

**Exportación de aceite
de oliva a Portugal
NATURFOOD**

Autor:

Gustavo Maenz

250947

2008

Supervisor de HES:

SR. Lucas Wams

Índice:

1. Introducción.....	3
2. Objetivos del estudio.....	4
2.1 Objetivos a corto plazo.....	4
2.2 Objetivos a largo plazo.....	4
3. La dieta mediterránea.....	5
3.1 La importancia del aceite de olive para las exportaciones españolas.....	6
4. El negocio.....	7
4.1 Situación actual.....	7
4.2 Proveedores y productos	7
4.3 Mercado Principal.....	9
4.4 Estructura interna y externa.....	9
4.5 Asuntos legales	11
5. Análisis de Mercado.....	12
5.1 Elegir un Mercado.....	12
5.2 Portugal.....	14
5.3 Mercado de Portugal.....	15
5.4 Volumen de Mercado.....	16
5.5 Proveedores del Mercado y competidores.....	18
5.6 Análisis del cliente.....	19
5.7 Estrategia de entrada.....	21
6. Programa de internacionalización.....	22
6.1 PIPE.....	22
7. Análisis FODA.....	23
7.1 Fuerzas.....	23
7.2 Debilidades.....	24
7.3 Oportunidades.....	24
7.4 Amenazas.....	25

8. Plan de Marketing.....	26
8.1 Mescla del Marketing.....	26
8.2 Estrategia de empuje o jale	29
8.3 Logística.....	29
8.4 Política de precios.....	30
9. Finanzas	31
9.1 Inversiones.....	31
9.2 Financiamiento.....	33
9.3 Seguro de Crédito.....	33
9.4 Estructura de Costos.....	34
9.5 Proyecciones Financieras.....	35
9.6 Punto de quiebre.....	36
10. Conclusiones y recomendaciones.....	39
10.1 Conclusiones.....	39
10.2 Recomendaciones.....	40
11. Anexos	

1. Introducción

NATURFOOD es una marca que pertenece a Jigar Sl. Una empresa fundada en 1987. La compañía representa a 5 firmas españolas que producen comida enlatada, aceite de oliva, salsas, conservas de pescado y atún en Madrid por más de 20 años y atiende a supermercados y distribuidores desde su plataforma ubicada en las afueras de Madrid. Entre sus clientes se pueden encontrar empresas reconocidas internacionalmente como Carrefour, grupo Auchan, Makro, El Corte Ingles, etc. La empresa llegó a un acuerdo con 3 de estas firmas para la producción de su marca propia para la exportación de aceite de oliva, salsas y conservas vegetales.

Jigar S.l ya ha tomado dos grandes pasos en el camino para exportar esta marca, la primera fue la contratación de un consultor externo financiado por un programa del ICEX el instituto de comercio exterior para promover las exportaciones. El segundo fue la contratación de un colaborador para manejar el departamento de comercio exterior. Este colaborador está a cargo de estructurar el departamento y de decidir las estrategias para ingresar a cada mercado.

Los mercados lógicos para la empresa en su primer año de actividad internacional serán Francia y Portugal sin descartar la posibilidad de ingresar a algún otro mercado. El mercado francés será abordado a través de un cliente actual de la empresa presente en varios mercados este es el grupo Auchan. Una posibilidad ofrecida a nosotros por el cliente. Pero el mercado portugués requiere un mayor estudio para definir la mejor estrategia posible.

Este plan será el tema principal de estudio en esta tesis; Estudiar el uso de su principal producto, este es el aceite de oliva, como llave de entrada al mercado portugués, la mezcla de marketing y el mejor método de distribución.

2. Objetivos del Estudio

2.1 Objetivos a corto plazo:

- **Entender el mercado Portugués:** Este estudio tiene la intención de entender este mercado con la intención de crear un set de herramientas para la toma de decisiones y para adaptar los productos que la empresa distribuye en España al mercado Portugués.
- **Definir la estrategia de entrada:** Una vez entendido el mercado la empresa debería entender el comportamiento de los consumidores para crear una estrategia que resulte en un exitoso esquema de ventas.
- **Definir sistema de distribución:** La experiencia de la empresa en España le ayudara a determinar el mejor método de distribución para sus productos en el país vecino. Pero además deberá estudiar a sus clientes para determinar sus necesidades particulares.

2.2 Objetivos a mediano plazo:

- **Posicionamiento de la marca:** La principal marca a promocionar será NATURFOOD. Esta marca no es vital para el éxito del proyecto de la empresa pero es interesante crear una marca que sea reconocida por entregar satisfacción por dinero lo que resultara en lealtad hacia nuestros productos. De todas formas la empresa deberá crear varias marcas además de producir marcas privadas para grandes clientes.
- **Servir de modelo para otros mercados:** Aunque la empresa tiene una amplia experiencia en el mercado Español esta carece de la experiencia exportadora. Este proyecto inicial le dará a la empresa la capacidad de entrar a otros mercados.

2.3 Objetivos a largo Plazo:

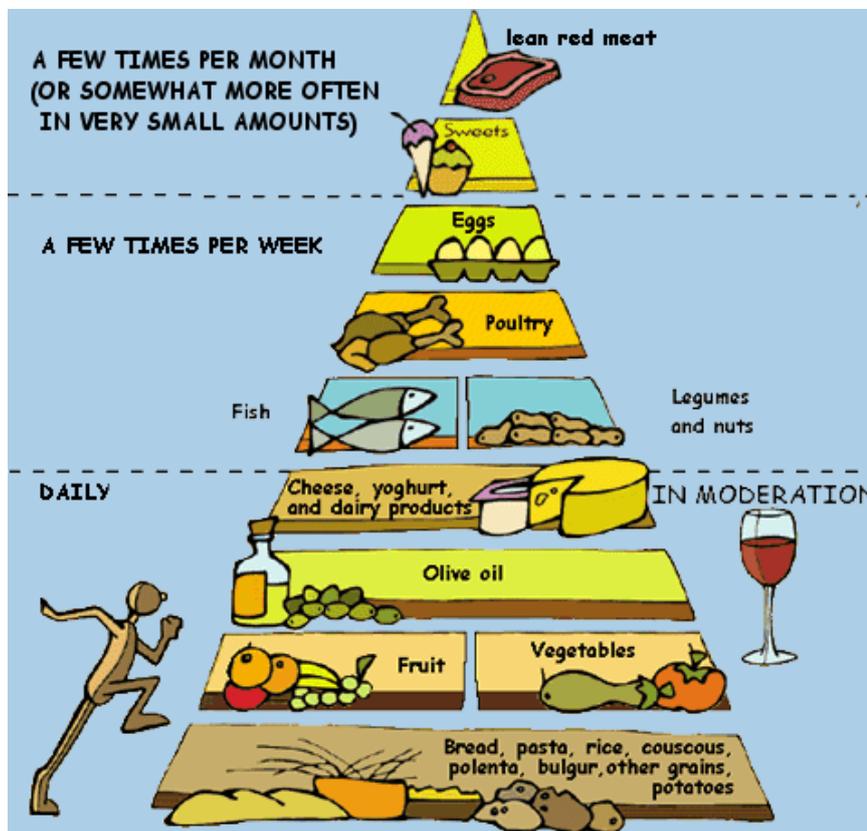
- **Posicionar la empresa entre las primeras de Portugal:** La fábrica posee una gran capacidad y controla todo el ciclo de producción permitiéndole esto ser altamente competitiva. Además en el mediano plazo deberá obtener una homologación para producir marcas blancas un sector del mercado en expansión en toda Europa. Estos factores deberían permitir a la firma posicionarse como un líder del mercado portugués.

3. La dieta mediterránea

La dieta mediterránea es promovida como el estilo de vida de los países mediterráneos para promover los productos agrícolas provenientes de esta región. Esta dieta es considerada saludable por los bajos niveles de enfermedades cardiovasculares entre los habitantes de esos países. El estudio original se basó en las costumbres y tradiciones alimentarias de Creta en los años 60 pero fue desarrollado en un tiempo en que los alimentos eran escasos en la isla, lo que resulta en que la verdadera dieta mediterránea no se parece en nada a esta teoría.

La dieta en sí está estructurada en base de una investigación realizada en 1993 y presenta por el profesor Walter Willet durante la conferencia sobre las dietas mediterráneas en el mismo año llevada a cabo en Cambridge, Massachusetts*¹. Hoy en día es usado para promover los diferentes productos que forman parte de la dieta y tienen características beneficiosas como el aceite de oliva.

*1 www.internationaloliveoil.org/web/aaingles/oliveWorld/salud1.html
Mediterranean Diet Pyramid. Paragraph 1.



*Image found at: http://www.fdmed.org/03_piramide.asp

3.1 La importancia del aceite de oliva para las exportaciones Españolas.

España el principal productor de aceite de oliva en el mundo y acorde a información del ministerio de industria turismo y comercio de España en el 2007 este represento el uno por ciento de las exportaciones españolas y un 10 por ciento del total de exportaciones agrícolas valuada en 2 billones de dólares. Que un solo producto represente un porcentaje tan grande habla de la importancia que el aceite de oliva tiene para la cultura de España donde es parte de la dieta diaria y forma parte de de algunos de los principales platos de la gastronomía local sin ser considerada cocina gourmet como en muchos países alrededor del mundo.

