaba compuesto por mujeres. El sector de servicios concentra el 70% del empleo en el país, dentro de los que destacan el comercio (15,3%) los servicios profesionales y a empresas (13,5%), los servicios sanitarios y de asistencia social (12,8%) y el ocio y la restauración (10,3%).

---

<sup>16</sup> The World Factbook – CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>



El empleo público supone el 16,3% del empleo total, siendo la mayor parte de éste a nivel estatal y local ya que el empleo del Gobierno federal sólo supone el 2,08%.

El sector secundario acumula el 13,7% del empleo, con un 0,6% en la minería, un 4,15% en la construcción y un 8,9% en la industria manufacturera. Por otro lado la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca tan sólo representa el 1,5% del empleo total.

### Tasa De Desempleo

La tasa de desempleo media de 2012 fue del 8,2%. Por segmentos, según los últimos datos de marzo de 2013, el paro presenta tasas mayores en la población de raza negra (13,3%) y en los jóvenes menores de 19 años (24,2%). La tasa de desempleo de los hispanos (9,2%) es más cercana a la de los blancos (6,7%). Por sexos, la tasa de desempleo es muy similar entre hombres (6,9%) y mujeres (7%).

**GRAFICO 4.2.3: TASA DE DESEMPLEO**



### Inflación

En noviembre y diciembre del año 2011 la inflación general se cerró con una tasa interanual del 3%. A principios de 2012 la tasa de inflación se moderó nuevamente y desde el 2,9% de enero ha bajado al 1,7% en diciembre, cinco décimas menos que en octubre.

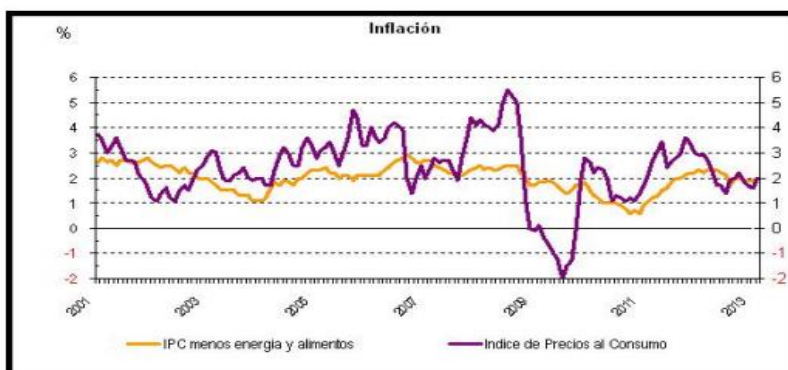




Por otro lado, la inflación subyacente en el año 2011 se aceleró y pasó desde un 0,9% en enero hasta alcanzar un 2,2% en diciembre. Durante los primeros meses del año 2012 se mantuvo constante con un 2,3% y cerró dicho año con un 1,9 % en diciembre.

### GRAFICO 4.2.4.: INFLACION

Evolución de las tasas de inflación e inflación subyacente



Fuente: *Bureau of Labor Statistics*. Elaboración propia.

Para el año 2013 la inflación era del 1.50%

### Balanza De Pagos

Ha habido un aumento en el déficit por cuenta corriente durante los años 2010, 2011, hasta llegar a los 475 mil millones de dólares en el año 2012.

Este aumento ha sido provocado por la reducción del superávit de la balanza de rentas, que ha sido compensado por el aumento en los superávits de bienes y servicios y la reducción del déficit en la balanza de transferencias corrientes.

Así mismo, el déficit de la balanza de bienes y servicios alcanzó los 539,5 mil millones de dólares, 3.6% respecto al año 2011

El déficit comercial disminuyó un 0.4% en el año 2012 con respecto al 2011, pasando de 738,49 mil millones de dólares (2011) a 735,3 mil millones de dólares (2012)

La balanza de servicios registró en 2012 un superávit de 195,8 millardos de dólares, un 9,7% superior al del año anterior, de 178,5 mil millones de dólares.

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



En la balanza de rentas, se mantiene el superávit aunque ha disminuido desde los 227 mil millones de dólares de 2011 hasta los 198,6 mil millones de dólares de 2012, lo que supone un descenso del 12,5%. La balanza de transferencias corrientes registró en 2012 un déficit de 134,1 mil millones de dólares, un 0,75% superior al del año anterior.

Durante el año 2012 la balanza por cuenta de capital presentó ingresos netos que ascendieron a 6,4 mil millones de dólares, frente a los pagos netos de 1,2 mil millones de dólares de 2011.

Con respecto a la cuenta financiera en el año 2012, las entradas netas alcanzaron los 339,1 mil millones de dólares, tras los 556,3 mil millones del año 2011, lo que supone un descenso del 39,04%.



IMAGEN 4.2.5: BALANZA DE PAGOS

<b>BALANZA DE PAGOS</b>				
<b>(Datos en MUSD)</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>CUENTA CORRIENTE</b>	<b>381.896</b>	<b>441.951</b>	<b>465.926</b>	<b>474.598</b>
Balanza Comercial (Saldo)	-505.758	-645.124	-738.413	-734.781
Balanza de Servicios (Saldo)	126.603	150.387	178.553	195.733
Balanza de Rentas (Saldo)	119.717	183.859	227.007	198.477
Del trabajo	-7.834	-7.158	-8.006	-7.636
De la inversión	127.551	191.017	235.013	206.243
Balanza de Transferencias (Saldo)	-122.459	-131.074	-133.053	-134.027
AAPP	51.573	-52.317	-56.297	-56.499
Resto Sectores (Remesas y otras)	-70.886	-78.757	-76.756	-77.527
<b>CUENTA DE CAPITAL</b>	<b>-140</b>	<b>-157</b>	<b>-1.212</b>	<b>6.436</b>
Transferencias de capital	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Enajenación/Adquisición de activos inmateriales no producidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>CUENTA FINANCIERA</b>	<b>239.671</b>	<b>382.871</b>	<b>556.347</b>	<b>399.746</b>
Inversiones directas	-139.009	-122.046	-185.344	-
Inversiones de cartera	n.d.	n.d.	n.d.	176.766
Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Derivados financieros	44.816	14.076	39.010	-3.074
Variación de Reservas	-52.256	-1.834	-15.877	-4.460
Errores y Omisiones	142.365	59.237	-89.208	68.801

*Fuente: Bureau of Economic Analysis  
Última actualización: Abril 2013*

**Comercio ESPAÑA – ESTADOS UNIDOS**

Según el informe de Oficina Económica y Comercial de España Washington, durante el 2013, las exportaciones de Estados Unidos a España han alcanzado 10.237 millones de dólares, creciendo un 7,18% con respecto al 2012. Teniendo en cuenta estos valores, España representa el destino 26 de las exportaciones de EE.UU., por detrás de Tailandia y Rusia, y por delante de Indonesia y Argentina.

Las cinco primeras partidas que ha exportado Estados Unidos a España en 2013 representan el 37,97% del comercio de exportación bilateral; siendo éstas *Medicamentos* (14,71% del total, y con un aumento del 12,55 en tasa interanual), *Aeronaves y vehículos espaciales* (6,44% del total, con un ascenso del 16,94%), *Almendras, sin cáscara, frescas o secas*



(6,04% del total, con un incremento del 48,39%), *Aceites de petróleo o de mineral bituminoso* (5,96% del total, con un descenso de 32,36%), y *Habas de soja* (4,82% del total, con un aumento del 54,27%)

El volumen de las importaciones de Estados Unidos procedentes de España de España se situó en los 11.691 millones de dólares, dando lugar a una caída de un 0,65% en tasa interanual. Esto ha provocado que el saldo para EE.UU. haya pasado de 2.216 millones de dólares déficit en 2012 a 1.454 millones de dólares de déficit en 2013. España ocupa el puesto 26 dentro de los proveedores de los EE.UU., por detrás de Singapur y Holanda, y por delante de Chile y Austria.

Las cinco primeras partidas que ha importado Estados Unidos procedentes de España representan el 28,32 % del comercio de importación bilateral; siendo éstas *Aceites de petróleo o de minerales bituminosos* (14,67% del total, con un descenso del 23,5% en tasa interanual), *Sangre humana, sangre animal y antisuero* (3,92% del total, con un aumento de 1,07%), *Motores de émbolo (pistón) alternativo y motores rotativos, de encendido por chispa* (3,42% del total, con un incremento del 19,96%), *Cuadros, pinturas y dibujos, hechos a mano* (3,18% del total y un decrecimiento del 6,61%) *Medicamentos* (3,13% del total, y con un aumento del 85,11%)

De acuerdo con los datos facilitados por la *Secretaría de Estado de Comercio*, las exportaciones españolas a Estados Unidos durante 2013 ascendieron a 8.678,83 millones de euros, por lo que descienden un 3,79% en tasa interanual. Los sectores que más han crecido son *Automóvil* y *Otras mercancías*, con una aumento del 35,42% y del 58,29%, respectivamente, mientras que el sector de *Productos Energéticos* ha registrado una caída de 29,44%.

EEUU es el sexto puesto de destino de la exportación española con porcentaje 3,71% del total durante 2013, seguido por Francia (16,06%), Alemania (10,06%), Portugal (7,46%), Italia (7,01%), y Reino Unido (6,76%).



**IMAGEN COMERCIO BILATERAL ESPAÑA-ESTADOS UNIDOS POR SECTORES AÑO 2013**

**IMAGEN 4.2.6: COMERCIO BILATERAL**

SECTORES	Exportaciones				Importaciones			
	Año 13	Año 12	% total	% 13/12	Año 13	Año 12	% total	% 13/12
ALIMENTOS	1.066,48	1.041,81	12,29%	2,37%	1.345,05	1.072,09	13,16%	25,46%
PRODUCTOS ENERGETICOS	1.356,47	1.922,55	15,63%	-29,44%	1.028,61	1.330,52	10,07%	-22,69%
MATERIAS PRIMAS	108,48	109,24	1,25%	-0,69%	486,15	556,41	4,76%	-12,63%
SEMIMANUFACTURAS	2.200,72	2.332,16	25,36%	-5,64%	3.853,97	3.582,75	37,71%	7,57%
BIENES DE EQUIPO	2.347,45	2.327,00	27,05%	0,88%	2.811,43	2.635,70	27,51%	6,67%
SECTOR AUTOMOVIL	698,65	515,90	8,05%	35,42%	209,65	143,15	2,05%	46,46%
BIENES DE CONSUMO DURADERO	96,78	79,58	1,12%	21,61%	40,50	35,30	0,40%	14,71%
MANUFACTURAS DE CONSUMO	652,85	596,67	7,52%	9,42%	356,16	376,28	3,49%	-5,35%
OTRAS MERCANCIAS	150,93	95,35	1,74%	58,29%	87,47	145,73	0,86%	-39,98%
<b>TOTAL</b>	<b>8.678,83</b>	<b>9.020,26</b>	<b>100,00%</b>	<b>-3,79%</b>	<b>10.218,99</b>	<b>9.877,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>3,45%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Estado de Comercio.



### 4.2.2 INDICADORES ESTRUCTURALES

Este tipo de indicadores nos aportan información relativa a la estructura y características productivas de un país.

#### **SITUACIÓN, SUPERFICIE Y CLIMA**

Los Estados Unidos de América son el cuarto país más grande del mundo en extensión, contando con una superficie de 9.631.418 km<sup>2</sup>, (de los cuales el 47% son superficie agraria y el 29% terreno forestal), y una extensión de 4.500 kms de Este a Oeste y 2.575 km de Norte a Sur.

La superficie continental de los EE.UU. limita al Norte con Canadá, al Sur con México, al Este con el océano atlántico y el mar Caribe, y al oeste con el océano Pacífico.

A grandes rasgos, el territorio estadounidense se puede considerar como una gran depresión bordeada a este y oeste por tierras altas. Las llanuras centrales se extienden desde Canadá hasta el golfo de México, limitadas en el oeste por las Montañas Rocosas y en el este por la cordillera de los Apalaches.

#### **INDICE DE DESARRO HUMANO**

En el año 2013 el IDH (índice de desarrollo humano) en Estados Unidos es muy alto. En 2012, el IDH fue 0,937 puntos, lo que supone una mejor al respecto a 2011, en el que se situó en 0,936.

Si ordenamos los países en función de su Índice de desarrollo humano, Estados Unidos se encuentra en muy buen lugar, ya que ocupa el puesto número 3 del ranking de desarrollo humano (IDH).

#### **FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS**

Con respecto a la facilidad para hacer negocios, EE.UU., periodo 2012-2013, se ubica en el puesto número 4 del ranking mundial en la facilidad para hacer negocios, por lo tanto EE.UU. presenta un clima adecuado tanto para el comercio como para la inversión extranjera.



### **RIESGO PAÍS**

Con respecto al riesgo país, Estados Unidos tiene una calificación de A2 (periodo 2012-2013), lo cual, quiere decir que Estados Unidos tiene mayor capacidad para cumplir con sus compromisos financieros y pagar su deuda.

Estados Unidos es la primera economía a nivel mundial, es un mercado muy atractivo para la inversión extranjera, aunque cabe destacar que el sector de alimentos y bebidas no es el más atractivo en el país. Su PIB constituye el 24 % del total del PIB mundial.

Las excelentes relaciones comerciales bilaterales entre España y Estados Unidos, deben tenerse presentes a la hora de establecer estrategias para intensificar los intercambios comerciales.

Según las previsiones, EE UU continuará durante años siendo la economía de mayor éxito a nivel global en muchos aspectos, gracias al bajo coste de la energía y la fuerte inversión de sus empresas.



**TABLA 4.2.7: CUADRO RESUMEN ESTADOS UNIDOS**

INDICADORES	ESTADOS UNIDOS
<b>POBLACION</b>	313 millones de habitantes
<b>Nº PUESTO</b>	3º
<b>PBI PER CAPITA</b>	\$51,749 (2013)
<b>Nº PUESTO</b>	4º
<b>Crecimiento Real del PBI %</b>	2.4% (2014 previsión) 1.9% (2013) 2.7% (2012)
<b>INFLACION</b>	1,50 (2013)
<b>IDH (valor numérico/nº orden mundial)</b>	Muy alto
<b>IDIOMA</b>	Ingles
<b>DOING BUSINESS</b>	4º
<b>RIESGO PAIS</b>	A2
<b>PUESTO COMO PROVEEDOR DE ESTADOS UNIDOS</b>	26º puesto
<b>PUESTO DE DESTINO DE LA EXPORTACION ESPAÑOLA</b>	6º puesto
<b>IMPORTACION DE ALIMENTOS ESPAÑOLES</b>	1.345,05 millones de euros (13.16% de sus importaciones totales) / 4º puesto

Elaboración propia, Fuente ICEX, Banco Mundial, Doing business, Coface, Factbook y PNUD





### 4.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

#### 4.3.1 TAMAÑO DE MERCADO

En este apartado se presenta un cuadro con el indicador del consumo aparente, el cual es solamente referencial. Para obtener este indicador, se comparan cifras de importación y exportación, en código armonizado (Partida 200570) sobre “Aceitunas en conserva” con las cifras de producción.

Cabe resaltar que esta partida (Part. 200570) toma en cuenta todas las aceitunas preparadas o conservadas, excepto en vinagre o ácido acético sin congelar (olives prepared or preserved other wise than by vinegar or acetic acid, not frozen<sup>17</sup>). Por lo que, las cifras de consumo se refieren al total de aceitunas en conserva en diversos colores; representado en la tabla siguiente:

**TABLA 4.3.1: TAMAÑO DE MERCADO**

TAMAÑO DE MERCADO (Kg)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PRODUCCION DE EE.UU	18.000.000	109.000.000	47.500.000	24.000.000	154.000.000	26.000.000	71.000.000
IMPORTACIONES EE.UU	130.918.658	173.848.791	125.692.096	140.721.317	128.809.521	130.956.811	132.159.381
EXPORTACIONES EE.UU	3.924.775	4.165.354	4.171.224	3.983.662	4.443.700	5.613.461	6.614.212
CONSUMO APARENTE	144.993.883	278.683.437	169.020.872	160.737.655	278.365.821	151.343.350	196.545.169

Elaboracion propia, Fuente COI y Comtrade

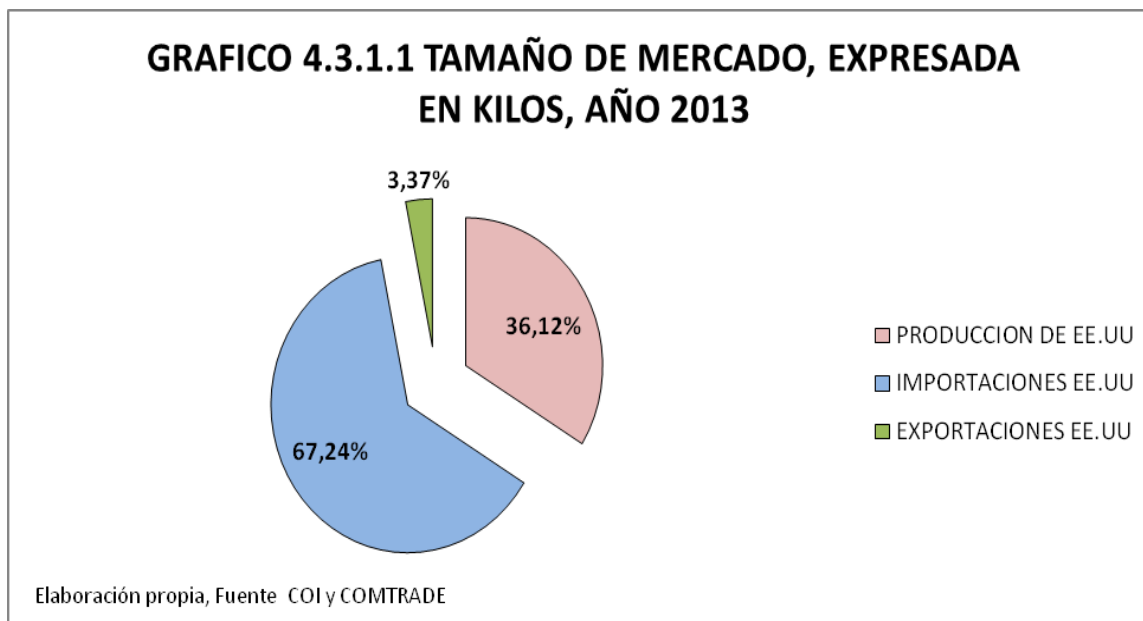
En primera instancia podemos observar, en esta tabla, que EE.UU es un gran importador de aceitunas de mesa: Las importaciones de aceitunas en conserva representaron durante el periodo 2007-2013 más del 50% del total del consumo aparente a nivel nacional, porcentaje de participación que fue en aumento ubicándose en 62% en 2008 y alcanzando el 88% en el 2010; sin embargo cayó al 46% en el 2011 y tornando a ascender con un 87% en el año siguiente pero en el 2013 descendió al 67%, de acuerdo a las cifras que figura en la tabla del indicador de Consumo aparente. Si bien las variaciones en el consumo de un producto normalmente ocurren por una combinación de factores, dos de las razones que también parecen incidir en esta

<sup>17</sup> Harmonized Tariff Schedule of the United States (2014): <http://hts.usitc.gov/>



tendencia, según el informe de Prochile, están relacionadas a que las cosechas han sido menores.

En la última cosecha del año 2013 produjo 71, 000,000 kilos de aceitunas, que a comparación con las cifras importadas del mismo producto, son muy bajas ya que importó 132, 159,381 kilos (67%) del mencionado producto como podemos visualizar en el grafico siguiente:



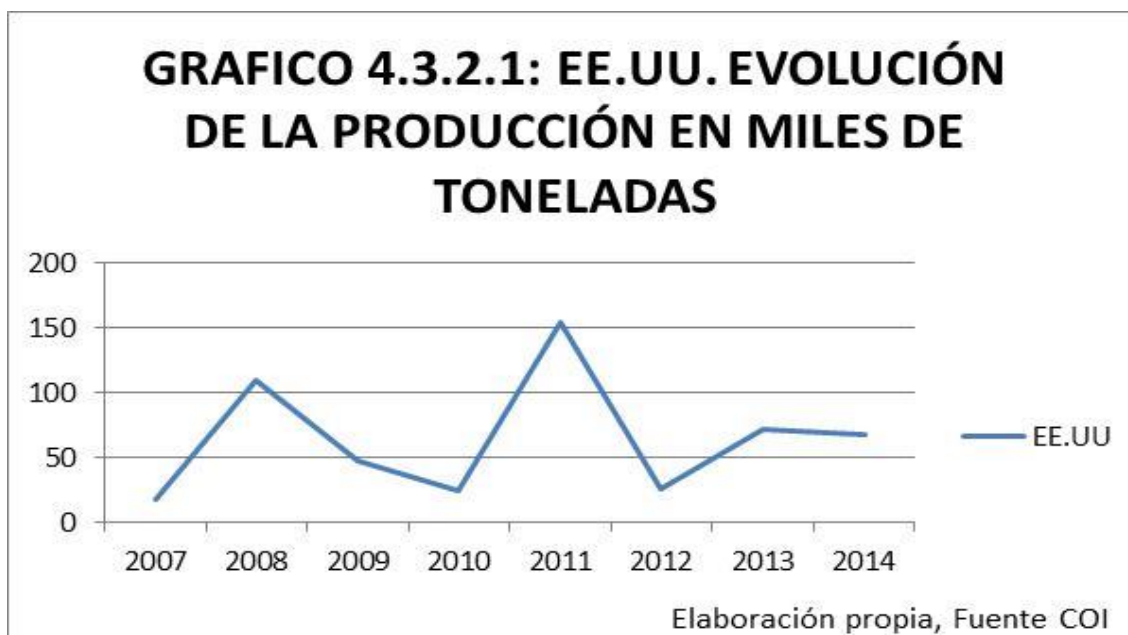
Además, vemos que en el caso de las exportaciones, si bien es cierto desde el año 2007 hasta el año 2013 han tenido una tendencia creciente pasando de exportar 3, 924.775 kilos al inicio de período a exportar 6, 614,212 kilos al final del mismo pero las cifras siguen siendo bajas con respecto a las importaciones de aceituna de mesa que se realiza en dicho país.

En los siguientes subcapítulos analizaremos en más detalle la Producción, Importación y Exportaciones en el mercado estadounidense para entender cómo funciona el mercado de las aceitunas.



### 4.3.2 PRODUCCIÓN DE ACEITUNAS

La producción local de aceituna de mesa en EE.UU. en general es muy baja con respecto al resto del mundo, y casi la totalidad de toda su producción se da en el estado de California.



Como podemos apreciar en el gráfico 4.3.2.1, desde el período 2007 hasta el 2013, EE.UU. produjo un promedio de 71.9 miles de toneladas de aceituna, teniendo su pico más alta en el año 2011 con un total de 154 miles de toneladas, mientras que los períodos más bajos de producción se presentaron en los años 2007 con 18 mil toneladas, 2010 con 24 mil toneladas y 2012 con 26 mil toneladas.

Según fuente USDA, en el año 2009, el 56% de toda la producción se utilizó para aceitunas en conserva y el 43% se utilizó para elaborar aceite de oliva.

Con respecto a las variedades y de acuerdo al Servicio Nacional de Estadísticas Agrícolas (NASS-USDA), en California durante el año 2010, el 65% de los cultivos correspondía a la variedad manzanilla, el 19% correspondía a la variedad sevillana y el 16% restante correspondía a otras variedades.

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



De acuerdo al reporte del Comité de aceitunas de California publicado en el año 2010, se indica que la mayoría de aceitunas que se procesan en dicho estado se procesan como aceitunas negras que son conocidas como "black olives" (de textura firme y sabor suave) y con respecto al resto que no se utilice es para producir aceite de oliva, se procesa como gourmet.

Las "Aceitunas de California" se encuentran reguladas a través de una "Marketing Order", regulación que entre otras cosas abarca la calidad y tamaño mínimo<sup>18</sup>.

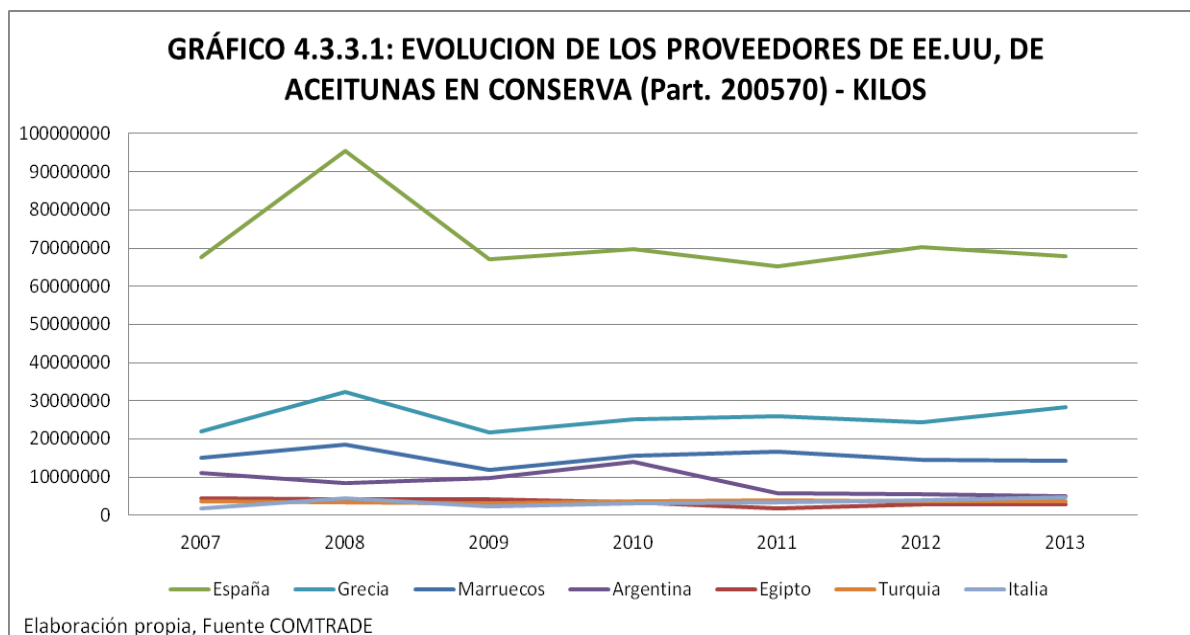
---

<sup>18</sup> Estudio de mercado de aceitunas verdes en conserva en Estados Unidos - Prochile Junio 2011



### 4.3.3 IMPORTACIONES

Partiendo del capítulo anterior, se entiende que Estados Unidos es el primer importador mundial de aceitunas de mesa siendo España el principal país de donde EE.UU. importa, seguido de Grecia y Marruecos como podemos observar en el siguiente gráfico.

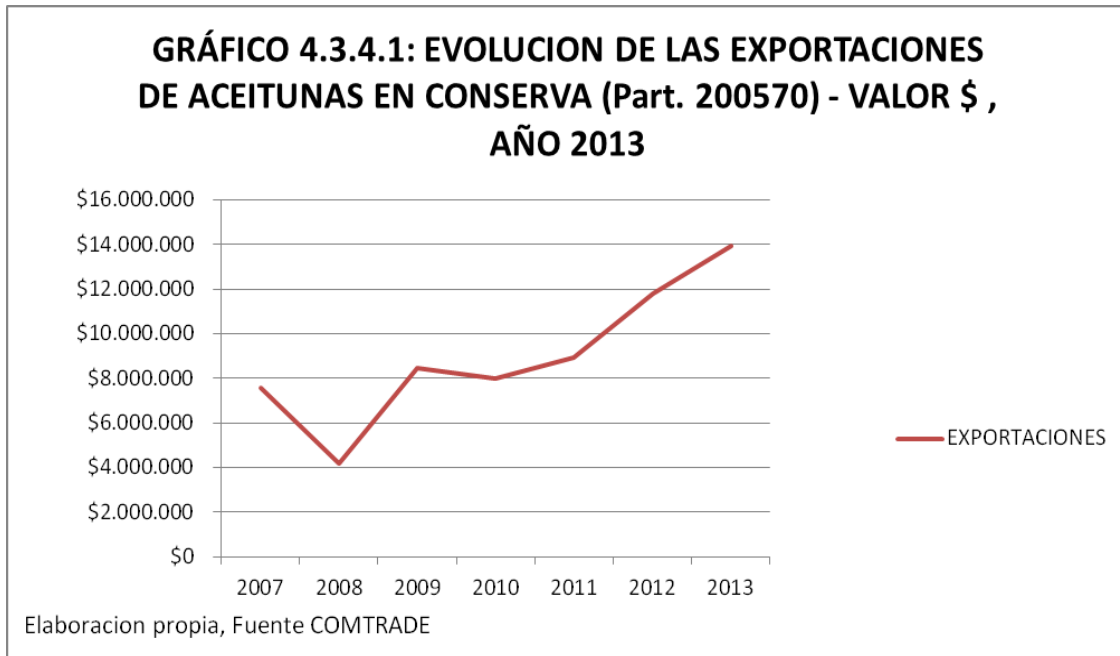


Además, podemos observar que durante el período 2007/2013, EE.UU. importó desde España un promedio de 71, 926, 140 kilos de aceitunas de mesa. Tales importaciones tienen una gran diferencia respecto a Grecia, de donde EE.UU. importó en promedio 25, 654, 529 kilos y de Marruecos, de donde se importó un total de 15, 251,766 kilos de aceituna.

