

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Desarrollo de Plan Estratégico para empresa productora de
Aceite de Oliva Orgánico: Caso Olave”**

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SRA. LUZ ARÉVALO GOZÁLEZ
Alumno: SR. GONZALO IGNACIO ROSAS GUZMÁN

SANTIAGO, 2013

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a toda mi familia, en especial a mi madre Victoria Guzmán Navarrete, a mi padre Luis Rosas Muñoz, y a mi hermana Daniela Rosas Guzmán, quienes constantemente han estado detrás de mis pasos, apoyándome siempre de manera incondicional con amor y cariño en mis triunfos y derrotas. También dedico este trabajo a la memoria de mi abuelo, Luis Eduardo Guzmán Guerra, quien desde su partida ilumina día a día mi caminar, y a quien, con mucho orgullo, le debo la persona que soy ahora.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por todo el apoyo que me ha entregado en mi proceso formativo, a esos buenos amigos que la vida ha puesto en mi camino, y a esos compañeros que la Universidad me dio la oportunidad de conocer. Agradezco de forma particular a mi hermana Daniela, quien se transformó de manera silenciosa en mi compañera de tesis. Agradezco también a la Universidad de Valparaíso, a todo su cuerpo docente y funcionarios, y en particular a mi profesora Luz Arévalo González, quien a pesar de la distancia me ha orientado en todo momento, teniendo siempre la voluntad de ayudarme en este trabajo.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INDICE	I
RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1.-Productos orgánicos	5
1.2.-Mercado.....	6
1.3.-Planificación Estratégica.....	8
1.4.-Modelo de Fuerzas de Porter	10
1.4.1.-Amenaza de entrada de los competidores principales	11
1.4.2.-Competidores existentes	11
1.4.3.-Poder de negociación de los clientes	12
1.4.4.-Productos sustitutos como amenaza	12
1.4.5.-Poder de negociación de los proveedores	13
1.5-Estrategias Genéricas.....	13
1.5.1.-Liderazgo en costos	13

1.5.2.-Diferenciación	14
1.5.3.-Segmentación	14
1.6.- Análisis FODA.....	15
CAPITULO II: EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA Y DE LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS	17
2.1.-Contexto internacional de los productos Orgánicos	17
2.2.- Contexto Nacional de los Productos Orgánicos	22
2.3.- Contexto Regional.....	26
2.3.1.- Regiones Zona Norte:	27
2.3.2.- Regiones Zona Centro-Sur	27
2.3.3.- Regiones Zona Sur.....	28
2.4.- Exportaciones nacionales de Productos Orgánicos	28
2.5.- Contexto Internacional del Aceite de Oliva	30
2.6.- Contexto Nacional del Aceite de Oliva.	36
CAPITULO III: DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO: CASO OLAVE	40
3.1.- Descripción de la empresa	40
3.1.1.- Filosofía, Visión y Misión de la empresa.	42
3.2.- Descripción de Negocio	43
3.2.1.- Descripción del producto.....	43

3.2.2.- Descripción del mercado	44
3.3.- Descripción del Macro Entorno	45
3.3.1.- Tamaño del Mercado:.....	45
3.3.2.- Tasa de crecimiento de mercado.....	46
3.3.3.- Diferenciación del producto	47
3.3.4.- Intensidad Competitiva	48
3.3.5.- Barreras de entrada.....	49
3.3.6.- Barrera de Salida.....	49
3.3.7.- Disponibilidad de Sustitutos	50
3.3.8.- Legislación	51
3.3.9.- Apoyo Gubernamental.....	51
3.3.10.- Impacto Medioambiental	52
3.4.- Análisis Situacional	52
3.5.- Modelo de fuerzas de Porter	54
3.5.1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	54
3.5.2.- La amenaza de sustitutos	55
3.5.3.- El poder de compradores	56
3.5.4.- Poder de los proveedores	58
3.5.5.- Rivalidad competitiva.....	58

3.6.- Desarrollo de Matriz EFE-EFI-IE	59
3.7.- Formulación de la estrategia	64
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro: Variación superficie orgánica por hectárea. Período 2003-2006.....	23
Cuadro: Evolución de la superficie orgánica certificada en Chile en las últimas dos temporadas agrícolas (hectáreas)	24
Cuadro: Distribución de la superficie orgánica por región del país.	26
Cuadro: Matriz EFE	61
Cuadro: Matriz EFI	62
Cuadro: Matriz IE	63
Cuadro: Número de países por continente con agricultura orgánica, 2000-2010..	73
Cuadro: Superficie orgánica de la zona norte, temporada 2009-2010 (Hectáreas)	74
Cuadro: Superficie orgánica de la zona centro-sur, temporada 2009-2010 (Hectáreas)	75
Cuadro: Superficie orgánica de la zona sur, temporada 2009-2010 (Hectáreas)..	76

Cuadro: Exportaciones de productos procesados orgánicos.....	77
Cuadro: Exportaciones Chilenas de vinos con uva orgánica, según mercado de destino.....	78
Cuadro: Exportación productos frescos orgánicos	79
Cuadro: Producción mundial de Aceite de Oliva: Volumen y Precio por Toneladas en el período desde 1990-1991 hasta 2010-2011.	80
Cuadro: Producción mundial de aceite de oliva en las temporadas 2009/2010, 2010-2011 y 2011-2012 (toneladas).....	81
Cuadro: Principales parámetros del comercio del aceite de oliva a nivel mundial para las temporadas 2009-2010, 2010-2011 y 2011-2012 (toneladas)	82
Cuadro: Principales países exportadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: valor exportado (miles de US\$)	83
Cuadro: Principales países importadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: valor importado (miles de US\$)	84
Cuadro: Costo total (\$) de implementación de un huerto de 10 hectáreas y una almazara	85

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: Evolución mundial superficies orgánica (millones de hectáreas.) 2000-2010.	18
Gráfico N°2 Evolución de la superficie orgánica por regiones (Millones de Hectáreas)	19
Gráfico N°3 Participación en la superficie orgánica mundial por continente (%) /2010	21
Gráfico: Producción mundial de Aceite de Oliva	31
Gráfico: Principales países exportadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: volumen exportado (miles de toneladas)	33
Gráfico: Principales países importadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: volumen importado (miles de toneladas)	35
Gráfico: Superficie nacional plantada con olivos (1998-2011).....	36
Gráfico: Producción nacional de aceite de oliva (1998-2011)	37
Gráfico: Producción y consumo nacional de aceite de oliva	38
Gráfico: Importaciones y Exportaciones a nivel nacional de aceite de oliva	39
Gráfico: Consumo nacional per cápita de aceite de oliva	47

RESUMEN

En la siguiente tesis se analizarán los distintos factores que componen la oferta y la demanda del aceite de oliva, tanto a nivel nacional como internacional. Además, se estudiará el comportamiento que tiene el mercado de los productos orgánicos y las proyecciones para los años que vienen. De esta manera, se desarrollará un Plan Estratégico para la empresa Olave, organización que se dedica a la producción y comercialización del aceite de oliva orgánico.

Por último, se propondrá una estrategia que permita aumentar la participación de mercado que tiene actualmente la empresa, de manera de poder mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

ABSTRACT

In the following thesis will be analyzed the various factors that make up the supply and demand of olive oil, both domestically and internationally. In addition, we will be studied the behavior that the market for organic products and projections for the coming years. Thus, we will be developed a Strategic Plan for the company Olave, an organization dedicated to the production and marketing of organic olive oil.

Finally, we will be proposed a strategy to increase the market share that the company currently has, so as to maintain a competitive advantage over time.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad se enfrenta a diversos problemas que se originan a partir de los alimentos que se consumen. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud ha determinado la obesidad como la epidemia del Siglo XXI. También tenemos el aumento constante y sostenido en el tiempo de personas con diabetes, hipertensión u otras enfermedades o patologías que son respuesta de una mala alimentación. Los motivos son principalmente la escasez de tiempo para comer debido a las extensas jornadas laborales, la tendencia cada día mayor a incluir la comida rápida dentro de la dieta, el sedentarismo que se vive, entre muchas otras razones.

Si bien el panorama es complejo, la elección de cómo alimentarse es fundamental a la hora de querer evitar situaciones como las descritas anteriormente. En este sentido, la alimentación se ha vuelto un eje principal para las personas que desean tener mejor calidad de vida. Debido a esto, los consumidores han comenzado a exigir a los productores alimentos que estén orientados a satisfacer dichas necesidades. Es por esta razón que se ve como, día a día, aparecen con mayor frecuencia en las vitrinas de los supermercados productos libres de transgénicos, bajos en calorías, con menor concentración de sodio, entre otros.

Pero, aun cuando existe cierta conformidad por parte de las personas ante la diversidad de productos que contribuyan a tener una alimentación mejor, existe un grupo de consumidores que se remonta a las raíces de la producción de éstos y

quiere alimentos desarrollados de la forma más natural y sana posible. Estos consumidores buscan, por lo tanto, los denominados productos orgánicos. La razón principal de esta demanda es que consideran que estos productos están relacionados de forma directa con una mejor calidad de vida. Cabe destacar que esta demanda está creciendo de forma constante, siendo día a día más las personas que no sólo se conforman con consumir productos light, sino que reduciendo al mínimo la intervención de químicos y pesticidas que éstos tengan.

Este creciente grupo de consumidores tiene características particulares que los definen, y necesidades distintas al resto de los compradores que los determinan. Por lo tanto, los oferentes deben adaptarse a esta nueva demanda, no solamente porque ésta sea más exigente, sino también para poder seguir siendo competitivos dentro del mercado. En consecuencia, el problema en el que se centra esta investigación es cómo la empresa se debe adaptar a estas nuevas condiciones de mercado y que acciones debe tomar para generar ventajas a partir de este nuevo escenario.

Por consiguiente, el objetivo general de esta tesis es diseñar un modelo de Plan Estratégico, que sea capaz de estructurar a la empresa de manera que, desde su misión y visión y, hasta los planes operacionales, estén orientados a generar ventajas competitivas a partir del cambio que se mencionó anteriormente en los consumidores. Este cambio es una oportunidad para que la empresa pueda ampliar sus negocios, entrando a nuevos nichos de mercado que hasta ahora no estaban siendo explotados.