El problema es que tradicionalmente Italia ha hecho un mejor trabajo creado valor para sus marcas así que la mayoría del aceite español que se vende alrededor del mundo se hace con marcas italianas. El gobierno está realizando un gran esfuerzo para cambiar esta situación. Este promueve a las marcas locales para añadir valor a sus productos, también promociona el concepto de la dieta mediterránea y además toma ventaja del reconocimiento mundial que su cultura tiene para añadir valor a sus productos.

El aceite de oliva está ganando reconocimiento alrededor del mundo y está ingresando a nuevos mercados particularmente los asiáticos incrementando en gran proporción el tamaño de su mercado esto crea el perfecto escenario para usar el aceite de oliva como la llave de entrada a una serie de productos españoles promocionando su imagen de calidad y vender no solo productos de consumo si no que la cultura del país.

4. Negocio

4.1 Situación Actual.

R. Jigar es una representación comercial; tradicionalmente su negocio era manejado de manera autónoma hasta que en 1987 fue constituido como una empresa. Entre sus clientes se encuentran algunos reconocidos internacionalmente como el grupo Auchan y Carrefour. En la actualidad los clientes en el mercado local se están consolidando a través de una serie de uniones y compras y esta situación está afectando su línea actual de negocios. En el pasado en el mercado habían ciento e incluso miles de clientes pero este proceso de consolidación y la creación de centrales de compras para adquirir los productos y servir las tiendas de cada cadena está afectando el negocio de las representaciones pues cada vez se hacen menos importante pues las empresas representadas pueden visitar personalmente los pocos clientes que están dominando el mercado.

Un segundo problema citando al gerente de esta empresa es la ley de los grandes números. Simplemente ocurre cuando la empresa representada llega a un gran nivel de venta renuncia a la empresa representadora para rebajar gastos.

Estas circunstancias presentas una oportunidad para la empresa pues tiene tiempo disponible para iniciar nuevas aventuras de negocios, pero el proyecto de exportación no solo es una vía para expandir el volumen de la empresa si no que es una herramienta de subsistencia para un negocio que está desapareciendo lentamente.

4.2 Proveedores y productos

Actualmente la empresa representa a cinco firmas:

- **Conservas Martínez:** Esta firma está localizada en el área de La Rioja produce guisantes, judías, pimientos rojos y vegetales mezclados. Esta ha sido representada por más de 20 años por Jigar. Vende la marca Martínez que es bien reconocida en España y está presente en la mayoría de cadenas de supermercados españoles además de producir varias marcas blancas.
- **Moreno SA:** Esta fábrica está localizada en Córdoba y produce todo tipo de salsas incluyendo mayonesa, salsa de tomate y mostaza en un amplio rango de presentaciones y tiene entre sus clientes a las principales cadenas de supermercados grandes distribuidoras de alimentos. Esta comercializa la marca Musa además de producir marcas blancas para Mercadona uno de los supermercados líderes del mercado. Esta firma solo ha sido representada por JIGAR SL. Por unos tres años pero con un crecimiento constante.
- **Industria Aceitera Fuentes Las Piedras:** Esta empresa es nueva en el mercado y solamente la hemos representado durante un año. Representa la mayor posibilidad de crecimiento de la empresa. Fue creada de la unión de una empresa molinera y una empresa embotelladora de aceite lo que resulto en el control de todo el proceso de producción. Está localizada en la provincia de Jaén y produce varias marcas. En un futuro próximo lograra una certificación para producir marcas blancas para las cadenas de supermercados lo que aumentara exponencialmente sus ventas.
- **Conservas Cerqueira y La Gaviota:** Estas dos compañías están dedicadas a la producción de atún y conservas de pescado. Las hemos estado representando por unos 5 años después de perder otra marca por la ley de los grandes números pero sus políticas de precio le impiden vender a gran escala. La primera vende la marca Pay Pay presente en varios supermercados y distribuidores y la segunda la marca Arroyabe presente en unos pocos supermercados.

En la actualidad Martínez representa la mayoría de nuestro negocio pero Moreno ha estado creciendo constantemente en los últimos años y los primeros resultados con industria aceitera son positivos. Estas tres empresas serán las que produzcan Naturfood marca que el futuro será complementada con importaciones de Asia y Latinoamérica.

El aceite de oliva es uno de los productos estrellas de las exportaciones de España y existe un gran esfuerzo del gobierno para promoverlo como un producto de calidad para revertir la situación actual donde la mayoría del aceite de oliva español alrededor del mundo es hecho con marcas italianas sin importar el verdadero origen del aceite. Por esto usaremos el aceite de oliva como nuestro producto estrella.

4.3 Mercado Principal

Actualmente JIGAL SL solo trabaja en el Mercado nacional y particularmente en la comunidad de Madrid. Sus proveedores también están enfocados principalmente al mercado nacional pero la empresa de aceite de oliva y la empresa de salsas tienen algo de experiencia internacional.

La base de clientes de la empresa es bastante amplia e incluye la mayoría de los supermercados y distribuidores de hostelería del país lo que le dificulta su expansión a nivel local pues la mayoría de clientes locales ya son servidos.

La única posibilidad para la empresa de expandirse en el mercado nacional es encontrar nuevos proveedores que no compitan con los representados actuales pero esto también es difícil. Principalmente por el gran número de empresas representantes presentes en la ciudad.

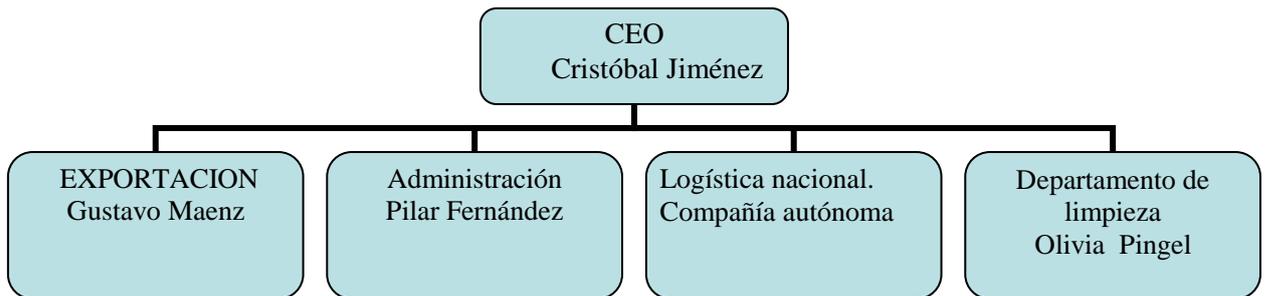
La marca Naturfood fue creada con la intención de expandir el mercado actual de Jigar pero con la intención de ser usada solo en el mercado internacional pues los contratos con los proveedores de la empresa no le permite competir con ellos en el mercado local. Aunque en el caso de Moreno usamos la marca para vender Salsa de tomate, mostaza y mayonesa a Alcampo. En un futuro cercano Jigar espera conquistar mercados internacionales empezando con Portugal y Francia.

4.4 Estructura interna y externa.

Estructura Interna:

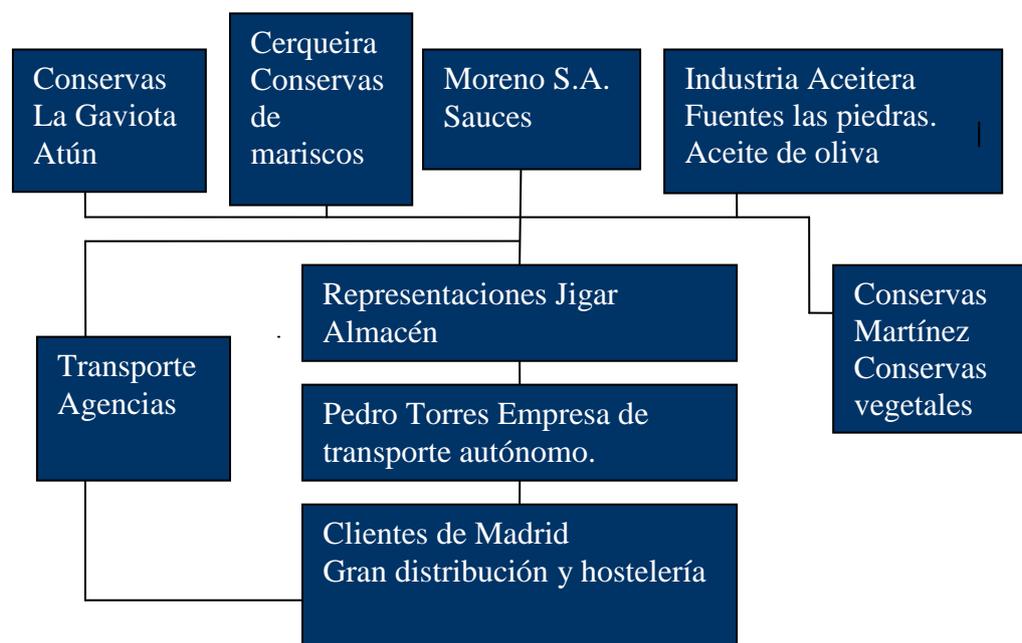
R. Jigar S.L. es una pequeña compañía con menos de 10 empleados pues la naturaleza de su negocio no le demanda más. El transporte de la mercadería y el manejo de nuestro almacén está a cargo de una compañía autónoma aunque en el noventa por ciento de los casos nuestras ventas van directamente de las fábricas a los clientes. Esta empresa autónoma ha trabajado con nosotros por más de 20 años.