Cabe indicar que durante el período 2008/2009, tanto España, Grecia y Marruecos experimentaron una caída en las importaciones de aceitunas hacia el mercado norteamericano, esto debido probablemente a la crisis económica que aún en la actualidad se vive en Europa.



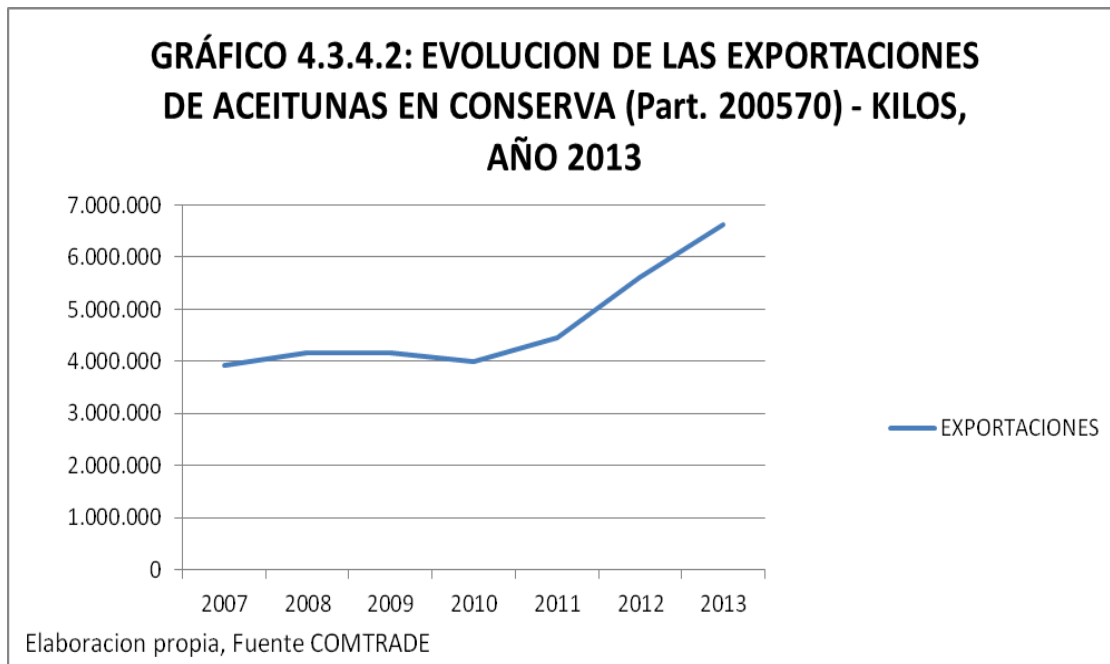
Evolución de las importaciones por precio:



Como podemos apreciar en el gráfico 4.3.3.2 EE.UU. ha importado entre el año 2007 al año 2013, un promedio de \$ 427, 151,579 anuales. El pico más alto de importación se ubica en el año 2008 con un total de \$462, 745,800. Cabe indicar que desde al año 2012 existe una tendencia creciente a las importaciones de aceituna de mesa por parte de EE.UU. que hace que se le considere un mercado muy atractivo en este sector, en términos de precio.



Evolución de las importaciones por cantidad



De acuerdo con el gráfico 4.3.3.3, EE.UU. ha importado desde el año 2007 hasta el año 2013 en promedio un total de 137, 586,654 kg de aceitunas de todo el mundo. A partir del año 2011 al 2013 las importaciones se han incrementado ligeramente y se espera que la tendencia siga aumentando durante el 2014. En el apartado siguiente (Demanda) se explicará en más detalle la tendencia del consumo de las aceitunas.

Por lo tanto, al ingresar a una tienda minorista o Retail dentro del mercado Estadounidense, vamos a poder observar la variedad de marcas provenientes de diferentes países y las aceitunas californianas. Además, existen distribuidores que le ponen marcas a sus productos como el supermercado Publix ubicado en el Estado de Florida y lo ofrecen al mercado con otras marcas como Lindsay, Iberia, Goya, Itálica entre otras. A continuación, se presenta un cuadro con las marcas principales de aceitunas en conserva dentro del mercado.



**TABLA 4.3.3.1: OFERTA DE ACEITUNAS EN CONSERVA EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

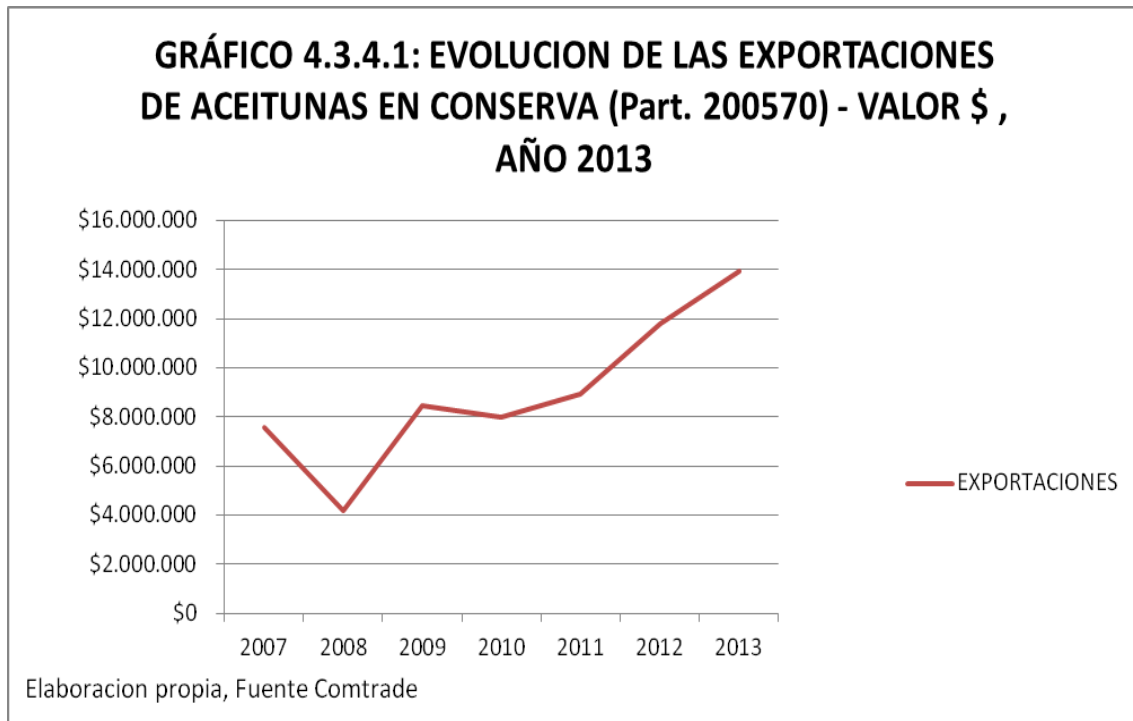
MARCA	PAIS	PAGINA WEB
LINDSAY	EE.UU.	www.lindsayolives.com
PUBLIX (Marca del distribuidor)	EE.UU.	www.publix.com
IBERIA	ESPAÑA	www.iberiafood.com
GOYA	ESPAÑA	www.goya.com
ITALICA	ESPAÑA	www.teepeeolives.com
PAMPA	ESPAÑA	
BADIA	ESPAÑA	www.badiaspices.com
ROLAND	ESPAÑA	www.rolandfood.com
HADDON HOUSE	ESPAÑA	www.haddonhouse.com
COCINA SELECTA	ESPAÑA	www.cocinaselecta.es
SERPIS	ESPAÑA	www.serpis.com
ORGANIC DIVINA	GRECIA	www.organicauthority.com
MEDITERRANEAN ORGANIC	GRECIA	www.mediterraneanorganic.com
DELALLO	GRECIA	http://www.delallo.com/
DELI	GRECIA	No tiene pagina web
MT. ATHOS	GRECIA	No tiene pagina web
PAESARO	ITALIA	No tiene pagina web
PARTANNA BRAND	ITALIA	www.unitedoliveoil.com
SABLE AND ROSENFELD	CANADA	www.sableandrosenfeld.com
HALUTZA	ISRAEL	http://www.halutza.com/
CONCHITA	CUBA	www.conchita-foods.com





## 4.3.4 EXPORTACIONES

Con respecto a las exportaciones americanas de aceitunas, vemos que desde el año 2007 al año 2013, EE.UU. ha presentado una evolución importante.

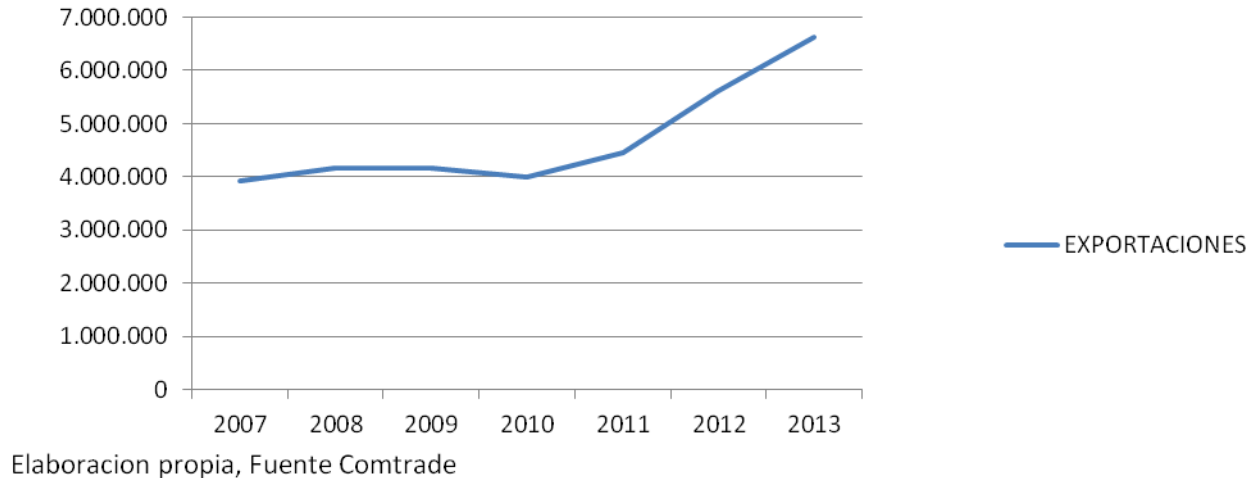


Según podemos apreciar en el gráfico 4.3.4.1 con respecto al valor de dichas exportaciones ha pasado de exportar \$7 592 857 en el año 2007 a exportar \$13 937 379 en el año 2013, lo cual ha sido favorable.

Además, vemos en el gráfico 4.3.2.2, que el punto más alto en la evolución de las exportaciones se ha dado en el año 2013 con un total de 6 614 212 kg pero aún sigue siendo una cifra muy baja en comparación con las importaciones de aceituna en dicho mercado.



**GRÁFICO 4.3.4.2: EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE ACEITUNAS EN CONSERVA (Part. 200570) - KILOS, AÑO 2013**



En conclusión, podemos decir que la cifra de participación de las importaciones en el indicador de consumo aparente combinada con el hecho de que la mayoría de la producción nacional se destina a elaborar aceitunas negras en conserva, permite establecer como una premisa válida que el consumo nacional de aceitunas verdes en conserva se asemeja en una proporción muy alta al volumen de las aceitunas verdes en conserva importadas.

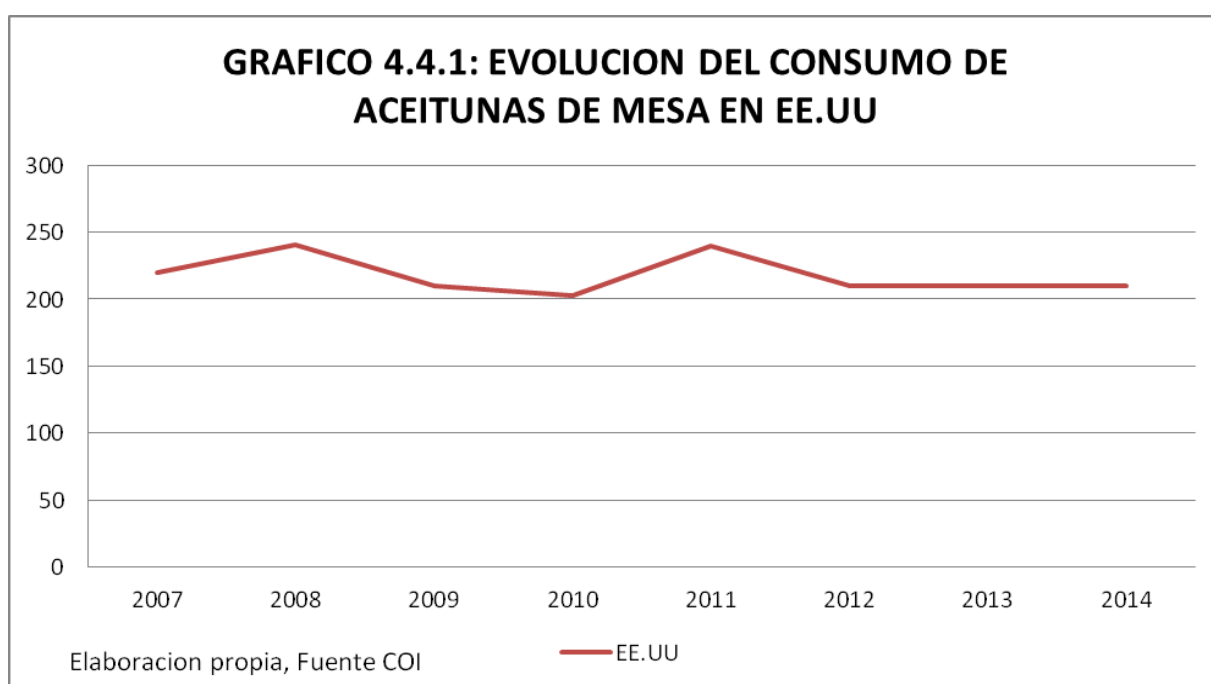
Por lo cual, EE.UU sigue siendo un mercado muy atractivo para las exportaciones españolas de aceitunas de mesa con mayor prioridad las de color verde, si bien es cierto existe competencia, el mercado aún brinda un potencial crecimiento para las empresas que deseen iniciarse en el proceso exportador.



### 4.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Partiendo del consumo mundial explicado en el Capítulo 3 del presente documento, observamos que Estados Unidos tiene la posición número 3 del ranking mundial de los consumidores de aceitunas de mesa con un promedio de 218,900 toneladas (9.39%). En este capítulo pasaremos a presentar y analizar la tendencia del consumo del mercado estadounidense. A continuación, se expone el gráfico de la evolución del consumo en términos de miles de toneladas, cabe resaltar que este consumo es de aceitunas de mesa en general, indistinta del tipo de color.

115

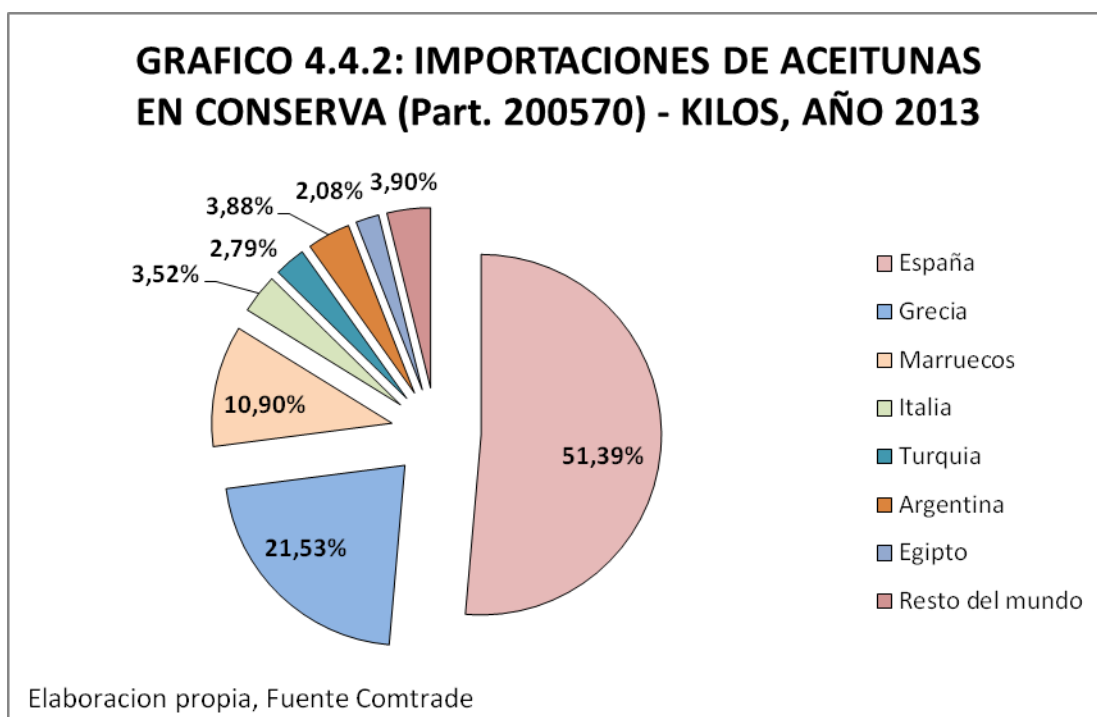


Observamos, un consumo que fluctúa entre 200 y 250 mil toneladas, podemos resaltar que hubo una disminución del consumo entre 2008 - 2010 donde las cifras de consumo descendieron a un 15.59% como consecuencia de la crisis económica, luego creció un año a 18.23% y volvió a descender un 14.29% y ya desde entonces, se mantiene un consumo de 210,000 toneladas e incluso es igual la perspectiva para el 2014 como se señaló en el capítulo anterior.



Según el estudio de PROCHLE<sup>19</sup> el consumo fue incrementándose a lo largo de los años, en 1970 rondaba los 0.36grs per cápita, mientras que para el año 2003 el registro fue de 0.83grs.

Asimismo, Estados Unidos, aparte de ser uno de los mayores consumidores, es el primer importador de aceitunas de mesa a nivel mundial (23.66%) y las importaciones de aceitunas en conserva (Part. 200570) las realiza principalmente de España como se muestra en el siguiente gráfico:

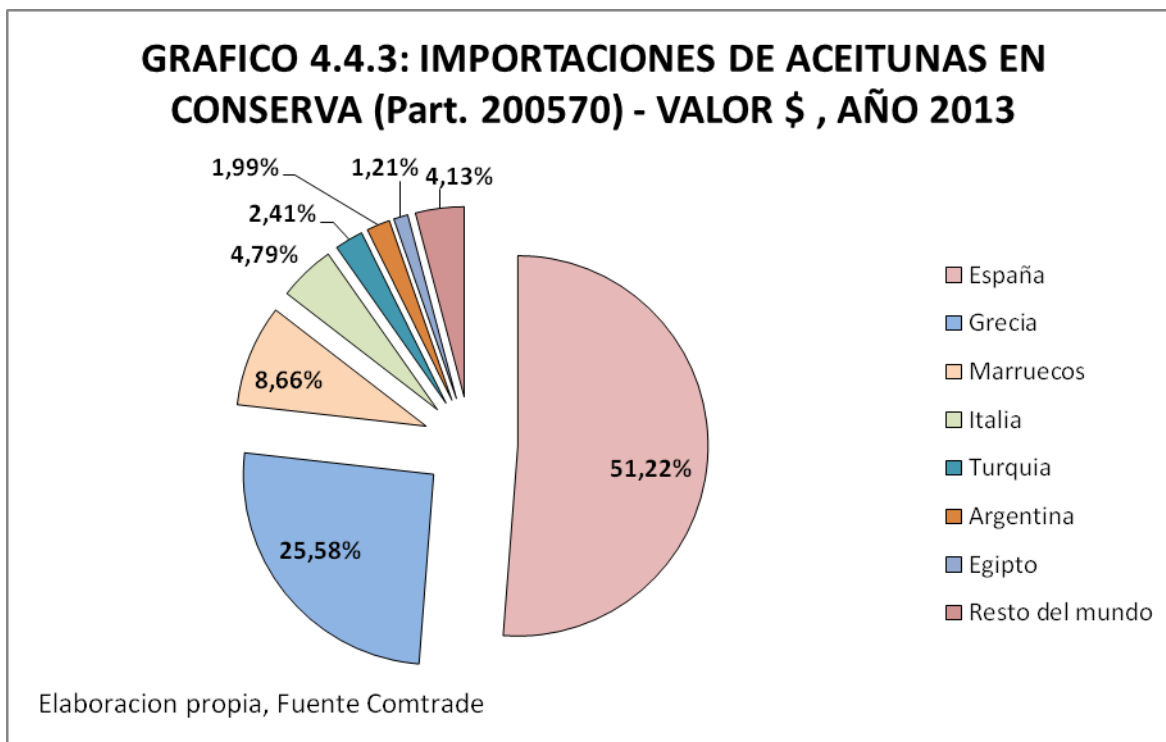


En este gráfico, también podemos observar que las importaciones de esta partida son suministradas por España, Grecia y Marruecos con un 83.33% de sus importaciones totales en términos de cantidades (kilos). Cabe resaltar la participación de las ventas de Argentina (3.88%) en kilos, que superan las italianas (3.52%); sin embargo, en términos de valor (\$) le supera Italia (4.79%) como se muestra en el siguiente gráfico 4.4.3. Después de Italia le

<sup>19</sup> Estudio de mercado de aceitunas verdes en conserva en Estados Unidos - Prochile Junio 2011



siguen Turquía y Egipto con 2.79% y 2.08%, respectivamente, los siguientes proveedores, en términos de kilos, no superaron el 1% del total.



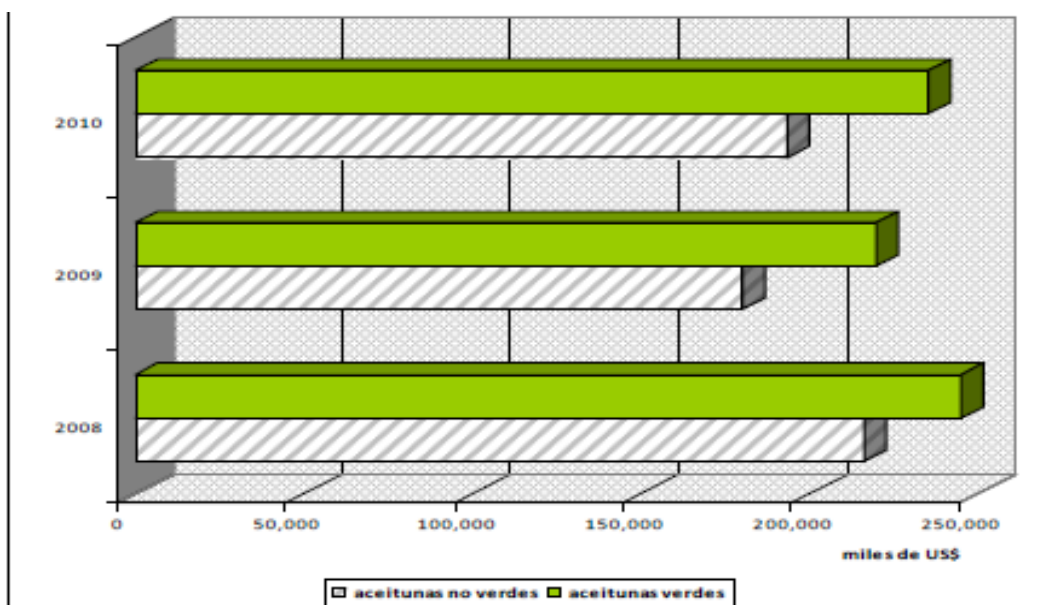
Si se analiza por valor (\$) observamos que al igual que en el grafico 4.1.2 mantienen sus posiciones España, Grecia y Marruecos; sin embargo, donde presenta un diferencia es entre Argentina e Italia, esto se da debido que Argentina ha reducido su precios y, según el estudio Prochile, están han tenido el más bajo precio promedio, dentro de los primeros 10 proveedores, que fue de 1.45 US\$/Kg (Año 2010).

De lo explicado anteriormente, se desprende las razones de los grandes volúmenes de importación de aceitunas de mesa y, por lo tanto, la competencia que existe en el mercado de los Estados Unidos, destacando a los principales países competidores Grecia, Marruecos, Argentina, Egipto, Turquía e Italia así como también, Estados unidos ofreciendo sus aceitunas. Acontinuación, en la siguiente tabla, señalamos la oferta dentro del retail o tiendas minoristas, en el mercado estadounidense:



Esta partida toma en cuenta todas las aceitunas preparadas o conservadas indistintas del tipo de aceituna; sin embargo, si lo analizamos por tipo de color existe una preferencia por las aceitunas verdes como se expone en el siguiente gráfico:

**GRAFICO 4.4.4: IMPORTACIONES DE ACEITUNAS EN CONSERVA POR COLOR (2008-2010)**



Fuente: Prochile 2011, USITC (Comisión de comercio internacional de los Estados Unidos)

En este grafico podemos observar que en el 2010, las de color verde alcanzaron el 54,93% (236,19 millones de dólares) del valor total de aceitunas en conservas importadas por Estados Unidos y sus principales proveedores fueron España (el 69,94% del valor total), Grecia, Argentina e Italia y, con porcentajes menores al 1% participaron Israel, Marruecos, Francia, Perú y Egipto.

Asimismo, en el 2010 el 97.02% de aceitunas importadas por Estados Unidos fue de aceitunas verdes en conserva, de los cuales el 95.92% fue por los códigos 2005.70.25 (81.06%) y 2005.70.12 (14.86%) como lo señaló el mencionado estudio de Prochile y se detalla a continuación:



- 2005.70.25 (Olives, green, in a saline solution, pitted or stuffed, not place packed/ Aceitunas, verdes, en salmuera, descorazonadas o rellenas, no colocadas) - Significaron un valor de importación de US\$191,46 millones. Los principales orígenes son: España, Grecia y Argentina.
- 2005.70.12 (Olives, green, not pitted, in saline, not ripe/ Aceitunas, verdes, con carozo, en salmuera, no maduras). El valor de importación fue US\$ 35,8 millones. Los principales orígenes son: Grecia, Argentina, España e Italia.

Por consiguiente se analizará la partida 2005.70.25 con el objetivo de identificar los porcentajes de importación según el tipo y peso, cabe resaltar que Estados Unidos tiene dos dígitos adicionales (10, 20, 30, 40, 50 y 60) con fines de estadística. Por lo que, esta partida se clasifica de la siguiente forma:

**TABLA 4.4.1: ACEITUNAS VERDES EN CONSERVA IMPORTADAS POR EEUU – AÑO 2010, CODIGO ARANCELARIO 2005.70.25**

En salmuera, descarozadas o rellenas, no colocadas	Características principales	Valor CIF		Volumen	
	Características	miles de US\$	% sobre total 2010	miles de Kg	% sobre total 2010
2005.70.25.10	envases de +8Kg, enteras, descarozadas	15.255	6,46%	4.290	5,67%
2005.70.25.20	envases de +8Kg, enteras, rellenas	16.124	6,80%	6.207	8,21%
2005.70.25.30	envases de +8Kg, partidas, rebanadas o estilo ensalada	3.992	1,66%	1.912	2,53%
2005.70.25.40	envases inferiores 8Kg, enteras, descarozadas	9.807	4,15%	2.416	3,20%
2005.70.25.50	envases inferiores 8Kg, enteras, rellenas	116.460	49,31%	29.467	38,98%
2005.70.25.60	envases inferiores 8Kg, partidas, rebanadas o estilo ensalada	29.898	12,66%	9.914	13,11%

Fuente: Prochile 2011, USITC (Comisión de comercio internacional de los Estados Unidos)

En esta tabla podemos observar que los consumidores estadounidenses prefieren menor envase (inferior de 8kg), tipos de mayor preferencia son aceitunas rellenas (38.98%) y las aceitunas partidas, rebanadas o estilo ensalada (13.11%); sin embargo, en menor proporción son los de envase superiores a 8kg pero los tipos de preferencia son diferentes (rellenas y deshuesadas) pero estos envases podrían ser para el canal HORECA (Hoteles, restaurantes y Cafés).