Por otra parte, la presente tesis tendrá los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las tendencias que existen respecto del mercado orgánico a nivel internacional.
- Examinar la composición y la distribución del mercado orgánico a nivel nacional y regional.
- Verificar si la tendencia como país se ajusta a las preferencias que existen en los distintos mercados internacionales.
- Analizar el mercado del aceite de oliva, determinando sus principales características y tendencias a nivel internacional.
- Determinar el comportamiento de este mercado a nivel nacional, desde el punto de vista del consumidor como del productor.
- Definir los factores que inciden en el mercado de aceite de oliva, y características que deben tener los aceites de oliva orgánicos para poder ingresar de forma competitiva en él.

Para resolver dicha interrogante, se trabajará con una empresa líder en el rubro de la producción orgánica. Olave es una reconocida empresa nacional que se dedica a la producción de aceite de oliva orgánico. Actualmente es una de las compañías más destacadas a nivel nacional e internacional, siendo galardonada en diversas oportunidades por entidades internacionales. Con más de 15 años de experiencia en el rubro, posee también una diversidad de certificaciones obtenidas a partir de

la calidad de sus productos, entre la que destaca principalmente la que otorgó IMO (Institute of Marketology), una reconocida agencia internacional y una de las principales entidades que brindan certificación de tipo orgánica.

El trabajo con la empresa se realizó gracias al apoyo y colaboración del señor Hugo Zamorano Espinoza, actual Gerente de Marketing de Olave. La metodología de estudio se basó en las observaciones que se pudieron hacer en la planta central, junto a las entrevistas realizadas al Sr. Zamorano en reuniones que se sostuvieron en el período comprendido entre octubre del 2012 y enero del 2013. A partir de estas reuniones, se obtuvo la información necesaria que fue base para la elaboración de esta tesis.

Por lo tanto, esta investigación será descriptiva, ya que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Además, tendrá un enfoque cuantitativo, ya que éste “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo, y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003)

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

A continuación se presentarán los diferentes conceptos que darán sustento a la tesis. La información presentada a continuación, servirá de base para el posterior análisis y conclusión de este trabajo.

1.1.-Productos orgánicos

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO¹), podemos definir agricultura orgánica como “...un sistema global de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Hace hincapié en el empleo de prácticas de gestión prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema...” (AmCham Trade Center, 2008).

De la misma forma, la Comunidad Europea, según el reglamento CEE 2029/91, entiende por producción orgánica el “...sistema de manejo de explotaciones agrícolas que utilizan prácticas ambientalmente amigables para la cosecha de sus productos y que aplican mayores restricciones en el uso de fertilizantes y pesticidas” (Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, 2007).

¹ FAO: Food and Agriculture Organization.

El Codex Alimentarius define la agricultura ecológica como “sistema de manejo de explotaciones agrícolas que utilizan prácticas ambientalmente amigables para la cosecha de sus productos y que aplican mayores restricciones en el uso de fertilizantes y pesticidas” (Volonte, 2003).

Lo anterior refleja diversas definiciones para un mismo fenómeno que está presente en diversas latitudes de este mundo. En definitiva, se puede decir que la producción orgánica o ecológica tiene relación con sistema de procesos de forma natural, los cuales están exentos de cualquier producto químico o similar que se use para alterar las características originales que tienen estos productos.

1.2.-Mercado

El mercado es un término que está presente en la vida de las personas. Coloquialmente, lo asociamos a lo que sería un espacio físico de comercio. Sin embargo, diversos autores nos pueden instruir en una concepción más general de este importante concepto.

Algunos autores definen mercado como “...un grupo de compradores y de vendedores de un bien o de un servicio” (Mankiw). Sin embargo, otros autores son más incisivos e incluyen dentro de sus análisis términos que enriquecen el concepto. Una definición más completa sería la que dice que el mercado es “...un mecanismo a través del cual compradores y vendedores interactúan para determinar precios e intercambiar bienes y servicios” (Samuelson & Nordhaus).

Lo interesante de la definición anterior es que menciona un término que no se había trabajado antes en este estudio: el precio.

Desde distintas perspectivas, diversos autores han tratado de definir este concepto. Kotler y Armstrong dice que el precio es (en el sentido más estricto) “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio”. En términos más amplios, el precio es “la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong).

Otros autores describen precio como “la expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble” (Bonta & Farber).

Según el diccionario del marketing de cultura S.A, el precio se define como “valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing, el precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes” (Pujol Bengoechea, 1999).

Por otro lado, el mercadólogo Ricardo Romero define precio como el “importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto”

(Romero, 2005). Por su parte, la AMA² describe el precio como “la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios” (Marketingpower).

1.3.-Planificación Estratégica

La planificación estratégica (o planeación estratégica), es un concepto que se viene desarrollando aproximadamente desde mediados del siglo XX. Se utiliza como una herramienta administrativa en la alta dirección de las empresas, el cual determina el norte que se debe tomar para alcanzar sus objetivos.

A continuación se desarrollará el concepto, de manera que se pueda entender la profundidad y el alcance que éste tiene. Las diversas definiciones que se expondrán no son excluyentes entre sí.

El autor George Steiner define la planificación estratégica como “el esfuerzo sistemático y más o menos de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1983).

En este sentido, la planificación estratégica es parte de un proceso, que permite determinar la estrategia con la que se conseguirán los objetivos previamente determinados.

² A.M.A: American Marketing Association

El “Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público” realizado el año 2000, emitido por el Ministerio de Economía y de Finanzas de Perú, define al planeamiento estratégico como un proceso y un instrumento: “En cuanto a proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la Visión de la Organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro...En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la Gestión Institucional con el objetivo de llegar a realizar la Visión (Imagen Futura) de la entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional” (Finanzas, 2000)

Es importante destacar la instrumentalización de la planificación estratégica, pues de esta forma deja de ser un mero proceso, y se vuelve guía y direcciona la gestión hacia el cumplimiento de la visión de la empresa.

Otra definición señala que “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajuste periódico para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (Serna Gómez, 1994)

Aquí se puede apreciar que se agregan nuevos elementos al análisis, dado que se incorporan, tanto los factores internos y externos para la definición de la visión, y las estrategias que debe tener la empresa. Así mismo, es integradora en el sentido en que da importancia a cada persona que interactúe y participe de la organización, entendiendo que la retroalimentación constante en el sistema es la forma de que el proceso perdure en el tiempo.

En complemento con lo anterior, otros autores definen la planificación estratégica como “la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades, así como también las oportunidades y riesgos del entorno” (Contreras Contreras, 2000)

Esta última definición sirve entonces de síntesis respecto a este tema, y permite que se conozca el concepto y el alcance que tiene.

1.4.-Modelo de Fuerzas de Porter

Cuando se habla de análisis de la industria, muy probablemente el primer personaje que se venga a la mente de las personas sea el ya mencionado Michael Porter. Este autor, alrededor del año 1980, ideó un modelo que determina las fuerzas que interactúan dentro de un sector industrial. Este fue un paso fundamental dentro del análisis industrial y creó un precedente, ya que la apuesta de las empresas no es solamente conocer las fuerzas que interactúan dentro de una industria, sino tratar de modificarlas para conveniencia de la misma. (Porter, 2010)

El modelo creado se conoce comúnmente como “modelo de fuerzas de Porter”, el cual presenta 5 factores que se describirán a continuación.

1.4.1.-Amenaza de entrada de los competidores principales

Este factor depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. Si los beneficios son superiores a la media en el sector, atraerá a un mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. Entre los factores más destacables se encuentran las economías de escala, la curva de experiencia, requisitos de capital, costo al cambiar de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de marca, diferenciación del producto, barrera gubernamentales, entre otros. (Baena, Jairo Sanchez, & Montoya Suarez, 2003)

1.4.2.-Competidores existentes

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva costa de sus rivales en el sector. Entre los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores podemos encontrar la concentración, la diversidad de los competidores, los costos fijos elevados, la diferenciación entre los productos, costos de cambio, grupos empresariales, crecimiento de la demanda, entre otros. (Baena, Jairo Sanchez, & Montoya Suarez, 2003)

1.4.3.-Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de ésta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Entre los principales factores que determinan el poder de negociación encontramos la concentración de clientes, el volumen de compra, la diferenciación, la información respecto al proveedor, identificación de la marca, productos sustitutos, entre otros. (Baena, Jairo Sanchez, & Montoya Suarez, 2003)

1.4.4-Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado. Dentro de factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza están la disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido

y el sustituto, costo de cambio para el cliente entre otros. (Baena, Jairo Sanchez, & Montoya Suarez, 2003)

1.4.5.-Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores, y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando, determinarán la intensidad de esta fuerza. Dentro de sus variables más relevantes encontramos la concentración de proveedores, importancia del volumen para los proveedores, diferenciación de insumos, costo de cambio, disponibilidad de insumos sustitutos, impacto de los insumos, integración hacia adelante, entre otros. (Baena, Jairo Sanchez, & Montoya Suarez, 2003)

1.5-Estrategias Genéricas

Un segundo aspecto fundamental dentro del análisis de la industria tiene relación con las estrategias genéricas, las cuales son un complemento que permite afrontar eficazmente las cinco fuerzas de Porter. Las estrategias son las siguientes:

1.5.1.-Liderazgo en costos

Se pretende conseguir ser líder en costos mediante una serie de políticas funcionales. Esta estrategia exige una construcción agresiva de instalaciones de

escala eficiente, la experiencia como fuente de reducción de costos, un riguroso control de los gastos fijos y variables, y minimizar los costos en áreas tales como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, entre otros. (Porter, 2010)

1.5.2.-Diferenciación

Se trata de diferenciar el producto o servicio que se ofrece, creando de esta forma algo que en toda la industria se pueda percibir como único. Se puede lograr mediante el diseño o la imagen, la tecnología, las características, entre otros. Con la diferenciación, los consumidores se vuelven leales a la marca, generando mayores márgenes de ganancia debido a la menor sensibilidad que ahora muestran en el precio. (Porter, 2010)

1.5.3.-Segmentación

La segmentación se refiere a que la empresa se centra en un grupo de clientes, en un segmento de productos, o en un mercado geográfico particular. A diferencia de las dos estrategias anteriores, las cuales buscan justamente alcanzar toda la industria, la segmentación se centra en un mercado particular del mismo. Se basa en la idea de que la empresa puede competir de mejor forma poniendo atención en un solo segmento, frente a otras empresas que buscan justamente abarcar toda la industria. (Porter, 2010)

1.6.- Análisis FODA

El análisis FODA es un “instrumento de análisis básico que, en general, se aplica desde una institución y cuya determinación permite a la misma detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, no se constituye estrictamente en una metodología de planificación sino, más bien, en un método de análisis situacional que sirve como base pero no agota el proceso de planificación”. (Bonicatto & Sarquis, 2009)

El término es una sigla que se origina a partir de la primera de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se conoce como análisis DAFO o FADO, en relación a las combinaciones que se pueden hacer a partir de las mismas letras.