Esquemáticamente esta es la estructura de la empresa:



Estructura Externa

Las cinco empresas que representamos comparten la mayoría de los grandes clientes, todos sus productos son alimentarios y en muchos casos comparten los mismos ejecutivos de compras en los clientes simplificando el trabajo del representante. Ninguna de las empresas tiene productos que compitan entre ellos y son representados ante todos sus clientes. Los productos en su mayoría se dirigen directamente al cliente pero en algunos casos pasan por nuestro almacén en Madrid.



4.5 Asuntos legales.

Todas estas empresas poseen un acuerdo de representación con Jigar pero los acuerdos para producir NATURFOOD para el mercado internacional son simples pactos no escritos y están basados en la cercana relación que mantienen las partes. Naturfood puede ser vista como una unión entre Jigar y las firmas productoras para el mercado internacional. Este acuerdo nos da la flexibilidad que requerimos aunque debemos cierta lealtad a nuestros proveedores. El acuerdo de representación define los niveles de comisión con los que trabaja la empresa además de dar la propiedad de la marca a la oficina de representación. SI una empresa desea terminar el contrato debe pagar un año entero de comisiones por adelantado.

5. Análisis de Mercado.

5.1 Eligiendo un Mercado.

Para poder elegir un correcto Mercado para este proyecto incluye una **tabla comparativa con criterios propuestos por el libro de investigación de mercado editado por el instituto de comercio internacional de España**. El grafico compara los principales mercados exportadores para el aceite de olive incluidos en el anexo uno de este estudio para poder elegir un país. Los valores asignados a cada criterio fueron realizados basados en los conocimientos internos de la empresa y de las diferentes fuentes usadas para crear este plan de negocios. Es también importante notar que esta valoración fue hecha pensando en aceite de oliva emvasado.

Comparativo de países para selección de Mercado.						
CRITERIOS DE VALORACION	COUNTRIES					
ACCESO DE MERCADO	A	B	C	D	E	F
Proximidad Geográfica	+3	+3	+2	-2	-2	0
Barreras al comercio	+3	+3	+3	+1	+1	+1
Disponibilidad de Información	+3	+3	+3	+1	+1	+3
Reconocimiento al producto Español.	+1	+1	+1	+3	+3	+1
MERCADO POTENCIAL						
Tamaño del Mercado	+3	+3	+3	+3	+3	+3
Perspectivas de Crecimiento	+2	+2	0	-1	+1	+1
Experiencia previa (Exportaciones Españolas)	+2	+2	+2	+3	+2	+1
Demanda Potencial (Importaciones totales)	+3	+3	+3	+3	+3	+3
Riesgo Operacional						
Riesgo Comercial	+2	+3	0	+3	+3	+2
Tipo de cambio	+3	+3	+3	+0	+0	-1
Disponibilidad de seguros.	+2	+3	+1	+3	+3	+3
TOTAL	27	29	21	17	18	18

A: PORTUGAL B: FRANCE C: ITALY D: AUSTRALIA E: JAPAN F: USA

Estados Unidos, Italia, Australia, Japón, Francia y Portugal son los principales mercados del aceite de oliva español pero principalmente es vendido bajo marcas italianas que es una referencia de calidad en algunos de estos países una situación que España está tratando de revertir. Esta situación en conjunto con las regulaciones americanas hace más difícil la entrada del aceite en este Mercado. Italia es por supuesto el segundo mercado más importante pero la mayoría de su aceite de oliva es importado desde España en cisternas para su posterior envasado y exportación al mundo como aceite de oliva italiano. Italia además presenta un gran riesgo financiero pues las empresas de seguros crediticios piden gran cautela en el trato con ellos. Australia y Japón son buenos mercados pero las grandes distancias, su cultura gourmet y sus fuertes regulaciones dificultan la entrada a sus mercados pues demandan una gran inversión. Considerando este hecho la empresa enfocara sus esfuerzos por lo menos en la fase inicial en los países vecinos por la inversión relativamente pequeña que requieren

Como se ve en el grafico el mercado francés el mejor valorado pero este servirá mediante una extensión del servicio a un cliente local proyecto para el cual la fábrica de aceite está en proceso de obtener un certificado FC nivel 4 certificación fraude homologara para producir marcas blancas sin la necesidad de que cada cliente homologue nuestra fabrica independientemente

Este estudio se enfocara en el mejor método para entrar en el mercado portugués; Este analizara el mejor método de promocionar nuestra marca para distribuir nuestro producto y para servir a nuestros clientes institucionales y finales.

* Anexo 1

5.2 Portugal

El país está localizado en el sur oeste de Europa y limita con España en el norte y en el este y con el océano Atlántico en el sur y en el oeste.

Tiene una extensión 91831 KM² su capital es Lisboa y las principales ciudades del país son Porto, Coimbra, Braga, Leiria, Setúbal, Funchal, Évora y Faro. Posee una población de unos 11 millones de personas. Pero su tasa de nacimientos se ha desacelerado. Esta situación esta revertiéndose en los últimos años gracias a la migración pues esta representa el 90 por ciento del crecimiento poblacional. Esta migración proviene principalmente de Europa del Este, China y las antiguas colonias portuguesas.

Durante el siglo 19 la economía estuvo en crisis y el republicanismo se afianzo. La crisis financiera del siglo pasado resulto en la abolición de la monarquía y la fundación del partido democrático.*¹ Este periodo de democracia solo duro 16 años hasta que un golpe militar instalo un gobierno represivo que se mantuvo por más de seis décadas hasta 1974 cuando la democracia fue reinstaurada. En este punto Portugal libero todas las colonias africanas. Desde este punto hasta 1985 Portugal tuvo un gobierno débil que dificulto su desarrollo pero en 1986 se unió a la Unión Europea con lo que Portugal logro su estabilidad e inicio su desarrollo gracias a esto el país se convirtió en una economía diversificada basada en servicios.*²

1* Lonely Planet Guide / Destinations / Portugal / History / Modern History/ Paragraph 1.
www.lonelyplanet.com/worldguide/portugal/history

2* The CIA World Fact Book / Portugal / Economic Overview / Paragraph 1, line 1 and 2.
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html#Econ

5.3 Mercado Portugués.

El aceite de oliva portugués no abastece la demanda interna, así que la mayoría de su aceite proviene de España.* La mayoría de las exportaciones se hacen en contenedores para su posterior emvasado con marcas portuguesas. Esta es la forma más fácil de vender aceite de oliva en Portugal porque requiere una mínima inversión y porque los portugueses demandan sus propias marcas.

Pero el objetivo de la compañía es introducir la marca NATURFOOD en Portugal agregándole valor a su producto. El aceite de oliva es de particular importancia en la dieta del país desde 1990 cuando la llamada dieta mediterránea retomó su importancia en la comunidad científica y la sociedad empezó a reconocer el aceite de oliva como sano.

*Anexo 2

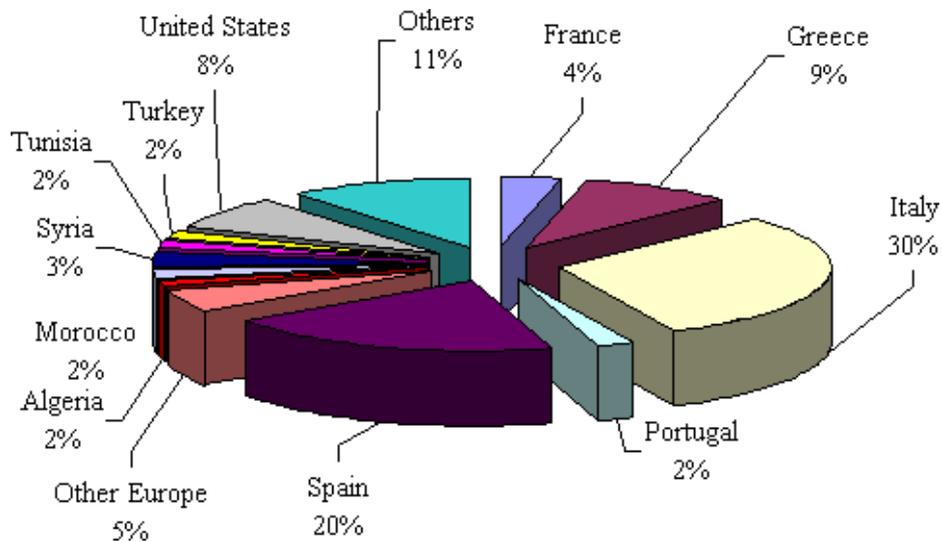
5.4 Volumen del Mercado

Portugal es un gran consumidor de aceite de oliva pero tan solo produce el 2 por ciento mundial aunque consume aproximadamente el doble de su producción. Es el sexto consumidor de la unión europea y el octavo en el mundo. Produjo unas 48000 toneladas de aceite de oliva el último año y acorde al congreso internacional del aceite de oliva consumo unas 75000 toneladas.* También un estudio del instituto español de comercio exterior calcula su consumo en 88000 toneladas. Estos números posicionan a Portugal como un cliente interesante.