Según información de MINECO<sup>20</sup>, En EE.UU. se consumen alrededor de 200 millones de kilos de aceituna de mesa al año. Si EE.UU. tiene 318 millones de habitantes, el per cápita sale a 0,63 kilo por habitante. Las aceitunas que más consumen al año 2013, se encuentran en la proporción siguiente:

**TABLA 4.4.2: ACEITUNAS ESPAÑOLAS EN ESTADOS UNIDOS**

VARIEDAD	KILOS	%
MANZANILLA	28.710.216	46,3%
HOJIBLANCA	19.521.031	31,5%
GORDAL	12.604.110	20,3%
CACEREÑA	666.673	1,1%
OTRAS	514.653	0,8%
	62.016.683	100,0%

Fuente: MINECO, OFECOMES NEW YORK

<sup>20</sup> MINECO: Ministerio de economía y competitividad, Año 2013





**TABLA 4.4.3: PRESENTACIONES DE ACEITUNAS ESPAÑOLAS EN EE.UU**

PRESENTACION	KILOS	
RELLENA	29.416.833	47,4%
RODAJAS	22.307.602	36,0%
DESHUESADA	5.681.451	9,2%
SALAD	1.954.466	3,2%
OTRAS	1.483.868	2,4%
LISA	1.172.463	1,9%
	62.016.683	100,0%

Fuente: MINECO, OFECOMES NEW YORK

**TABLA 4.4.3: TIPO DE ACEITUNAS ESPAÑOLAS EN EE.UU**

TIPO	KILOS	
VERDES	39.096.998	63,0%
NEGRAS	22.413.970	36,1%
OTRAS	505.715	0,8%
	62.016.683	100,0%

Fuente: MINECO, OFECOMES NEW YORK

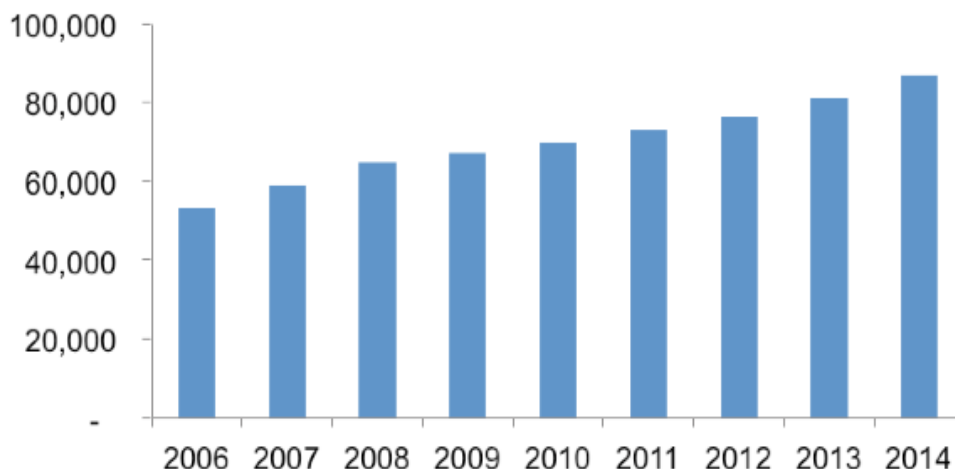


#### 4.4.1 SECTOR GOURMET

##### Tamaño De Mercado

Como hemos podido apreciar, en la sección anterior, el consumo de aceitunas en conserva para el 2013 fue de 196, 545, 169 kg y se estima que seguirá un buen camino; sin embargo, competir en precio no es la alternativa dentro del mercado y lo que si prima es competir en el sector gourmet con un producto diferenciado, ya que indicadores como las ventas de productos gourmet van en aumento como podemos observar en el siguiente gráfico:

**GRAFICO 4.4.1.1: VENTAS DE PRODUCTOS GOURMET EN EE.UU  
(EN MILLONES)**



Fuente Packaged Facts. 2010

A pesar de la recesión económica, podemos observar que hubo un crecimiento y este sigue en auge para el 2014, cabe resaltar que fue más rápido el crecimiento entre los 80 y los 90s.

Según el informe de MAGRAMA<sup>21</sup>, en el 2010, las ventas fueron de US\$ 72.000 millones y se estima que en 2014 llegue a los US\$ 86.000m (+5.3%)

Los americanos son cada vez más ricos, y esto se refleja en que el 63% de la población de EE.UU. consume productos gourmet y las edades de mayor consumo son los jóvenes 18 - 34 años. Entre los consumidores de productos gourmet, la cuarta parte de cada dólar que gastan en alimentos de venta retail es en alimentos gourmet

<sup>21</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente – MAGRAMA 2013



**Producto Gourmet**

Según Icx<sup>22</sup>, los productos gourmet se caracterizan por ser productos de calidad, frecuentemente elaborados de forma artesanal, y exclusivos, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen, pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una de las siguientes características: Carácter único, Origen exótico, Procesamiento particular, Diseño, Oferta limitada, Aplicación o uso atípico y/o Envasado o canal de distribución diferenciado.

Según la misa fuente Icx, para el periodo 2000 – 2004, la categoría más importante en el mercado de productos gourmet fue la de las bebidas, con 1/3 de las ventas de estos productos. Le sigue la categoría de pastas, granos y cereales y productos horneados, con un 16.5% de las ventas. Los productos frescos, las comidas preparadas (Ready to Eat meals, RTE) y las salsas y condimentos ocupan el tercer, cuarto y quinto puesto en ventas, respectivamente como podemos observar en el grafico 4.5.1. Las categorías que han mostrado un mayor crecimiento entre los años 2000 y 2004 han sido la de dulces, quesos y bebidas. En la categoría de dulces gourmet se incluyen, entre otros, productos de chocolate, caramelos, pasteles, etc. Las bebidas gourmet son aguas minerales con sabores, café, té, té helado, batidos de fruta, etc.

**GRAFICO 4.4.1.2: TAMAÑO Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS GOURMET EN EE.UU (2000 - 2004)**

Categoría	2000	2004	Tasa de crecimiento media anual	Cuota
Bebidas	8,595	13,561	12.3%	32.8%
Pasta/Granos/Panadería	5,190	6,800	7.0%	16.5%
Productos frescos	3,474	4,745	8.1%	11.5%
Comidas preparadas	3,342	4,200	5.9%	10.2%
Salsas y condimentos	2,550	3,041	4.5%	7.4%
Queso	1,596	2,573	12.7%	6.2%
Dulces	1,265	2,100	13.5%	5.1%
Helado/Postres	1,141	1,272	2.8%	3.1%
Otros productos*	2,200	3,000	8.1%	7.3%
<b>TOTAL</b>	<b>29,353</b>	<b>41,292</b>	<b>8.9%</b>	<b>100.0%</b>

\* Incluye carne y pescado, productos lácteos, snacks, cereales y el resto.

Fuente: Icx 2004

<sup>22</sup> “La Distribución de Productos Gourmet en Estados Unidos”, ICX, 2005



Cada categorías de productos tiene líderes en el mercado como, por ejemplo, en la categoría de bebidas se tiene a Nestlé: líder en el segmento de agua mineral embotellada (con y sin gas), Starbucks lidera el segmento de café gourmet y Celestial Seasoning y Bigelow son los líderes del segmento gourmet de té en bolsitas. En Pastas tenemos a Barilla que es la marca de pasta líder en esta categoría de productos gourmet (19% de la población adulta de EE.UU. consume Barilla), seguida por Pepperidge Farm en panes y en galletas gourmet. En salsas y condimentos tenemos a Bertolli que lidera el segmento de aceite de oliva gourmet, Classico el de las salsas para pastas, T. Marzetti el segmento de aliños de ensaladas y Heinz el segmento de salsas y marinadas para carne.

Los consumidores compran quesos gourmet basándose en el tipo de queso, no en la marca particular. El tipo de queso gourmet más consumido en EE.UU. el Cheddar (importado, comprado por el 40% de los adultos de EE.UU.), seguido a distancia por la mozzarella (24%), el queso suizo (15%) y el parmesano (12%).

Cabe destacar que la demanda de productos funcionales, o con beneficios expresos para la salud (omega 3, calcio, etc.) aumenta cada vez más en EE.UU., y así se encuentran en el mercado aguas enriquecidas con minerales o vitaminas, café y té con certificación ecológica y numerosas referencias a los beneficios para la salud en el etiquetado de los productos (por ejemplo, antioxidantes en el té verde)

El informe “La situación del sector de la alimentación gourmet 2011” elaborado por la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT), mencionó que las ventas de productos gourmet en Estados Unidos alcanzaron los US\$70,000 millones en 2010, registrando un 7.7% más que el año anterior. Se destacan el queso, la carne, los aperitivos y los condimentos como las cinco categorías de productos gourmet que lideran las ventas. Además, las bebidas funcionales, el yogurt y el kéfir (producto lácteo fermentado) experimentaron un mayor crecimiento durante el año 2010. También, se identifica un mayor desarrollo de los alimentos ecológicos, respetuosos con el medio ambiente y de “comercio justo” para los próximos años y que las gastronomías señaladas como las más influyentes son: la mediterránea e india.

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



Un artículo de byprofessionalretail<sup>23</sup> nos dice que las grandes cadenas de tiendas gourmet como Dean & DeLuca o Whole Foods Market ya cuentan en sus lineales con productos españoles como quesos, vinos, aceitunas, conservas de pescado o jamones ibéricos. Este logro ha sido posible gracias a la evolución que ha experimentado la percepción del consumidor estadounidense con respecto a los alimentos y bebidas españoles. Además, se indica que los productos que son demandados como productos gourmet españoles son: el aceite de oliva, el vino y las aceitunas.

---

<sup>23</sup> <http://profesionalretail.com/los-alimentos-gourmet-espanoles-ganan-mercado-en-estados-unidos/>



### **Producción Local**

Según la misma fuente menciona que las empresas productoras de alimentos gourmet en EE.UU. son muchas y muy variadas. Pueden ser pequeños artesanos que venden su producto localmente o grandes empresas multinacionales que tienen una línea de productos gourmet, como Danone, Coca Cola, Campbell Soup o Starbucks Coffee, La mayoría de las grandes compañías internacionales ofrecen varias categorías de productos gourmet y tienen varias marcas. Por ejemplo, Campbell Soup es dueña de Pepperidge Farm y Godiva Chocolatier, y Kraft Foods tiene marcas como Gevalia (café y té), Grey Poupon (mostaza), DiGiorno (pasta, pizza congelada), Athenos (queso), etc.

Cabe destacar que para las aceitunas en conserva, diferentes a las californianas, no existe un productor gourmet relevante debido que no tiene la ventaja de ser zona productora

### **Perspectivas Del Mercado**

Según Horacio González Alemán<sup>24</sup> se tiene previsiones de que el mercado de productos gourmet españoles crezca en Estados Unidos. Además, el Acuerdo Transatlántico sobre Comercio e Inversiones que se encuentra en negociaciones entre la Unión Europea y Estados Unidos será un fuerte impulsor de este crecimiento, ya que supondrá, en palabras de González Alemán, “la creación de la mayor zona de libre comercio del mundo”.

Por lo tanto, mediante las diversas fuentes presentadas, podemos observar que la venta de este tipo de productos en Estados Unidos tiene crecimientos significativos y así seguirá durante los próximos años, lo que genera una oportunidad para exportadores españoles de ingresar al mercado con éxito por esta vía. Además, se reconocen los principales productos gourmet que se comercializan en dicho mercado y destacan los productos españoles, de los cuales las aceitunas en conserva tienen una gran ocasión.

---

<sup>24</sup> Director general de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).



### Perfil Del Consumidor (Canal Retail)

Según Prochile<sup>25</sup>, los estadounidenses son más conscientes de la salud, están interesados en los ingredientes y el valor nutricional de los alimentos y son más propensos a consumir alimentos gourmet e importados, además de tener paladares maduros y una mente de investigación en términos de la cocina.



Si bien es cierto en el 2010, el consumo de productos gourmet cayó pero actualmente tiene una relevancia en el mercado estadounidense. A pesar que no existen cifras específicas de consumo de aceitunas gourmet en el mercado, se tiene cifras sobre el consumo de productos gourmet que son el 63% y las edades de mayor consumo son los jóvenes 18 -34 años. Entre los consumidores de productos gourmet, la cuarta parte de cada dólar que gastan en alimentos de venta retail es en alimentos gourmet, según Prochile.

### Características Del Consumidor Gourmet:

Basado en lo anterior, el presente estudio se enfocará en el consumidor de productos naturales y gourmet. A continuación, se expone sus características:

- Alto nivel socioeconómico: según el estudio de Promperú<sup>26</sup>, es un consumidor con altos ingresos y de mayor nivel educativo. Al referirse a los elevados ingresos: lo pueden representar personas con casas valoradas entre los 750 y 900 mil dólares que representan un 65% mayor probabilidad de consumo que el resto de la población en general y afirman que tratan de comer productos gourmet cuando pueden. Asimismo, personas que perciben ingresos por encima de los 150 mil dólares anuales afirman lo mismo.

El alto nivel educativo lo representan los que han tenido una carrera profesional y los que han realizado post grado, que representan el 30% y 34% de la tendencia a consumir productos gourmet.

---

25 Estudio de Mercado Aceite de Oliva – Estados Unidos , Pro-Chile 2011

26 Estudio Perfil del mercado de alimentos Gourmet en Estados Unidos, PROMPERU 2011



- Adultos jóvenes: según la misma fuente mencionada, se destaca la edad entre 18-24 años que representan un mayor consumo (44%) que los adultos mayores entre 25 a 34 años (34%).
- Estilo de vida: Según un estudio de la firma Mintel<sup>27</sup>, el consumidor de productos gourmet le gusta probar nuevos sabores y texturas ya que siempre están buscando nuevos ingredientes y más de la mitad trataron de mejorar el sabor de comidas compradas para llevar (takeout).

El 78% se considera entendido sobre comida (en comparación con el 67% de los compradores de alimentos en general). La comida es parte del estilo de vida de los consumidores de alimentos gourmet y el 60% disfruta de organizar fiestas/reuniones para amigos y familiares, mientras que el 40% regularmente cocina para invitados a comer en su casa. El 62% de los consumidores de productos gourmet mira un promedio 4 a 4½ horas semanales de programas de televisión sobre comida.

Según un estudio de Promperú, el consumidor de estos productos tiene una tendencia a preparar comida en casa, se menciona que de estos consumidores el 59% considera que la cocina es el ambiente principal de casa, frente al 30% que lo considera, del público en general.

Los consumidores de productos gourmet pasan mucho tiempo en línea, más del 90% lo hacen por 2 horas diarias resaltando que su uso de redes sociales es un poco mayor que la de los consumidores promedio.

La cultura y el ejercicio son importantes para los consumidores de productos gourmet. Es más probable que los consumidores de productos gourmet apoyen a compañías que utilizan procesos de fabricaciones y comercialización sostenibles.

---

27 Publicación NASFT “El consumidor de alimentos gourmet 2010”





Cabe resaltar que los consumidores de productos gourmet no solo se destacan por el apego a la buena comida sino también existe una tendencia a la importancia sobre los beneficios saludables del producto como lo afirma la consultora Experia Simmons: los consumidores más entusiastas de alimentos gourmet están más propensos a buscar productos orgánicos y naturales (52%) frente a un consumidor general (26%). Por ello, existe un incremento en la demanda de productos naturales y las empresas tienden a vender, aparte de gourmet, productos orgánicos o naturales como también hay empresas que han categorizado a sus productos naturales como gourmet.

Además, después de la crisis económica en Estados Unidos en el 2009, existe la tendencia de disminuir costes y, por ello, estos consumidores no dejan de comprar productos gourmet porque ya están acostumbrados pero ahora son más selectivos a la hora de asignar sus gastos así también lo afirmaba la NASFT<sup>28</sup> en una publicación: que el 57% de los consumidores gourmet hicieron un recorte de sus gastos en el 2010 y un 52% en el 2011.

Por otro lado, el consumidor de productos orgánicos también ha aumentado ya desde el año 2005, las ventas de alimentos orgánicos en los EE.UU. registraron los \$12 billones de dólares y están creciendo rápidamente debido a la percepción de que cualquier alimento orgánico es más sano que uno convencional.

### ZONAS DE CONSUMO

Si bien no existen cifras específicas ni indicadores claros sobre el consumo de aceitunas en conserva, particularmente las gourmet, se incluyen datos sobre la compra de productos gourmet por zonas geográficas del país, donde destaca la zona noreste, seguida de la zona Oeste, según la empresa Mintel.

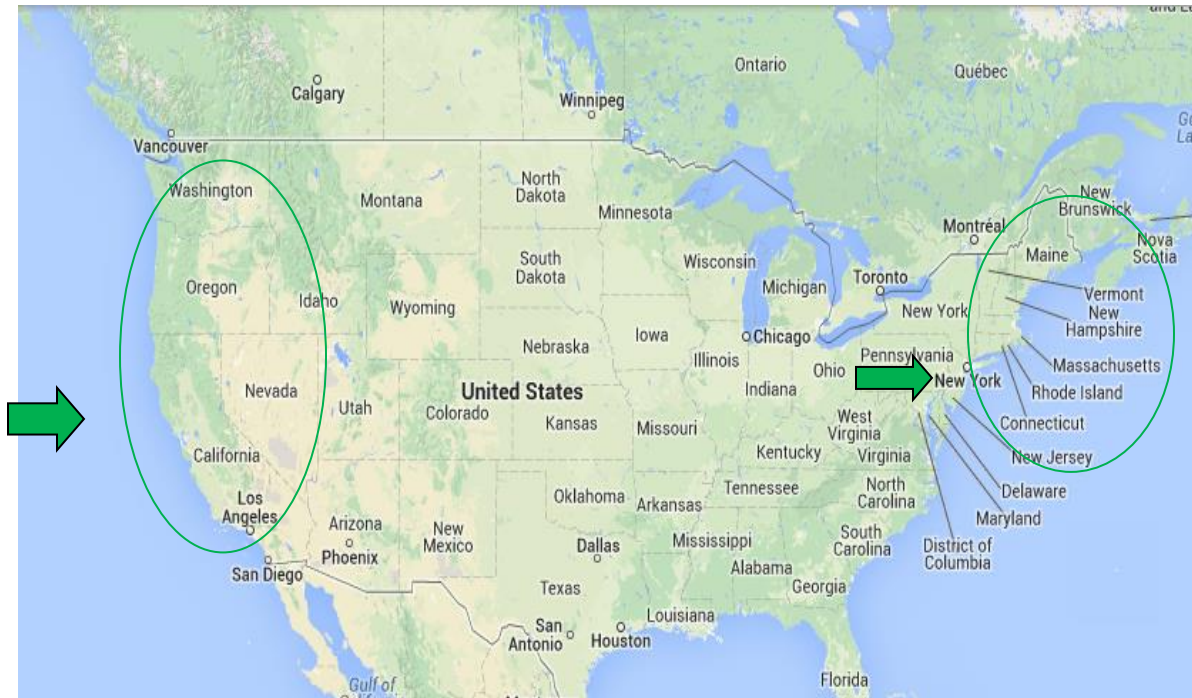
Asimismo, lo afirma la NASFT, señalando los estados de New York, New Jersey, Maine, New Hampshire, Vermont, Massachusetts, Rhode Island y Connecticut dentro de la zona Noreste como una de las regiones de los Estados Unidos con mayor índice de consumo per cápita de productos alimenticios de especialidad. Además, tiene una gran variedad de

---

<sup>28</sup> National Association for speciality food trade - NASFT

grupos étnicos, algunos de los cuales se encuentran concentrados geográficamente (comunidad griega en Astoria, judía en Borough Park, china en Chinatown). A continuación, lo indicamos dentro del mapa de Estados Unidos.

**GRAFICO 4.4.1.3: ZONAS DE CONSUMO DE PRODUCTOS GOURMET**



Elaboración propia, fuente ICEX y NASFT

También, según Icx<sup>29</sup>, los mercados geográficos más importantes para estos productos son la costa oeste y el noreste de EE.UU. Estas regiones están más preocupadas por la alimentación, sale más a comer fuera de casa y está más dispuesta a probar recetas y productos novedosos. Se destaca que las 10 ciudades donde se concentra el consumo de productos gourmet son: Nueva York, Los Ángeles, Chicago, San Francisco, Detroit, Washington, Philadelphia, Houston, Boston y Miami.

<sup>29</sup> La distribución de productos gourmet en Estados Unidos , ICEX -2011



Para más detalle sobre los porcentajes correspondientes, según la zona o Estado, dentro de Estados Unidos, se muestra la siguiente tabla:

**TABLA 4.4.1.1: ZONA DE CONSUMO DE PRODUCTOS GOURMET (%)**

U.S. REGIONS	%Vol	U.S. CITIES	%Vol	%Vol Cumul.
<b>REGION 1 NORTHEAST</b>	<b>29,1%</b>	<b>NEW YORK</b>	8,4%	8,4%
DIV. 1 NEW ENGLAND	7,3%	<b>LOS ANGELES</b>	4,6%	13,1%
DIV. 2 MID-ATLANTIC	21,8%	<b>BOSTON</b>	4,3%	17,3%
<b>REGION 2 MIDWEST</b>	<b>18,6%</b>	<b>PHILADELPHIA</b>	4,1%	21,4%
DIV. 3 EAST NORTH CENTRAL	12,5%	<b>MIAMI</b>	3,7%	25,0%
DIV. 4 WEST NORTH CENTRAL	6,1%	<b>TAMPA</b>	3,1%	28,1%
<b>REGION 3 SOUTH</b>	<b>33,3%</b>	<b>DETROIT</b>	2,5%	30,6%
DIV. 5 SOUTH ALTANTIC	22,5%	<b>WASHINGTON D.C.</b>	2,4%	33,0%
DIV. 6 EAST SOUTH CENTRAL	3,0%	<b>PHOENIX</b>	2,3%	35,3%
DIV. 7 WEST SOUTH CENTRAL	7,9%	<b>CHICAGO</b>	2,2%	37,5%
<b>REGION 4 WEST</b>	<b>19,0%</b>	<b>MINNEAPOLIS</b>	2,1%	39,6%
DIV. 8 MOUNTAIN	6,0%	<b>ATLANTA</b>	2,0%	41,6%
DIV. 9 PACIFIC	13,0%	<b>SAN FRANCISCO</b>	1,9%	43,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>			

Fuente: MINECO, OFECOMES NEW YORK



### Estaciones De Consumo

Las aceitunas en conserva son un producto que se consume principalmente en fiestas y reuniones, por lo que, su consumo naturalmente aumenta en el último trimestre del año (Octubre, Noviembre y Diciembre) ya que hay mayor cantidad de festividades y se realizan más reuniones para celebrar estas ocasiones

### Percepción Del Producto Español

Según el informe de Icx del 2006, menciona que el término “español” traducido al inglés como “Spanich” se identifica como hispano, es decir, latinoamericano. Por lo que, se le atribuye de esta manera como productos de baja calidad. Por ello, a la hora de introducir a este mercado los productos españoles es conveniente usar la expresión “from Spain” o “Spain”. Asimismo, destaca la tendencia del aumento de los alimentos españoles debido al auge de la gastronomía española en el plano internacional gracias a reconocidos chefs como Juan María Azak, José Andrés, Feran Adria, etc

Hace diez años atrás, los productos procedentes de España eran considerados “prácticamente étnicos”, asegura Horacio González Alemán<sup>30</sup>. Ahora, han alcanzado el estatus de “big players” dentro de la alimentación norteamericana.

### Tendencias De Consumo:

Además, señala las tendencias del consumidor en los próximos 5 años:

- El poder del Consumidor: Cada vez más exigente con respecto a cómo gasta su dinero. Además, busca personalización
- Simplificar y Purificar: Busca claridad, funcionalidad y conveniencia.
- Restablecer la confianza: exige calidad, seguridad y conocimiento profundo sobre el producto que adquiere. Consumo con conocimiento y ético
- Extensiones de línea: Como respuesta a la polarización del mercado entre el lujo/lo Premium y el Low Cost, se produce nuevas opciones como “Líneas básicas mejoradas” e inclusión de nuevos atributos que hasta ahora pertenecían a las líneas básicas como “la Conveniencia”.

<sup>30</sup> Director general de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).

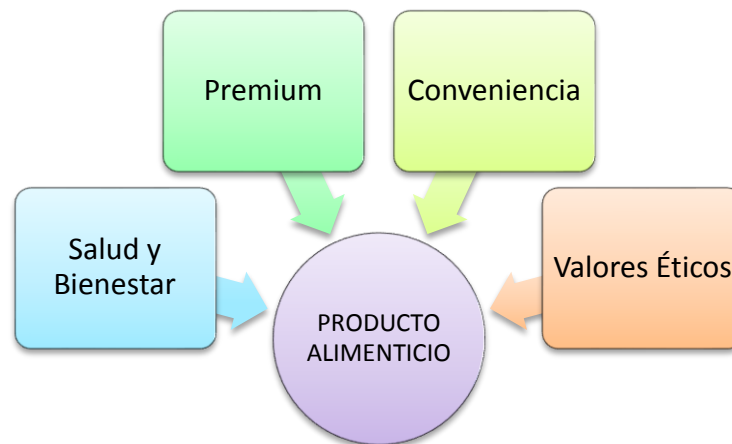


- Consumo que mejora el ánimo: Orientación hacia opciones que reporten alegría o entretenimiento

Según, la misma fuente señalada, las cuatro tendencias más fuertes son: Salud y Bienestar, Premium, Conveniencia y Valores Éticos. 1) Salud y Bienestar: se refiere a que los consumidores buscan productos con beneficios alimenticios añadidos, que seas naturales y frescos y/u orgánicos. 2) Premium: que ofrezcan lujo/ exclusividad, personalización, exóticos/ nuevos sabores y/o marca, 3) Conveniencia: Productos listos para consumir o llevar, empaques en porciones o individuales y 4) Valores Éticos: que sean productos de comercio justo, respetando el medio ambiente, ecológicos y/o de algún origen o localidad

Por lo que, el éxito de que los productos recaerá en la capacidad de responder a varias de estas tendencias.

### GRAFICO 4.4.1.4: TENDENCIAS DE CONSUMO EN ESTADOS UNIDOS



Elaboración propia, Fuente MIGRAMA, Nielsen

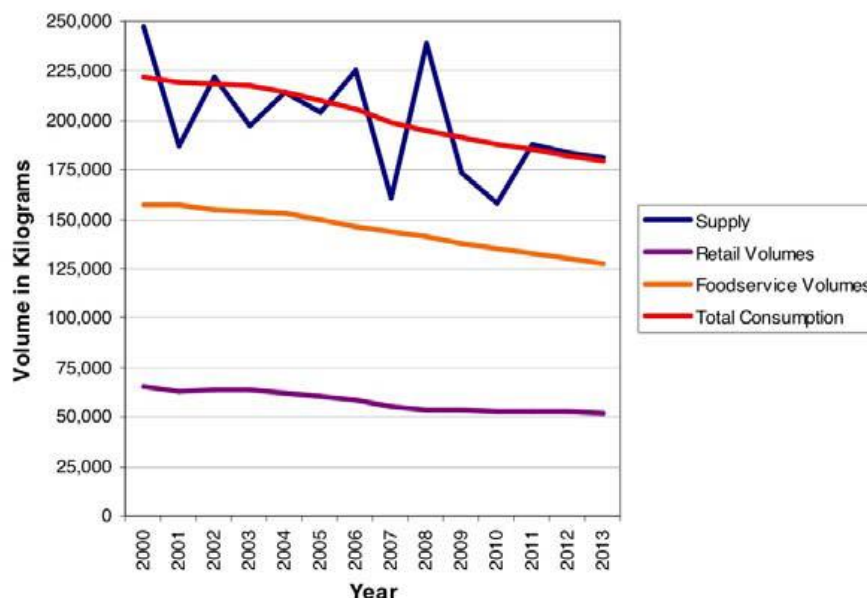
En conclusión, se resalta la gran demanda de las aceitunas gourmet en Estados Unidos; sin embargo, es importante resaltar las tendencias de consumo en este mercado (Salud y Bienestar, Premium, Conveniencia y Valores Éticos). Lo que nos permitirá adecuar los productos de LA TORTOLA para que tenga éxito. Bajo esta perspectiva se analizará, en el capítulo 5, la adecuación del producto y lo que concierne al marketing operativo.