El análisis FODA puede dividirse en dos partes:

- En análisis interno, compuesto por las Fortalezas y las Debilidades, que son todas las potencialidades o deficiencias que existen en una organización. Los responsables del desarrollo de una u otra son exclusivamente los miembros que conforman a la organización. (Bonicatto & Sarquis, 2009)
- El análisis externo, compuesto por las Oportunidades y Amenazas, son todas aquellas posibilidades o situaciones adversas a las cuales se enfrenta la organización. Se relacionan directamente con factores externos que no pueden ser controlados por los miembros de la organización, como lo son el

medio natural, geográfico, cultural, social, político o económico, entre muchos otros factores. (Bonicatto & Sarquis, 2009)

CAPITULO II: EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA Y DE LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS

En el presente capítulo se analizará cual es la realidad mundial de los productos orgánicos, y se contrastará con la realidad que existe en Chile. Se determinarán las tendencias que existen en el mercado internacional, y si éstas participan e influyen en el mercado nacional.

Se estudiará también, el comportamiento que tiene el mercado del Aceite de Oliva en el mundo, los principales productores de este elemento y cuál ha sido la variación en los últimos años. Se determinarán los mercados con mayor crecimiento y cuál es la realidad de Chile frente a esta situación.

2.1.-Contexto internacional de los productos Orgánicos

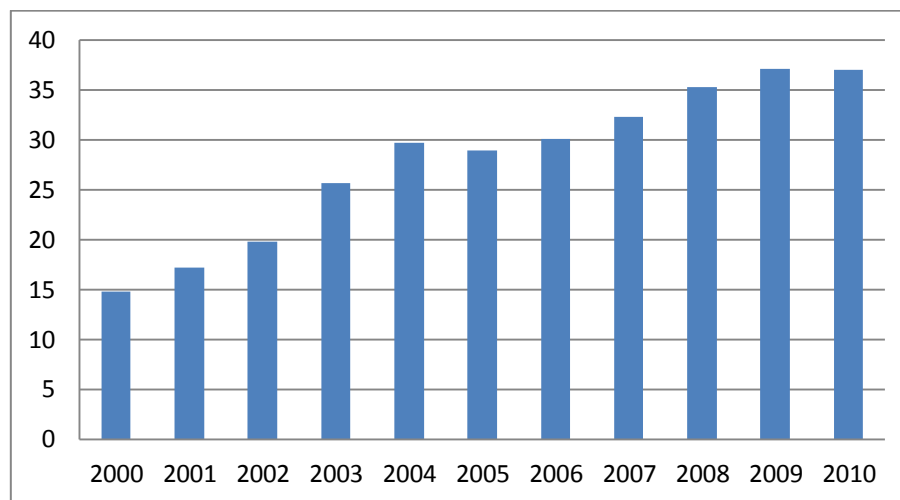
A comienzos de milenio, la superficie orgánica no alcanzaba a las 15 millones de hectáreas en todo el mundo. Sin embargo, e impulsado principalmente por el surgimiento de nuevos mercados, tuvo un crecimiento constante durante más de una década. Según estudios recientes de Fibl³, IFOAM⁴ y SOEL⁵, se estima que actualmente en el mundo existen alrededor de 37 millones de hectáreas que se trabajan de forma orgánica. Es decir, en un período de aproximadamente 10 años se ha duplicado el uso de superficie orgánica a lo largo del mundo.

³ Fibl: Forschungsinstitut für biologischen Landbau. (En Inglés: Research Institute of Organic Agriculture)

⁴ IFOAM: International Federation of Organic Agriculture Movements.

⁵ SOEL: Stiftung Ökologie & Landbau. (En Inglés: Foundation Ecology & Agriculture)

Gráfico N°1: Evolución mundial superficies orgánica (millones de hectáreas.) 2000-2010.



Fuentes: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

Con respecto a los datos anteriores, se debe destacar que el mayor crecimiento se registra entre los años 2002-2003. Esta tendencia se mantiene en el período 2003-2004. Sin embargo, el crecimiento constante que se venía dando desde a comienzos de la década del 2000 se ve estancado entre los años 2005 y 2006, debido principalmente, según la FAO⁶, a cambios en la oferta, diferencia en el nivel de precios, efecto de políticas o promociones por parte del gobierno, o la propia inconsistencia de los consumidores, entre otros.

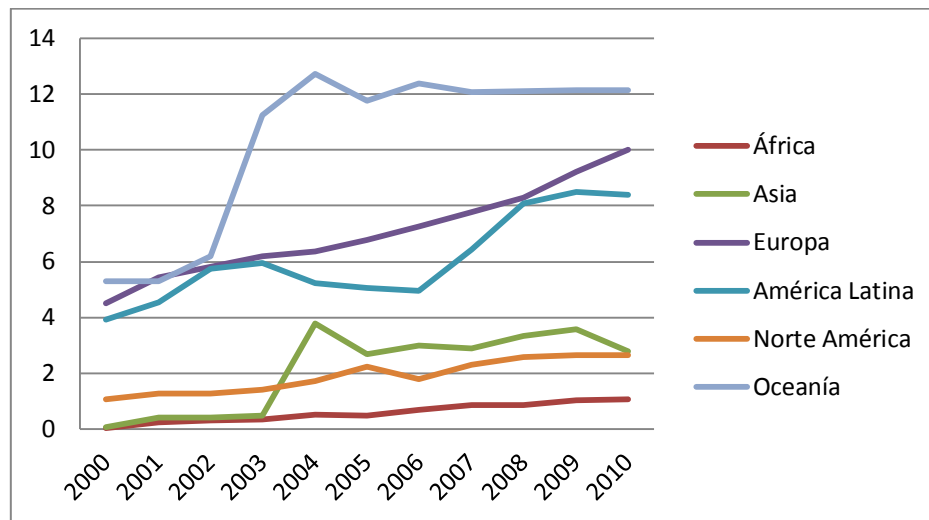
El aumento de la superficie orgánica mundial se debe principalmente al aumento de los países productores de esta índole. Para el período 2006-2010, fueron 44

⁶ FAO: Food and Agriculture Organization.

países los que se unieron a esta nueva forma de producción, lo que se traduce en un aumento equivalente a 36% respecto a los países del año 2006 (Ver Anexo N°1).

El continente que presentó un mayor aumento de manera proporcional en el período 2006-2010 fue Oceanía con un 56%. Luego viene África, con un 44%. En tercer lugar aparece Europa con 21%, seguido de América Latina, con un 19%. En último lugar aparece Norte América con un 0%, debido que para el año 2006 todos los países pertenecientes a dicha zona geográfica contaban con agricultura orgánica. Esta tendencia se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N°2: Evolución de la superficie orgánica por regiones (Millones de Hectáreas).



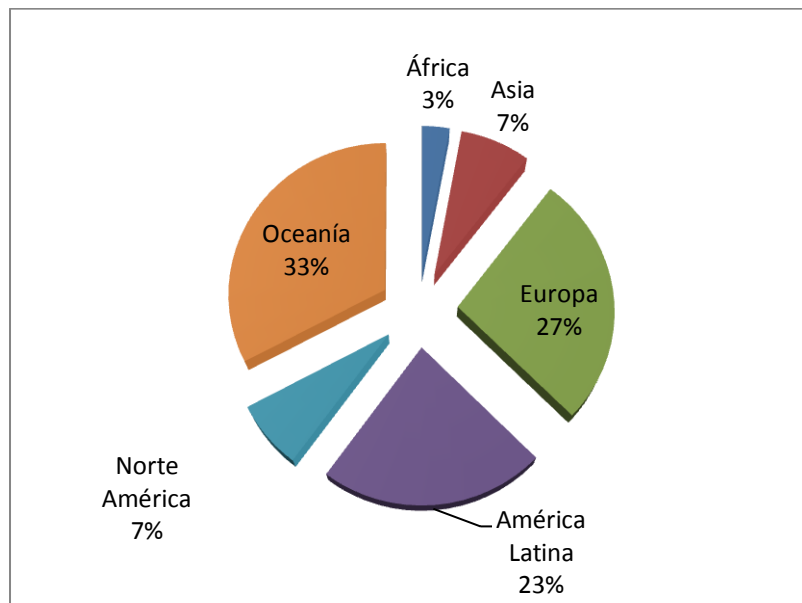
Fuentes: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

La evolución de la superficie ha sido constante en el tiempo, pues a fines del 2010 existen 20 millones de hectáreas más que en el año 2000 destinadas a la producción orgánica, duplicándose así la superficie disponible para producción de esta naturaleza. Oceanía sigue siendo el continente que dedica una mayor superficie a la producción orgánica, con aproximadamente un 32% del total mundial. Sin embargo, el mayor crecimiento en términos porcentuales fue de Asia, seguido de África y luego de América Latina. Esto demuestra que los países que están en vías de desarrollo, en donde las exportaciones en base a la agricultura son una fuente fundamental de su comercio, están viendo a la agricultura orgánica como una real alternativa para fortalecer su economía y tener un mayor grado de integración y desarrollo ante la comunidad internacional.

Según FAO, el grado de incorporación a la agricultura orgánica que cada país tenga depende de diversos factores, entre los que destacan las políticas gubernamentales e incentivos que se entreguen, el producir alimentos más saludables y de mejor calidad, poder contribuir con el medioambiente. También se destaca el hecho de que muchos productores se sienten atraídos por este mercado debido a los mayores ingresos que se obtienen producto de precios más altos, o de que son mercados que están en plena etapa de crecimiento. .