	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	Variación
Producción (t)	28.900	31.200	41.200	29.100	48.000	66,09%
Importaciones (t)	48.190	57.283	55.870	57.875	60.976	26,53%
Exportaciones (t)	18.873	17.450	20.788	21.852	21.417	13,48%
Balance Comercial(t)	-29.317	-39.833	-35.082	-36.023	-39.559	
Consumo Aparente	58.217	71.033	76.282	65.123	87.559	50,40%

Fuente: www.icex.es, Estudios de Mercado, El aceite de oliva en Portugal. Tamaño de la oferta. Pagina15. * Anexo 3y 4, www.internationaloliveoil.org/; Áreas de actividad, Datos mundiales del aceite de oliva, Producción y consume del aceite de olive en CE.

Principales consumidores de aceite de oliva en el 2005



Source: UNCTAD based on data from the IOOC

<http://www.unctad.org/infocomm/anglais/olive/market.htm>

Este grafico ilustra un punto interesante pues muestra el consume real de los diferentes países alrededor del globo y no simplemente las exportaciones españolas a estos países como el anexo uno.

Aunque Portugal representa solo el 2 por ciento del consumo mundial siendo el mejor lugar para empezar el proyecto de internacionalización de la empresa. Esto es porque aunque en el análisis previo países como Grecia, Siria y Turkia países con mayores consumos no fueron mencionados estos tienen mayores diferencias culturales y producen mayor cantidad de aceite de oliva.

5.5 Proveedores del Mercado y competidores

El Mercado Portugués consume mayoritariamente aceite de olive con marca portuguesa pero alrededor del 50 por ciento de este aceite proviene de importaciones. Estas están compuestas en su mayoría de aceite español.*

Acorde al estudio del instituto español de comercio exterior y de información sacada de HiperSuper una empresa portuguesa de estudios hay tres principales proveedores en el mercado portugués: Fima, Soavena and Manuel Serra. Acorde a estos gráficos la producción de marca blanca tiene un gran impacto en el mercado representando un 30 por ciento del mismo, esto ocurre porque el precio es uno de los factores más importantes al momento de tomar la decisión de compra. Los dos gráficos abajo sacados de un estudio del ICEX muestra la distribución por marcas de los principales productores de marca blanca vendidos en el mercado portugués.

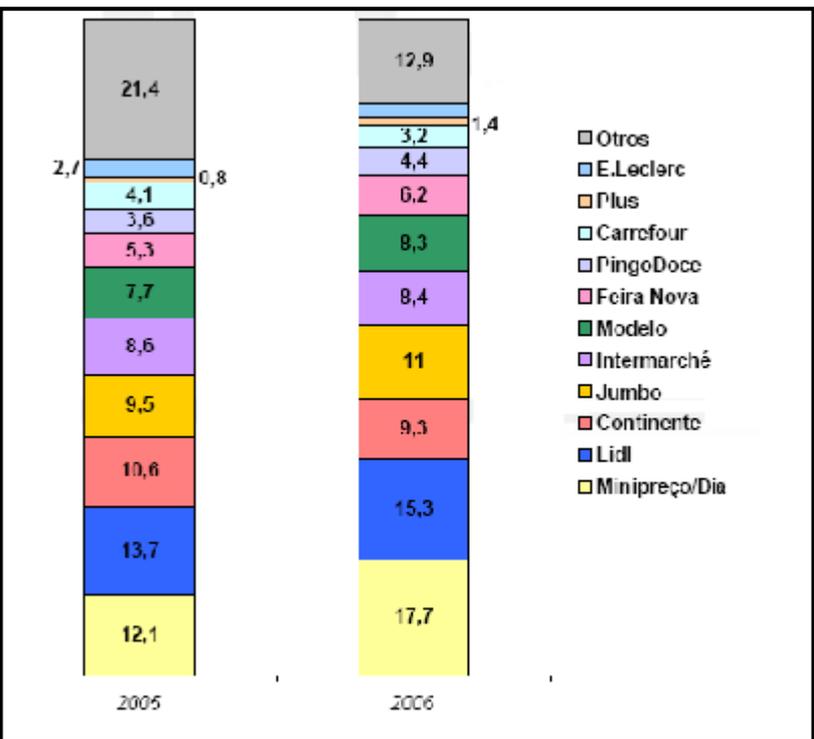
* Annex 2

Principales productores Portugueses

	Valor %	Valor %
Oliva Envasado	100	100
Fima	23,9	21
Soavena	15,2	14,1
Manuel Serra	8,1	7,1
Total Marca Blancas	32,7	35,7
Otros	20,2	22,2

Fuente: www.icex.es Investigación del Mercado Portugués page 15

Ventas de Marca blanca por Supermercado %



5.6 Análisis del consumidor

La cocina portuguesa está caracterizada por su riqueza y variedad de sabores siendo un gran ejemplo de la dieta mediterránea.* Esto es particularmente desde que la comunidad científica reconoció los grandes beneficios de los componentes de la dieta mediterránea incluyendo el aceite de oliva.

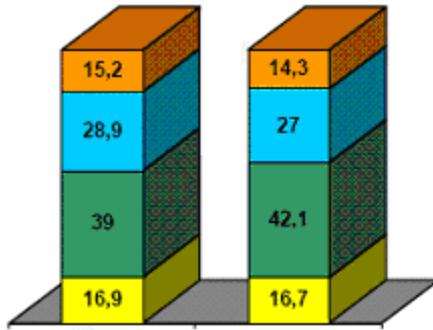
Su cocina y los ingredientes que usan está fuertemente influenciada por su pasado histórico con fuertes características de sus colonias alrededor del mundo así como por su geografía e ubicación. Su dieta es abundante y variada incluyendo mucha comida del mar, legumbres, carnes, y especias. Los portugueses estas orgullosos de su herencia y son muy nacionalistas hechos que influencias su procesos de decisión y su comportamiento de compras. Es por esto que la mayoría de aceite de oliva que se vende en el país se lo hace con marcas portuguesas. También se debe tomar en consideración que Portugal es el país más pobre de Europa occidental lo que aumenta la importancia del precio en la toma de decisiones.

De información sacada de El libro de datos de la CIA en Internet podemos determinar la siguiente estructura de de edad y la

Grupo de edad	Porcentaje	Hombres	Mujeres
0 -14	16.4	912,995	835,715
15 - 64	66.2	3,514,905	3,555,097
65 o mas	17.4	764,443	1,093,755

También en un estudio de mercado de Portugal realizado por el ICEX podemos encontrar la distribución del consumo de aceite de oliva en Portugal acorde a ingresos.

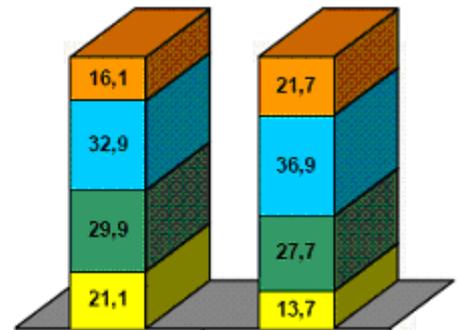
Consumo de Aceite de oliva. Clase sociales.



%Población %Consumo

Clase baja
 Clase media alta
 Clase Media
 Clase alta

Consumo de Aceite de oliva. Grupos de edad.



%Población %Consumo

< 34 años
 35 - 49 años
 50 - 64 años
 > 65 años

De este grafico podemos concluir que el 60 por ciento del consumo de aceite de oliva en Portugal está hecho por las clases sociales bajas. Esto se da por que los portugueses no consideran el aceite de oliva como un producto gourmet si no que una parte diaria de su dieta. Es por esto que el precio juega un rol importante en el proceso de toma de decisión.

*www.wikipedia.com; Portuguese cuisine article Paragraphe 1 Line 1

5.7 Estrategia de Entrada.

Para entrar al mercado la primera acción de la empresa será buscar a un importador, a un agente o aun distribuidor para el país. Es básico para el proyecto tener un agente local para poder dar un correcto servicio a todos los clientes aunque en la mayoría de casos la mercadería puede ser entregada directamente desde las fábricas sin pasar por las bodegas en Portugal. La estrategia de la compañía como se concluyo anteriormente será usar una estrategia de precio para que nuestro producto no requiera mayor inversión de publicidad o grandes adaptaciones al mercado. También la empresa usara la marca Naturfood pero además tendrá la posibilidad de crear marcas blancas o nuevas marcas.

La opción de trabajar con un agente externo es bastante práctica para pequeñas empresas sin muchos recursos, es relativamente simple y es bastante barato pues la mayoría de los clientes trabajan en base a comisiones que en el caso del aceite de oliva puede ser del dos por ciento. La empresa podría usar otro método como contratar un delegado comercial o encontrar un importador pero ambos de estos métodos tienen claras desventajas. Los gasto de contratar un delegado o un empleado son muy altos para una empresa sin recursos financieros así que esta opción es fácilmente descartada. Vender a una importadora es una muy buena opción pero encontrar una con suficientes recursos para trabajar en Portugal es bastante más difícil además que un agente distribuye el riesgo financiero entre todos sus clientes reportando todas sus operaciones a la empresa exportadora. Finalmente Jigar ha optado por tener una agente con el fin de tener control sobre la información de los clientes finales lo que se traduce en controlar la cartera de clientes en el caso de que surja algún problema en el negocio.