#### 4.4.2 Sector Food service

En el siguiente cuadro podremos observar que el canal food service demanda mucho más que el canal Retail dentro de las ventas de aceitunas a Estados Unidos, durante el periodo (2000 - 2013)

**IMAGEN 4.4.2.1: DEMANDA DE ACEITUNAS EN EE.UU, PERIODO 2000-2013**



Fuente: AGROSEVILLA

En este grafico también podemos observar la disminución del consumo en el food service (17% menos que el 2012), debido que la reducción del consumo es general y este canal tiene una participación del 70.90%(año 2013), según el estudio de Agrosevilla<sup>31</sup>

Una de los principales usuarios de las aceitunas en los EE.UU. es la industria de bares, que utiliza las aceitunas en la preparación de martinis. La reducción de la demanda es por varios factores en los que prima que este coctail ha reducido en popularidad en los últimos años, debido a una combinación de ser percibido como pasado de moda sobre todo entre los consumidores más jóvenes, y también debido a la reinención de la categoría cocktail, con

<sup>31</sup> Empresa líder en el mercado de las aceitunas



nuevas combinaciones de martinis no tradicionales creadas por bares, la gran mayoría de los cuales no requieren aceitunas

Otro factor que ha hecho reducir la demanda, dentro de las Pizzerías es debido que se les permite a los clientes estadounidenses que personalicen sus pizzas, por lo que, ya no utilizan ingredientes como las aceitunas, en cambio, antes formaba parte de un ingrediente fijo en las pizzas por eso lo demandaban

Si es verdad que existe una creciente popularidad de la dieta mediterránea entre los consumidores de Estados Unidos; sin embargo, no incluyen platos que contengan aceitunas.

Al igual que con las ventas al por menor de aceitunas de mesa, los usos de las aceitunas en platos como ensaladas parece ser cada vez más el dominio exclusivo de los restaurantes más elegantes y establecimientos de foodservice, especialmente en la medida en que cambia la mezcla étnica de EEUU, y los grupos de inmigrantes mediterráneos se homogeneizan dentro de la mezcla cultural genérica del país. Esto está motivando que los establecimientos estén cambiando sus menús para dar un mejor servicio a esta nueva base de consumidores, en crecimiento.

Por ello, es considerado que la empresa pueda ofrecer ventas a este canal, cabe resaltar que no serán los habituales restaurantes, hoteles y/o bares sino serán los de gama media-alta.

### **Situación Del Mercado**

Según el informe del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco<sup>32</sup>, se obtienen los siguientes datos:

- Restaurantes: 379,1 mil millones de dólares
- Servicios de Alimentación: 36mil millones de dólares
- Hoteles: 26,8 mil millones de dólares
- Detallistas, Catering, Deportes: 49,2 mil millones de dólares

<sup>32</sup> Informe sobre "Productos de Alimentación Gourmet en Estados Unidos", Gobierno Vasco, Año



- No-Comercial (hospitales, universidades): 43,8 mil millones de dólares
- Fuerzas Armadas: 1,9 mil millones de dólares
- Total: 536,9 mil millones de dólares

### **Tendencias De Consumo:**

- Gustos más sofisticados
- Mayor diversidad en los menús
- Fusión, tanto en la cocina como ingredientes, se encuentra en casi todos los menús, en todo tipo de restaurantes
- Mayor consumo de vino y bebidas
- Agua embotellada, cafés especiales, té helado y té de hierbas, es el segmento de más rápido crecimiento
- Tomando el liderazgo hacia lo saludable
- Mayores puntos de venta
- Convenient Stores están perdiendo la imagen de comida barata
- Restaurantes Full Service ofrecen comida para llevar y entrega a domicilio

Bajo información de OFECOMES, se obtenido un listado de restaurantes y bares de origen español más elegantes, que se anexa, del cual destacamos los estados donde se encuentran: liderando el Estado de New York con el 32% seguido de California con el 21% como se puede observar a continuación:





**TABLA 4.4.2.1: RESTAURANTES Y BARES GOURMET**

ESTADO	R y B	Restaurantes	Bares	%
<b>California</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
Colorado	3	3	0	3%
Connecticut	7	6	1	6%
Florida	6	6	0	5%
Georgia	1	1	0	1%
Illionis	2	2	0	2%
Maryland	1	1	0	1%
Massachusetts	6	6	0	5%
Nevada	3	3	0	3%
New jersey	1	1	0	1%
New Mexico	4	3	1	3%
<b>New York</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>32%</b>
North Carolina	2	1	1	2%
Ohio	1	1	0	1%
Oregon	4	4	0	3%
Philadelphia	2	2	0	2%
South Carolina	1	1	0	1%
Virginia	2	2	0	2%
Washington DC	9	8	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>105</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Elaboración propia, Fuente Ofecomes



Para mayor información de listados de tiendas gourmet en el extranjero donde se vende producto español recurrir a portal [www.foodsfromspain.com](http://www.foodsfromspain.com) (sección Shop, travel and dine, en el apartado Out of Spain)

**TABLA 4.4.2.2: RESUMEN DEMANDA ESTADOS UNIDOS**

INDICADORES	ESTADOS UNIDOS
CONSUMO DE PRODUCTOS GOURMET	63%
CRECIMIENTO CONSUMO GOURMET	5,3 % (Prev 2014)
CANTIDAD DE TIENDAS GOURMET	21.596
MAYOR ZONA DE CONSUMO	Nor-Este y Costa Oeste
ESTADO DE MAYOR CONSUMO	New York
ESTADO DE MAYOR RESTAURANTES Y BARES GAMA MEDIA-ALTA	New York

Elaboración propia

## 4.5 FACTORES DE COMERCIALIZACIÓN

### 4.5.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

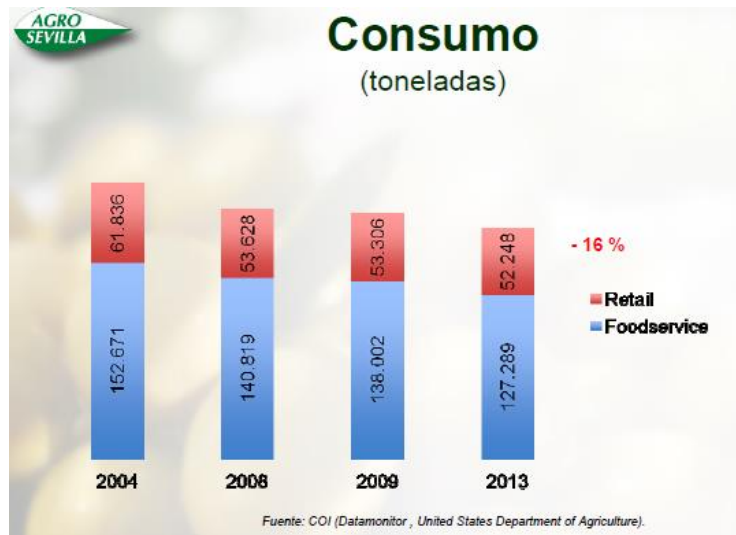
En el mercado de EE.UU. las aceitunas de mesa pueden llegar al consumidor final a través de dos grandes canales:

- **CANAL TRADICIONAL O RETAIL:** En el cual se incluye a todos los puntos de venta que hacen llegar el producto directamente al consumidor, es decir, las tiendas gourmet, supermercados, grandes superficies, entre otros.
- **CANAL FOODSERVICE:** En este canal se incluye a los restaurantes, servicios de catering, hoteles, cruceros y aviones, entre otros.

A continuación analizaremos a través de qué canales y en qué proporción se distribuyen las aceitunas de mesa en general.



GRAFICO 4.5.1.1: CONSUMO EE.UU PERIODO 2004-2013



Fuente: AGROSEVILLA 2013

Como podemos apreciar en el GRAFICO 4.5.1.1, para el año 2013 el 59% de la distribución de aceitunas de mesa se dio a través del canal food service y el 41% restante a través del canal retail. También podemos apreciar que el mercado de EE.UU. de aceitunas de mesa se ha contraído en la última década en aproximadamente en unas 35000 toneladas.

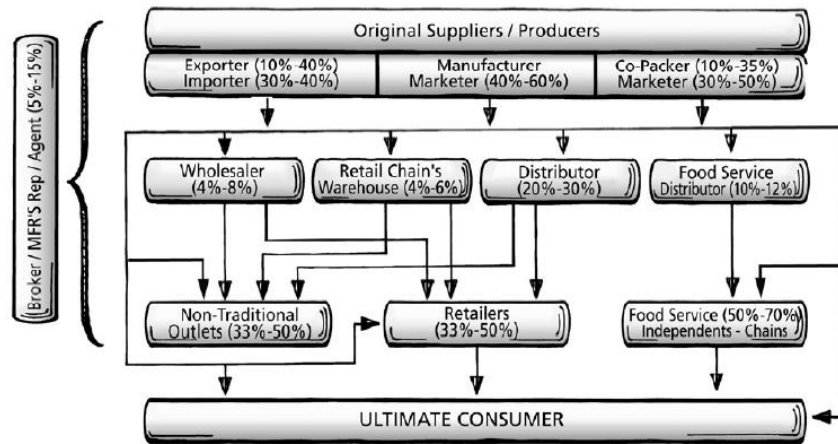
Con respecto a los productos gourmet, tenemos que para el año 2010 el 79.5% de la distribución de aceitunas gourmet se dio a través del canal tradicional o retail, mientras que el 20.5% se dio a través del canal food service.



### 4.5.2 SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

A continuación de detalla gráficamente el proceso que sigue la cadena de distribución para el caso de las aceitunas en conserva y se especifican los diferentes márgenes de ganancia, sobre el precio, de cada uno de los participantes de dicha cadena.

**GRAFICO 4.5.2.1: CANALES DE DISTRIBUCION**



Fuente: NASFT, The basics: the Business of Specialty foods, 2009

Fuente: Prochile 2011

### Actores dentro de la Cadena de Distribución

**BROKER:** Son agentes independientes que pueden o no tomar posesión física del producto. Obtienen un gran volumen de productos y los venden a los distribuidores, mayoristas, supermercados o a través del canal foodservice. Normalmente están especializados en una zona geográfica, e incluso en una familia de productos, se caracterizan por conocer bien el mercado. Cobran una comisión de entre el 5 y 15% sobre el precio al cual lo adquieren.

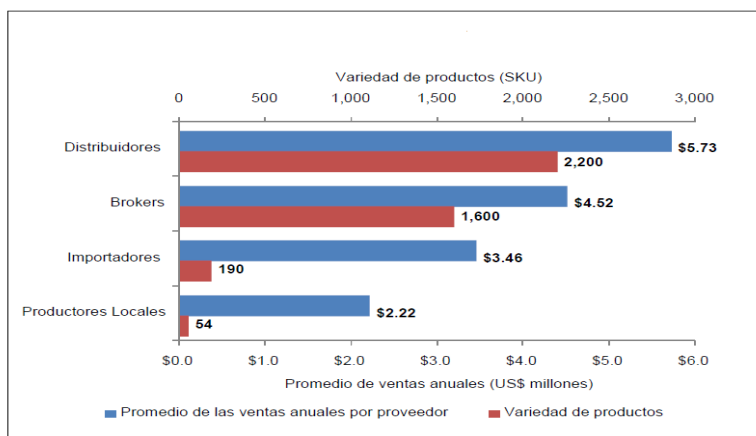
**IMPORTADOR:** Se encargan de vender los productos a los distribuidores. Suelen trabajar con productos que les generen grandes volúmenes de ventas. Algunos operan sólo como importadores y otros como importador y distribuidor, el cual lógicamente ofrece un servicio más completo. Tiene un margen de ganancia de entre un 30 y un 40%.



**DISTRIBUIDOR:** Función logística. Compran, almacenan y distribuyen los productos entre la red de clientes del importador. Comercializan mucha variedad de productos, aunque suelen estar especializados en una categoría concreta. Obtienen un margen de ganancia de entre el 20 y el 30% sobre el precio de compra al importador.

De acuerdo a la información publicada por el NASFT, sabemos que el mayor porcentaje de esta industria está concentrado en la parte de los intermediarios. En el siguiente gráfico veremos que las ventas y la cantidad de productos comercializados por los productores locales es bastante inferior a las ventas y cantidad de productos comercializados por los importadores, brokers y distribuidores

**GRAFICO 4.5.2.2: LAS VENTAS SEGÚN LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS Y PRODUCTORES LOCALES**



Fuente: NASFT

Respecto a los fabricantes locales podemos apreciar que el 60% de sus ventas son directas y están compuestas por las ventas a minoristas (42%), a servicios de comida (6%), y al consumidor final (13%). Por otro lado vemos que las empresas grandes, tienen la tendencia a comercializar sus productos a través de distribuidores.



**GRAFICO 4.5.2.3: CANAL DE COMERCIALIZACION PARA LOS FABRICANTES LOCALES**

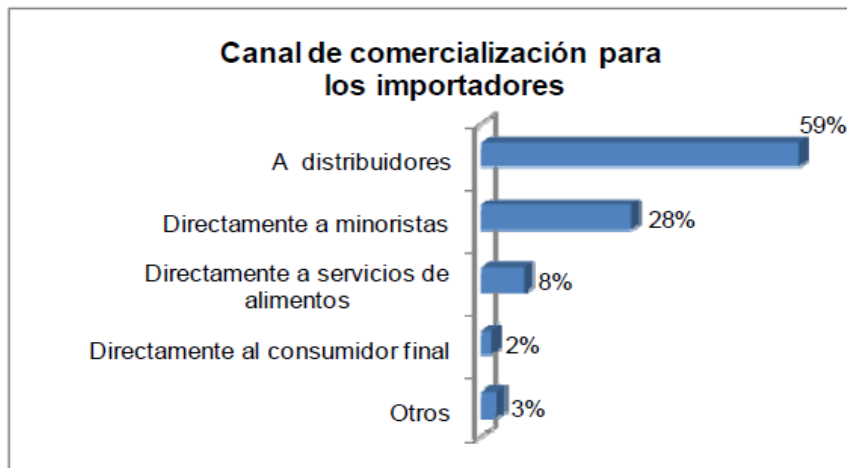


Fuente: NASFT

A continuación en el siguiente gráfico podemos apreciar que respecto a los importadores, su principal forma de comercialización es a través de los distribuidores (en un 59%) y directamente a minoristas (en un 28%). El canal de servicios de alimentos, el importador no ejerce mayor influencia en las compras de este canal.



**GRAFICO 4.5.2.4: CANAL DE COMERCIALIZACION PARA LOS IMPORTADORES**

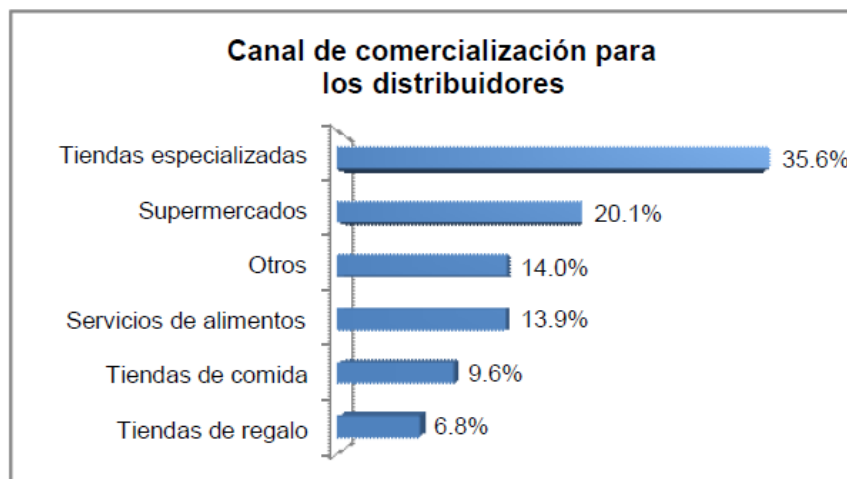


Fuente: NASFT

**4.5.3 DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS GOURMET**

Respecto a la comercialización de los productos gourmet, apreciaremos en el siguiente gráfico que dichos productos abastecen a múltiples canales, desde supermercados hasta tiendas especializadas, éstas últimas con un porcentaje de participación importante de aproximadamente 35%.

**GRAFICO 4.5.3.1: CANAL DE COMERCIALIZACION PARA LOS DISTRIBUIDORES**



Fuente: NASFT



Por lo tanto y en base a esta información podemos apreciar que la estructura general del canal de comercialización de productos gourmet para el exportador está compuesta principalmente por brokers, importadores y distribuidores, siendo éstos últimos los más importantes debido a que cuentan con una red de ventas y tienen amplio conocimiento del mercado.

**4.6.3 DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS GOURMET EN EE.UU.**

Entre los principales distribuidores de productos gourmet en el mercado de EE.UU. tenemos a:

**TABLA 4.6.3.1 DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS GOURMET EN EE.UU.**

<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
<b>KEHE FOODS DISTRIBUTORS, INC</b>	900 N. Schmidt Rd. Romeoville, IL 60446-4056
<b>TREE OF LIFE</b>	Tree of Life, Inc., St. Augustine. 405 Golfway West Drive. St. Augustine, Florida 32095
<b>HADDON HOUSE</b>	Medford, New Jersey Corporate Office. 250 Old Marlton Pike. Medford, New Jersey 08055
<b>DPI (DISTRIBUTION PLUS, INC.)</b>	Corporate Office: 825 Green Bay Road. Suite 200. Wilmette, IL 60091
<b>MILLBROOK</b>	Corporate Headquarters: 88 Huntoon Memorial Highway. Leicester, MA 01524

Elaboración propia, Fuente Prochile 2011





## NORMATIVA

### Regulaciones Aduaneras

Según el informe de la Oficina Económica y Comercial de España en Washington<sup>33</sup>: Toda importación en EE.UU. de cualquier producto, artículo o equipo, está sujeta a las regulaciones generales aduaneras administradas por el organismo federal Customs and Border Protection (CBP) entre las que destacamos: documentación del envío/embarque 19CFR141, inspección aduanera 19CFR151 y el pago de los aranceles y gastos aduaneros (User Fees) correspondientes 19CFR159. La importación para comercio y consumo en EEUU será informal (trámite simplificado) para mercancía con un valor hasta 2000 dólares, y formal para mercancía con un valor superior a 2000 dólares.

145

#### a) Clasificación Arancelaria

La clasificación de los bienes es importante no sólo por motivo de aranceles, sino también por razón de sujeción a posibles cuotas, leyes antidumping, derechos compensatorios, embargos u otro tipo de restricciones y exigencias. La clasificación de los bienes es un acto complejo y requiere que el importador este familiarizado con el Sistema Armonizado de Tarificación de los EE.UU. (HTSUS)<sup>34</sup>. Así, las aceitunas se despachan por las partida 200570 y sus correspondientes desgloses

El código correspondiente a las aceitunas en conserva en el Sistema Armonizado vigente de los Estados Unidos se encuentra más desagregado que el español debido que las autoridades de los Estados Unidos determinan sufijos para fines estadísticos. Estos consisten en dos dígitos adicionales al código arancelario de 8 dígitos que determina los aranceles sobre los que se grava la mercadería.

#### Código HTS Descripción

20.05

Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 20.06.

- 2005.7000 - Aceitunas

<sup>33</sup> Nota informativa de requisitos para la importación de aceite de oliva en EE.UU. - 2006

<sup>34</sup> Sistema Armonizado de Tarificación de los EE.UU. (HTSUS), con sus 99 capítulos, reglas de interpretación y notas



### **b) Arancel**

Todos los bienes que ingresan a los EE.UU. están sujetos al pago de impuestos a menos que sean específicamente exentos. La mercadería es examinada al momento de ingreso. El ingreso a los EE.UU. de los productos importados está sujeto al pago de gravámenes que varían conforme al país de origen y la tasa general es pagada sólo por un grupo reducido de los mismos ya que la mayoría de los países gozan de los beneficios de la Cláusula de la Nación Más Favorecida (NMF), o acuerdos bilaterales y regionales que otorgan beneficios adicionales a la desgravación

146

Cabe resaltar que, La Unión Europea y Estados Unidos no tienen algún acuerdo de comercial que les permita preferencias arancelarias con arancel 0%, como si los tienen los siguientes países:

- Australia
- Bahrain
- Canadá
- Israel
- Jordania
- Marruecos
- México
- Perú
- Singapur

Por lo tanto, se presenta una imagen extraída del arancel de Estados Unidos del capítulo 20; sin embargo solo se especificara la partida de interés

# PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



## Harmonized Tariff Schedule of the United States (2014)

Annotated for Statistical Reporting Purposes

Heading/ SubHeading	Stat Suffix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty		
				General	1 Special	2
2005.70		Olives:				
		In a saline solution:				
		Green in color:				
		Not pitted:				
		Ripe, in containers each holding less than 13 kg, drained weight:				
2005.70.02		In an aggregate quantity not to exceed 730 metric tons entered in any calendar year		5.4¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG) 2.1 cents/kg on drained weight (KR)	7.4¢/kg on drained weight
	<a href="#">30</a>	In containers each holding more than 8 kg, drained weight	kg			
	<a href="#">60</a>	In containers each holding 8 kg or less, drained weight	kg			
2005.70.04		Other		3.7¢/kg on drained weight	Free (AU, BH, CA, CL, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PE, SG) 2.5 cents/kg on drained weight (CO) 1.4 cents/kg on drained weight (PA)	7.4¢/kg on drained weight
	<a href="#">30</a>	In containers each holding more than 8 kg, drained weight	kg			
	<a href="#">60</a>	In containers each holding 8 kg or less, drained weight	kg			
		Other:				
		In containers each holding more than 8 kg, drained weight, certified by the importer to be used for repacking or sale as green olives:				
2005.70.06	<a href="#">00</a>	Described in additional U.S. note 4 to this chapter and entered pursuant to its provisions	kg	3.7¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	7.4¢/kg on drained weight
2005.70.08	<a href="#">00</a>	Other	kg	3.7¢/kg on drained weight	Free (AU, BH, CA, CL, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PE, SG) 2.5 cents/kg on drained weight (CO) 1.4 cents/kg on drained weight (PA)	7.4¢/kg on drained weight
2005.70.12	<a href="#">00</a>	Other	kg	3.7¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	7.4¢/kg on drained weight
		Pitted or stuffed:				
		Place packed:				
		Stuffed, in containers each holding not more than 1 kg, drained weight:				
2005.70.16	<a href="#">00</a>	In an aggregate quantity not to exceed 2,700 metric tons in any calendar year	kg	5.4¢/kg on drained	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR,	10.8¢/kg on drained

# PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



2005.70.16	<a href="#">00</a>	In an aggregate quantity not to exceed 2,700 metric tons in any calendar year	kg	5.4¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	10.8¢/kg on drained weight
2005.70.18	<a href="#">00</a>	Other	kg	6.9¢/kg on drained weight	Free (AU, BH, CA, CL, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PE, SG) 4.8 cents/kg on drained weight (CO) 2.7 cents/kg on drained weight (PA)	10.8¢/kg on drained weight
2005.70.23	<a href="#">00</a>	Other	kg	6.9¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	10.8¢/kg on drained weight
2005.70.25		Other		8.6¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	10.8¢/kg on drained weight
		In containers each holding more than 8 kg, drained weight:				
	<a href="#">10</a>	Whole pitted	kg			
	<a href="#">20</a>	Whole stuffed	kg			
	<a href="#">30</a>	Other, including broken, sliced or salad style	kg			
		In containers each holding 8 kg or less, drained weight:				
	<a href="#">40</a>	Whole pitted	kg			
	<a href="#">50</a>	Whole stuffed	kg			
	<a href="#">60</a>	Other, including broken, sliced or salad style	kg			
		Not green in color:				
		Canned:				
2005.70.50		Not pitted		9.3¢/kg on drained weight	Free (A+, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	11.6¢/kg on drained weight
	<a href="#">30</a>	In containers each holding more than 0.3 kg, drained weight	kg			
	<a href="#">60</a>	In containers each holding 0.3 kg or less, drained weight	kg			
2005.70.60		Other		10.1¢/kg on drained weight	Free (A+, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, MX, OM, P, PA, PE, SG) 4 cents/kg on drained weight (KR) See 9912.95.06-9912.95.30 (MA)	11.9¢/kg on drained weight
		Whole pitted:				
	<a href="#">20</a>	In containers each holding more than 0.3 kg, drained weight	kg			
	<a href="#">30</a>	In containers each holding 0.3 kg or less, drained weight	kg			
	<a href="#">50</a>	Sliced	kg			
	<a href="#">60</a>	Chopped or minced	kg			
	<a href="#">70</a>	Other, including wedged or broken	kg			
		Other than canned:				
2005.70.70	<a href="#">00</a>	In airtight containers of glass or metal	kg	9.9¢/kg on drained weight	Free (A+, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	11.6¢/kg on drained weight
2005.70.75	<a href="#">00</a>	Other	kg	4.3¢/kg on drained weight	Free (A, AU, BH, CA, CL, CO, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	10¢/kg on drained weight
		Otherwise prepared or preserved:				
		Green, in containers each holding less than 13 kg, drained weight:				
2005.70.91	<a href="#">00</a>	In an aggregate quantity not to exceed 550 metric tons in any calendar year	kg	5.5¢/kg on drained weight	Free (A+, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	11¢/kg on drained weight
2005.70.93	<a href="#">00</a>	Other	kg	8.8¢/kg on drained weight	Free (AU, BH, CA, CL, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PE, SG) 6.1 cents/kg on drained weight (CO) 3.5 cents/kg on drained weight (PA)	11¢/kg on drained weight
2005.70.97	<a href="#">00</a>	Other	kg	8.8¢/kg on drained weight	Free (A+, AU, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	11¢/kg on drained weight



La mayoría de productos exportables a EEUU, deben ir marcados, de una manera visible, tangible, indeleble y tan permanente como lo permita la naturaleza del/los artículo/s, con el nombre en inglés del lugar de origen del/ de los mismo/s (Made in ...) con el objetivo de informar claramente su procedencia. En el caso de que el marcado sea defectuoso en el momento de pasar el control de Aduanas, se le impondrán a los productos importados, una tasa adicional sobre el valor de aduana, salvo que sean destruidos, re-exportados o corregidos sus respectivos marcajes bajo la supervisión de los servicios aduaneros (19CFR134). El marcado de “Made in CE o UE” en lugar de “Made in Spain”, no se acepta.

La Aduana estadounidense ha confirmado que la regla principal para determinar el país de origen se basa en el grado de procesamiento al que se somete el producto.

### **d) Otros Regímenes**

#### **- Régimen Aduanero Para Muestras**

Se consideran muestras cuando los productos sean de un valor inferior a 1 dólar cada una, o estén marcadas, rasgadas, perforadas, troqueladas o de alguna otra manera tratadas de tal forma que resulte imposible su venta o su utilización como otra cosa que no sea una muestra.

Las muestras comerciales, etiquetadas como “*samples*”, que se remitan a EEUU en muy pequeñas cantidades para conseguir pedidos, podrán despacharse como una importación regular para consumo, pero con exención de aranceles y de contingentes de importación; sin embargo, están sujetas obligatoriamente al cumplimiento de los requisitos de registro por Bioterrorismo y a los técnico-sanitarios vigentes para el producto.

#### **- Régimen Aduanero Para Las Ventas Por Internet**

Las ventas de alimentos vía Internet, para consumo en EEUU, ya sean a particulares ya sean a empresas, están sujetas a todas las regulaciones aduaneras generales o específicas.



Asimismo, están sujetas a los requisitos sanitarios generales y registro por Bioterrorismo. Para mayor información se recomienda leer la guía Internet Purchases<sup>35</sup>

- Régimen aduanero de las importaciones de alimentos enviados por correo, para consumo particular

Cuando un residente en EEUU compra algo del extranjero de un valor no mayor a 200 dólares y se lo envían por correo o cuando le llega un regalo del extranjero valorado en 100 dólares o menos, pues existe una exención de arancel hasta un valor de \$200 dólares para compras personales que llegan vía correo y hasta un valor de 100 dólares para un regalo. (ver apartado Goods Requiring Duty); sin embargo al no pagar arancel no significa que no tenga que cumplir con los requisitos sanitarios y fitosanitarios relevantes, incluido el registro obligatorio por Bioterrorismo. Para mayor información remitirse a: [http://www.cbp.gov/xp/cgov/travel/vacation/kbyg/send\\_to\\_us.xml](http://www.cbp.gov/xp/cgov/travel/vacation/kbyg/send_to_us.xml) (ver US Mail Shipments)

150

### e) Iniciativa de Seguridad del Contenedor (CSI)

Después del atentado del 11 de Septiembre de 2001 el CBP lanzó y aprobó la Iniciativa de Seguridad del Contenedor (Container Security Initiative-CSI), cuyo objetivo es el de poder asegurar que los envíos por contenedor estén protegidos de su utilización con fines de tipo terrorista, permitiendo proteger el comercio y las líneas comerciales entre los puertos denominados CSI y los de EEUU. Para hacer frente a esta situación, la Aduana de los EEUU, con esta iniciativa intenta colaborar junto con otros gobiernos en la identificación de los contenedores de carga catalogados como de alto riesgo y proceder a inspeccionar dichos contenedores en los puertos extranjeros origen de la mercancía o del envío, antes y previamente a que sean embarcados hacia los EEUU.