Gráfico N°3: Participación en la superficie orgánica mundial por continente

(%)/2010



Fuentes: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

Como se aprecia en el gráfico, Oceanía es el continente que actualmente presenta la mayor superficie orgánica mundial. Esto se explica ya que Australia es el país de mayor superficie orgánica en el mundo, con más de 12 millones de hectáreas, seguido de Argentina con 4 millones de hectáreas aproximadamente y de Estados Unidos, con casi 2 millones de hectáreas.

Sin embargo, dentro de esa superficie están considerados terrenos con otros usos, como lo es el de la crianza de animales.

2.2.- Contexto Nacional de los Productos Orgánicos

Como ya se ha indicado en las tablas y cuadros anteriores, Chile, aun cuando su producción orgánica es de orden más bien bajo, es reconocido como un productor de agricultura orgánica. Gracias a las variadas características climáticas que posee el territorio nacional enmarcado entre el desierto de Atacama, la Cordillera de los Andes por el este y el Océano Pacífico por el oeste, culminando con la zona antártica al sur, induce a que nuestro país goce de una variedad climática muy rica. Por lo tanto, es fundamental la protección que se le da como país al medioambiente y aún más importante la gran interconexión de cualquier centro hortofrutícola gracias a la red de transporte y telecomunicaciones en concordancia con el desarrollo del rubro exportador.

Si bien en Chile existe una carencia de estadísticas completas y actualizadas a la fecha de esta investigación para determinar el potencial de la agricultura agrícola, se dispone de información respecto de a las superficies orgánicas certificadas gracias a un acuerdo firmado entre la ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias) y las empresas certificadoras que operan en Chile, como por ejemplo IMO Chile, BCS, y CCO y Argencent.

El siguiente cuadro permite evidenciar el crecimiento de superficie utilizada con fines orgánicos desde 2000 hasta el 2008.

Cuadro N° 1: Variación superficie orgánica por hectárea. Período 2003-2006.

Rubro	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Cultivos	2.072	2.317	5.806	5.679	S.I.	7.689	8.071	9.430
Recolección Silvestre	1.550	1.700	17.968	17.765	S.I.	38.578	16.797	16.878
Praderas	265.764	633.797	663.814	15.526	S.I.	1.085	60	115
Tierra en descanso	0	0	0	0	S.I.	S.I.	205	350
Vegetación natural	0	0	0	0	S.I.	S.I.	2.893	2.673
Bosques	0	0	5	5	S.I.	690	S.I.	996
Total	269.386	637.814	687.593	38.975	S.I.	48.042	28.026	30.442

Fuente: (Eguillor Recabarren, 2008)

Se debe destacar el que la tierra dedicada a cultivos ha tenido un aumento constante a lo largo del tiempo. La recolección silvestre, por su parte, ha tenido un crecimiento constante, pasando de 1.550 hectáreas en 2000, hasta su máximo de 38.578 en 2006. Para la temporada 2008 se mantiene constante con 16.800 hectáreas aproximadamente.

Las praderas certificadas en 2002 y 2003 corresponden a la producción de cordero magallánico orgánico. Este proyecto no prospero, y por esa razón existe una disminución considerable en este ítem. Según las empresas certificadoras, los agricultores certifican los predios completos, incluyendo las praderas, las cuales pueden ser cultivadas los siguientes años con cultivos anuales o perennes.

Sin embargo, la siguiente tabla permite ver que, en los últimos años ha existido una tendencia a la baja en torno a las superficies destinadas a la producción orgánica.

Cuadro N° 2: Evolución de la superficie orgánica certificada en Chile en las últimas dos temporadas agrícolas (hectáreas).

Rubro	2008 - 2009	2009 - 2010	Variación (ha)	Variación (%)
Recolección silvestre	92.235	119.087	26.852	29
Pradera natural	63.062	16.571	-46.491	-74
Subtotal 1	155.297	135.658	-19.639	-13
Hierbas medicinales y aromáticas	1.691	1.221	-470	-28
Subtotal 2	1.691	1.221	-470	-28
Uva vinífera	2.946	3.859	913	31
Frutales menores	5.183	5.415	232	4
Cereales y forrajeras*	173	287	114	66
Frutales mayores	4.082	4.139	57	1
Hortalizas	170	180	10	6
Viveros	14	15	1	7
Semillas	9,5	9,9	0,4	4
Subtotal cultivos 3	12.578	13.905	1.327	11
Total (1+2+3)	169.566	150.784	-18.782	-11

Fuente: (Eguillor Recabarren, 2011)

Como se aprecia en la información, existe una disminución entre la superficie que había en el período 2008-2009, a la que existe en el período 2009-2010. Esto se explica principalmente por la reducción de las praderas certificadas, las cuales disminuyeron en aproximadamente un 74%, lo que demuestra que la producción pecuaria orgánica aún no se consolida en el país.

Del total de la superficie orgánica del país, un 90% son de recolección silvestre y praderas naturales, un 0,8% pertenece a hierbas medicinales y aromáticas, y el 9,2% al restante de los otros cultivos, entre los que destacan la uva vinífera y frutales mayores y menores.

Dentro de los productos anteriormente señalados, la uva vinífera es la que ha tenido el mayor aumento en cuanto a superficie, en alrededor de 900 hectáreas (31%). Esto demuestra la incorporación de las viñas a la producción orgánica, respondiendo justamente a una nueva demanda existente por parte de los consumidores. Esta transición se puede deber a factores medioambientales, o simplemente a buscar una reducción en el nivel de costos gracias a la producción orgánica. (Eguillor Recabarren, 2011)

Los granos orgánicos y de forraje también vieron aumentar su número de hectáreas en aproximadamente un 66%, un aumento considerable para un mercado que está en sus inicios. Esto refleja el aumento en la demanda de estos productos ya sea para la elaboración de alimento para consumo interno, como para exportación.

La superficie orgánica destinada a los productos frutales no vio un aumento significativo. Los frutales menores incrementaron su superficie en 232 hectáreas, siendo los productos más importantes las frambuesas y los arándanos. Entre los frutales mayores, su aumento fue del orden de las 57 hectáreas entre los que cabe destacar los manzanos, los olivos, los paltos y los kiwis.

2.3.- Contexto Regional

En el contexto regional, la mayor cantidad de hectáreas certificadas se encuentra en la zona centro y centro sur, en la Región del Bio Bío. Las Regiones del Maule y de Aysén también registran un alto número de hectáreas certificadas. Dentro de esta superficie certificada, un alto porcentaje se refiere a la recolección silvestre y a las praderas naturales.

El siguiente cuadro informa respecto de esa situación:

Cuadro N° 3: Distribución de la superficie orgánica por región del país.

Región	Cultivos Orgánicos	Recolección Silvestre y Praderas Naturales	Total Superficie Orgánica	% Regional en Total Nacional
Bio Bío	5.759	103.567	109.326	72,50
O'Higgins	2.163	51	2.214	1,50
Maule	1.766	12.402	14.167	9,40
Valparaíso	1.701	1.116	2.817	1,90
Metropolitana	1.340	453	1.792	1,20
Araucanía	1.322	1.815	3.138	2,10
Coquimbo	779	11	790	0,50
Los Ríos	211	905	1.116	0,70
Tarapacá	30	-	30	0,02
Los Lagos	53	1.013	1.066	0,70
Atacama	2	-	2	0,001
Aysén	-	14.326	14.326	9,500
Total Nacional	15.125	135.659	150.784	100,00

Fuente: (Eguillor Recabarren, 2011)

A continuación, se realiza un desglose por zona geográfica:

2.3.1.- Regiones Zona Norte:

En esta zona geográfica destaca principalmente la Región de Coquimbo, gracias a su producción de olivos y los respectivos aceites orgánicos, uva vinífera, paltos y hortalizas que se comercializan en dicha región y la Región Metropolitana. En la Región de Tarapacá destacan los cultivos de quínoa. (Ver Anexo N°2)

2.3.2.- Regiones Zona Centro-Sur

Como se mencionó anteriormente, la Región del Bio Bío es la que más aporta en superficie orgánica. En dicha región, donde la superficie orgánica alcanza alrededor de 109.326 hectáreas, el 95% corresponde a recolección silvestre, en donde destaca principalmente la producción de rosa mosqueta. El resto de la superficie se emplea en la producción de frutales menores (como arándanos y frambuesas) y frutales mayores (como manzanas y kiwis). Además, un pequeño porcentaje de las tierras orgánicas se utiliza en la producción de hortalizas.

La Región del Maule ocupa el segundo lugar, con una superficie cercana a las 14.267 hectáreas, en la que 12.300 están certificadas como orgánicas para la recolección silvestre principalmente de rosa mosqueta. También, se destacan la uva vinífera, los arándanos, y las moras. En el caso de la Región de Valparaíso, de las 2.800 hectáreas certificadas que aproximadamente existen, el 40% corresponde a praderas naturales, entre las que destacan los cultivos de paltos, uva vinífera, olivos, manzanas, entre otros.

La Región de O'Higgins posee 2.214 hectáreas certificadas, de las cuales casi en su totalidad se destinan a cultivos. A diferencia de la anterior, la Región Metropolitana cuenta con 1.792 hectáreas, de las cuales aproximadamente 450 hectáreas se utilizan en la recolección silvestre. El resto se destina a la producción de uva vinífera, olivos, manzanos, rosa mosqueta, paltos y una gran cantidad de hortalizas. (Ver Anexo N°3)

2.3.3.- Regiones Zona Sur

La Región de la Araucanía posee un 50% de su superficie certificada para recolección silvestre, entre la que destacan principalmente la rosa mosqueta, la mora y el maqui. También se puede apreciar la producción de hierbas medicinales, frutales menores y cereales y forraje orgánico.