6. Programa de Internacionalización

6.1 PIPE

PIPE es un programa organizado por el instituto español de comercio internacional para promover el inicio de las operaciones internacionales de pequeñas y medias empresas. Este programa se inicio en 1997 y a la fecha mas de 4000 empresa han participado en este con el objetivo común de adherir el mercado internacional a sus empresas. Este programa ayuda a las compañías durante los primeros tres años de operaciones internacionales técnicamente y financieramente para lograr sus objetivos. En la primera etapa un promotor es contratado por el programa para ayudar a los gerentes a determinar la situación actual de la empresa y para determinar su potencial exportador. La segunda etapa consiste en designar o contratar a un empleado para que maneje el departamento de exportación. Esta estudio está incluido en esta fase y ayudara a determinar los primeros pasos de este proyecto internacional. El empleado recibe un curso de PIPE para homologarlo como colaborador del programa y para proveerle todo el conocimiento técnico necesario. Por su puesto este colaborador deberá poseer una formación de negocios.

Finalmente el programa entrega una serie de subsidios que cubren el 40 por ciento de los gastos usados para crear el departamento y para promover su producto. Esto incluye el sitio de internet, catálogos, viajes, salarios y otros gastos menores.

7. FODA

FUERZAS <ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia Empresarial▪ Infraestructura	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">▪ Falta de experiencia Internacional.▪ Inflexibilidad operacional
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">▪ Relación con proveedores▪ Mercados cambiantes	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">▪ Jigar no es una fabrica▪ Nuevos países productores

7.1 FUERZAS

- Experiencia comercial: Jigar SI es una compañía con más de 20 años en el mercado y posee una amplia experiencia en el mercado de alimentos y en el trato tanto con proveedores como clientes. En sus operaciones diarias esta trabaja con todo tipo de clientes desde los grandes supermercados del país hasta pequeños distribuidores obteniendo un enfoque completo del mercado.
- Infraestructura. Jigar posee un almacén justo en las afuera de Madrid y una oficina, estos no son usados en toda su capacidad. Esta infraestructura representa una gran oportunidad para iniciar nuevos proyecto, además su bodega le da la oportunidad de mezclar productos de sus diferentes proveedores para poder exportar camiones completos consolidando su carga aunque claro esta lo idóneo sería que la carga fuera enviada directamente desde la fabrica. Es importante notar que Madrid se está convirtiendo en un importante puerto seco para Europa y una red de infraestructuras logísticas está siendo construida a su alrededor. El gran tráfico de mercadería garantiza y abarata el transporte.

7.2 Debilidades

- **Falta de experiencia Internacional:** Tener experiencia en un mercado no es suficiente para entrar en otro. Jigar no tiene ninguna experiencia internacional. Esta es otra razón importante para iniciar este proyecto de internacionalización en Portugal pues es un mercado similar al español con leyes parecidas y cuya relación se mantiene a través de la Union Europea. Portugal dará a Jigar la experiencia necesaria para ingresar a otros mercados internacionales. Además el programa PIPE ayudara a Jigar a desarrollar sus primeros conocimientos de negocios Internacionales.
- **Inflexibilidad operacional:** La compañía no es lo suficientemente flexible como para responder rápidamente a todas las posibles demandas de sus clientes pues depende de sus proveedores. La buena relación con estas fabricas ayudara a solventar este problema pero aun podría llegar a afectar el desarrollo de su actividad.

7.3 Oportunidades:

- **Relación con los proveedores:** Siendo una representación comercial con experiencia Jigar tiene una buena relación con sus proveedores, esto lo coloca en una posición de ventaja. Puede obtener buenos precios y crédito sin la necesidad de un gran volumen de negocios. Esto le da a la empresa una excelente oportunidad para realizar este proyecto.
- **Mercados Cambiantes:** Tradicionalmente Italia ha liderado el Mercado global de aceite de oliva envasado aunque España es el más grande productor del mundo con gran diferencia. Nuevas leyes de origen que serán establecidas por la Union Europea y grandes esfuerzos por parte del gobierno español para promover sus exportaciones crean un momento perfecto para introducir una nueva marca en el mercado internacional.

7.4 Amenazas

- **Jigar no es una fábrica:** Como Jigar no es una fabrica se enfrenta a dos grandes amenazas. La primera y más importantes es la posibilidad de perder uno de sus proveedores por una razón externa lo que dejaría a la empresa debilitada. Por supuesto hay muchas otras fabricas que pueden producir nuestra marca peor obtener las mismas condiciones de trabajo podría resultar muy difícil. La segunda es una llamada de precaución pues aunque actualmente gozamos de una excelente relación con los proveedores estás podrían intentar en algún momento saltarnos para llegar a los clientes extranjero. Para evitar esto los clientes estarán bajo nuestro control sin intervención alguna de la fábrica. El contrato escrito con el agente evitara que este intente saltarse a Jigar para intentar contactar a la fábrica directamente. Convirtiéndose en un cliente de la fabrica y ampliando su catalogo con otros productos Jigar se encontrara en una mejor posición para negociar con ella.
- **Nuevos países productores:** Tradicionalmente el aceite de olive solamente se ha producido en la costa mediterránea y en menor proporción en la costa californiana. Pero el éxito mundial de la dieta mediterránea y el fortalecimiento del Euro ha impulsado la producción alrededor del mundo. Países como Australia, Argentina, Chile. Perú y Sudáfrica están produciendo aceite de oliva estos días. La calidad de estos aceites aun es inferior a la local y aun les tomara muchos anos lograr los niveles de calidad de los productores tradicionales por la juventud de sus árboles. Aun estos representan una gran amenaza para el futuro desarrollo del negocio.

8. Plan De Marketing.

8.1 Mezcla de Marketing

Los elementos de la mezcla original son:

- **Producto:** El producto a ser estudiado en esta tesis es el aceite de oliva en un amplio rango de botellas incluyendo capacidades de unos, dos, tres y botellas PET de cinco litros y 250 ml, 500 ml, 750 ml, y 1 litro Mascara y Bertolli botellas de vidrio. Como la idea es crear un producto de bajo costo la etiqueta frontal será estándar para todas las presentaciones adaptando solo la etiqueta trasera a cada cliente particular. Aunque la capacidad de la fabrica permite producir marcas blancas adaptadas a cada cliente acorde a volúmenes mínimos.
- **Precio:** El precio será el principal factor para entrar el mercado Portugués pero el objetivo no es simplemente ofrecer un precio bajo si no valor por dinero un concepto del que los consumidores están cada día más consientes. Nuestra Fábrica ha completado el ciclo de producción siguiendo al mercado empezando en el cultivo de los olivos hasta el envasado del mismo. Por esto se ha vuelto altamente competitivo para entrar a todo tipo de mercados. El mercado portugués será servido a través de un agente y el método de pago dependerá del cliente e incluirá la comisión del agente.

- **Promoción:** Una pequeña compañía en este tipo de Mercado con pequeños márgenes de ganancia que a veces no superan el uno por ciento de los precios de la mercadería no posee un gran presupuesto para producir una campaña publicitaria pero aun posee algunas herramientas. Las continuas uniones de los supermercados y la centralización de las operaciones de compras hace posible servir todo un país como Portugal con uno o dos agentes para lo cual la empresa proveerá catálogos muestras y un sitio de internet para apoyar el trabajo de estos agentes. Para presentar la empresa a posibles clientes primero contrataremos un agente que será quien estará a cargo de contactar y mantener las relaciones con las diferentes cadenas de distribuidores. Finalmente en aras de atender a los clientes finales remarcando el precio como factor principal, siempre acorde al volumen de los distribuidores produciremos una serie de ofertas en mercancía para participar en sus folletos y publicaciones. Es importante para nosotros el crear una imagen de seriedad, una característica que la mayoría de clientes buscan en sus proveedores y definen como fiabilidad.
- **Lugar:** La política Europea de fronteras abiertas y la proximidad de Portugal con España permitirá a la empresa servir a la mayoría de clientes directamente desde la fábrica reduciendo la necesidad de almacenar mercadería en Portugal. Idealmente los clientes deberían ser servidos en camiones completos pero también es posible enviar pallets a través de agencias de transporte pero esto se reflejaría en el costo final de la mercadería. Los clientes finales deberían poder acceder a nuestros productos a través de varias fuentes como cadenas de supermercados, tiendas de especialidades y distribuidores de hostelería. La misión del agente Portugués será posicionar nuestra mercadería en todos estos canales de distribución.

- **Personas:** Tradicionalmente la compañía contrata muy poco personal. El gerente visita proveedores y clientes en una base anual para negociar precios y firmar contratos de servicio basados en el volumen de negocio para el año. Después de esto la mayoría de comunicaciones se hacen por teléfono o por internet así que el cliente rara vez requiere ser visitado en el transcurso del contrato. Así que el gerente con una sola asistente controlaba las cinco firmas representadas y todos los clientes y la contabilidad es hecha por una firma externa, una agencia de transporte tiene el almacén y toma responsabilidad por toda la mercadería que se transporta y finalmente un servicio de limpieza mantiene la oficina. Esta característica de la empresa le permite iniciar este proyecto de internacionalización con solo una contratación extra como toda la producción, transporte y contabilidad son hechas por empresas externas cuyos costos pueden ser estudiados fácilmente.