---

<sup>35</sup> [http://www.cbp.gov/xp/cgov/import/infrequent\\_importer\\_info/internet\\_purchases.xml](http://www.cbp.gov/xp/cgov/import/infrequent_importer_info/internet_purchases.xml) (ver apartado Restricted Merchandise)



Las ventajas que reporta el sistema tanto en términos de seguridad como eventualmente de mayor agilidad relativa en el manejo de cargas transportadas en contenedor. Para mayor información se tiene acceso sobre la CSI en [http://www.cbp.gov/xp/cgov/enforcement/international\\_activities/csi/](http://www.cbp.gov/xp/cgov/enforcement/international_activities/csi/)

**IMPUESTOS**

**a) Impuestos Estatales**

Al ser EE.UU. un país federal, los impuestos internos varían por Estado y se tributan cualquiera sea el origen del producto, nacional o importado, de manera que no tienen efecto distorsionador sobre la competitividad con respecto al producto nacional y afectan directamente al consumidor final.

Los alimentos que se adquieren para ser consumidos en el hogar están exentos del impuesto a las ventas en muchos estados. A continuación se presenta un cuadro con los impuestos a las ventas por estado al 1 de enero del 2014<sup>36</sup>

**IMAGEN 4.6.5: IMPUESTOS ESTATALES DE EE.UU**

STATE	Tax Rate (percentage)	EXEMPTIONS		
		Food (1)	Prescription Drugs	Nonprescription Drugs
ALABAMA	4			
ALASKA	none			
ARIZONA	5.6	-		
ARKANSAS	6.5	1.5% (4)		
CALIFORNIA (3)	7.5			
COLORADO	2.9			
CONNECTICUT	6.35			
DELAWARE	none			
FLORIDA	6			*
GEORGIA	4	*(4)		
HAWAII	4			
IDAHO	6			
ILLINOIS	6.25	1%	1%	1%
INDIANA	7			
IOWA	6			
KANSAS	6.15			
KENTUCKY	6			
LOUISIANA	4	*(4)		
MAINE	5.5			
MARYLAND	6			*
MASSACHUSETTS	6.25			
MICHIGAN	6			*
MINNESOTA	6.875			
MISSISSIPPI	7			
MISSOURI	4.225	1.225%		
MONTANA	none			
NEBRASKA	5.5			
NEVADA (5)	6.85 (5)			
NEW HAMPSHIRE	none			*
NEW JERSEY	7			
NEW MEXICO	5.125			
NEW YORK	4			*
NORTH CAROLINA	4.75	*(4)		
NORTH DAKOTA	5			
OHIO	5.75			
OKLAHOMA	4.5			
OREGON	none			
PENNSYLVANIA	6			*
RHODE ISLAND	7			
SOUTH CAROLINA	6			
SOUTH DAKOTA	4			
TENNESSEE	7	5.0%		
TEXAS	6.25			*
UTAH	5.95 (4)	1.75% (4)		
VERMONT	6			*
VIRGINIA	5.3 (2)	2.5% (2)		
WASHINGTON	6.5			
WEST VIRGINIA	6			
WISCONSIN	6			
WYOMING	4			
DIST. OF COLUMBIA	5.75			*

Fuente: Federation of tax administration

<sup>36</sup> Federation of tax administration, año 2014



### **b) Impuestos Locales**

Adicionalmente a los impuestos estatales, se deben agregar los impuestos locales, correspondientes a cada ciudad, dentro de cada Estado. En determinados casos, y al igual como ocurre con los impuestos estatales, los alimentos pueden estar liberados de este tipo de gravámenes. Para obtener las tasas de impuestos específicas por ciudad se recomienda visitar: <http://zip2tax.com/>.

## **REGULACIONES PARA EL PRODUCTO**

Las leyes que son aprobadas ante el Congreso de los Estados Unidos, para su cumplimiento en todo el país (nivel federal), son codificadas en el US Code. Estas leyes a su vez se desarrollan y se ponen en práctica con regulaciones específicas, que se compilan en el Code of Federal Regulations (CFR). El CFR contiene 50 Titles o temas principales, cada uno de los cuales se desglosa en Chapters, Parts, Subparts y Sections. La referencia o la cita de una regulación federal específica normalmente se presenta abreviada de la siguiente manera 16CFR159, en la que 16 es el título /Title y 159 la parte/Part donde se compila la misma. Bajo esta premisa, se desarrollará los aspectos de regulaciones sanitarias y fitosanitarias relacionadas al producto

### **a) Regulaciones Sanitarias**

Todo producto agroalimentario destinado al consumo humano debe cumplir con las normas sanitarias y regulaciones específicas establecidas por el US Department of Agriculture – Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) y la Food and Drug Administration - Administración de Drogas y Alimentos (FDA), ambos organismos federales.

**El USDA** administra regulaciones fitosanitarias para la importación de frutas y hortalizas frescas, normas de calidad voluntarias standards for grades, normas de calidad obligatorias (marketing orders) para ciertos productos agroalimentarios, y regulaciones para productos





agrícolas orgánicos (ecológicos/biológicos) frescos o procesados, para mayor información remitirse a <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>

La FDA tiene competencia en seguridad alimentaria, en concreto en los siguientes aspectos: Ley de Bioterrorismo/Food Safety Modernization Act (FSMA)<sup>37</sup>, Comunicación de incidentes sanitarios en productos agroalimentarios “Reportable Food Registry”<sup>38</sup>, Las Buenas prácticas de elaboración y presencia de contaminantes naturales inevitables en productos Alimenticios<sup>39</sup>, el Contenido de residuos de pesticidas<sup>40</sup>, metales, contaminantes químicos y toxinas naturales, los Aditivos: directos e indirectos y Colorantes e Irradiación de alimentos. Para mayor información remitirse a <http://www.fda.gov/>.

### - ADITIVOS, COLORANTES E IRRADIACION DE ALIMENTOS

Existen regulaciones para los aditivos, sea directo o indirecto. Los aditivos directos son aquellos que se agregan al alimento para un propósito específico en ese alimento. Los aditivos indirectos son aquellos que forman parte del alimento debido a su envase, almacenamiento u otra manipulación. Se establece un requerimiento de aprobación previo a la comercialización del producto. Sin embargo esto excluye ingredientes generalmente reconocidos como seguros, aprobados por el FDA o el USDA y para los que no se requiere una aprobación. Se puede encontrar mayor información sobre este tema en el sitio del FDA a través del siguiente enlace: <http://www.fda.gov/Food/FoodIngredientsPackaging/FoodAdditives/default.htm>

La FDA también es responsable de regular los colorantes que se utilizan en los alimentos. Existen colorantes sujeto a certificación y otros exentos de certificación. Estos últimos incluyen pigmentos derivados de fuentes naturales como vegetales, minerales o animales, como por ejemplo el achiote para otorgar color amarillo o remolacha deshidratada, entre otros. Mayor información sobre este tema se encuentra disponible en

<sup>37</sup> <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FoodFacilityRegistration/default.htm>

<sup>38</sup> <http://www.fda.gov/Food/ComplianceEnforcement/RFR/default.htm>

<sup>39</sup> <http://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?c=ecfr&r=div5&view=text&node=21:2.0.1.1.10&idno=21>

<sup>40</sup> <http://www.fda.gov/food/foodborneillnesscontaminants/pesticides/default.htm>



<http://www.fda.gov/Food/FoodIngredientsPackaging/FoodAdditives/default.htm>

<http://www.fda.gov/ForIndustry/ColorAdditives/ColorAdditivesinSpecificProducts/InFood/default.htm>

La FDA regula adicionalmente la irradiación de alimentos y empaques de alimentos. Mayor información puede encontrarse e

<http://www.fda.gov/Food/FoodIngredientsPackaging/IrradiatedFoodPackaging/default.htm>

### - PESTICIDAS

Conforme a los estándares fijados por la Agencia de Protección Medioambiental (Environmental Protection Agency – EPA) y con el objetivo de detectar residuos de pesticidas, la FDA verifica los alimentos importados cuidadosamente en el puerto de entrada a los Estados Unidos. Se puede encontrar mayor información sobre este tema y sobre los niveles de tolerancia de los pesticidas en <http://www.epa.gov/lawsregs/sectors/foodprocessing.html>.

### a) La Ley de Bioterrorismo

Para cumplir con la Ley de bioterrorismo las empresas (productos alimenticios y bebidas) deben registrarse (opcional: vía internet) ante la FDA y requieren enviar una notificación del envío antes de que los alimentos sean exportados a EE.UU (Prior notice) como lo indica 21CFR1 y 20. Lo anterior, permite que el FDA con el apoyo de Aduana se focalice más eficientemente en las inspecciones y ayude a proteger la oferta de alimentos de actos terroristas y otras emergencias de salud. Para mayor información remitirse a: <http://www.fda.gov/food/guidancecomplianceregulatoryinformation/priornoticeofimport>

### - REGISTRO OBLIGATORIO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS

Todas las instalaciones, tanto las localizadas en EE.UU., como en el extranjero que fabriquen, procesen, empaquen o mantengan en depósito alimentos para el consumo humano o animal deben estar registrados en el FDA a menos que dicha instalación califique como apto para obtener una exención de acuerdo a la regulaciones del FDA.



Las instalaciones extranjeras de alimentos cubiertas por estas regulaciones deben designar un agente en los EE.UU. para dicho trámite. El registro se hace una sola vez, pero es obligatorio actualizar la información ya presentada ante el FDA en un plazo de 30 días a partir del momento en que se produce un cambio. Para mayor información se puede visitar el enlace: <http://www.fda.gov/oc/bioterrorism/bioact.html>

Para fines de planificación de actividades promocionales y de mercadeo es importante tener presente que este registro es exigido también en el caso de envío de muestras.

### - NOTIFICACIÓN PREVIA DE ENTRADA

El FDA exige una notificación previa del envío de los productos alimenticios a EE.UU., la notificación previa, la normativa establece que se deberá notificar la llegada del producto al FDA antes del mediodía del día anterior al que los alimentos importados lleguen al punto en el que cruzarán la frontera de EE.UU. o al puerto de entrada en el país. Se debe realizar una notificación por cada partida de producto.

Está autorizado a presentar la notificación previa el comprador o importador de un artículo alimenticio (o su agente) que reside o mantiene un centro de actividad comercial en EE.UU., el agente, el transportista que trae los productos a EE.UU. o el transportista en depósito bajo fianza (si el artículo alimenticio se importa a través de EE.UU. para su exportación).

### b) Comunicación De Incidentes Sanitarios En Productos Agroalimentarios

Las empresas obligadas al registro bajo la “Bioterrorism Act”, y que dispongan por tanto de un “food facility registration number”, deberán notificar a la FDA de forma inmediata cualquier incidente que las mismas consideren que potencialmente podría afectar a la seguridad del alimento. Esta notificación se debe hacer a través del portal que la FDA ha



habilitado para tal efecto. La notificación de esta incidencia no implica necesariamente la retirada del producto, que dependerá del riesgo notificado, de su confirmación y de lo que la FDA acuerde.

### **c) Buenas Prácticas de Elaboración y Presencia de Contaminantes Naturales Inevitables en Productos Alimenticios.**

Todo alimento a importar en EEUU debe cumplir con las Buenas Prácticas de Fabricación, que significa que el producto final no esté adulterado, sea apto para consumo por haberse preparado, envasado y mantenido en condiciones sanitarias apropiadas para evitar su contaminación con inmundicias o hasta hacerlo peligroso para la salud humana. Para mayor información remitirse a 21CFR110. También, FDA ha publicado una guía de tolerancias en defectos y /o contaminantes naturales inevitables en alimentos; contiene restricciones para las aceitunas: <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/dalbook.html>

Desde 1995, el FDA emitió regulaciones respecto de los principios HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point – Análisis de Riesgo y Punto de Control Crítico). Las regulaciones para el proceso sanitario de importación de alimentos, exigen que para aquellos que sean comercializados en Estados Unidos, hayan sido procesados de acuerdo a los principios HACCP y los pre-requisitos de sanidad que están especificados en esas regulaciones. Estos requisitos se aplican tanto para los productos importados, como para los domésticos. Los importadores tienen la responsabilidad bajo esas regulaciones, de verificar que los productos que están importando cumplan con esos requerimientos. Se puede obtener mayor información en: [http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_00/21cfr110\\_00.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_00/21cfr110_00.html)

### **d) El Contenido De Residuos De Pesticidas, Metales, Contaminantes Químicos Y Toxinas Naturales.**

El organismo federal que determina cuáles son los pesticidas permitidos y sus tolerancias, es Environmental Protection Agency (EPA), pero FDA está encargada de controlar que se cumplan estos parámetros. Para mayor información remitirse al 21CFR170.19. Con



respecto a los Contaminantes naturales inevitables, metales pesados y toxinas, la FDA publica unas guías para conocer límites de contaminantes naturales inevitables y otros contaminantes como metales pesados o toxinas. Para mayor información obtenerla en el 21CFR109.

### **e) Los Aditivos Directos E Indirectos Y Los Colorantes. Irradiación De Alimentos.**

Los fabricantes que utilicen aditivos deberán comprobar que los mismos están autorizados en EE.UU. Asimismo, se debe de tener en cuenta que la presencia de aditivos no autorizados y el etiquetado incorrecto por no indicar la lista de ingredientes constituye motivo para las detenciones y rechazos. Para mayor información deberá remitirse a 21CFR170 a 189.

157

### **- REGULACIONES PARA CONSERVAS DE BAJA ACIDEZ O ACIDIFICADAS**

En el caso específico de productos enlatados de baja acidez (Low Acid Canned Foods – LACF aquellos tratados mediante calor, que tienen un PH mayor a 4,6 y actividad del agua mayor a 0,85 contenidos en envases herméticamente cerrados) o de productos acidificados (Acidified Foods- AF: aquellos productos conservados a los que se les añade ácidos para reducir su PH a 4,6 o menos y con actividad del agua menor a 0,85). El FDA exige adicionalmente que estén registrados antes de realizar su primera exportación.

Para obtener tanto el número de identificación como fábrica (FCE) como el número del producto (SID), el FDA, a través de LACF Registration Coordinator (HFS-618) Center for Food Safety and Applied Nutrition (FDA), realiza el registro verificando el proceso de fabricación del producto importado (contenido de agua, grado de acidez, esterilización, etc.) para asegurarse de que cumpla estos requisitos.

No se requiere del envío de ningún tipo de muestras. El FDA verificará los productos sólo en el primer embarque, para ver si cumplen con los requisitos establecidos. Se puede



obtener mayor información en: <http://www.fda.gov/Food/FoodSafety/Product-SpecificInformation/AcidifiedLow-AcidCannedFoods/default.htm>

Este registro es exigido también en el caso de envío de muestras, lo cual es importante tener presente a la hora de planificar acciones promocionales o de mercadeo, y realizar estos trámites con al menos 3 meses de anticipación.

### - Normas De Calidad Voluntarias

El **Agricultural Marketing Service (AMS)**<sup>41</sup> ha publicado varias normas de calidad (United States Standards) aplicables a frutas y hortalizas frescas, frutos secos, etc y entre ellos el aceite de oliva, zumos, etc. Cabe destacar que estas normas, a diferencia de las normas de calidad denominadas Marketing Orders, no son de obligada aplicación salvo que se utilicen en el etiquetado las denominaciones empleadas en las mismas, en cuyo caso habrá de ajustarse a esas definiciones. Las regulaciones para el establecimiento de normas voluntarias de calidad se contienen en 7CFR36. Se tiene acceso a las normas de calidad voluntarias ya establecidas por AMS, en el sitio de Internet: <http://www.ams.usda.gov/standards/>.

En la práctica actual y habitual del mercado estadounidense se utilizan las denominaciones del Consejo Oleícola Internacional<sup>42</sup> (COI), que a su vez están apoyadas a nivel nacional por la entidad privada North American Olive Oil Association (NAOOA). En cualquier caso, cumpliendo con las normas de calidad españolas no se sufren problemas en el proceso de importación.

### - Productos Orgánicos (Ecológicos o Biológicos)

El organismo competente respecto a la normativa aplicable a productos orgánicos es el AMS. En Estados Unidos se define a un producto orgánico como: todos aquellos productos para cuyo cultivo y/o procesamiento industrial se hayan empleado técnicas naturales o tradicionales, que respeten el medio ambiente y en las que la aplicación de los avances de

<sup>41</sup> Organismo federal perteneciente a USDA organismo federal perteneciente a USDA

<sup>42</sup> [www.internationaloliveoil.org](http://www.internationaloliveoil.org)



tecnología, tales como el empleo de fertilizantes o pesticidas, antibióticos, uso de ingeniería genética, irradiación, u otros, sea bastante reducida, o bien, nula.

**Las Regulaciones Federales Derivadas De La Ley National Organic Program (NOP)**<sup>43</sup> se contienen en 7CFR205 y afectan a la producción y comercialización de estos productos, entre los que se encuentran no solamente los productos hortofrutícolas, sino también los cárnicos y lácteos, entre otros.

159

Para que los productos ecológicos originarios de España puedan exportarse a EEUU es preciso que estén certificados por una entidad certificadora reconocida por el AMS. Para mayor información se sugiere: <http://www.ams.usda.gov/nop/CertifyingAgents/Accredited.html>.

### REGULACIONES PARA EL ENVASES Y EMBALAJES

#### a) Requisitos Sanitarios

Existen requisitos sanitarios para envases y embalajes que tienen contacto con los alimentos. Las distintas materias usadas en la producción de envases se regulan como si se tratara de aditivos alimentarios indirectos. Las regulaciones relevantes se contienen 21CFR170 y 174 a 186 y cubren materiales tales como adhesivos y tratamientos de acabado, papel y cartón, plásticos y metales. Se recomienda consultar la página web de FDA relativa a materiales de envases y embalajes: <http://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/PackagingFCS/IndirectAdditives/default.htm> (listado de sustancias en contacto con alimentos con referencias – columna Regnum- a las disposiciones o tolerancias de aplicación contenidas en el 21CFR170 a186)

#### b) Requisitos Fitosanitarios

También, existen requisitos fitosanitarios para paletas (pallets) y embalajes que son de madera entera. EEUU exige que la madera utilizada en paletas o como medio de carga y embalaje de mercancía (Wood Packaging Materials) sea sometida a uno de los tratamientos

<sup>43</sup> <http://www.ams.usda.gov/nop/indexIE.htm>



recomendados por la International Plant Protection Convention (IPPC), es decir, calentamiento en horno o fumigación con bromuro de metilo. La normativa se contiene en 7CFR319.40 y es administrada por el organismo federal Animal & Plant Health Inspection Service (APHIS). Para mayor información remitirse a: [http://www.aphis.usda.gov/import\\_export/plants/plant\\_imports/wood\\_packaging\\_materials.shtml](http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/plant_imports/wood_packaging_materials.shtml).

### REGULACIONES PARA EL ETIQUETADO Y ROTULADO

160

Hay que distinguir entre el etiquetado obligatorio y el voluntario, ambos regulados por FDA en 21CFR101. El etiquetado obligatorio: se trata que el producto debe llevar dos etiquetados obligatorios que es el general y el nutricional y salvo excepciones, siempre se indicará país de origen en inglés (Ej. Product of...). También, es obligatorio indicar, en el etiquetado nutricional, si fuera el caso, el contenido de ácidos grasos trans. El etiquetado voluntario consiste en informar ciertos avisos no admitiéndose mensajes que puedan confundir al consumidor ni reclamos de salud salvo que hayan sido aprobados (21CFR101), debido que está muy regulado por la FDA. Para mayor información sobre etiquetado obligatorio se recomienda leer la Guía de la FDA “A Food Labelling Guide”<sup>44</sup> y para etiquetado voluntario <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/default.htm>.

Todos los productos que contengan más de 0,05g de grasa total por porción deben incluir en el etiquetado información nutricional detallada sobre el contenido de grasas saturadas. Si el contenido es menor de 0,05g de grasas saturadas, se indica colocando al pie de la etiqueta la frase “The food is not a significant source of trans fat”. A fines de obtener mayor información y actualización de las normas de etiquetado, consultar la página: <http://www.fda.gov/Food/LabelingNutrition/default.htm>

---

<sup>44</sup><http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm2006828.htm>





Todos los productos envasados que sean exportados a Estados Unidos deben contener la siguiente información en su etiquetado (en inglés):

- Información Descripción: Nombre del Producto Se refiere a su nombre genérico
- Contenido Neto: Una declaración de la cantidad exacta del contenido del envase debe ser emitida ya sea en libras o galones que son las medidas permitidas
- Nombre y Dirección del Productor / Nombre y Dirección del Distribuidor: Debe incluir calle, ciudad, estado y código postal. Debe estar contenida ya sea en el panel principal de exhibición o en el panel de información.
- Ingredientes: Debe listar los ingredientes utilizados en la elaboración del producto. Si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar cada ingrediente en orden descendiente o según la predominancia, por su nombre común o usual.
- Especias, sabores y algunos colorantes, además de aquellos productos que se venden como tales, se podrán designar como especias, sabores y colorantes, sin tener que nombrar a cada uno. Sin embargo, aquellos alimentos que contengan un colorante aditivo que esté sujeto a la certificación de la FDA deberán declarar el colorante junto al resto de los ingredientes
- Información Nutricional Debe aparecer ya sea en la etiqueta del producto o bien en una etiqueta adjunta al envase.
- Los componentes obligatorios en el panel nutricional de cada etiqueta son: total de calorías, calorías de grasa, total de grasa, grasa saturada, colesterol, sodio, total de carbohidratos, fibra dietética, azúcares, proteínas, vitamina A, vitamina C, calcio y hierro.
- La ley permite que los productores de alimentos procesados puedan hacer declaraciones de salud en cuanto a la relación entre nutrientes y las condiciones de salud de ciertas enfermedades, siempre que estén aprobadas por el FDA
- País de Origen Las leyes Aduaneras en los Estados Unidos requieren que cada artículo importado tenga el nombre del país de origen en inglés



IMAGEN 4.6.6: ETIQUETADO OBLIGATORIO: NUTRICIONAL

Annotations for the Nutrition Facts label:

- Helvetica Regular 8 point with 1 point of leading
- Franklin Gothic Heavy or Helvetica Black, flush left & flush right, no smaller than 13 point
- 3 point rule
- 7 point rule
- 8 point Helvetica Black with 4 points of leading
- 6 point Helvetica Black
- 1/4 point rule centered between nutrients (2 points leading above and 2 points below)
- All labels enclosed by 1/2 point box rule within 3 points of text measure
- 8 point Helvetica Regular with 4 points of leading
- 1/4 point rule
- 8 point Helvetica Regular, 4 points of leading with 10 point bullets.
- Type below vitamins and minerals (footnotes) is 6 point with 1 point of leading

Nutrition Facts	
Serving Size 1 cup (228g) Serving Per Container 2	
Amount Per Serving	
<b>Calories</b> 260	Calories from Fat 120
% Daily Value*	
<b>Total Fat</b> 13g	<b>20%</b>
Saturated Fat 5g	<b>25%</b>
Trans Fat 2g	
<b>Cholesterol</b> 30mg	<b>10%</b>
<b>Sodium</b> 680mg	<b>28%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 31g	<b>10%</b>
Dietary Fiber 0g	<b>0%</b>
Sugars 5g	
<b>Protein</b> 5g	
Vitamin A 4%	Vitamin C 2%
Calcium 15%	Iron 4%
*Percent Daily Values are based on a diet of other people's misdeeds.	
	Calories: 2,000 2,500
Total Fat	Less than 85g 80g
Sat Fat	Less than 20g 25g
Cholesterol	Less than 300mg 300mg
Sodium	Less than 2,400mg 2,400mg
Total Carbohydrate	300g 375g
Dietary Fiber	25g 30g

FUENTE: PROCHILE 2011

ETIQUETADO VOLUNTARIO: RECLAMO DE SALUD

La evidencia científica limitada y no concluyente sugiere que la ingesta diaria de unas 2 cucharadas (23 gramos) de aceite de oliva puede reducir el riesgo de padecer enfermedad (cardíaca) coronaria debido a la grasa monoinsaturada del aceite de oliva. Para alcanzar este posible beneficio, el aceite de oliva debe sustituir a una cantidad similar de grasa saturada y no incrementar el número total de calorías que se ingieren por día. Una ración de este producto [ nombre del alimento] contiene [ x ] gramos de aceite de oliva.



### MARCAS Y PATENTES

El organismo federal encargado del registro y administración de la normativa de marcas y patentes en EE.UU. es la US Patent & Trademark Office (USPTO o PTO). La totalidad de las regulaciones federales en materia de patentes, marcas y derechos de autor se contiene en 37CFR1 a 150.

### MARCAS

En la normativa estadounidense, una marca es una palabra, frase, símbolo o diseño, o una combinación de palabras, frases, símbolos o diseños, que identifican y distinguen el origen de un producto o servicio de una parte de los mismos. Los derechos de las marcas se originan mediante:

- El uso actual de la marca (COMMON LAW),
- Rellenando una solicitud para registrar una marca ante el organismo USPTO, en la que se declara la buena intención de comercializar la marca siguiendo la normativa del Congreso de EEUU.

Para establecer los derechos de una marca pues, no es imprescindible registrarla ante el organismo federal PTO ya que el mero uso de la misma ya confiere ciertos derechos derivados de la Common Law. Sin embargo, la protección de la marca por esta vía es mucho más débil por lo que el registro ante PTO puede asegurar unos mayores beneficios que van más allá de los derechos adquiridos simplemente por el uso una marca. Cualquier operador económico que reclame derechos sobre una marca puede usar los símbolos TM (trademark) o SM (service mark) con el fin de alertar sobre su derecho. El símbolo ® sin embargo, solamente se puede usar cuando la marca está registrada ante PTO.

Es importante saber que, las personas/empresas que no residan en EEUU deben designar, por escrito, el nombre y la dirección de un representante local (persona que tenga residencia en EEUU). Esta persona recibirá toda la correspondencia de PTO, a menos que el solicitante esté representado por un abogado en EEUU.



### PATENTES

En la ley estadounidense, la patente es la concesión por parte del gobierno, al inventor (o a las personas que este autorice), de la titularidad del derecho sobre el invento (nuevo producto), por el cual se prohíbe a otros el uso, disfrute o venta de la invención en los Estados Unidos, así como su importación dentro de este país. La duración de la patente es de 20 años computables a partir de la solicitud de la misma.

La ley establece que cualquier persona que inventa o descubre algún proceso, máquina, manufactura o cualquier otra mejora, que sea nueva y útil, será susceptible de obtener una patente, de acuerdo con las condiciones y requerimientos especificados en la misma. Además señala que, solamente el inventor, salvo excepciones, podrá solicitar la patente. Si dos inventores o más participaron en la creación o descubrimiento de la invención, todos estarán legitimados para solicitar la patente. Sin embargo, la persona que simplemente haya aportado fondos para financiar la invención, en ningún caso será considerada como inventor.

Una patente extranjera que ha sido previamente registrada en otro país, podrá así mismo registrarse en los EE.UU. siempre y cuando sea hecho dentro del período de 12 meses (o sólo 6 meses si se trata de una patente de diseño), desde la fecha en que fue registrada en el extranjero por primera vez. Si bien legalmente los inventores pueden registrarse sin necesidad de los servicios de un abogado, en la práctica resulta difícil. La misma PTO recomienda contratar los servicios de un profesional.