De igual forma, la Región de los Ríos concentra su superficie en la recolección silvestre, donde destacan el maqui orgánico y los frutales mayores. En la Región de los Lagos, el 95% de la superficie se dedica a las praderas naturales y a la recolección silvestre. En el caso de la Región de Aysén, toda la superficie orgánica certificada está destinada a las praderas naturales. (Ver Anexo N°4)

2.4.- Exportaciones nacionales de Productos Orgánicos

Según cifras obtenidas desde el SAG, las exportaciones de productos orgánicos alcanzaron para el período 2009-2010 un total de 27.775 toneladas. De ese total, 13.545 toneladas fueron a raíz de fruta orgánica fresca, 8.957 toneladas de

productos procesados y 5.244 toneladas de vinos elaborados a partir de uvas orgánicas. (Ver Anexo N°5)

El principal producto procesado orgánico exportado es la manzana (en sus distintas variedades), el cual tuvo un aumento de un 359% en relación a la temporada 2008-2009. La frutilla aumento su volumen de exportación en un 315%. La rosa mosqueta, los arándanos y la frambuesa congelada también son productos que han visto crecer sus exportaciones.

Sin embargo, aun cuando el aceite de rosa mosqueta creció considerablemente su volumen de exportación, la rosa mosqueta procesada tuvo un decrecimiento de alrededor de un 49%, evidenciando así una clara preferencia en los mercados internacionales.

Las exportaciones de Chile tienen como destino principal los mercados europeos y norteamericanos, los cuales representan en conjunto un 99,3% del destino de nuestras exportaciones. Alemania es el principal importador de la manzana deshidratada, mientras que Estados Unidos hace lo suyo con el concentrado de jugo de este mismo y con las frutillas. Francia destaca como país de destino del zapallo deshidratado, entre otros ejemplos a destacar. (Ganadero, 2009)

En relación a la distribución de los productos según los mercados, Europa es el mercado con mayor diversificación.

Como se mencionó anteriormente, de las superficies certificadas la recolección silvestre es una actividad que ocupa una cantidad importante de hectáreas. Dentro

de ellas, la producción de rosa mosqueta y sus derivados son de vital importancia. En este sentido, la rosa mosqueta ha sabido abrirse paso en distintos mercados, convirtiéndose así en un importante producto de exportación.

En el caso de la uva orgánica, los viñedos de esta naturaleza presentaron en la temporada 2009-2010 un aumento de un 31% en su superficie, alcanzando las 3.858 hectáreas. En términos de producción, lo anterior, se tradujo en un total de 5.297.301 litros, lo que significó un aumento de 19,1% en relación a la producción obtenida del período 2008-2009. (Ver Anexo N°6)

En relación a la fruta fresca, se exportaron un total de 13.544 toneladas, siendo nuevamente la manzana el principal producto, destacando con un 40,3% del total de exportaciones de este ítem. Sin embargo, las exportaciones de este producto disminuyeron en un 24,2% en relación al período 2008-2009. El kiwi es también un producto que se consolida en este tema, demostrándolo así su aumento en un 134,7% las toneladas exportadas en relación al período antes señalado.

Cabe destacar que la exportación de la fruta fresca tiene como principal destino los mercados europeos y norteamericanos, al igual que los productos procesados orgánicos. (Ver Anexo N°7)

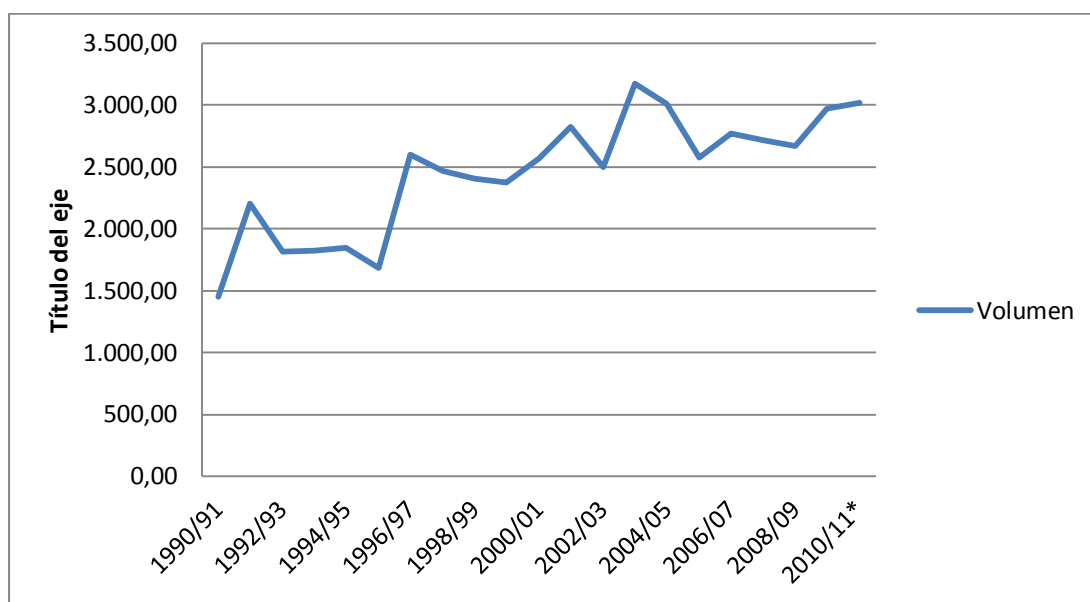
2.5.- Contexto Internacional del Aceite de Oliva

La producción de aceite de oliva ha tenido un considerable desarrollo en los últimos años. Según cifras obtenidas a partir del Consejo Oleícola Internacional (COI), la producción mundial de este producto se promedia actualmente en

aproximadamente 3 millones de toneladas, cerca del máximo obtenido en esta década en la temporada 2003-2004 con 3,1 millones de toneladas. De esta producción, Europa representa más del 75% del mercado mundial, destacando países como España, Italia y Grecia

La producción mundial ha aumentado a la fecha de forma sostenida y constante aproximadamente en un 13% respecto a la temporada 2008-2009. Sin embargo, el nivel de precios se ha visto disminuido a partir de la temporada 2006-2007, llegando a cotizarse actualmente a un 45%, menos de lo que se hacía en la temporada 2005-2006. (Ver Anexo N°8)

Gráfico N°4: Producción mundial de Aceite de Oliva



Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Según el COI, la causa en disminución del nivel de precios del aceite de oliva se explica ya que, al ser un cultivo rentable, hubo un aumento en las hectáreas plantadas para la producción de éste, generando así que la oferta de este producto fuese mayor que la demanda.

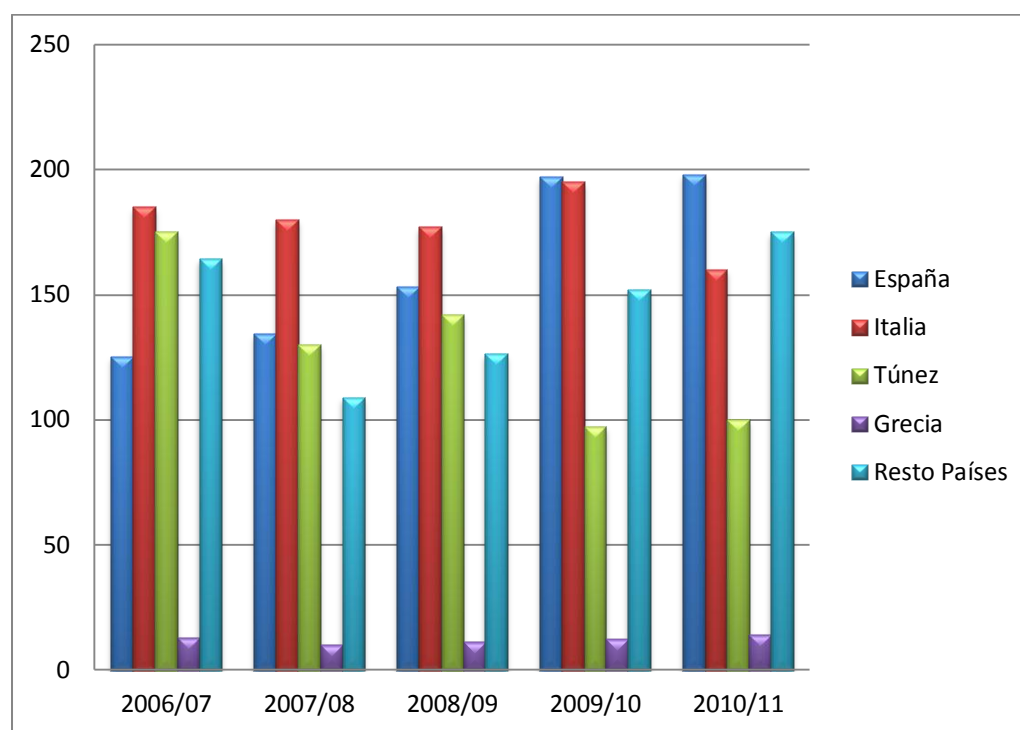
Como se mencionó anteriormente, la producción de aceite de oliva ha aumentado en el último tiempo, siendo Europa el continente con mayor producción. Se proyecta al 2012 un total de 3.120.000 toneladas de aceite de oliva, generado así un aumento de casi un 5% respecto a la temporada 2009-2010. En este sentido, España (46%), Italia (14%) y Grecia (10%) son los mayores productores. Sin embargo, salvo el caso de Italia, el resto de los países han disminuido levemente su participación en el mercado mundial. Por lo tanto, el aumento en el total mundial se debe principalmente a otros países fuera de la Zona Euro, como lo son Siria, Turquía y Jordania, entre otros. (Ver Anexo N°9)

El consumo y las exportaciones han aumentado fuertemente en los últimos años, llegando así a las 2.984.000 toneladas en el caso de la primera y 647.000 toneladas en el caso de la segunda, ambas en la temporada 2010-2011. En el caso de las importaciones, estas alcanzan un total de 717.00 toneladas hacia la temporada 2010-2011. (Ver Anexo N°10)

En el caso de las exportaciones, éstas se han mantenido casi constantes. Al igual que en la producción, los países como España, Italia, Túnez y Grecia son los que más exportan al resto del mundo, alcanzando en conjunto en el período 2007-

2008 un total de 451.000 toneladas, lo que significó un 81% de las exportaciones mundiales. Sin embargo, en el presente período alcanzaron el 73% de las exportaciones totales mundiales. El siguiente gráfico representa las tendencias de los países mencionados anteriormente.