8.2 Estrategia de Empuje o Jale.

La demanda de aceite de oliva es bastante estable acorde a la demanda histórica. Su producción puede ser fácilmente programada para que sin la necesidad de gran publicidad sea empujada a través de la cadena de distribución. Aunque este es el método de Jigar SL. Esta no requiere una gran cantidad de producto almacenado por seguridad pues en la actualidad la fábrica de aceite de oliva que produce NATURFOOD no está trabajando a total capacidad y pueden producir casi cualquier pedido en menos de una semana y la mayoría de contratos de venta requieren de aproximadamente de un mes para su inicio.

Estos contratos normalmente establecen el volumen a producir y las veces a ser servido haciendo fácil mantener el inventario para cumplir con ellos. La fábrica normalmente mantiene un buen stock de aceite de oliva y se puede reabastecer fácilmente pues está localizado cerca de las molineras, posee un buen stock de botella pero este es más difícil de reemplazar en casos de gran demanda y finalmente el único stock real que Jigar debe mantener en la fábrica son las etiquetas pero normalmente solo tiene un lote de ellas.

8.3 Logística.

Las fábricas son las que provee la información logística de sus productos incluyendo el tamaño de sus botellas, la capacidad de sus cajas y la capacidad de de los camiones y contenedores. Esta información resulta vital para calcular los precios finales de los productos y para elegir el método más eficiente de transporte en su relación tiempo, costo.

La producción de aceite de oliva se hace solamente después del respectivo pedido acorde a sus requerimientos y el tiempo de producción será de al menos de tres semanas en su primer pedido para poder producir las etiquetas respectivas adaptada a cada mercado y cliente en caso de que lo necesiten. Este método reduce los costos asociados al negocio pero también reduce nuestra velocidad de respuesta en el proceso inicial.

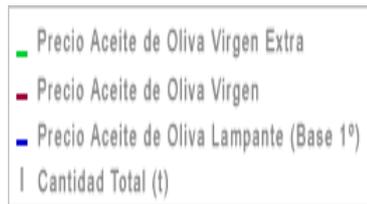
En el anexo 4 podemos encontrar la información logística correspondiente.

8.4 Política de precios

Establecer los precios nos es un proceso complicado en nuestra empresa, las fabricas nos dan un precio semanal para el aceite y con esto nosotros elaboramos nuestro precio de venta. Este incluye nuestra comisión que puede ir desde el uno por ciento hasta el cuatro por ciento y el costo de transporté acorde al respectivo Incoterm acorde al contrato.

La evolución de los precios del mercado puede ser seguida a través del sitio www.oliva.net/poolred/. Esta evolución es el punto normal para el inicio del cálculo pero el producto solo representa aproximadamente el 80 por ciento del costo.

Estos solo precios por kilo del aceite de oliva en origen, esto es antes de arribar a la refinería y a la embazadora y la información es un resultado de todas las operaciones diarias reportadas por los productores.



**Evolución del precio del aceite de oliva.
Año 2007
EUROS/ Volumen total en KILOS**



9. Finanzas

9.1 Inversiones

Jigar SL es una empresa largamente establecida y posee un almacén de 500 metros cuadrados en las afueras de Madrid con espacio de oficina para al menos cinco empleados. Estas instalaciones le dan la capacidad de crear su departamento de exportación tomando ventaja de una estructura bien establecida para ampliar su línea de acción.

Por supuesto como en toda nueva aventura la empresa ha hecho algunas inversiones para crear el departamento de inversiones y las herramientas para su desarrollo.

Estas inversiones fueran hechas para crear una nueva marca y su imagen, para adaptar el espacio de la oficina para permitir las operaciones del nuevo departamento y para crear un set de herramientas para ayudar en la promoción de sus productos incluyendo un sitio de internet y un catalogo.

INVERSIONES	
Desarrollo de marca e imagen	1.000,00 €
Desarrollo de etiquetas	1.500,00 €
Desarrollo de sitio de internet	3.600,00 €
Desarrollo de catálogos y posters	500,00 €
Impresión de catálogos	1.500,00 €
Computadores	600,00 €
Muebles de oficina	475,00 €
Archivos	800,00 €
Stock de etiquetas.	12.500,00 €
Total	22.475,00 €

En el desarrollo normal de las operaciones de la empresa esta pagara a sus empresas el costo de los productos terminados pero para acortar los tiempos de servicio la empresa pagara a la fabrica para mantener un stock mínimo de etiquetas correspondiendo a dos contenedores de los principales formatos de aceite de oliva.

A partir de esta hoja de balance podemos implicar que la empresa tiene suficientes recursos para cubrir los gastos del Nuevo proyecto y para cubrir la inversión para el mismo.

JIGAR SL Hoja De Balance																									
Año 2007																									
Activos Corrientes:	Pasivos																								
<table border="0"> <tr> <td>Efectivo</td> <td style="text-align: right;">26.743,00 €</td> </tr> <tr> <td>Deudas pagaderas</td> <td style="text-align: right;">60.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Suministros de Oficina</td> <td style="text-align: right;">240,00 €</td> </tr> <tr> <td>Total Activos Corrientes:</td> <td style="text-align: right;">86.983,00 €</td> </tr> </table>	Efectivo	26.743,00 €	Deudas pagaderas	60.000,00 €	Suministros de Oficina	240,00 €	Total Activos Corrientes:	86.983,00 €	<table border="0"> <tr> <td colspan="2">Pasivos Corrientes:</td> </tr> <tr> <td>Deudas</td> <td style="text-align: right;">4.700,00 €</td> </tr> <tr> <td>Salarios</td> <td style="text-align: right;">6.200,00 €</td> </tr> <tr> <td>Impuestos</td> <td style="text-align: right;">1.240,00 €</td> </tr> <tr> <td>Impuestos de venta</td> <td style="text-align: right;">18.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Pasivos Totales</td> <td style="text-align: right;">30.140,00 €</td> </tr> </table>	Pasivos Corrientes:		Deudas	4.700,00 €	Salarios	6.200,00 €	Impuestos	1.240,00 €	Impuestos de venta	18.000,00 €	Pasivos Totales	30.140,00 €				
Efectivo	26.743,00 €																								
Deudas pagaderas	60.000,00 €																								
Suministros de Oficina	240,00 €																								
Total Activos Corrientes:	86.983,00 €																								
Pasivos Corrientes:																									
Deudas	4.700,00 €																								
Salarios	6.200,00 €																								
Impuestos	1.240,00 €																								
Impuestos de venta	18.000,00 €																								
Pasivos Totales	30.140,00 €																								
Activos Fijos	Capital																								
<table border="0"> <tr> <td>Equipos de Oficina</td> <td style="text-align: right;">1.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Software</td> <td style="text-align: right;">2.500,00 €</td> </tr> <tr> <td>Almacén Equipos.....</td> <td style="text-align: right;">2.500,00 €</td> </tr> <tr> <td>Edificios</td> <td style="text-align: right;">900.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Vehículos</td> <td style="text-align: right;">50.000,00 €</td> </tr> <tr> <td>Total planta y equipos</td> <td style="text-align: right;">952.500,00 €</td> </tr> <tr> <td>Activos Totales</td> <td style="text-align: right;">1.039.483,00 €</td> </tr> </table>	Equipos de Oficina	1.000,00 €	Software	2.500,00 €	Almacén Equipos.....	2.500,00 €	Edificios	900.000,00 €	Vehículos	50.000,00 €	Total planta y equipos	952.500,00 €	Activos Totales	1.039.483,00 €	<table border="0"> <tr> <td>Cristobal Jiménez F</td> <td style="text-align: right;">504.671,50 €</td> </tr> <tr> <td>Cristobal Jiménez G</td> <td style="text-align: right;">252.335,75 €</td> </tr> <tr> <td>Belén Jiménez G</td> <td style="text-align: right;">259.870,75 €</td> </tr> <tr> <td>Capital Total</td> <td style="text-align: right;">1.009.343,00</td> </tr> <tr> <td>Pasivos + Capital</td> <td style="text-align: right;">1.039.483,00</td> </tr> </table>	Cristobal Jiménez F	504.671,50 €	Cristobal Jiménez G	252.335,75 €	Belén Jiménez G	259.870,75 €	Capital Total	1.009.343,00	Pasivos + Capital	1.039.483,00
Equipos de Oficina	1.000,00 €																								
Software	2.500,00 €																								
Almacén Equipos.....	2.500,00 €																								
Edificios	900.000,00 €																								
Vehículos	50.000,00 €																								
Total planta y equipos	952.500,00 €																								
Activos Totales	1.039.483,00 €																								
Cristobal Jiménez F	504.671,50 €																								
Cristobal Jiménez G	252.335,75 €																								
Belén Jiménez G	259.870,75 €																								
Capital Total	1.009.343,00																								
Pasivos + Capital	1.039.483,00																								

9.2 Financiamiento

El financiamiento del departamento para sus operaciones será hecho en su mayoría con apalancamiento. Jigar SL tiene un sólido historial al financiero, posee más de 20 años de historia como empresa con un impecable historial. Por su puesto el hecho de que nunca ha sido un cliente final ha ayudado a la empresa a ganarse un estatus crediticio confiable.