En la página que PTO mantiene en Internet, se puede obtener información adicional, tal como guías con los pasos para el registro de marcas y patentes, impresos de solicitud relevantes, detalle de gastos del mismo, listados de agentes/abogados reconocidos por dicho organismo, etc. (<http://www.uspto.gov/>)



### OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

Se considera oportuno, según el informe de la Oficina Económica y Comercial de España en Washington, la contratación de los servicios o asesorías de profesionales (abogados y consultorías) para aspectos de regulación y tramitación legal en alimentación, debido que la legislación de este país es compleja. Food and Drug Law Institute (FDLI), entidad sin ánimo de lucro, ofrece listados de empresas profesionales en su portal de Internet<sup>45</sup>. Además, otro punto a considerar es que el fabricante y/o exportador debería contratar un seguro que cubra su producto y componentes, en el mercado estadounidense, debido que no existe normativa federal que regule nacionalmente el marco legal de responsabilidad sobre el producto. En el portal de Internet de Insurance Information Institute (III) se pueden obtener contactos de agentes de seguros<sup>46</sup>. Por otra parte, algunos importadores estadounidenses exigen que los productos importados vayan etiquetados con el UPC (Uniform Product Code - Código de Barras) utilizado en este país con 12 dígitos que es diferente a los que utilizan en Europa y en la mayor parte de los países del mundo que son 13 dígitos. Por lo que, se sugiere que las empresas españolas pueden dirigirse directamente a **GS1 US** (anteriormente **UCC, Uniform Code Council**) representada en España por la Asociación Española de Codificación Comercial<sup>47</sup> para conseguir un número UPC o alternativamente pueden acordar con su importador que sea éste quien lo gestione.

---

<sup>45</sup> [www.fdpi.org](http://www.fdpi.org) (Membership Benefits/Professional Services Directory).

<sup>46</sup> <http://www.iii.org> (pulsar sobre Tools/ Find a Company).

<sup>47</sup> [www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)



### 4.7 MEDIOS DE PAGO

Las transacciones comerciales en EE.UU. se realizan usualmente bajo la modalidad de “cuenta abierta” en la cual el comprador le abre una cuenta al vendedor, mayormente en su banco, donde efectúa los pagos o liquida las facturas pendientes en plazos determinados según el acuerdo establecido o en las fechas previamente establecidas. En la práctica siempre el vendedor es el que financia la transacción para el comprador y el que se fía de su buena voluntad para saldar sus cuentas.

En el caso de las transacciones internacionales, el pago de dichas operaciones se realizan normalmente con la carta de crédito (letter of credit- L/C) en todas sus formas: pagaderas a la vista, pago diferido, revolving, etc.

Cuando el importador y el exportador llegan a establecer relaciones estables, el método de pago más común utilizado en las transacciones comerciales es la cobranza documentaria (collections).

También podemos apreciar que la mayoría de los bancos estadounidenses ofrecen periódicamente a los vendedores que mantienen cuentas abiertas con sus clientes, líneas de crédito revocables por cantidades que les permitan cubrir las necesidades de caja de las empresas. El límite para estas líneas de crédito para capital de trabajo gira en torno al 50% del valor promedio de facturación que mueve la cuenta abierta o el 70% del valor de stocks de producto fabricado. El interés que cobran los bancos estadounidenses para dichas líneas de crédito es de un punto arriba de las tasas de referencia bancaria (libor en muchos casos).



## CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

### 5.1 Marketing estratégico

Se centra en el análisis de los Mercados, Análisis de los respectivos entornos y variables que afectan a la empresa, tendencias, análisis de los consumidores y seguimiento de la competencia. Con este análisis, la empresa estará en condiciones de fijar sus objetivos y establecer las tácticas operativas que darán lugar al Marketing Operativo.



En este apartado nos centraremos en analizar el mercado externo, bajo el enfoque de Porter. Además, se plantea los objetivos que se le planifica a la empresa que está relacionado con el flujo de caja de la inversión (cash flow operativo).

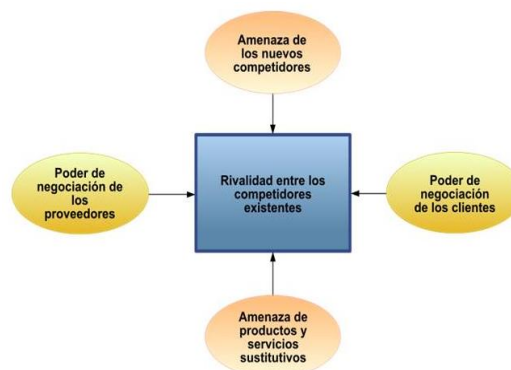
También, se propone a la empresa desarrollar su marca a través de la nueva imagen de sus productos y posicionarla como un producto gourmet pero no solo enfatizado por el envase sino por el valor que quiere proyectar la empresa a través de sus productos : *Salud y buen sabor, tradición, Calidad, y Valores Éticos*. Por ello, se ha planteado a la empresa desarrollar una etiqueta externa con nombre “*Our History*” para el canal retail, donde permite explicar las bondades tanto de la empresa

#### 5.1.1.1 Análisis externo

#### 5.1.1 Análisis Porter

A continuación realizaremos un análisis del sector en base al esquema de Porter.

**GRÁFICO 5.1.1.1: 5 FUERZAS DE PORTER**



Fuente: Internet



**El poder de negociación de los proveedores o vendedores:** En el mercado de Estados Unidos, la producción de aceituna de mesa es bastante baja respecto a las importaciones de la misma. En el año 2013 la producción estadounidense de aceitunas fue de 71 000 toneladas, mientras que las importaciones alcanzaron una cifra de 132 159.381 toneladas del mencionado producto para el mismo año. Sus principales proveedores son España en primer lugar, seguida por Grecia y Marruecos. Los proveedores que son en este caso las empresas españolas, tienen un poder de negociación bastante bajo debido a la existencia de un gran número de proveedores entre los tres países anteriormente mencionados, y si bien existen diferentes tipos de calidades de la aceituna, no es un producto tan diferenciado. Por ello en este caso el poder de negociación lo tienen las empresas que distribuyen este producto dentro de los distintos canales del mercado norteamericano.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** Existe un gran número de competidores en este sector y de acuerdo al tipo de canal que utilizan para comercializar sus productos, ya sea canal retail o canal horeca. El producto se encuentra en la fase de madurez, para lo cual las empresas que están en dicho mercado y particularmente en el sector de productos gourmet, buscan constantemente la innovación y diferenciación de sus productos ya sea en sabor, en presentación, o cualquier otra cosa que le dé un valor añadido que sea apreciado por el competidor norteamericano.

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes que en este mercado son los distintos puntos de venta donde acude el cliente para conseguir el producto, tienen un poder de negociación bastante alto, debido en primer lugar a que existen un gran número de proveedores y múltiples canales de distribución, lo que les da mejores opciones de compra.





**Amenaza de nuevos competidores:** La tendencia que existe en este modelo de negocio es que cada vez se están integrando más, tanto hacia atrás como hacia adelante, las distintas fases de la cadena de valor, a tal punto que actualmente el importador puede también cumplir la función de distribución, lo cual si bien hace que hayan cada vez menos intermediarios, también le da un poder de negociación mayor a los importadores distribuidores y esto no resultaría tan beneficioso para las empresas exportadoras españolas.

**Amenaza de productos y servicios sustitutivos:** Mayormente la aceituna es usada como aperitivo, como snack o para la preparación de ensaladas, etc, por lo tanto en cada uno de los usos anteriormente mencionados, las aceitunas no son indispensables debido a que pueden ser fácilmente sustituidas en caso de que no se pueda hacer uso de ellas.

### 5.1.2 Fijación de objetivos

La mayoría de las empresas desde que se inician plantean sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo; pues estos objetivos le ayudan a tener una orientación hacia el futuro, si bien es cierto estos objetivos no se cumplirán al 100%, a consecuencia de factores externos o escenarios no previstos, pues le ofrecen una guía a lo largo del camino.

Recordemos el enfoque del empresario (explicado en el capítulo 2): *“Deseo exportar pues mi motivo principal es poder ampliar mercado con el fin de ampliar nuestra producción y crecer como empresa.*

Entonces, planteamos como objetivo principal: ampliar mercado y crecer como empresa que se puede reducir a “crecer como empresa optimizando rentas”, esto lo relacionamos con la internacionalización de la empresa ya que gracias a este proceso llegaremos a este objetivo; sin embargo, la empresa tiene preocupaciones después de haberse planteado el mercado/país objetivo, de aquí parten sus objetivos/problemas<sup>48</sup>, que serán resueltos mediante este estudio:

- ¿Existe realmente potencial para los productos de LA TORTOLA en Estados Unidos?
- ¿Qué previsión de ventas y cuotas de mercado puede alcanzar LA TORTOLA?

<sup>48</sup> Cerviño, J. Marketing Internacional, (2010), pág. 171

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



Pues de aquí parte establecer los objetivos específicos en este nuevo mercado

- LA TORTOLA tiene como objetivo aumentar en 30% su facturación actual (año 2014) en un periodo de 5 años
- LA TORTOLA tiene como objetivo aumentar en 10% su margen bruto actual en un periodo de 5 años
- LA TORTOLA espera posicionarse como una empresa que vende aceitunas naturales de gran calidad y de buen sabor, hechos de manera artesanal.



### 5.1.3 Público objetivo

El cliente directo de LA TORTOLA tendrá el siguiente perfil:

En primera opción se buscará un Importador/Distribuidor especial que venda productos gourmet y que pueda abastecer tanto el canal Retail como el Food Service ya que para la empresa le sería casi imposible vender al consumidor final

#### PERFIL DEL DISTRIBUIDOR:

- Que sea también importador ya que de esta forma puede ser más eficiente y competitivo en el mercado
- Que pueda abastecer tanto el canal Retail como el Food Service
- Que tenga dentro de su carteras de clientes las tiendas gourmet, establecimiento de venta de productos naturales, supermercados y supermercados étnicos (hispanos). Asimismo, dentro del canal HORECA que tenga como clientes: los restaurantes, bares y hoteles de gama media-alta
- Evitamos establecimientos de venta masiva como Walmart, Costco's y Target debido que de ser el caso habrá un presión en la reducción de los precios de venta
- Que tenga una amplia cobertura mercado en el cual incluya New York (según estudio de mercado zona potencial)
- Comprometidos a la construcción de la marca

#### Potenciales clientes directos – Importadores/Distribuidores:

Para el canal retail se propone que la empresa debería contactarse con las grandes cadenas de supermercados como Dean & DeLuca y/o Whole Foods Market ya que suministran productos españoles, a través de los distribuidores. Además, tenemos otros como Wild Oats y Bristol Farms que ofrecen los productos con precios más elevados. Otra gran cadena de supermercados en William Sonoma



Cabe recordar que los más grandes distribuidores en el sector gourmet son: Kehe Foods, Tree of Life, Haddon House, DPI y Millbrook que juntos representan una cuota de mercado del 80%.

- 1) Kehe Foods Distributors, Inc: es una empresa propiedad de sus empleados. Fue fundada en 1952 en Romeoville, Illinois, y es uno de los mayores distribuidores de productos gourmet de EE.UU. Distribuye sus productos en 37 estados de EE.UU. y en México a más de 9.000 minoristas, entre los que se encuentran las cadenas de supermercados Albertson's, Kroger y H.E.B. En su catálogo aparecen productos gourmet, étnicos (africanos, asiáticos, europeos, latinos, indios, italianos), ecológicos y Kosher.
- 2) Haddon House Esta empresa comenzó su andadura hace cuarenta años como un distribuidor de aceitunas y pepinillos en el área de Philadelphia. Se ha convertido en uno de los grandes distribuidores Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco 21 independientes de alimentación gourmet, étnica y natural del país, así como de productos lácteos y congelados. Haddon House distribuye más de 15.000 productos de 1.000 marcas diferentes por todo EE.UU., además de productos con sus propias marcas: Haddon House, Asian Gourmet o
- 3) Tropical Pepper: Tree of Life se fundó en 1970 en Florida y era una tienda de productos ecológicos y naturales. A finales de la década de los 70, se convirtió en el primer distribuidor de productos ecológicos y naturales de EE.UU., alcanzando unas ventas de 30 millones de dólares. En 1985 Royal Wessanen NV, una compañía holandesa, que adquirió Tree of Life y su negocio de distribución en EE.UU. y Canadá, convirtiendo a Tree of Life en uno de los principales distribuidores de alimentos gourmet de EE.UU. En 2005, la división de Norteamérica (Tree of Life) tuvo unas ventas de 960 millones de euros y un beneficio de 3,8 millones de euros. Tree of Life distribuye más de 42.000 productos en EE.UU. de más de 2.000 empresas, americanas y extranjeras, de todo tipo, desde pequeñas y medianas empresas especializadas en un tipo de producto hasta grandes multinacionales como Hain/Celestial, Nestlé, Goya, Bigelow, Knorr y Organic Valley.



- 4) DPI Este distribuidor está dividido en cinco divisiones que se ocupan de diferentes áreas geográficas en EE.UU.: DPI Northwest (Noroeste), DPI West (Oeste), DPI Midwest (Medio Oeste), DPI Rocky Mountains (Montañas Rocosas) y DPI Mid Atlantic (Atlántico). Como grupo llevan 55.000 productos gourmet, ecológicos y étnicos que provienen de todos los continentes.
- 5) Millbrook es un distribuidor fundado en 1960, que tiene 1.300 empleados y distribuye más de 40.000 productos (gourmet, naturales, étnicos, etc.) a 10.000 minoristas en 45 estados. Como se puede observar en la siguiente tabla, los principales clientes de los distribuidores de productos gourmet son los supermercados y tiendas especializadas. Y en menor volumen absoluto a tiendas de productos naturales o de regalos y a restaurantes.

Como segunda alternativa sería buscar un distribuidor del canal HORECA que tenga como clientes: los restaurantes, bares y hoteles de gama media-alta

La tercera alternativa es contratar un agente comercial para contactar con los distribuidores y/o demás intermediarios (tiendas gourmet, establecimiento de venta de productos naturales, supermercados y supermercados étnicos). De tal forma existirá mayor contacto con el cliente final y la empresa tendrá el beneficio de tener información de primera mano: saber cómo funciona el mercado y sus clientes (gustos y preferencias, tendencias de consumo, etc.)



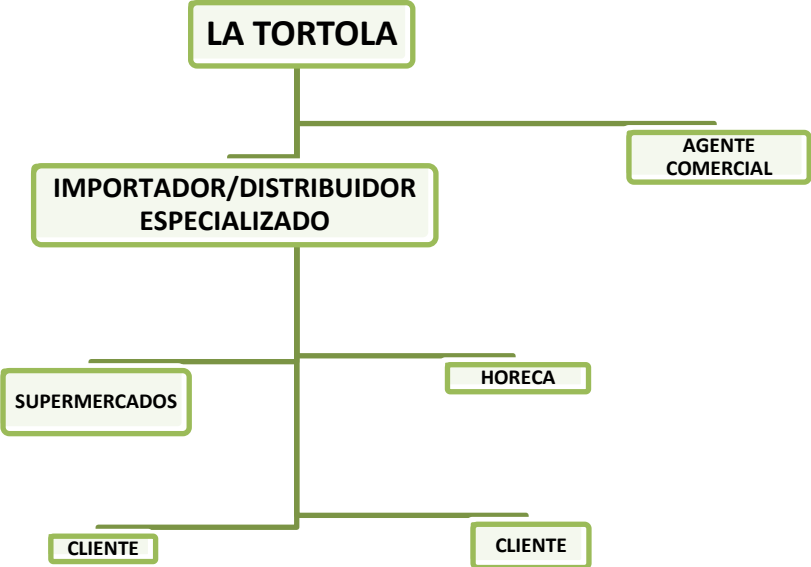
### PERFIL DEL CLIENTE FINAL:

- Nivel socioeconómico: un consumidor con medios-altos ingresos y de mayor nivel educativo.
- Geográfico: País Estados Unidos (Estado New York)
- Edad: de toda edad concentrándose en jóvenes adultos
- Estilo de vida:
  - o Preocupación por el cuidado de la salud, lo que lo motiva a comprar productos naturales, preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social lo que le impulsa a optar por comprar de empresas que se alinean a su pensamiento.
  - o Les gusta probar nuevos sabores y texturas de productos
  - o La comida forme parte del estilo de vida de los consumidores y que disfruta de organizar fiestas/reuniones para amigos y familiares. Además, cocina en casa
  - o Miran mucho programas de televisión sobre comida a la semana
  - o Pasan mucho tiempo en internet
  - o Personas que buscan la facilidad para elaborar comidas (buscan raciones personalizadas, comidas semipreparadas, etc)

### PERFIL DEL CLIENTE HORECA (CLIENTE INDUSTRIAL):

- Restaurantes, bares y hoteles de gama media-alta
- Geográfico: País Estados Unidos (Estado New York)
- Preparaciones en platos gourmet que incluyan aceitunas
- Que presenten el producto como aperitivo
- Preocupación por el medio ambiente y social
- Compren cantidades

Acontinuación, se presenta tanto el cliente directo como el cliente industrial y final debido que de ellos dependerá como se deberá ajustar la empresa que se detalla en su marketing operativo (producto, precio, distribución y comunicación)





### 5.1.4 Estrategia comercial

Posicionar los productos de LA TORTOLA como productos diferenciados en base de sus atributos: *productos naturales, innovadores, saludables y de buen sabor, elaborados de manera artesanal*. Asimismo, se posicionará como una empresa que tiene *preocupación por el medio ambiente y la sociedad*

La imagen de la marca es un factor relevante dentro de la estrategia comercial debido que, de no hacerlo, será una empresa más dentro de este sector tan competitivo en precios. El diseño de la marca que presenta actualmente la empresa denota el elemento clave de producto gourmet; sin embargo, deberá modificar el packaging para ser posicionada como deseamos. Para ello, mezclaremos todas las variables (4P) para apoyar este posicionamiento



## LA MARCA:

### IMAGEN 5. 1.4.1: LA MARCA – LOGOTIPO ANTIGUO



Fuente: LA TORTOLA

Tal como habíamos mencionado anteriormente, la empresa busca posicionar sus productos como naturales, de calidad, y buen sabor, entre otros atributos. Pero además busca también reflejar todas estas características a través de su marca-logotipo y los colores utilizados en el diseño de la misma. El logo de la empresa a través de su imagen y colores expresa naturaleza, salud, paz, un medio ambiente silvestre que se ha desarrollado a través de los años según las leyes naturales, etc. Cabe resaltar también que en el centro del logotipo se ha colocado una tórtola, que es un ave propia de Puente Genial (lugar de procedencia de la



empresa), que además, aparte de reflejar lo anteriormente mencionado, hace también referencia a quien fue el abuelo del fundador de la empresa, el cual era conocido en la zona como “el tórtolo”, nombre que sirvió de inspiración y que ha acompañado a la familia a lo largo de esta aventura que lleva casi medio siglo de experiencia y tradición.

Basados en el estudio de mercado realizado para la empresa, así como también en las aspiraciones de internacionalización de la misma y un futuro posicionamiento (el cual cuenta con un valor añadido para el cliente), se recomienda utilizar el siguiente logotipo en los distintos envases.

178

### IMAGEN 5. 1.4.2: LA MARCA – LOGOTIPO NUEVO



Fuente: LA TORTOLA

Este nuevo logotipo, aparte de expresar los atributos del anterior, le añade a través de sus colores dorados, ese toque de exclusividad, elegancia, de calidad, de producto premium, gourmet que es consumido por clientes exigentes, que demandan ante todo calidad y buscan salud alimenticia.



### 5.1.5 Formas de entrada

La exportación es la forma más tradicional y más establecida para operar internacionalmente, y suele ser la forma en que las empresas inician sus actividades internacionales. A medida que la empresa va tomando experiencia y consolidando sus mercados, se suele asumir otras modalidades de mayor control y recursos<sup>49</sup>.

Partiendo de esto, un análisis del mercado y de la empresa, planteamos una exportación indirecta debido que LA TORTOLA es una pequeña empresa y no tiene contacto con el exterior (falta de experiencia internacional) y debido que el mercado estadounidense delimita las formas de entrada con sus normativas e implantación del rol principal del distribuidor “las normas del juego”. El medio conducto será a través de un agente comercial y un importador/distribuidor.

Si bien es cierto que elegimos ingresar al mercado de Estados Unidos no podríamos abastecer a este mercado debido a la gran dimensión como país y el perfil de consumidor que desea la empresa tanto para canal retail y horeca. Por lo que, en base al estudio de mayor consumo gourmet, que también implica toda las zonas de las costa – Noreste y Oeste, se ha determinado escoger New York.

Cabe resaltar que nos referimos a mayor consumo gourmet para ambos clientes, es decir, que nos basamos en:

- Estado de mayor consumo gourmet
- Mayor cantidad de restaurantes y bares de gama media-alta
- Estado más poblado
- Diversidad cultural

Estos criterios son críticos para determinar el Estado al cual va a comenzar a exportar LA TORTOLA

---

<sup>49</sup> Cerviño, J. Marketing Internacional, (2010), pág. 231-232



Nueva York es el estado de las oportunidades de negociación. Cuenta con una población total de 8.124.426 habitantes. Presenta como ciudades más importantes a: Nueva York, Brooklyn, Queens, Manhattan, Bronx y Staten Island.

A pesar de la última crisis económica mundial q ha afectado también a EEUU, el capital de los negocios se sigue recuperando y está en movimiento. Eso da buena señal para entrar el mercado porque Nueva York domina la economía del país, es el principal centro bancario, financiero y de telecomunicaciones de Estados Unidos, y también es la sede de la New York Stock Exchange (NYSE) en Wall Street, Manhattan.

Presenta también una diversidad racial y cultural que está estructurada de la siguiente manera:

- Blancos europeos (60,2%).
- Latinos o hispanos (16,3%).
- Raza negra (15,5%).
- Asiáticos (6,9%).
- El resto lo conforman personas de otras razas.

En cualquier caso, observamos que hay muchas razones para ser optimista, entre ellas, que la tasa de desempleo de la ciudad es inferior al promedio nacional, la alta formación al nivel educativo que sigue teniendo Nueva York y el número de restaurantes variados que llegan al número total de 18.951, lo cual es bastante favorable para el proyecto de internacionalización que se propone en el presente estudio.

Dentro de las actividades gastronómicas que se dan en el estado de Nueva York, se celebra anualmente la feria del Fancy Food los días 28, 29 y 30 de junio, la cual está organizada por la Asociación Nacional de Empresarios de Productos Gourmet (NASFT) desde 1955, y en cuya última edición participaron 2500 expositores procedentes de 81 países, quienes pudieron mostrar sus productos a más de 23 mil visitantes. El año que viene la FIAB (Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas) organizará la participación de las empresas españolas a través del Pabellón Español. Tanto como el ICEX como el

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



MARM (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino) así aumentará el apoyo económico a las empresas participantes y colaborarán también varios organismos autonómicos como Extenda, Prodeca, el IVEX o el IPEX. También contará con la presencia de 62 empresas españolas que van a ofrecer una gran variedad de productos mediterráneos entre los que destacan el queso, el olivo, aceite de oliva, vinagre, conservas vegetales, salsas, jamón, especias, almendras, turrónes, chocolates y productos de panadería.

El conocido chef español Sergio Fernández presentará varias recetas elaboradas con productos españoles presentados en la feria, además de otras actividades que tendrán lugar como los seminarios impartidos.



### 5.2 Marketing operativo

#### 5.2.1 Producto

En el capítulo 2 mencionamos la gama de productos que vende LA TORTOLA actualmente; sin embargo de esas tres líneas de negocio no podrían venderse todas en el mercado objetivo debido que implicaría un alto riesgo al internacionalizar toda la gama de productos. Estos productos son muy reconocidos por el consumidor medio español pero no por el consumidor internacional ya que no tiene el mismo conocimiento, consecuencia de una distinta cultura gastronómica.

En este apartado desarrollaremos los productos a exportar en base a la demanda (capítulo 4), los mejores productos que considera que tiene la empresa y dos criterios más: bajo riesgo y alta rentabilidad potencial. Según Cerviño J.<sup>50</sup>, el riesgo potencial es el grado de adaptación local exigida y la alta rentabilidad potencial sería los beneficios esperados de la globalización. Basado en esto, a la empresa se le propone solo la línea de aceitunas que son productos de alta rentabilidad y sin riesgo, es decir, productos que apenas haya que cambiar o adaptar para los mercados internacionales debido a la normativa del país importador.

Además, tanto la línea de aceitunas será ofrecida para ambos canales de distribución: Retail y Food Service, la diferencia radicará en que para el formato de food service será introducido como aperitivos especiales y/o como un ingrediente distintivo para sus comidas y por la demanda tiene un envase más grande y para el otro canal será introducido como un producto gourmet en un envase más pequeño, cabe resaltar que para ambos canales se le posicionará como un producto gourmet.

---

<sup>50</sup> Cerviño, J. Marketing Internacional, (2010), pág. 317.



Mediante una entrevista, el empresario menciona los mejores productos que considera que tiene la empresa basándose en los que tiene mayor margen de venta, en razón del buen sabor de las aceitunas: “*se demandan debido a los sabores que mejor hacemos*”  
A continuación, se expone los productos mencionados por el empresario:

✓ **ACEITUNAS EN DIVERSOS FORMATOS**

- *Negras enteras (Cuquillo) y deshuesadas*
- *Gordales*
- *Arbequina*
- *Manzanilla con hueso y sin hueso*

✓ **ACEITUNAS RELLENAS**

- *Rellenas con pimienta*

✓ **ACEITUNAS ALIÑADAS**

- *Aceitunas partida de la Abuela (con hueso y sin hueso)*
- *Aceitunas Partidas*

✓ **ENCURTIDOS**

- *Aceituna, Pepinillos y Cebollitas*

✓ **ACEITE DE OLIVA**

Por lo tanto, de los productos expuestos por el empresario bajo el análisis se descarta la línea de encurtidos y de aceites. Además, se proponen desarrollar tres productos que se consideran importantes para la exportación debido a su calidad y que no incurrir en grandes costes para su elaboración: Mix de colores, Manzanilla rellena de pimienta y las aceitunas picantes; tomando la premisa de la propuesta del empresario: “*elaborar productos que no incurran en mayores costes*”



Finalmente, bajo este mix entre la propuesta del empresario y el análisis del mercado estadounidense, se expone los siguientes productos para exportación:

**TABLA 5.1.1.1: LISTA DE PRODUCTOS A EXPORTAR**

<p><b>ACEITUNAS EN DIVERSOS FORMATOS</b></p>	<p>Negras enteras (Cuquillo), deshuesadas Gordales con hueso y sin hueso Arbequina con hueso Manzanilla con hueso y sin hueso Mix de colores (Arbequina, cuquillo y manzanilla)</p>
<p><b>ACEITUNAS RELLENAS</b></p>	<p>Gordal rellenas de berenjena, almendras, ajos y pimiento Manzanilla rellena de pimiento y pepinillo</p>
<p><b>ACEITUNAS ALIÑADAS</b></p>	<p>Aceitunas partida de la Abuela (con hueso y sin hueso) Aceituna Partidas Aceitunas picantes (con guindilla) Aliño baja en sal Aliño pica pica</p>

Elaboración Propia

Cabe resaltar que, bajo el enfoque de la demanda, podemos decir que de la lista propuesta, las aceitunas negras Cuquillo son como fuente alternativa de variedad dentro de la gama de productos que ofrece la empresa ya que se conoce que la demanda es más por otros tipos de aceitunas que no sean negras, similares a las aceitunas Californianas, Asimismo, se ofrece las aceitunas con hueso que no son tan demandadas como las aceitunas rellenas o las deshuesadas; sin embargo, para la variedad de productos, se toma en cuenta para su exportación.