Gráfico N°5: Principales países exportadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: volumen exportado (miles de toneladas)



Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

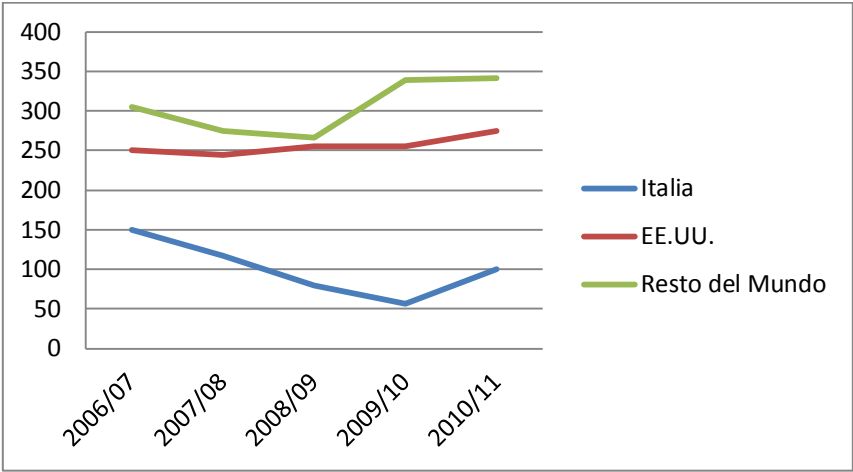
Respecto al valor de las exportaciones, se repiten los mismos países como los mayores en valorizar sus exportaciones, que en conjunto en el período actual llegó a ser de un 88% del valor total de las exportaciones mundiales de aceite de oliva.

En general, el valor de las exportaciones se ha visto disminuido en aproximadamente un 10% en estos últimos 5 años. (Ver Anexo N°11)

Las importaciones tienen a EE.UU. como principal país importador de los últimos 5 años, con aproximadamente un 38% del volumen de mercado para la temporada 2010-2011. Lo sigue Italia (14%), Japón (5%) y Francia (0,8%). Estos cuatro países representan aproximadamente el 60% del mercado mundial. En este sentido, existe mayor competencia en comparación al comportamiento de las exportaciones, ya que en estas los principales países exportadores comercializan casi el 75% del mercado mundial del aceite de oliva.

En ese sentido, las importaciones han mantenido el nivel que mostraban hace 5 años, aun cuando en la temporada 2007-2008 mostraron una disminución de casi un 15% respecto a la temporada 2006-2007, situación que se ha remediado a la fecha. Esta disminución va ligada a la tendencia de Italia, la cual ha disminuido en más de un 30% sus importaciones en el último quinquenio, llegando a su punto más bajo en la temporada 2009-2010, donde sólo llegaron a importar aproximadamente 56.000 toneladas de aceite de oliva. Las tendencias mencionadas anteriormente se reflejan de mejor forma en el gráfico adjunto.

Gráfico N°6: Principales países importadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: volumen importado (miles de toneladas)



Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

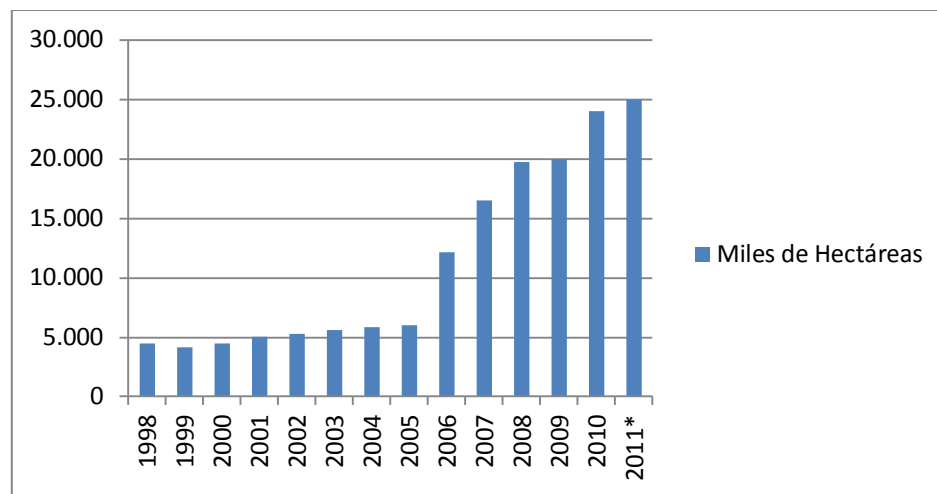
En cuanto al valor de las importaciones, Italia es la que presenta el primer lugar, valorando sus importaciones en US\$1.537.455, un 16,67% menos del valor que tenían en el período 2006-2007. En segundo lugar esta EE.UU. el cual ha presentado una variación menor cuanto al valor de sus importaciones, disminuyendo un 11,03%. De ahí en más, el resto de los países presenta caídas más fuertes en lo que respecta a la valoración de la entrada del aceite de oliva a sus fronteras, destacando el caso del Reino Unido, con un 22% menos de lo que lo hacía a comienzos del quinquenio. (Ver Anexo N°12)

2.6.- Contexto Nacional del Aceite de Oliva.

La producción a nivel nacional se encuentra desde la zona norte a la zona centro-sur, específicamente la Región del Bio Bío. Según consigna Odepa, el rendimiento obtenido en las hectáreas dedicadas a la producción de aceite de oliva superan ampliamente al rendimiento de los países europeos, logrando 12 o 13 toneladas por hectárea versus las 6 que logran los países del viejo continente.

Según ChileOliva, para el año 2010 Chile alcanzó un nivel de 24.000 hectáreas plantadas con olivos, estimando que para el 2015 la superficie debería alcanzar las 29.000 hectáreas y para el 2020 debería haber un total de 33.000 hectáreas con este tipo de cultivo.

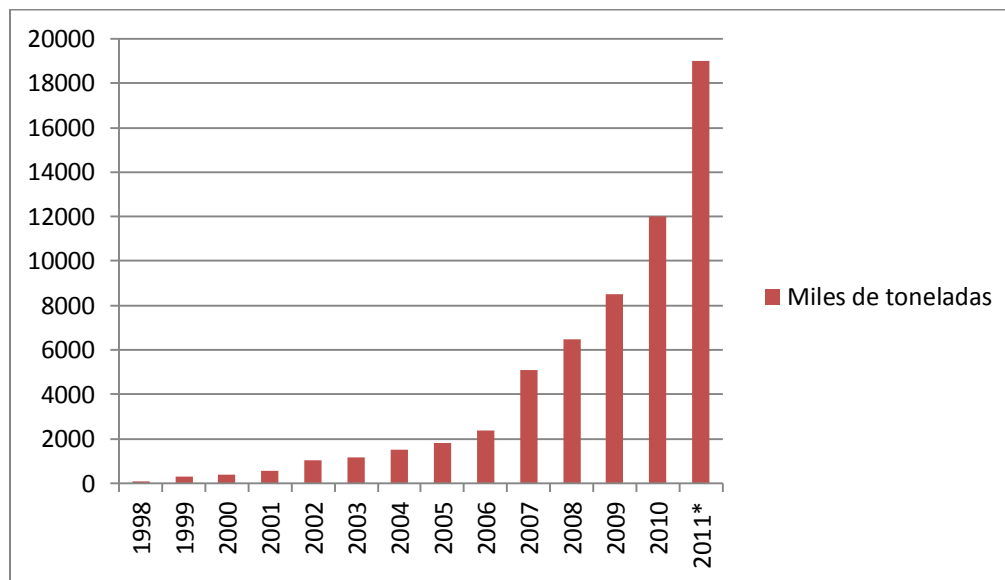
Gráfico N°7: Superficie nacional plantada con olivos (1998-2011)



Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

En cuanto a la producción, y descontando la cantidad de superficie que se dedica a la elaboración de aceituna de mesa, Chile alcanzó las 12.000 toneladas para el año 2010. La siguiente gráfica representa lo señalado anteriormente.

Gráfico N°8: Producción nacional de aceite de oliva (1998-2011).

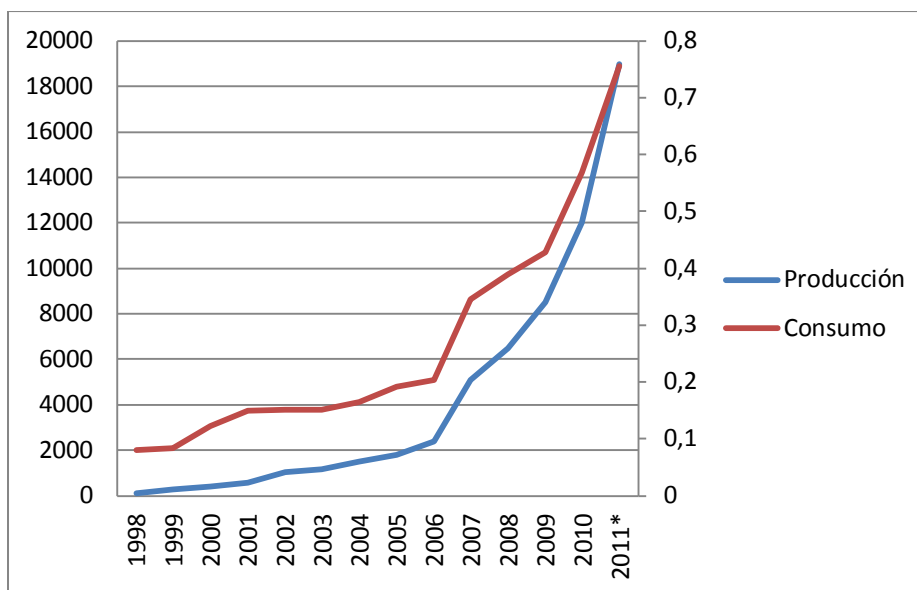


Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

En relación al consumo nacional, según Odepa se determinó que actualmente el consumo por capital equivale a 756 gramos (824 ml). Este valor representa un aumento aproximado de un 33% en relación al consumo del 2010. Si se analiza la evolución del consumo nacional a partir del 1997, se verifica que este ha aumentado en más de un 800%.

La producción en contraste con el consumo nacional se representa en el siguiente gráfico.

Gráfico N°9: Producción y consumo nacional de aceite de oliva.