Además la empresa posee una excelente relación con sus proveedores quienes le dan hasta cuarenta y cinco días de crédito en sus pedidos. Jigar dará a sus clientes hasta 30 días de crédito y también tienen la posibilidad de dar líneas de crédito más largas si el cliente final asume los costos financieros.

Es importante notar que aunque la empresa tiene una buena línea de crédito con sus bancos el fallo de uno solo de sus clientes podría hacer un enorme daño a la empresa pues el precio promedio de un contenedor de aceite de oliva es de unos cincuenta mil euros y Jigar es todavía una empresa pequeña. Por esta razón un seguro de crédito no solo es una herramienta necesaria para el negocio sino una herramienta básica de supervivencia.

9.3 Seguro de Crédito.

La empresa ha contratado un seguro de crédito para cubrir todas sus operaciones internacionales. Este seguro cubrirá el ochenta y cinco por ciento de todas las operaciones no pagadas después de tres meses del impago. Esta póliza de seguro fue creada con la intención de cubrir el inicio, mantenimiento y expansión de las exportaciones.*

Aparte del respaldo que la póliza ofrece su servicio mas importante es su base de datos del riesgo de los países y más importante aun de miles de clientes alrededor del mundo. Herramienta muy útil en el momento de decidir si trabajar con un cliente o no.

En las operaciones diarias de la empresa el primer paso a realizar cuando una orden de un nuevo cliente es recibido es pedir un análisis de riesgo por la empresa de seguros y la concesión de una línea de crédito acorde al futuro nivel de ventas del nuevo cliente.

Este seguro ha sido contratado con CESCE una empresa pública limitada de propiedad del estado español y por los principales bancos y empresas de seguros del país. Su objetivo corporativo es asegurar las empresas en contra de los riesgos de los impagos producidos de la venta de sus productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales.*

La empresa fue creada en los años setenta para promover las exportaciones españolas. Y desde los noventa también opera en el Mercado nacional. En la actualidad es la empresa líder en seguros crediticios internacional y es uno de los mayores competidores en el Mercado internacional.

* www.cesce.com / Products, Foreign Market, EXPORT CREDIT INSURANCE POLICY 100 FOR SMEs

*www.cesce.com / Who we are? / The company / First paragraph.

9.4 Estructura de costos.

Como Jigar no es una fábrica y tiene una estructura simple es fácil determinar los costos envueltos en las operaciones de sus productos y sus operaciones de ventas. El precio de venta de la fábrica es el principal costo de nuestros productos, en segundo lugar se encuentran los costos de transporte y en tercer lugar se encuentra la comisión del agente portugués y finalmente los costos fijos de la empresa. El único costo que determina el margen de ganancia es el precio de venta de la fábrica, esta ganancia colaborara con los costos fijos y después del punto de quiebre vendrá nuestra ganancia.

9.5 Proyecciones financieras.

Aunque este estudio tiene la intención de explicar la industria del aceite de olive en Portugal y el mejor método para entrar en este Mercado esta proyección también incluirá ingresos de otras líneas de productos que la compañía ofrece. Después de todo se ha establecido claramente en este estudio que el aceite de oliva constituye una llave para entrar al mercado y que los otros productos de la empresa deberán seguirlo.

Ingresos

Los ingresos vendrán solamente de dos fuentes, estos son los operaciones producidos por las ventas de los productos NATURFOOD y los segundos serán los subsidios del programa PIPE explicados anteriormente en este estudio y representan el 40 por ciento de las inversiones y de los gastos mensuales hechos por el departamento.

Para facilitar la lectura de esta proyección, aunque en al realidad el costo del transporte estará incluido en los precios finales del producto, incluiremos in tercer importe de ingresos que será el transporte que aproximadamente son unos 1200 euros por contenedor incluyendo el seguro de transporte y el derecho de almacenaje en la ciudad de destino en caso de ser necesario.

Pagos

Los pagos de la empresa serán los hechos a los proveedores y a las empresas de transporte. Son bastante simples de realizar pues son ejecutados una vez que el ingreso ya ha sido realizado.

Gastos

Lo único importante a notar de este estudio es que no incluye los gastos de publicidad hechos por Jigar pues la empresa usara una estrategia de empuje para sus productos de esta forma en el primer mes deberá realizar varios viajes a Portugal para encontrar el agente y ayudarlo a promover la marca a posibles clientes.

Proyección de Ingresos:

	Enero	Febrero	Marzo	Marzo	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Brutas												
Acetite de Oliva					50.000,00	50.000,00	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	150.000,00	100.000,00
Salises					20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Conservas					15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00	85.000,00	70.000,00	120.000,00	135.000,00	120.000,00	170.000,00	135.000,00
Transporte viajes					2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Transporte euros					2.400,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	4.800,00	3.600,00	3.600,00
Subsidios					2.423,98	2.423,98	2.384,52			2.580,15		
Ingresos Totales	4.000,00	0,00	0,00	0,00	72.400,00	88.600,00	75.984,52	123.600,00	138.600,00	127.380,15	173.600,00	138.600,00
Egresos												
Acetite de Oliva					0,00	0,00	49.000,00	98.000,00	98.000,00	98.000,00	147.000,00	98.000,00
Salisa					0,00	0,00	19.400,00	19.400,00	19.400,00	19.400,00	19.400,00	19.400,00
Conservas					0,00	0,00	14.400,00	0,00	14.400,00	0,00	0,00	14.400,00
Costos del trans					2.400,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	4.800,00	3.600,00	3.600,00
Egresos totales	0,00	0,00	0,00	0,00	70.800,00	86.400,00	72.000,00	121.000,00	135.400,00	122.200,00	170.000,00	135.400,00
Ganancia bruta	4.000,00	0,00	0,00	0,00	1.600,00	2.200,00	3.984,52	2.600,00	3.200,00	5.180,15	3.600,00	3.200,00
Gastos												
Salarios	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00
Imp. Salariales	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Telefono	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Materiales	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Mant. Web						125,00			125,00			125,00
Viajes	300,00						450,00					
Seguro de credito	855,87						855,87				855,87	
Analisis de riesgo			39,07	78,14	78,14	84,15	117,21	78,14	84,15	78,14	84,15	168,30
Gastos totales	2.735,87	1.580,00	1.744,07	2.514,01	1.658,14	1.789,15	3.003,08	1.648,14	1.788,15	2.514,01	1.664,15	1.873,30
Ganancias brutas	1.264,13	-315,87	-2.059,94	-2.149,97	-2.208,11	-1.797,26	-815,82	126,04	1.536,89	4.203,02	6.136,87	7.465,57

no id:duces /www

PROYECCION DE INGRESOS

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ventas brutas					
Aceite de oliva	650.000,00	1.200.000,00	2.000.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00
Salsas	80.000,00	300.000,00	600.000,00	900.000,00	1.200.000,00
Conservas	54.000,00	108.000,00	162.000,00	216.000,00	270.000,00
TOTAL	784.000,00	1.608.000,00	2.762.000,00	3.616.000,00	4.470.000,00
Transporte viajes	20,00	45,00	79,00	107,00	135,00
Cargos de tras.	24.000,00	55.620,00	97.644,00	132.252,00	166.860,00
Subsidios	11.968,64	400,00	400,00	400,00	400,00
Ingresos totales	819.968,64	1.664.020,00	2.860.044,00	3.748.652,00	4.637.260,00
Egresos					
Aceite de oliva	624.000,00	1.152.000,00	1.920.000,00	2.400.000,00	2.880.000,00
Salsas	76.000,00	285.000,00	570.000,00	855.000,00	1.140.000,00
Conservas	50.760,00	101.520,00	152.280,00	203.040,00	253.800,00
Agente	16.220,00	33.240,00	56.860,00	74.480,00	92.100,00
Transporte	24.000,00	55.620,00	97.644,00	132.252,00	166.860,00
Egresos totales	790.980,00	1.627.380,00	2.796.784,00	3.664.772,00	4.532.760,00
Ganancia Bruta	28.988,64	36.640,00	63.260,00	83.880,00	104.500,00
Gastos					
Salarios	16.500,00	16.995,00	20.000,00	20.600,00	21.218,00
Imp. Salariales	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Teléfono	720,00	741,60	763,85	786,76	810,37
Materiales	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12
Mant. Web	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75
Viajes	2.200,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10.000,00
Seguro de Crédito	3.423,48	3.526,18	3.631,97	3.740,93	3.853,16
Análisis de Riesgo	889,59	916,28	943,77	972,08	1.001,24
Gastos totales	25.973,07	26.752,26	27.554,83	28.381,47	29.232,92
G. Antes de imp.	3.015,57	9.887,74	35.705,17	55.498,53	75.267,08
Impuesto	904,67	2.966,32	10.711,55	16.649,56	22.580,12
Ganancia Neta	2.110,90	6.921,42	24.993,62	38.848,97	52.686,96

9.6 Punto de Quiebre

En un contenedor caben alrededor de 20000 litros de aceite de oliva sin importar el tamaño de las botellas así que para ilustrar mejor el punto de quiebre usaremos litros en vez de botellas.