## ACEITUNAS EN DIVERSOS FORMATOS

Dentro de esta línea de productos, se le posicionará como un producto natural basado en sólo contener sal y agua (salmuera), a efectos de ser comestible. Por lo que, su atributo de saludable será consistente con esta presentación. Dentro de esta línea se va a desarrollar el producto “mix de aceitunas” que consiste en colocar dentro de un envase tres tipos de aceitunas: Alberquina, Cuquillo y Manzanilla, lo que aparte de tener un gran sabor, tiene una buena presentación al tener tres tipos de colores (Alberquina – color verde oscuro, Cuquillo – color negro y la Manzanilla – color verde claro)

Negras enteras (Cuquillo)



Negras deshuesadas (Cuquillo)



Gordal deshuesada



Gordal entera



Mix de colores (Producto a desarrollar)



Manzanilla entera



Alberquina entera



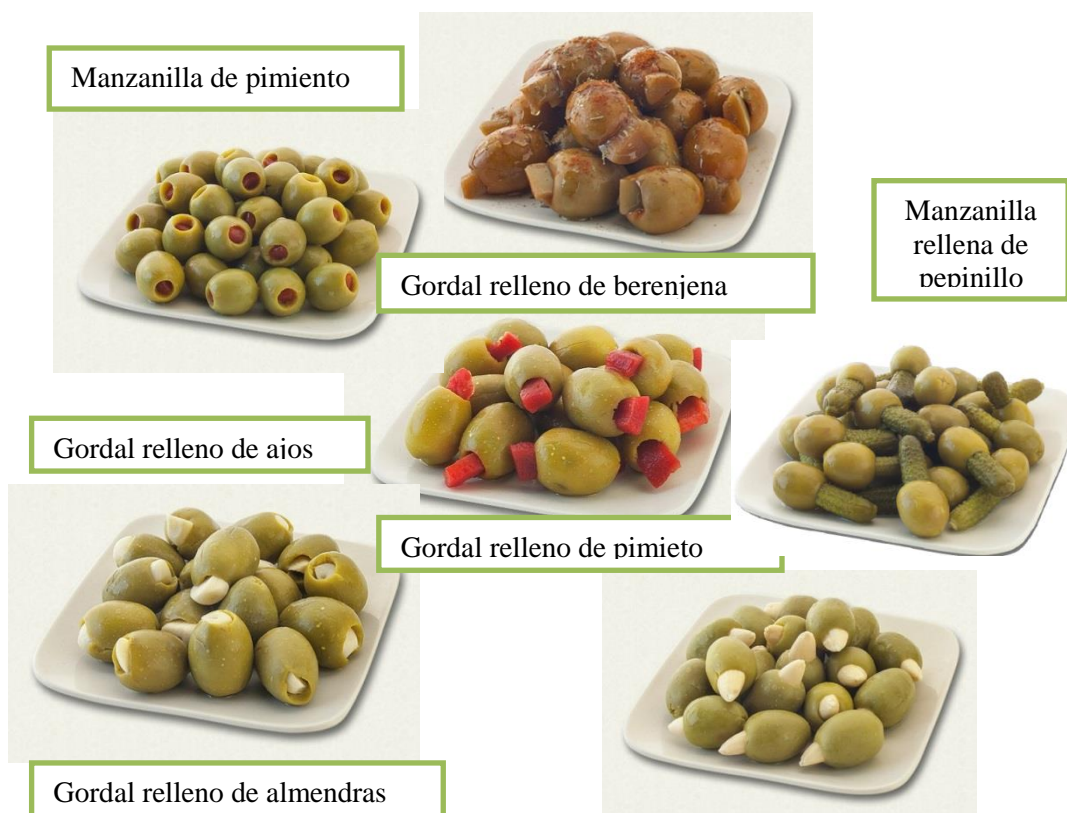
Manzanilla deshuesada



### ACEITUNAS RELLENAS

Habitualmente las aceitunas son rellenas de pasta compuestas por pimiento, anchoa, cebolla u otros productos y los aditivos necesarios. Además, tienen gelificantes y coagulantes que le permite dar consistencia a la pastas de relleno. Según José M<sup>a</sup> Estrada Cabezas<sup>51</sup>, estas pastas se fabrican en cintas que mediante una maquinaria se va introduciendo en el hueco de la aceituna deshuesada. Se utiliza más debido que la pasta es mucho más homogénea y cubre totalmente la oquedad del hueso y, con el sistema en el que la pasta es bombeada y se introduce en la oquedad y se solidifica en el acto, ya no existe perdidas de las pastas de relleno.

Sin embargo, nuestro producto se destacará debido a que no tiene una pasta como relleno sino como un producto natural con una elaboración artesanal. Asimismo, se sugiere desarrollar las manzanillas rellenas de pimiento. A continuación, se presenta los productos a exportar:



<sup>51</sup> Autor de La aceituna de mesa: “nociones sobre sus características, elaboración y cualidades”, 2011

## ACEITUNAS ALIÑADAS

Hay tantas fórmulas de aliños como localidades de regiones productoras hay, aunque con ligeras variantes propias de la región donde se elaboran. Por lo tanto, según el exquisito sabor y la aceptación del mercado se van a exportar las siguientes:

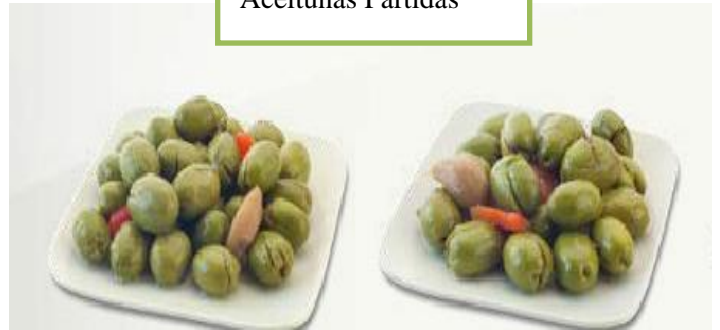
Dentro de esta línea se va a desarrollar las aceitunas picantes, basadas a un ingrediente nacional y que la empresa lo tiene como materia prima para otras elaboraciones: La guindilla.

Aceitunas baja en sal



Bain en sal

Aceitunas Partidas



Partida de la abuela entera



Aceitunas Pica Pica



Partida de la abuela sin hueso



Aceitunas Picantes - Guindillas (Producto a desarrollar)



### LA PARTIDA DE LA ABUELA

Dentro de los aliños de LA TORTOLA, tiene un producto unico y especial que es denominada “La partida de la Abuela”, ello se desprende al gran aliño que sugiere las preparaciones antiguas o de tradicion, “como lo hacian las abuelas”.

Son aceitunas gordales partidas que tienen un aliño exquisito basado en ajo, hierbas aromaticas, especias naturales y pimenton, lo que permite un sabor especial como la imagen que presentamos acontinuacion que nos provoca a degusrtala

188

#### IMAGEN 5.1.1.1: LA PARTIDA DE LA ABUELA



Fuente: LA TORTOLA

*“En Aceitunas la Tórtola, SL tenemos una clara vocación innovadora y emprendedora, aunque no por ello dejamos de amar las tradiciones, como muestra de ello tenemos esta variedad de aceituna, elaborada de manera tradicional, con los mejores y más selectos ingredientes (especias, ajos, pimientos...) y por supuesto con las mejores aceitunas”*

- Este producto tiene dos presentaciones: enteras y sin hueso.
- Por su gran aceptación en el mercado se posicionará como un producto Premium dentro de la línea de aceitunas aliñadas

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



En conclusión, se recomienda una entrada progresiva de líneas de productos, donde comencemos con productos de consumo sencillo como la línea de aceitunas: las aceitunas en diversos formatos, las aceitunas rellenas y las aceitunas aliñadas, que permitan crear el hábito de compra de nuestra marca entre los consumidores del país objetivo. Cabe destacar que lanzaremos como producto Premium: LA PARTIDA DE LA ABUELA que se sabe que tiene una gran demanda en el mercado nacional por su espectacular sabor y, a través, de los distribuidores, se sabe que, también, tiene una aceptación en el mercado internacional, lo que nos permite tener un potencial en el mercado estadounidense.

A través de esta línea de negocio vamos a crear una plataforma de lanzamiento y a posteriori se podrían lanzar al mercado las demás líneas de negocio. De esta forma, también reducimos el riesgo en caso de fracaso.

Envase:

Envase para Retail

Con respecto al envase, Según la Fundación para el fomento y Promoción de Aceitunas de Mesa<sup>52</sup>, se utilizan con frecuencia envases de cristal y existen más de veinte formatos diferentes, que van desde 3,5 cl. (60 gr.) al Galón (2.700 gr.), referidas a aceitunas lisas. Se utilizan para las aceitunas enteras, deshuesadas, rellenas de pasta de pimiento, rotas y salad, para la exportación al mercado estadounidense. Además, señala que los frascos de cristal posicionan al producto en una gama media-alta, pudiendo llegar a identificarse con el término “calidad”. Dentro de esta opción, se juega también con el tamaño, la forma y el etiquetado del tarro

190

### IMAGEN 5.2.1.2: ENVASE DE CRISTAL



Fuente: Diputación de Sevilla

Por lo tanto, el envase será de cristal para el retail, ya que es el envase más aconsejable por permitir conservar todas sus propiedades, que el consumidor pueda visualizar las aceitunas y las pueda almacenar una vez abiertas sin que se deterioren y, además, por ser parte del formato gourmet. También, se recomienda un envase que contenga entre 220 y 280 gr de aceitunas, incluyendo el líquido de gobierno. Cabe resaltar que es un recurso accesible a la empresa ya que actualmente utiliza este formato como se muestra en la imagen siguiente, sin embargo, en lo que concierne al tamaño, lo que se le sugiere al empresario es desarrollar lo planteado y gracias a la flexibilidad de la empresa se puede acceder a esta condición: *“estamos abiertos a utilizar cualquier otro formato que se adecué más a nuestro posible nuevo mercado/cliente”*.

<sup>52</sup> La aceituna de mesa: nociones sobre sus características, elaboración y cualidades, Diputación de Sevilla

### IMAGEN 5.1.1.1: ENVASE DE CRISTAL DE LA TORTOLA



Fuente: LA TORTOLA

Actualmente la empresa tiene dos formatos para canal retail (370ml 12par y 850 ml barrilete) y un formato para food service (horeca 4200 ml Galón). También, han envasado en los siguientes formatos: V720 - A370 - 1/4 galón - 1/2 galón, etc.

Envase para food service:

En la hojalata, existe también gran cantidad de formatos, desde el MINIBAR (45 gr.) hasta el formato rectangular (5.000 gr.). Se utilizan para las aceitunas enteras, deshuesadas, rellenas de anchoas, cuyo destino principal es el mercado nacional, y para las negras oxidadas, cuyo principal mercado es la exportación.



Por lo tanto, para este canal mantenemos su envase: un envase de hojalata en sus dos formatos circular y rectangular, solo que definiremos un envase de 5kg, dentro de las variedades de formatos que tiene la empresa, como podemos observar en la parte superior de la imagen:

### IMAGEN 5.1.1.2: ENVASE DE HOJALATA DE LA TORTOLA



192

Fuente: LA TORTOLA

Podemos apreciar que son envases sofisticados y que denotan calidad que no necesitan tanta transformación para ingresar al mercado estadounidense más que los exigidos por la normativa en lo que concierne al etiquetado como se explicará mas adelante





Etiqueta:

Hay que distinguir entre el etiquetado obligatorio y el voluntario, ambos regulados por FDA en 21CFR101. El etiquetado obligatorio: se trata que la aceituna en conserva debe llevar dos etiquetados obligatorios que es el general y el nutricional y salvo excepciones, siempre se indicará país de origen en inglés (Ej. Product of...). También, es obligatorio indicar, en el etiquetado nutricional, si fuera el caso, el contenido de ácidos grasos trans. El etiquetado voluntario consiste en informar ciertos avisos no admitiéndose mensajes que puedan confundir al consumidor ni reclamos de salud salvo que hayan sido aprobados (21CFR101), debido que está muy regulado por la FDA, según la explicación en el capítulo anterior.

Por lo tanto, la etiqueta debe contener lo siguiente:

- Nombre genérico del producto y nombre comercial
- La medida debe estar en libras
- Especificar los ingredientes
- Nombre y dirección del productor
- Información nutricional:
  - o Total de calorías
  - o Calorías de grasa
  - o Total de grasa
  - o Grasa saturada
  - o Colesterol
  - o Sodio
  - o Total de carbohidratos
  - o Fibra dietética
  - o Azúcares, proteínas
  - o Vitaminas A y C
  - o Calcio y hierro

# PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



- Código de barras
- País de origen : Made in Spain

Todo lo anterior traducido al idioma ingles porque así lo rige el país

## IMAGEN 5.1.1.3: ETIQUETA DE LA TORTOLA



Elaboración Propia



Asimismo, la etiqueta de LA TORTOLA debe comunicar: *Salud y buen sabor, tradición, Calidad, y Valores Éticos*. Por ello, se ha planteado a la empresa desarrollar una etiqueta externa con nombre “*Our History*” para el canal retail, donde permite explicar las bondades tanto de la empresa como del producto como se puede observar en la siguiente imagen 5.1.1.4 y finalmente traducida al inglés y vista como producto final en la imagen 5.1.1.5

### IMAGEN 5.1.1.4: MENSAJE EN LA ETIQUETA DE LA TORTOLA

*Con una tradición familiar de más de 40 años de experiencia, seleccionamos de forma artesanal las mejores aceitunas para poder llevar a su mesa una gran variedad de productos naturales de gran calidad y buen sabor.*

*Siendo conscientes que la naturaleza es nuestro mejor aliado, por ello la cuidamos y contribuimos a la generación de trabajo en la zona.*

Elaboración Propia

195

### IMAGEN 5.1.1.5: ENVASE PROPUESTO (CANAL RETAIL)



Elaboración Propia

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



Asimismo, se le sugiere a la empresa que pueda agregar al envase un “capuchón” que es similar a una tela colocada en la parte superior del frasco (IMAGEN 5.1.1.6) ya que dentro del sector gourmet ya existen estos formatos aunque son muy pocas las marcas, este formato comunica la forma artesanal y son valorados por los consumidores estadounidenses.

### IMAGEN 5.1.1.6: ENVASE CON CAPUCHON



Fuente: Aceitunas Prieta



### 5.2.1 Precio

A continuación procederemos a calcular el posible precio (en euros) de venta de los principales tipos de aceitunas que puede vender la empresa en el mercado de Estados Unidos, tanto para canal “Retail” (cuyo envase tendrá un peso neto de 220 gramos) como para canal “Horeca” (cuyo envase tendrá un peso neto de 5 kilos).

Como sabemos, la mejor manera de calcular el posible precio para un mercado específico es a través de un estudio de mercado que permita medir la sensibilidad del cliente con respecto al mismo, pero la empresa “LA TÓRTOLA”, al ser una empresa pequeña, no cuenta con recursos para realizar dicho estudio, por lo tanto la política de precio de este estudio está basada fundamentalmente en los precios establecidos por la competencia y la imagen de calidad que se busca transmitir a los consumidores.

197

#### 5.2.2.1 Precio canal Retail

De acuerdo a la distribución en el canal Retail, la venta del producto sigue la siguiente secuencia.

1. **Exportador:** Adhiere un 30% de ganancias que le permiten cubrir sus costes y recibir un beneficio.
2. **Importador-distribuidor:** Sobre el precio anterior le agrega un margen de de 35%.
3. **Canal retail:** Sobre el precio al que le compra al distribuidor le agrega un margen de ganancia de entre 33-50%.
4. **Consumidor final:** Paga el precio establecido por el canal retail.

Por lo tanto en base a la secuencia anterior presentamos desde los precios a los que la empresa debería vender al importador-distribuidor hasta el posible precio al que llegaría al consumidor final.



**TABLA 5.2.2.1.1: PRECIOS DE LA TORTOLA (PROYECCION)**

LA TORTOLA	Consumidor final	Supermercado	Importador-distribuidor	Precio de venta latortola
Aceituna Arbequina con hueso	1.378785333	0.984846667	0.729516049	0.561166192
Aceituna Manzanilla hueso 180/200	1.47727	1.055192857	0.781624339	0.601249491
Aceituna Manzanilla sin hueso 180/200	1.6693151	1.192367929	0.883235503	0.679411925
Aceituna Manzanilla rellena pimientos	1.8318148	1.308439143	0.96921418	0.745549369
Aceituna Manzanilla rellena pepinillos	2.374574741	1.696124815	1.256388752	0.966452886
Aceituna Cuquillo Negra Natural con hueso	1.696124815	1.211517725	0.897420537	0.69032349
Aceituna Cuquillo Negra Natural sin hueso	2.306729748	1.647664106	1.22049193	0.938839946
Aceitunas de la Keka	1.628279822	1.163057016	0.861523715	0.66271055
Manzanilla, Arbequina y Cuquillo	1.56043483	1.114596307	0.825626894	0.635097611
Aceituna Gordal	2.815567193	2.011119423	1.489718091	1.145936993

Elaboración propia

### 5.2.2.2 Precio Canal Horeca

De acuerdo a la distribución en el canal Horeca, la venta del producto sigue la siguiente secuencia.

1. **Exportador:** Adhiere un 30% de ganancias que le permiten cubrir sus costes y recibir un beneficio.
2. **Importador-distribuidor:** Sobre el precio anterior le agrega un margen de 35%.
3. **Canal Horeca:** Sobre el precio al que le compra al distribuidor le agrega un margen de ganancia de entre 50-70%.
4. **Consumidor final:** Paga el precio establecido por el canal Horeca.

Por lo tanto en base a la secuencia anterior presentamos desde los precios a los que la empresa debería vender al importador-distribuidor hasta el posible precio al que llegaría al consumidor final.



**TABLA 5.2.2.1.1: PRECIOS DE LA TORTOLA (PROYECCION)**

Tabla 5.2.2.2.1

LA TORTOLA	Consumidor final	Canal Horeca	Importador-distribuidor	Precio de venta latortola
Aceituna Arbequina con hueso	23.28	13.69301471	10.14297386	7.802287582
Aceituna Manzanilla hueso 180/200	25.72	15.12683824	11.20506536	8.619281046
Aceituna Manzanilla sin hueso 180/200	27.42	16.13051471	11.94852941	9.191176471
Aceituna Manzanilla rellena pimientos	32.62	19.18933824	14.21432462	10.93409586
Aceituna Manzanilla rellena pepinillos	32.62	19.18933824	14.21432462	10.93409586
Aceituna Cuquillo Negra Natural con hueso	29.62	17.42095588	12.90441176	9.926470588
Aceituna Cuquillo Negra Natural sin hueso	42.29	24.87683824	18.42728758	14.1748366
Aceitunas de la Keka	23.97	14.09926471	10.44389978	8.033769063
Manzanilla, Arbequina y Cuquillo	26.81	15.77205882	11.68300654	8.986928105
Aceituna gordal	65.00	38.23529412	28.32244009	21.78649237

### 5.2.2 Distribución

Según los futuros clientes (público objetivo), los canales de distribución que utiliza actualmente LA TORTOLA, el posicionamiento del producto (precio- calidad) y el sistema de distribución habitual en Estados Unidos, hemos decidido utilizar los siguientes canales de distribución:

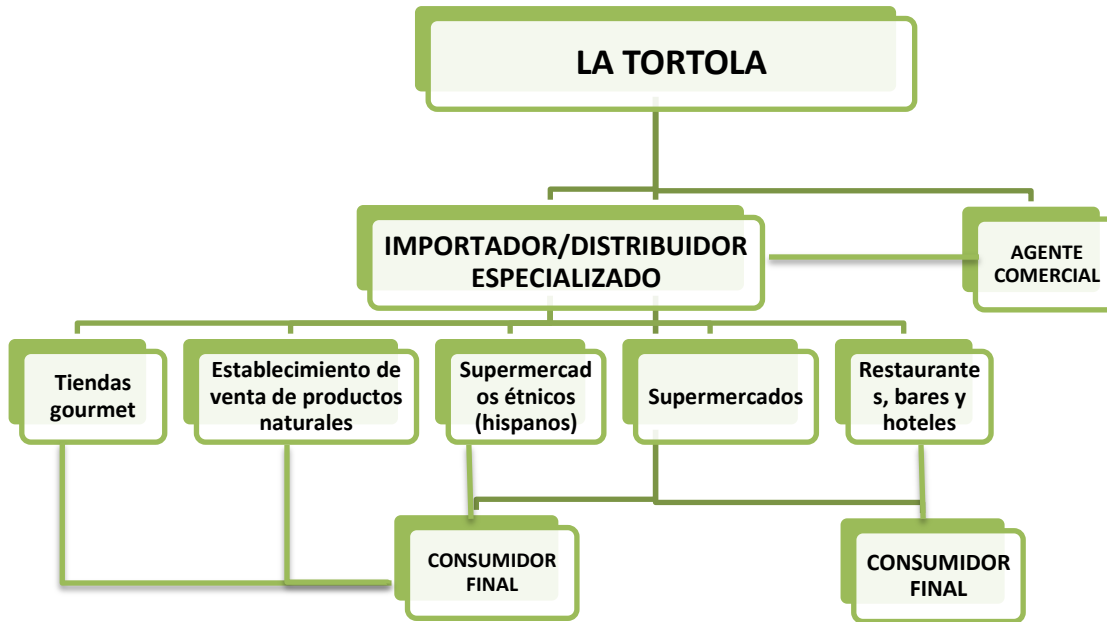
- CANAL TRADICIONAL O RETAIL:
- CANAL FOODSERVICE:

En base al estudio del capítulo 4 (Factores de comercialización) en donde observamos que la figura más importante es un distribuidor o importador/distribuidor (dentro del sector gourmet en Estados Unidos) y de acuerdo a los productos de LA TORTOLA, hemos decidido que la empresa debería buscar a un gran importador/distribuidor y en caso que no lo pueda hacer directamente tendría la alternativa de contratar los servicios de un agente comercial que le ayude a tener contacto comercial con sus potenciales clientes

El importador/distribuidor tendrá la ventaja de la amplia variedad de canales que tiene, entonces, podrá llegar a los potenciales clientes de la empresa como se puede observar en el siguiente gráfico:



GRAFICO 5.2.1: CANALES DE DISTRIBUCION DE LA TORTOLA



Elaboración propia

Para el canal retail se propone que la empresa debería contactarse con las grandes cadenas de supermercados como Dean & DeLuca y/o Whole Foods Market ya que suministran productos españoles. Además, tenemos otros como Wild Oats y Bristol Farms que ofrecen los productos con precios más elevados. Cabe recordar que los más grandes distribuidores en el sector gourmet son: Kehe Foods, Tree of Life, Haddon House, DPI y Millbrook que juntos representan una cuota de mercado del 80%.

Por lo tanto, LA TORTOLA tiene una lista de distribuidores que podría contactar para realizar con éxito sus exportaciones al Estado de New York.





Otros aspectos fundamentales son: el medio de transporte y su respectivo embalaje como el tipo de Inconterm a negociar con el importador/distribuidor.

Se sugiere al empresario el transporte marítimo debido que este tipo de producto no tiene problemas de rápida entrega o que sea un producto especial como para ser trasladado en avión (vía aérea), lo cual se sabe que es más caro, en termino de transporte internacional, que otros medios.

Para que el producto llegue en óptimas condiciones y sea de fácil manipulación durante la trayectoria, recordemos que la distancia es larga a Estados Unidos, por lo tanto, se hace necesario el correcto embalaje para los productos.

Embalaje:

Siguiendo las normas de embalajes se plantea la siguiente simulación del envío para ambos formatos, cabe resaltar que para el formato retail se ha aplicado un criterio de benchmarking de la empresa Agroindustria Nobex<sup>53</sup>

Formato Retail: en un pallet que tendrá la capacidad de almacenar 950.4 kg de aceitunas (4320 frascos) incluido el líquido de gobierno, debido que cada envase contiene 220 gr y están introducidos en una caja que tiene la capacidad de contener doce unidades y un pallet puede contener 360 cajas. (12 unid/cajas x 360 cajas/pallet) como se puede visualizar en la siguiente imagen

**IMAGEN 5.2.2: ENVASE Y EMBALAJE: Agroindustria Nobex**



● 720ML-T77-C018

Peso dren.	125g.
Peso neto.	220g.
Unidades/Caja	12
Cajs/pallets	360
Pallets/cont 20"	10

Fuente: Agroindustria Nobex

<sup>53</sup> Empresa líder en exportación en el Perú

## IMAGEN 5.2.3: PALETIZACION (RETAIL) DE LA TORTOLA

Se distribuye en cajas que contienen 12 unidades.



Su paletización es de 16 cajas por plancha y 6 planchas por palé.



Formato Food Service: en un pallet que tendrá la capacidad de almacenar 350 kg de aceitunas (70 tarros) incluido el líquido de gobierno, debido que cada envase contiene 5 kg y están introducidos en una caja que tiene la capacidad de contener dos envases, son 7 cajas por nivel y son 5 niveles. (2 unid/caja x 7 cajas/nivel x 5 niveles) como se puede visualizar en la imagen 5.1.1.4

### IMAGEN 5.2.4: PALETIZACION (FOOD SERVICE) DE LA TORTOLA

203



Fuente: LA TORTOLA



El incoterm sugerido para la negociación previa al contrato con el importador podría ser un FCA o un CPT debido que la empresa no tiene experiencia en este ámbito aunque lo menos arriesgado para el empresario sería el Exwork ya que solo se hace responsable en el lugar de origen (establecimiento de fábrica o almacén); sin embargo, esta posibilidad no podría ser alternativa del importador, por lo que, se hace aconsejable revisar y estudiar los demás incoterms que están bajo *Reglas de ICC (Cámara de Comercio Internacional)* para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales: *INCOTERMS* ® 2010.

¿Por qué no Exwork?

En general, si aplicamos este Incoterms, la exportación sería un problema para el comprador, que tendría que efectuarla contratando los servicios de un transitario o agente de aduanas en el país de expedición que se la gestione, y si la ley del país no se lo permite, solicitando la gestión a LA TORTOLA, que actuará como “mandatario” del comprador, es decir sin que este pueda endosarle a aquel la responsabilidad de cualquier anomalía que surja como consecuencia de dicha gestión. Además, el Exwork es más adecuado para operaciones de comercio nacional que para operaciones internacionales.

Podemos concluir que de no dar otras alternativas que solo el EX-WORK, esto podría afectar al vendedor si el comprador no está de acuerdo utilizar este incoterm por las desventajas que le puede presentar y, conllevaría, posiblemente, a fallar en la negociación y no permitir el cierre de la venta.

¿Por qué no FOB o CIF?

No se deberían utilizar los incoterms marítimos (FOB, CIF y CFR) para envíos en carga contenedorizada tal y como recomienda la CCI. Entonces, deberían utilizarse los polivalentes (FCA, CIP, CPT)

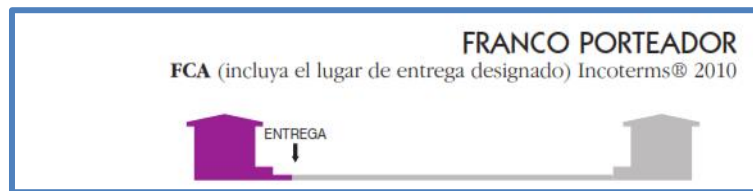


Por lo tanto, se plantea que la empresa venda 4 contenedores mensuales y los únicos Incoterms que se permiten exceptuando los mencionados serian el FCA, CPT y el CIP, a continuación se plantea las suposiciones para cada incoterm:

- FCA- Barcelona<sup>54</sup> → Este término es aplicable a cualquier medio de transporte. La obligación del vendedor es entregar las mercancías despachadas para exportación, en la fecha acordada, al transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido (Barcelona)

205

Acontinuación, se expone la siguiente imagen<sup>55</sup>, que explica el flujo o el proceso de este incoterm



- CPT- Puerto New York<sup>56</sup> → Este término es aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que el vendedor pagará el transporte hasta puerto New York (Estados Unidos) y los gastos de descarga si el contrato de transporte lo exige. La transferencia de riesgos se realiza en el momento en que el vendedor entrega la mercancía en origen (Barcelona) al primer transportista de todos los que el mismo haya contratado para transportar la mercancía hasta destino.
- CIP - Puerto New York<sup>57</sup> → La obligación del vendedor es entregar las mercancías en el lugar convenido (Barcelona) y en la fecha acordada, asumiendo todos los costes hasta lugar de destino (puerto New York) y el seguro. El vendedor también

54 " Free carrier " / " Franco transportista "

55 Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales, INCOTERMS ® 2010

56 " Carriage paid to " / " Transporte pagado hasta "

57 "Carriage, insurance paid " / " Transporte y seguro pagados hasta "

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte aunque esta cobertura es mínima.

No recomendamos los Incoterms del grupo D porque asumirían más costes y riesgos para el vendedor (LA TORTOLA). Por otro lado, si LA TORTOLA no desea incurrir en tantos costes como el de transporte y el seguro no es conveniente negociar en un CIP.



### 5.2.4 PROMOCIÓN

La Tórtola es una empresa pequeña, no cuenta como las empresas grandes con capacidad de invertir mucho dinero en su estrategia de marketing por promoción y publicidad del producto.

Por lo tanto con las capacidades de la empresa podríamos usar otros medios que no cuestan mucho y pueda comunicar con el cliente directamente de una manera sencilla y eficaz. Lo que la empresa busca es comunicar a los futuros clientes acerca de las bondades de sus productos, posicionándolos como naturales, de gran calidad y que presentan un sabor muy agradable al paladar. También se busca resaltar la variedad de los productos y el proceso de fabricación artesanal que es parte de una larga tradición familiar de casi 50 años.