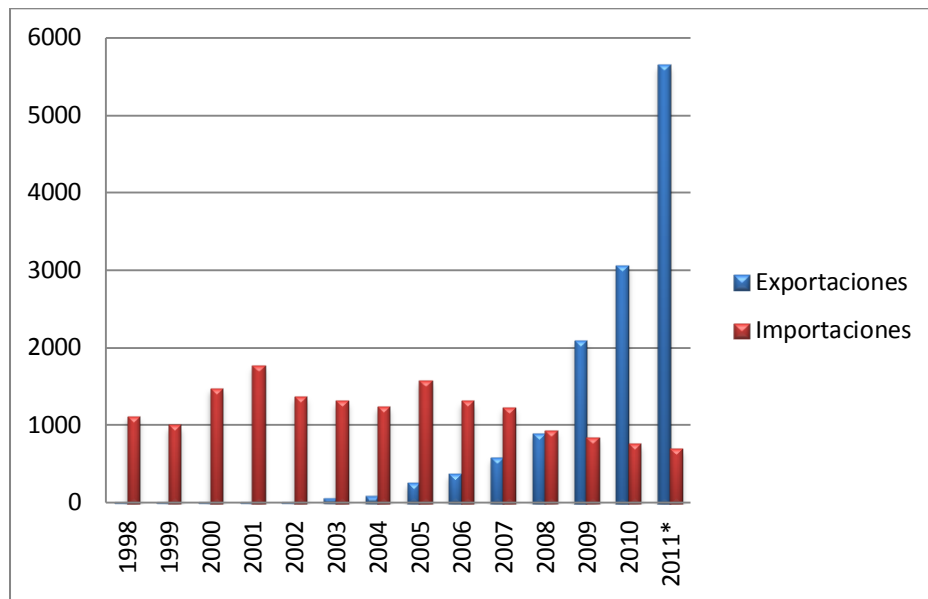


Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Con respecto a la relación de Chile con los mercados internacionales, el aumento en la producción de aceite de oliva tiene como consecuencia un aumento en la cantidad de toneladas exportadas hacia otros países, la cual llegó a más de 3.000 toneladas en el año 2010, cantidad que supera aproximadamente en un 47% a lo exportado en el año 2009. Según una publicación de ChileOliva realizada en enero del 2012, los principales mercados a los cuales se exporta son al de EE.UU, Italia, España, Brasil, Canadá, Colombia y México.

La evolución de las exportaciones se resume en el siguiente gráfico

Gráfico N°10: Importaciones y Exportaciones a nivel nacional de aceite de oliva.



Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Como se aprecia, las importaciones han tenido una tendencia a la baja en los últimos 5 años, disminuyendo en el período 2011 casi un 9% respecto al período anterior, y en más de un 50% sobre la cantidad importada en el 2005, alcanzando la menor cifra en el registro con sólo 695 toneladas importadas.

CAPITULO III: DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO: CASO OLAVE

En el presente capítulo se analizará la composición del mercado de aceite de oliva orgánico. En relación a lo anterior, se hará un análisis situacional, revisando tanto los factores internos y externos que inciden en el mercado anteriormente señalado.

Por otra parte, y teniendo la información anteriormente señalada, se realizará la elaboración de un modelo de plan estratégico para la empresa Olave, en donde se ocuparán herramientas de análisis que permitirán determinar las estrategias que debe adoptar dicha empresa para ser competitiva en el mercado.

3.1.- Descripción de la empresa

Olave es una empresa que se dedica a la producción y comercialización del aceite de oliva extra virgen orgánico. Se funda en el año 1998 por Elvio Olave, Licenciado en Enología e Ingeniero Frutihortícola, quien importó desde Italia, España y Grecia el material genético básico para la producción del aceite de oliva.

La empresa tiene ubicada sus plantaciones en la zona central del país, específicamente en la Región Metropolitana y en la Región de Coquimbo. Actualmente la empresa posee dos huertos. El Oliveto se encuentra en la zona central de Chile, específicamente en la localidad de Cholqui, comuna de Melipilla. Posee una extensión aproximada de 170 hectáreas. Es el primer huerto de la empresa.

En el año 2008 se crea El Sauce, ubicado en la localidad Pan de Azúcar, en la Región de Coquimbo. Posee una extensión aproximada de 580 hectáreas. Ambos huertos dan un total aproximado de 750 hectáreas

Dentro de la variedad de productos que posee Olave, se encuentra Olave Limited Release. Orgánico Blend, Trilogía Monovarietales, Especiados y una línea Kids. Si bien la producción de Olave es exclusivamente orgánica, poseen dentro de sus productos una categoría Premium, la cual se realiza en base a aceitunas que se compran a pequeños productores de la zona central.

La calidad de los productos de Olave ha permitido que traspase las fronteras de Chile, llegando a múltiples mercados internacionales. América ha sido la plataforma de despegue, pues tiene presencia en países como Brasil, Perú, Venezuela, México, Estados Unidos y Canadá, entre muchos otros. En Europa, ha logrado ingresar a al mercado de Alemania. En el caso de Asia, ha llegado con sus productos hasta países como Malasia, Filipinas, Corea del Sur y Japón.

Una vitrina importante para llegar a nuevos mercados han sido los premios que Olave ha recibido a partir de la calidad de sus productos. Entre los premios más importantes destaca el haber sido escogido en dos oportunidades (2006 y 2007) como el mejor Aceite de Oliva Orgánico del mundo en el concurso italiano Biol y en Le Guide L'Extravergine y haber obtenido por quinto año consecutivo la máxima puntuación en la misma Guía, hoy llamada Flos Olei.

Para poder llegar a otros mercados y posicionarse internacionalmente, Olave ha debido certificar tanto sus procesos como los productos que realiza. Dentro de las certificaciones con las que cuenta destaca la que proporciona la certificadora IMO (Institute for Marketecology), una prestigiosa empresa certificadora internacional. Además, Olave cuenta con certificaciones particulares que exigen ciertos mercados, como lo son la USDA (Certificación Orgánica en Estados Unidos), la JAS (Certificación Orgánica en Japón) y la CE (Certificación Orgánica en la Unión Europea), entre otras.

3.1.1.- Filosofía, Visión y Misión de la empresa.

El desarrollo del aceite de oliva orgánico que produce Olave, se enmarca en una filosofía que tiene por objetivo el respeto del medio ambiente, y el producir bienes de consumo que sean más saludables y naturales. Olave declara la Visión y la Misión de la siguiente forma:

Visión:

“Producir y vender Aceite de Oliva Extra Virgen de alta calidad, asegurando la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento continuo y sostenible de nuestra empresa”.

Misión:

“Ser una marca líder y referente mundial en el mercado de Aceite de Oliva de alta calidad, marcando una fuerte presencia en los mercados claves y desarrollando una continua búsqueda de posicionamiento sobre los mercados emergentes”.

3.2.- Descripción de Negocio

Olave se compone de diferentes unidades de negocio, debido a los diferentes productos que tiene y los distintos mercados en donde actúa. Para realizar esta investigación, sólo se trabajará con los productos que sean de tipo orgánico, y que se comercialicen únicamente en Chile.

3.2.1.- Descripción del producto

Desde sus comienzos en el año 1996, Olave se ha dedicado a la producción de aceite de oliva. En este período, la empresa decide llevar su producción al ámbito orgánico, consiguiendo logros importantes y reconocimiento a nivel nacional e internacional. Hoy en día, la empresa ha logrado elaborar aceite de oliva extra virgen, el cual se puede clasificar en las siguientes categorías:

- Orgánico Blend (en su presentación de 250 ml, 500 ml, 750 ml y 1000 ml)
- Orgánico Monovarietal (en su presentación de 500 ml para sus variedades Arbusana y Nocellara)

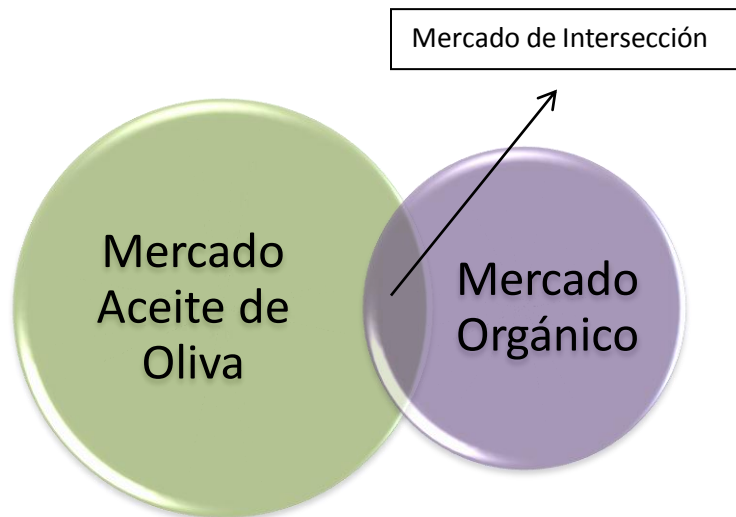
- Orgánico Especiado (en sus presentación de 250 ml para sus variedades Aromatizado Limón, Ajo, Albahaca y Merquén)
- Premium Selection (en su presentación de 250 ml, 500 ml, 750 ml y 1000 ml)

3.2.2.- Descripción del mercado

La composición del mercado de Olave tiene dos aristas. Por una parte, la empresa se dedica desde sus comienzos a la producción de aceite de oliva, logrando un reconocimiento nacional y pudiendo penetrar con sus productos en los mercados internacionales.

Por otra parte, desde hace ya un largo tiempo, la empresa toma la decisión de cambiar la forma de producir el aceite de oliva, pasando del método tradicional a la agricultura orgánica. Este cambio abrió nuevas puertas y nuevos mercados, permitiendo ingresar sus productos a las vitrinas de los consumidores que no sólo buscan satisfacer una necesidad personal, sino que contribuir con el medio ambiente.

En este sentido, la composición del mercado de Olave se puede graficar de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.- Descripción del Macro Entorno

Se analizarán diversos aspectos del macro entorno que son fundamentales para determinar la composición del mercado.

3.3.1.- Tamaño del Mercado:

El mercado de Olave se divide en dos partes. En primer lugar, el mayor porcentaje de producción de aceite de oliva se destina a satisfacer la necesidad local por éste producto. Aproximadamente, un 74.6% del aceite desarrollado por Olave permanece en el mercado nacional, distribuyéndose a lo largo de todo Chile gracias a diversas cadenas de distribución mayoristas, como Supermercados.