Los gastos fijos del departamento alrededor del año son de 25.1973,07 € para cubrir estos es necesario producir ventas por 1.298.6535 € de aceite de oliva sin considerar posibles ingresos de otras líneas de productos. Un contenedor de aceite de oliva dependiendo de su configuración tiene un valor aproximado de cincuenta mil euros así que para poder alcanzar este nivel de ventas es necesario vender unos 26 contenedores al año o dicho de otra manera es necesario vender unos 520.000 litros de aceite de oliva.

10. Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

El proyecto de internacionalización de Jigar SI es una gran oportunidad para expandir su negocio sin una gran inversión principalmente gracias a su gran experiencia, su infraestructura y su relación de confianza con sus proveedores actuales. Esta ocasión no se debería dejar pasar pues puede optimizar los recursos de la compañía.

En el desarrollo de este estudio se ha decidió iniciar las actividades de este departamento en el mercado portugués debido a su proximidad geográfica y cultural además de los buenos indicadores del mercado. Este proyecto inicial puede ser considerado viable pero notando que un simple impago podría causar gran daño a las proyecciones de la empresa por lo cual la empresa deberá estar lista para asumir el costo financiero no cubierto por el seguro.

El proyecto internacional presentado en este estudio representa un buen complemento para las actividades actuales de JIGAR SI. Sin contradecir a las apreciaciones iniciales de este estudio este proyecto no debe sustituir el negocio actual de la empresa y al contrario al triunfar en este se podrá tener una mejor relación con las fabricas que representa pues además será su cliente.

10.2 Recomendaciones

Existe un tipo de tradición en el Mercado español de alimentación donde la mayoría de contratos son hechos de forma hablada. Pero por su puesto las correspondencia que se mantiene con las fabricas prueban la relación e negocios, esto también es posible en el mercado Europeo pero la recomendación de este estudio es que el contrato con el agente sea hecho de forma escrita. Como Jigar no es una fábrica debería extremar precauciones para proteger su marca y sus clientes.

En la otra mano deberá mantener los acuerdos con los proveedores de Naturfood de forma hablada para poder buscar otros proveedores si lo necesitara.

.

11. Anexos:

Anexo 1: Exportaciones Españolas de Aceite de olive

Anexo 2: Importaciones de Aceite de olive de Portugal

Anexo 3: Producción Europea de Aceite de Oliva

Anexo 4: Consumo Europeo de Aceite de Oliva

Anexo 5: Logística

Trade Statistics (Exports) Spain / all Partners (including EU Member States)
For commodity 1509 in Year 2006

Olive oil and its fractions obtained from the fruit of the olive tree solely by mechanical or other physical means under conditions that do not lead to deterioration of the oil, whether or not refined, but not chemically modified

1509000000 Olive oil and its fractions, whether or not refined, but not chemically modified

Indicators	Export Qty (1000 kg)				
Reporters	Spain	Côte d'Ivoire	120,6	Kyrgyzstan	5,3
Years	2006	Bangladesh	118,1	French Polynesia	4,6
Partners		Mauritius	112,1	Papua New Guinea	4
United States	24193,7	Kazakhstan	104,3	Tanzania	3,9
Australia	15444,8	Egypt	95,8	Ethiopia	3,8
Japan	10977,6	Belarus	90,5	Zimbabwe	3,6
Mexico	7417,7	Paraguay	85,1	Zambia	3,2
Korea ,Republic of	5795,5	El Salvador	75,6	New Caledonia	3
Brazil	4837,1	Honduras	70,5	Virgin Islands	2,5
Russian Federation	3502,3	Ghana	68,6	Maldives	2,3
Switzerland	2722,7	Serbia	68	Gabon	1,2
Norway	1930,8	Oman	67,8	Cambodia	0,9
China ,	1794	Senegal	62,2	Turkey	0,8
Venezuela	1783,9	Jamaica	60	Cayman Islands	0,7
Colombia	1618,5	Bolivia	58,6	Togo	0,7
Saudi Arabia	1564,6	Armenia	58,1	Equatorial Guinea	0,5
New Zealand	1196,9	Argentina	53,7	Total EXTRA-EUR27	98621,1
Dominican Republic	1094,9	Indonesia	53,1	Member States	
Andorra	1091,8	Nicaragua	49,8	Italy	188338,4
Thailand	1000,5	Vietnam	46,7	France	72498,4
South Africa	806,1	Cuba	42,6	Portugal	55464,2
India	774,8	Gibraltar	40	United Kingdom	25578,2
Ecuador	747,4	Sri Lanka	36,2	Belgium	9086,6
Canada	622,2	Trinidad and Tobago	33,1	Germany	6447,4
Morocco	498,1	Seychelles	32	Netherlands	6004,7
UAE	436,8	Moldova	30	Ireland	2292,6
Chad	371,8	Iceland	27,9	Poland	1555,4
Costa Rica	355,7	Nepal	25,2	Czech Republic	1350,6
Ukraine	351,8	Yemen	24,4	Denmark	1125,1
Taiwan	331,1	Kuwait	18,6	Sweden	935
Panama	299,7	Kenya	17,9	Austria	687,9
Ceuta	295,5	Georgia	17,7	Finland	546,2
Chile	289	Benin	16,9	Greece	448
Melilla	277,3	Qatar	16,8	Slovenia	373,4
Peru	270,5	N. Antilles	15,9	Hungary	241,3
Guatemala	256,1	Angola	15,3	Slovakia	226,8
Israel	221,5	Bosnia & Herzegovina	15,2	Lithuania	147,6
		Sudan	12,5	Romania	145,2

Exportación de aceite de oliva a Portugal. NATURFOOD

Autor: Gustavo Maenz F. Supervisor: Mr. Lucas Wams

Programa de doble grado HES/ UNPAC, 2008

Philippines	202,9	Turkmenistan	9,9	Estonia	130,1
Uruguay	190,7	Nigeria	9,6	Malta	123
Singapore	175,7	Azerbaijan	9,4	Latvia	113,1
Malaysia	145,1	Belize	8,2	Bulgaria	75,1
Croatia	139,3	Congo	7,4	Cyprus	16,6
Iran	138,5	Macao	6	Luxembourg	9,8
Pakistan	129,5	Algeria	5,7	Total INTRA- EUR27	373960,7
Hong Kong	128	Mauritania	5,5	SOURCE	
Bahrain	126,7	Liberia	5,4	EXPOR HELP DESK	

Trade Statistics (Imports) Portugal / all Partners (including EU Member States)
For commodity 1509 in Year 2006

Olive oil and its fractions obtained from the fruit of the olive tree solely by mechanical or other physical means under conditions that do not lead to deterioration of the oil, whether or not refined, but not chemically modified.

1509000000 Olive oil and its fractions, whether or not refined, but not chemically modified

Indicators	Import Qty (1000 kg)		
Reporters	Portugal		
Years	2006		
Partners		Member States	
Tunisia	2088,5	Spain	55967,6
Morocco	648,7	Italy	2147,1
Turkey	100,3	France	7,6
Brazil	16,8	Netherlands	0,3
Total EXTRA-EUR27	2854,3	Total INTRA-EUR27	58122,6

Source: Export Help Desk

Logistia del Aceite de oliva

Productos	Unidades	Peso Neto	Codigo EAN 13	Codigo DUB 14
Aceite de oliva esotra virgen 1 litro PET	15	2,75	8436017596014	18436017596011
Aceite de oliva esotra virgen 5 litro PET	3	4,58	8436017596021	18436017596028
Aceite de oliva esotra virgen 1 litro vidrio	12	0,92	8436017596038	18436017596035
Aceie de oliva extra virgen 750 ML. Vidrio	12	0,69	8436017596045	18436017596042
Aceie de oliva extra virgen 500 ML. Vidrio	12	0,46	8436017596052	18436017596059
Aceie de oliva extra virgen 250ML. Vidrio	12	0,23	8436017596069	18436017596066
Aceite de oliva 1 litro PET	15	2,75	8436017596311	18436017596318
Aceite de oliva 5 litros PET	3	4,58	8436017596328	18436017596325
Aceite de oliva 1 litro vidrio	12	0,92	8436017596335	18436017596332
Aceite de oliva 750 ML. vidrio	12	0,69	8436017596342	18436017596349
Aceite de oliva 500 ML. vidrio	12	0,46	8436017596359	18436017596356
Aceite de oliva 250 ML. vidrio	12	0,23	8436017596366	18436017596363

Exportación de aceite de oliva a Portugal. NATURFOOD
 Autor: Gustavo Maenz F. Supervisor: Mr. Lucas Wams
 Programa de doble grado HES/ UNPAC, 2008

Productos	Unidades peso y medidas de caja			Unidades altura y peso del palet			Cajas por camion
5 Litro PET	3	14,342	510x165x338	11 x 4	1,502	653,048	1452
3 litro PET	3	8,276	402x140x315	17 x 5	1,725	763,71	2635
1 Litro PET	15	14,47	400x240x285	9 x 5	1,575	673,15	1485
1 litro PET	15	14,47	400x240x285	9 x 6	1,86	803,38	1566
1 litro Bertolli	12	16,448	335x253x270	10 x 5	1,5	844,4	1540
1 litro Marasca	12	17,322	310x235x324	10 x 5	1,77	888,1	1485
750 ml.	12	14,702	287x222x315	14 x 4	1,41	845,312	1568
500 ml.	12	10,502	260x200x287	21 x 4	1,298	904,168	2184
250 ml.	12	6,024	275x205x225	30 x 5	1,275	925,6	3750