A demás, la estrategia de promoción quiere resaltar las propiedades alimenticias y saludables que otorgan el consumo de aceitunas. Entre las principales propiedades de la aceituna tenemos las siguientes:

- Alto valor nutritivo y gran contenido de proteínas.
- Contiene altos niveles de provitamina A (carotenos) que cumplen una gran función antioxidante, protegen las membranas de las células, la salud de los ojos y las membranas mucosas. A demás posee vitaminas B Y E.
- Posee calcio en altas cantidades (interviene en la coagulación de la sangre, en la activación de varias enzimas, transmisión de impulsos nerviosos, contracción muscular, secreción de varias hormonas y el mantenimiento y funcionamiento de las membranas celulares), hierro (interviene en la respiración celular, forma parte de la hemoglobina y la mioglobina, además de varias enzimas), potasio ( regula la presión osmótica, colabora en el balance electrolítico y en el transporte de nutrientes) y fósforo (ayuda en la formación de huesos y dientes, participa en la contracción de músculos, el funcionamiento de los riñones, la conservación de la regularidad de los latidos del corazón y en la conducción nerviosa) en cantidades moderadas.



- Posee el omega-6 que ayuda a disminuir el colesterol.

Con todo lo anteriormente mencionado se busca explotar el concepto de producto que contribuye al bienestar y la salud de las personas, el cual es un atributo altamente valorado por los consumidores de productos gourmet en los EE.UU. además claro está del sabor y la innovación en los productos. Por consiguiente los productos de “La Tórtola” se diferenciarán por calidad y no por precio.

208

### ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

#### A. Misiones Comerciales

Son misiones de inversores internacionales en los mercados donde quieran entrar las empresas tanto públicas como privadas. Primero se participa en unas reuniones que organiza la oficina comercial de las embajadas españolas en el extranjero (ICEX) y facilita a las empresas a través de mesas comerciales conseguir la información sobre el producto y el sector concreto, así como también las entrevistas con los distribuidores y los contactos en el mercado destino.

Tiene como objetivo principal testar nuevas áreas geográficas y sectoriales de particular interés para la inversión, suelen dirigirse a países o regiones que no han sido objeto de una atención particular por parte del Ices o la oferta española en lo que se refiere a la promoción de las inversiones.

Según servicio ICEX<sup>58</sup>, se tiene las siguientes Fases:

- Reunión de trabajo previa a la Misión dirigido a todas las empresas españolas participantes donde se les hará entrega de la documentación y programa.
- Inauguración oficial con la presencia de autoridades españolas y locales.

---

<sup>58</sup><http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/visitarmercados/misiones/index.html>





- Mesas sectoriales sobre sectores prioritarios y de interés.
- Reuniones individuales de entrevistas que se celebrarán en las sedes respectivas de las empresas locales.
- Diversos eventos de carácter social e institucional (cóctel, almuerzo, recepción oficial en la embajada de España, etc.).

### **B. Presencia en el Internet**

Para que **La Tórtola** pueda posicionar su marca y crear nuevas oportunidades de negocios, tiene que colocarse donde están sus clientes. Con los nuevos medios como la tecnología, la empresa tiene que aprovechar esta manera para estar presente en el mundo virtual y este tipo de marketing tiene mucha importancia para comunicarse y comercializar por el mundo, además es una inversión a bajos costes.

Por lo tanto, **La Tórtola** tendrá que:

- Actualizar su página web oficial ([www.aceitunaslatortola.com](http://www.aceitunaslatortola.com))
- Incrementar su presencia en los motores de búsqueda famosos (especialmente Google)
- Estar presente en las redes sociales distintas como (Facebook) o (Blogger), (Youtube) etc.

### **La página web:**

Sin duda, es uno de los medios muy importantes y el primer contacto directo con el cliente, así la página web actual que tiene la empresa está muy bien diseñada, es fácil navegar a través de ella pero hay un punto crítico hay que cumplirlo, son las informaciones que faltan en las explicación de los productos para que pueda el cliente saber los contenidos de cada producto será más rápido y eficaz para el consumidor.



**La Tórtola** tiene que transmitir la imagen corporativa de la marca, por lo tanto la web tiene que estar en diferentes idiomas, especialmente el inglés por el mercado estadounidense e internacional.

Por otro lado, después de reestructurar la web con la nueva visión , necesita posicionarse y competir con los navegadores web más famosos como ( Chrome, Explorar, Opera, etc...).

**Aumentar la apariencia de la Tórtola en los motores de búsqueda - en Google especialmente porque es el más utilizado al nivel mundial.**

Cuando una persona busca *Aceitunas* como palabra clave en Google, Aceitunas La Tórtola debe aparecer entre los primeros resultados en la búsqueda. Para que pueda **La Tórtola** posesionarse en la búsqueda de Google habrá que crear más presencia en otros medios.

**Facebook:** una de las herramientas sociales más utilizada en el internet por más de 400 millones de personas y más de 70 idiomas. Facebook es una manera de comunicar a las personas de todas partes del mundo, de cualquiera edad y grupo social. Se podría a través de Facebook subir y compartir fotos, videos, comentarios, y mucho más.

Por lo tanto, actualizar la web de *Aceitunas La Tórtola SL* en Facebook ayuda mucho que los consumidores y clientes de todo el mundo vean los productos y las fotos del producto final de **la Tórtola**.

<https://www.facebook.com/pages/Aceitunas-La-Tortola-SL/109953589073566?fref=ts>

**Youtube:** Descargar videos promocionales sobre la historia de la Tórtola y sus productos de buena calidad en Youtube.

También, estos videos se puede compartirlos en las páginas tan importantes como (Facebook , twitter, etc..) Así aumenta el número de personas que te van a ver en todas las redes sociales.



### C. Participar en los cursos de cocina en escuelas de hostelería

Últimamente, Estados Unidos se interesa cada vez más por la cocina mediterránea. Por lo tanto es un motivo por utilizar también productos mediterráneos como las aceitunas de La Tórtola que tiene el buen sabor de la gastronomía mediterránea, también por las propiedades artesanales que es el secreto de su éxito. Sin duda una manera para dar fama a la empresa es a través Cheff's conocidos por el mundo entero. Las escuelas de hostelerías se encuentran en ciudades grandes como Nueva York y Miami.

Escuelas culinarias que se podría visitar en Nueva York son:

**1. El Instituto Culinario de Estados Unidos:** Designado por Paul Bocuse como "la mejor escuela culinaria del mundo", el Instituto Culinario de Estados Unidos tiene base en Nueva York y ofrece dos programas profesionales: Artes Culinarias y Artes de Panadería y Pastelería. El Instituto se jacta particularmente de ofrecer más tiempo de enseñanza por curso (1300 horas) que cualquier otra escuela culinaria. El Instituto Culinario de Estados Unidos Hyde Park, NY Campus 1946 Campus Dr. Hyde Park, NY 12538 845-452-9600 El Instituto Culinario de Estados Unidos en Greystone St. Helena, CA Campus 2555 Main St. St. Helena, CA 94574 1-800-333-9242 [ciachef.edu](http://ciachef.edu)

**2. El Instituto Culinario Francés (FCI):** EL FCI tiene base en la ciudad de Nueva York y combina la cocina francesa clásica con la estadounidense tradicional. Los maestros culinarios como Alain Sailhac, Jacques Pépin, André Soltner y Jacques Torres actualmente enseñan allí, y entre sus graduados más famosos se encuentra Bobby Flay. Esta escuela también tiene un programa de marca registrada llamado Total Immersion, una experiencia de enseñanza práctica intensiva de seis meses Instituto Culinario Francés (FCI) 462 Broadway Nueva York, NY 10013 212-219-8890 [frenchculinary.com](http://frenchculinary.com)

**3. Instituto Culinario de Nueva Inglaterra (NECI):** El NECI se ufana de entrenar a los alumnos de manera personalizada mientras ellos pueden cocinar junto a algunos de los chefs más experimentados del mundo. Lo que convierte al Instituto en reconocido



particularmente es el hecho de que se espera que los alumnos aprendan en el mismo restaurante, cocinando platos para clientes reales. Instituto Culinario de Nueva Inglaterra (NECI) 56 College St. Montpelier, VT 05602 877-223-6324 neci.edu

[http://www.ehowenespanol.com/10-mejores-escuelas-culinarias-del-mundo-lista\\_170542/](http://www.ehowenespanol.com/10-mejores-escuelas-culinarias-del-mundo-lista_170542/)

Escuelas culinarias que se podrían visitar en Miami:

- **Le Cordon Bleu College of Culinary Arts Miami** [VER EN MAPA](#)  
Dirección: 3221 Enterprise Way  
Código postal: FL 33025  
Tel: 1.888.569.3222  
Fax: 1.954.628.4400  
Web: <http://www.chefs.edu/miami>  
Comentario: <http://www.chefs.edu/tuition-and-financial-aid/Net-Price-Calculator>
- **San Ignacio College** [VER EN MAPA](#)  
Dirección: 10395 NW 41 St. Suite 125 Miami  
Código postal: FL 33178  
Tel: (305) 629-2929  
Fax: (305) 629-2910  
Web: <http://www.sanignaciocollege.com/>  
<http://www.chefuri.com/v4/escuelas2.php?pais=8&ciudad=498>

### D. La etiqueta

Con respecto a la etiqueta debe tener un diseño atractivo y ésta debe resaltar los conceptos más importantes (escritos en inglés) que se quieren destacar del producto como son:

- Producto natural.
- Hecho de manera artesanal.
- Buen sabor.
- Beneficioso para la salud.
- Producto tradicional español.



### **E. Agente comercial**

Es recomendable contratar un agente comercial que se encargue por parte de la empresa “La Tórtola”, de promover y negociar las ventas de los distintos productos tanto para canal Retail como en canal Horeca.

Entre las principales funciones del agente tenemos:

- Informar: Trasmitir a la empresa los conocimientos del mercado.
- Presentar: Ponerse en contacto con el mercado actual y potencial.
- Negociar: Establecer términos de una futura operación compraventa.
- Cerrar la operación: Preparar la operación para el visto bueno de la empresa.

### **F. Generar demanda:**

Enviar a una persona, preferentemente un socio de la empresa, para que visite a los chefs de los principales restaurantes de New York y le ofrezca muestras sobre los productos de La Tórtola para generar demanda en el canal Horeca.

Para generar demanda en el canal Retail, la empresa debe visitar los supermercados pero esta vez con ayuda de su importador quien ya conoce el mercado debido a que negocia constantemente con ellos.

### **G. Otras actividades**

Otras herramientas de marketing que se pueden aplicar para comunicarse con el cliente de una manera eficaz y no muy costosa son:

- Tener Catálogos de productos: Tanto físico como vía online.
- Hacer Promociones por correos: Correo tradicional o vía e-mail.
- Hacer Degustación en el lugar de venta



Se recomienda no ir a una feria en Estados Unidos porque no es una alternativa óptima para buscar importador; sin embargo a efectos de ser un estudio se muestra la información de las ferias

### FERIAS

#### - *FANCY FOOD*

**Lugar de la feria:** New York

**Fechas de la feria:** 29 Junio – 1 de Julio, 2014

**Página Web Oficial:** <http://www.specialtyfood.com/fancy-food-show/>

La feria del Fancy Food Show empezó en 1955 por la National Association for the Specialty Food Trade's Fancy Food Shows - NASFT (Asociación Nacional de Ferias de Especialidades Alimentarias y Productos Gourmet).

Esta feria se celebra dos veces al año, una durante el invierno en San Francisco y otra que tiene lugar en el verano en Nueva York. Esta exposición es considerada como una de las más importantes y más grandes ferias de Norteamérica en la comida y bebidas especializadas. Durante cada evento, atrae a más de 25 000 asistentes procedentes de más de 80 países para disfrutar de los más de 260 000 productos innovadores



#### - *International restaurant and foodservice show of New York*

**Lugar de la feria:** Nueva York

**Fechas de la feria:** (01.03.2015 - 03.03.2015)

**Página Web Oficial:** [http:// www.internationalrestaurantny.com](http://www.internationalrestaurantny.com)

La feria de **International restaurant and foodservice show of New York** es una aventura de sabor que proporciona acceso directo a productos, sabores e ingredientes de conducir las tendencias más recientes en el mercado - sanos, orgánicos, sostenibles, étnicos, artesanales, y más! Presentado en el Show, la Experiencia Tendencias de Alimentos es el camino más rápido y más conveniente para ver, probar, descubrir y aprender acerca de las nuevas innovaciones culinarias que inspirarán ideas para el menú creativas y frescas, delicias de los clientes y las ganancias de unidad.

[http:// www.internationalrestaurantny.com/32/Special-Events-Pavilions-Food-Trends-Experience.htm](http://www.internationalrestaurantny.com/32/Special-Events-Pavilions-Food-Trends-Experience.htm)



### **2. Feria Internacional de Productos Naturales y Orgánicos USA**

**Lugar de la feria:** [Baltimore](#)

**Fechas de la feria:** (20 17.09.2014 - 20.09.2014).

**Página Web Oficial:** <http://www.expoeast.com>

Natural Products Expo East 2014 Baltimore, es la feria más grande relacionada con el sector que ofrece los productos naturales, orgánico, y sanos en la costa este de Estados Unidos.

<http://www.expoeast.com/expoeast2014/public/enter.aspx>

[http://www.portalferias.com/natural-products-expo-east-2014-baltimore\\_21016.htm](http://www.portalferias.com/natural-products-expo-east-2014-baltimore_21016.htm)



215

### **3. United Fresh 2014 Chicago: Feria Alimentos Frescos, USA**

**Lugar de la feria:** [San Diego](#)

**Fechas de la feria:** (10.06.2014 - 13.06.2014).

**Página Web Oficial:** [www.unitedfreshshow.org](http://www.unitedfreshshow.org)

United Fresh 2014 Chicago, la feria de alimentos frescos, que celebra cada año y nos muestra las últimas novedades de productos frescos y la convención se co-localiza con el Food Marketing Institute (FMI). El Show nos ofrece ejecutivos minoristas y los productos sin conectar con los clientes directamente y contrapartes de la industria.

[http://www.portalferias.com/united-fresh-2014-chicago\\_19437.htm](http://www.portalferias.com/united-fresh-2014-chicago_19437.htm)

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





### CAPITULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

#### 6.1 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

En base al análisis financiero que se le ha hecho a la empresa a través de los ratios, se ha concluido que la empresa tiene la capacidad de invertir en este nuevo proyecto de exportación.

A continuación realizaremos el análisis financiero del nuevo proyecto de exportación para la empresa La Tórtola. Con este análisis podremos saber si este proyecto aportará valor a la empresa además de estudiar la viabilidad del mismo.

216

Estudio de viabilidad del proyecto de exportación hacia los EEUU

Variables básicas e hipótesis para desarrollar el proyecto:

- Duración del proyecto: Horizonte temporal 5 años.
- A efectos de evaluar la empresa, se escoge un producto modelo que en este caso será la aceituna manzanilla rellena de pimiento en formato de 220 gramos (peso neto) que serán exportados en 4 contenedores de 20 pies (40 pallets=172 800 frascos) al mes y utilizando el incoterm CPT (New York). Para estimar el proyecto, debido a que es el tipo de aceituna más consumida en EE.UU.
- En base al cálculo de punto de equilibrio (punto muerto) con efecto de cubrir sus costes fijos actuales, se plantea las unidades a producir que se ajusta con la capacidad diaria que tiene LA TORTOLA, para un formato pequeño. Por lo que, se plantea que la empresa pueda fabricar un promedio de 2 pallet por día y se trabaja de lunes a viernes durante el año (240 días).
- El porcentaje del incremento de las unidades de venta está en función del incremento de ventas de productos gourmet en el mercado así como el consumo. Por lo que, se prevé un crecimiento de 6% anual durante el horizonte temporal.





- En base al estudio el precio en principio será elevado a comparación del mercado nacional (0.7455 por frasco de 220 gramos), pero se mantendrá constante en el horizonte temporal.
- Se calcula, según la fuente del Banco Mundial, que la inflación tendrá un promedio de 1.5%.
- El coste de venta del producto tipo demandado tiene un valor de 37% sobre el nivel de ventas. Además se incluyen los costes por la etiqueta nueva y el nuevo packaging (0.15 + 0.04)
- Tesorería 3% sobre el valor de las ventas<sup>59</sup>, los clientes tiene un plazo de cobro de 90 días y para pagar a los proveedores 60 días (se mantiene el de la empresa)
- De acuerdo a las actividades de promoción, se plantea que vaya una persona mínimo 1 vez al año y por un período de 5 días indiferentemente de la actividad que realice. A demás se consideran las muestras como parte del gasto comercial fijo.
- El agente comercial tendrá una comisión del 1% sobre la facturación mensual
- Gastos de transporte hacia EEUU está presupuestado gracias a LOGFRET (se muestra la imagen de cotización transporte)
- El impuesto de sociedades para esta empresa es un 30%.

---

<sup>59</sup> Basado en las estimaciones de parte de la Profesora Gloria Montes Gaytón.

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



### 6.1.1 Desglose de la inversión

**TABLA 6.1.1.1: INVERSIONES Y GASTOS DE ACTIVIDADES COMERCIALES**

DESCRIPCION	CANTIDAD	C.UNIT	C. TOTAL
1) Actividades de promoción:			
Contratar a un agente comercial	1	0,01	
Desplazamiento a EE.UU (Viaje: Ida y vuelta)	1	1132	1132
Estadía (Hotel - 5 días)	5	95	475
Dietas (3 comidas al día - 5 días)	15	10	150
Muestras + Transporte + tramite pruebas	500	3	1500
Libritos (agregar al envase)		0,15	0,00
Impresión de etiquetas		0,04	0,00
2) Tecnología:			
Diseño de pagina web (cambios y traducción al ingles)			1275
Diseño de nueva etiqueta			300
Diseño de elaboración de Catalogo (virtual) + CATALOGO IMPRESO	250	5	1250
Estudio de mercado			5000
<b>TOTAL DE INVERSION</b>			<b>11.082,00</b>
<b>TOTAL DE INVERSION ESTRUCTURAL</b>			<b>7.825,00</b>

Elaboración propia



**TABLA 6.1.1.2: PUNTO MUERTO DE LA TORTOLA**

<b>PUNTO MUERTO</b>	
COSTES FIJOS	463.648,24
PV – CV	0,3755
<b>CANTIDAD VENDIDA</b>	<b>1.234.748,97</b>

Elaboración propia

**TABLA 6.1.1.3: PORCENTAJE DE ESCANDALLO: ACEITUNA MANZANILLA RELLENA**

<b>COMPRA KILO</b>	<b>1,50</b>	
ENVASE 220 (140 gr escurrido)	<b>0,21</b>	
<b>GASTOS DE ENVASE</b>		0,00%
<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>0,16</b>	78,11%
<b>TOTAL COSTE</b>	<b>0,37</b>	<b>70,00%</b>
GASTOS DE PERSONAL	<b>0,05</b>	13,17%
TOTAL DE GASTOS	<b>0,04</b>	9,37%
<b>GASTOS ESTRUCTURALES</b>	<b>0,46</b>	<b>22,55%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0,01</b>	<b>2,23%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,47</b>	<b>94,77%</b>
MARGEN	<b>0,05</b>	10,00%
PRECIO DE VENTA EXW	<b>0,51</b>	

Elaboración propia



**TABLA 6.1.1.4: UNIDADES A ENVIAR**

		pallets/año	frascos/ por pallet	frascos anuales	TONELADAS
2 PALLET DIARIO		480	4320	<b>2.073.600</b>	456,19
precio anual		0,7455	3220,56	1.545.868,80	
pallet al mes		40	pallet mensual		
1 contenedor entra 10 pallet		48	contenedores anuales		
contenedor mensual		4	contenedores mensuales		

Elaboración propia

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



### 6.1.2 Desglose de transporte

IMAGEN 6.1.2.1: COTIZACION CPT (New York)

**ORIGEN:** Cordoba  
**DESTINO:** Nueva York puerto  
**MERCANCIA:** Aceitunas envasadas

#### FLETE MARITIMO FCL

	20 DV
FLETE	USD 850
BAF	USD 390 x TEU
CUC	USD 60 x TEU
Security	USD 8 x TEU
Transmision	USD 25 x TEU

#### GASTOS ORIGEN:

Quebranto bancario	1%
THC Valencia	210€ x contenedor
Transporte Cordoba a Valencia puerto	1,05€ x km
Despacho de aduanas	30€ x DUA
Documentos	65€ x BL
ISPS	10€ x contenedor
Tarifa T-3	3,96€ x tonelada real completa
Seguro mercancia	0,40% del valor a asegurar

\* Servicio: Semanal con un tiempo de tránsito estimado de 10 días aprox puerto-puerto.

\* Peso máximo autorizado: 18.500 kgs

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



**TABLA 6.1.2.1: COTIZACION CPT (New York)**

CONTAINER SON 4 MENSUALES		4	
CONTAINER/ PALLET		10	
PALLET TOTALES		40	
1 PALLET TIENE		4.320	
FRASCOS TOTALES MENSUALES		172.800	38016
KILOMETRAJE		<b>522,00</b>	KM
FACTURACION MENSUAL		<b>128.822,40</b>	EUROS
			MENSUAL
FLETE		850	3400
BAF		390	1560
CUC		60	240
SECURITY		8	32
QUEBRANTO BANCARIO		0,01	1288,224
THC VALENCIA		210,00	840
TRANSPORTE CORDOVA A VALENCIA PUERTO		1,05	548,1
DESPACHO DE ADUANAS		30,00	30
DOCUMENTOS		65,00	65
ISPS		10,00	40
TARIFA T-3	38	3,96	150,48
SEGURO MERCANCIA		0,004	515,29
COSTE DE TRANSPORTE			8.709,09

Elaboración propia, Fuente LOGFRET

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



### 6.1.3 Flujo de caja

**TABLA 6.1.3.1: FLUJO DE CAJA DESGLOSADO**

<b>NOF - INVERSION OPERATIVA</b>			-428.486,57	16.651,40	-34.197,67	-36.969,63	-39.962,57
AÑO		0	1	2	3	4	5
Inversión		-7.825,00					
Ventas			1.545.868,80	1.638.620,93	1.736.938,18	1.841.154,47	1.951.623,74
Unidades (frascos)			2.073.600,00	2.198.016,00	2.329.896,96	2.469.690,78	2.617.872,22
Precio Unitario			0,75	0,76	0,77	0,78	0,79
COSTE DE COMPRA*	0,37		767.232,00	813.265,92	862.061,88	913.785,59	968.612,72
Nuevo envase (0,15+0,04)	0,19		293.715,07	311.337,98	330.018,25	349.819,35	370.808,51
<b>MARGEN BRUTO</b>			<b>484.921,73</b>	<b>514.017,03</b>	<b>544.858,05</b>	<b>577.549,54</b>	<b>612.202,51</b>
(-)Agente de Comercial	1%		15.458,69	21.980,16	23.298,97	24.696,91	26.178,72
(-)transporte anual (CPT)	0,05		104.509,12	110.779,67	117.426,45	124.472,04	131.940,36
(-)GASTOS ESTRUCTURALES*	3,1%		48.592,01	48.592,01	48.592,01	48.592,01	48.592,01
(-) Actividades de promoción	0,21%		3.257,00	3.452,42	3.659,57	3.879,14	4.111,89
(-) Gastos financiero CP	2,23%		-9.555,25	371,33	-762,61	-824,42	-891,17
<b>Beneficio antes de impuestos</b>			<b>322.660,16</b>	<b>328.841,45</b>	<b>352.643,67</b>	<b>376.733,87</b>	<b>402.270,70</b>
Impuesto	30%		96.798,05	98.652,43	105.793,10	113.020,16	120.681,21
<b>Beneficio neto</b>			<b>225.862,11</b>	<b>230.189,01</b>	<b>246.850,57</b>	<b>263.713,71</b>	<b>281.589,49</b>

Elaboración propia



**TABLA 6.1.3.2: FLUJO DE CAJA FINAL**

Año		0	1	2	3	4	5
Inversión		-7.825,00					
<b>VENTAS</b>			<b>1.545.868,80</b>	<b>1.638.620,93</b>	<b>1.736.938,18</b>	<b>1.841.154,47</b>	<b>1.951.623,74</b>
Coste de ventas			1.060.947,07	1.124.603,90	1.192.080,13	1.263.604,94	1.339.421,23
Demas gastos			162.261,57	185.175,58	192.214,39	200.815,67	209.931,81
<b>FLUJO POTENCIAL</b>			<b>225.862,11</b>	<b>230.189,01</b>	<b>246.850,57</b>	<b>263.713,71</b>	<b>281.589,49</b>
<b>FLUJO REAL EXPLOTACIÓN</b>			<b>-202.624,46</b>	<b>246.840,41</b>	<b>212.652,90</b>	<b>226.744,08</b>	<b>241.626,92</b>
Cash flow operativo	717.414,85	-7.825,00	-202.624,46	246.840,41	212.652,90	226.744,08	241.626,92
		1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
		-7.825,00	-184.204,06	204.000,34	159.769,27	154.869,25	150.031,31
<b>VAN</b>	<b>476.641,12</b>						

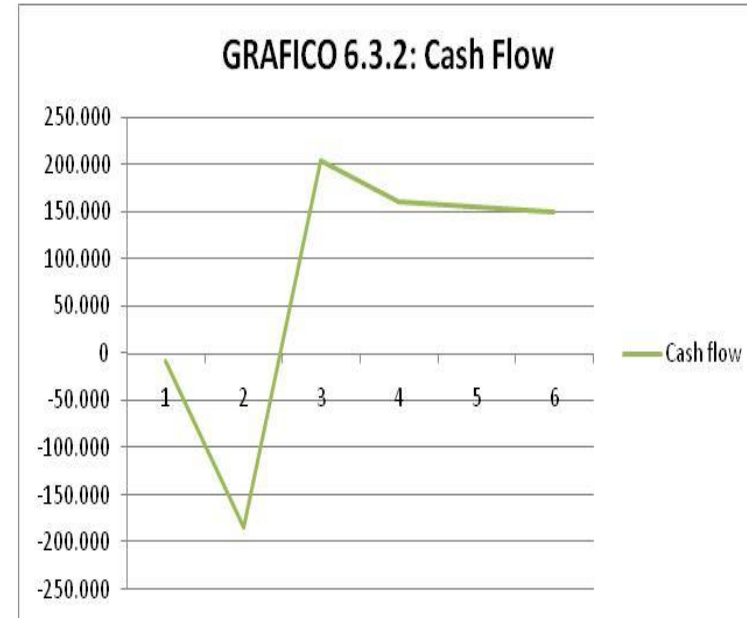
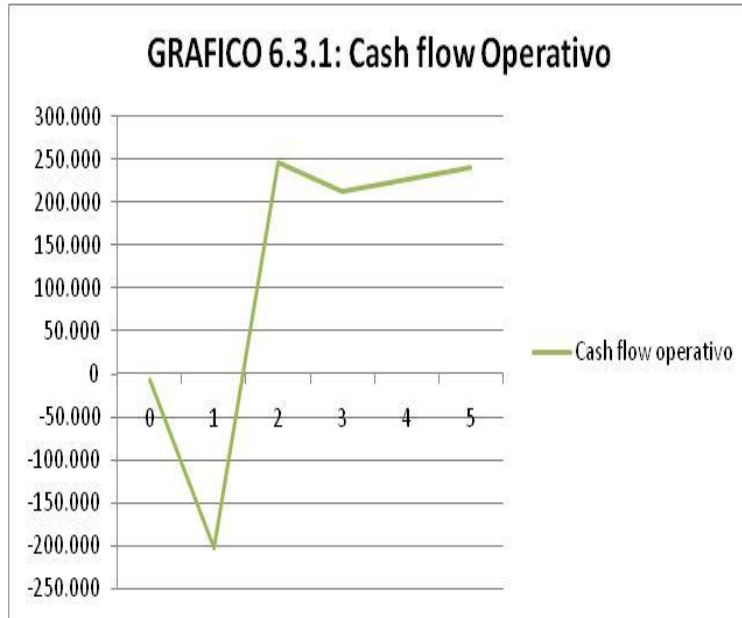
Elaboración propia



# PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



### GRAFICO 6.1.3.1: FLUJO DE CAJA (PROYECCION)



Elaboración propia

## PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION DE LA TORTOLA



### CONCLUSIONES

- Ventas: Si el proyecto de exportación hacia los EEUU va como previsto, LA TORTOLA obtendrá un ingreso por ventas aproximado a 1, 545 868 € para el primer año.
- Valor Actual Neto (VAN): Basándonos en los flujos de caja y aplicando una tasa de oportunidad de 10%<sup>60</sup>, hemos obtenido un VAN de 476, 641. 12 euros
- En este caso, el VAN es positivo y el proyecto aportaría un valor a la empresa de +/- 476, 641. 12 €. Por lo tanto, el proyecto es viable.

---

<sup>60</sup> Basado en las estimaciones de parte de la Profesora Gloria Montes Gaytón.