Por otra parte, el 25.4% restante se destina a la exportación, teniendo como destino principal el mercado de Norteamérica, Centroamericano y algunos países de Sudamérica. En lo que respecta a los mercados Europeos, destaca principalmente Alemania. En cuanto al mercado Asiático, Olave mantiene presencia principalmente en Corea de Norte y Japón.

En relación a lo anterior, se puede determinar que si bien la empresa no cuenta con un mercado tan numeroso como empresas de otras latitudes, presenta oportunidades de desarrollo claras, tanto a nivel local como internacional, como se verificara en el siguiente punto.

3.3.2.- Tasa de crecimiento de mercado

Como se mencionó anteriormente, el mercado de Olave presenta una alta tasa de crecimiento en los últimos años. Esto se debe a que existe un aumento considerable en el consumo de aceite de oliva, tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

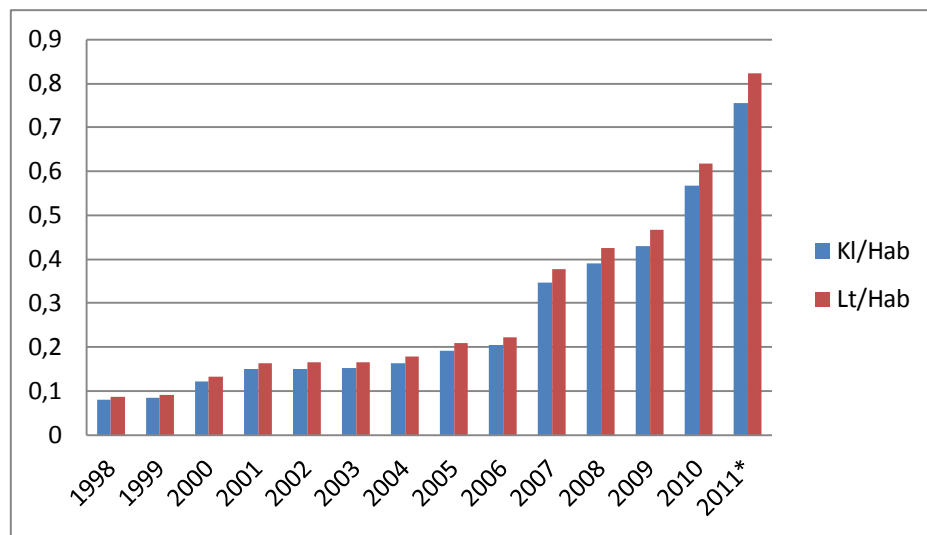
Según cifras de Odepa, el consumo mundial ha aumentado de las 2.902.000 toneladas en el año 2009 a las 2.984.000 toneladas en el año 2010, alcanzando incluso las 3.078.500 toneladas en 2011. Esto es un aumento de un 6,08% sólo en estos últimos tres años.

En el caso del mercado nacional, la variación que se ha experimentado es considerable. A comienzos del 2000, se consumía per cápita un total 0,133 litros

de aceite de oliva. Hoy en día, el consumo alcanza 0,618 litros por habitante, es decir, casi un 400% más de lo que se consumía a comienzos de este siglo.

La anterior situación se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 11: Consumo nacional per cápita de aceite de oliva.



Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

3.3.3.- Diferenciación del producto

Olave, al igual que aproximadamente 50 productores más, compite dentro del mercado de aceite de oliva orgánico. Sin embargo, su diferenciación radica en que este tipo de aceite tiene la característica de ser “orgánico”, certificación obtenida a través de Institute for Marketecology, agencia certificadora Suiza con presencia a nivel mundial.

Si bien los productos de la competencia con los de Olave son similares, el hecho que los de la última, sean orgánicos genera una diferencia sutil, pero clara. Sutil porque permite que los productos de Olave compitan de igual a igual en el mercado de los aceites de oliva, ya que los consumidores logran percibir a Olave como un bien sustituto para los demás productos pertenecientes a este mercado. Pero importante, porque cada vez son más las personas que se preocupan del impacto medioambiental que genera la producción de los bienes que consumen.

3.3.4.- Intensidad Competitiva

Como se señaló anteriormente, existe en el mundo una tendencia a que los países dediquen un mayor número de hectáreas a la producción de aceite de oliva. En este sentido Chile no es la excepción, ya que se ha visto un aumento en estos últimos 10 años de aproximadamente 20.000 hectáreas. Tal aumento es consecuencia de un mayor número de productores. Según la Asociación de Productores de Aceite de Oliva, a la fecha existen aproximadamente 50 empresas dedicadas a la exportación de aceite de oliva, entre las que destacan Borgues Chile S.A. (23,1%), Valle Grande S.A. (19%), Agroindustrial y Comercial Val (11,9%) e Inversiones Monte Los Olivos (11,4%), entre otros.

Si bien la competencia ha aumentado a lo largo del tiempo, los beneficios que reciben las empresas productoras y la creciente demanda por parte de los consumidores de aceite de oliva demuestran que existe espacio para nuevos competidores.

3.3.5.- Barreras de entrada

En los últimos años, el valor por tonelada de aceite de oliva importada en los principales países ha tenido una tendencia a la baja, pues según un estudio del Centro de Comercio Internacional elaborado el 2011, el valor ha disminuido de USS 8.700 por tonelada en 2007, a USS 7.500 por tonelada en 2011. Esto se explica por la gran rentabilidad que tienen las hectáreas dedicadas a la producción de este producto en comparación con otros. En este sentido, y como sucede frecuentemente en el sector agrícola, la tierra brinda la oportunidad de que exista mucho dinamismo entre los productos que en ella se siembran.

Sin existir mayores incentivos fiscales para dedicarse a la producción de aceite de oliva, este mercado ha tenido un alza sostenida a lo largo del tiempo gracias a la creciente demanda que presenta tanto a nivel nacional como internacional. Y dado que no existen ni concesiones ni cuotas de producción, las barreras de entrada a nuevos competidores son prácticamente nulas.

3.3.6.- Barrera de Salida

A nivel nacional, al margen de las grandes empresas con altos niveles de producción, existen pequeños artesanos que, al tener plantaciones de olivos, se dedican de forma esporádica y estacional a la elaboración de este tipo de aceite, pensando en satisfacer demandas más locales.

En este caso, la inversión que se necesita es mínima, pues el proceso se realiza de forma artesanal. Esto genera que puedan entrar y salir del mercado cuando lo

estimen conveniente. Sin embargo, las grandes empresas productoras requieren de una fuerte inversión para poder industrializar el proceso, minimizar el costo unitario y generar economías de escala⁷. Esto sin duda es una limitante a la hora de pensar el abandonar el negocio, puesto que no existen otros usos que se les puedan dar a las maquinarias.

3.3.7.- Disponibilidad de Sustitutos

Existe una amplia variedad de sustitutos para los productos elaborados por Olave. Como se mencionó anteriormente, el mercado en el cual se desarrolla la empresa es la del aceite de oliva. Sólo en supermercados, existen más de 20 marcas, tanto nacionales como extranjeras, entre las que destacan Razeto, Chef, Kardámili, Banquete, Las Doscientas, Sol de Acuelo, Huasco, Miraflores, Oromaule, Borgues, entre muchos otros.

En ese sentido, la variación de precios es considerable, pues van desde los \$ 1.900 hasta los \$ 7.400 pesos para el año 2013, dependiendo del volumen de los envases. A lo anterior se deben agregar las marcas pertenecientes a los pequeños agricultores, las cuales se dedican principalmente a satisfacer las demandas locales y están presentes en los mercados propios de cada zona, sin presencia en las grandes cadenas de supermercados.

⁷ Según Michael Parkin en su libro "Economía", las economías de escala son atributos de la tecnología de una empresa que provoca una disminución de los costos medios a largo plazo a medida que la producción aumenta.

3.3.8.- Legislación

El organismo que se dedica a la regulación y control en cuanto a materia agrícola es el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el cual tiene como principal misión “Proteger y mejorar los recursos productivos y los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, así como asegurar la inocuidad de insumos y alimentos agropecuarios, para apoyar el desarrollo sustentable y competitivo del sector”.

Este organismo regula tanto lo relacionado con la producción nacional como el comercio exterior, fiscalizando tanto las exportaciones e importaciones relativas al ámbito silvoagropecuario.

3.3.9.- Apoyo Gubernamental

El Gobierno, a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), busca el fomentar el desarrollo de la agricultura en los sectores más rurales, donde están presentes los pequeños productores. Su misión es “Apoyar el desarrollo de los pequeños productores y productoras agrícolas mediante acciones de fomento productivo, orientadas a la generación y fortalecimiento del capital humano, financiero y productivo, que contribuyan a la superación de la pobreza y a la sostenibilidad y competitividad de la agricultura nacional.”

Dentro de sus ejes de acción, están el ayudar y promover los emprendimientos productivos sustentables dentro de la pequeña agricultura. Además, poder mejorar los procesos productivos con la finalidad de hacerlos más eficientes. Y por último,

generar programas de apoyo que permitan acceder al financiamiento para mejorar y potenciar la pequeña agricultura.

3.3.10.- Impacto Medioambiental

Como se mencionó anteriormente, uno de los ejes fundamentales que tiene la agricultura orgánica es precisamente contribuir a la mejora de los ecosistemas, elaborando productos que sean más eficientes en cuanto al uso de energía y con la menor cantidad de desechos posible. En este sentido, Olave se consolida como una empresa sustentable en términos medioambientales.

Ejemplo de lo anterior es el reciclar los desechos derivados del proceso de obtención del aceite (orujo y agua de vegetación). El no utilizar pesticidas y ningún aditivo químico ni sintético, es una forma de aportar a una producción más limpia y con productos que no sean nocivos para la salud de las personas.

3.4.- Análisis Situacional

Para realizar el análisis situacional, se utilizará la herramienta de análisis FODA, la cual permite determinar los factores tanto internos como externos que influyen en las diferentes estrategias que se deben aplicar. Se comenzará con el ambiente competitivo externo. Para ello, se deben separar los factores entre Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades:

- Crecimiento del Mercado Orgánico

- Crecimiento del Mercado del Aceite de Oliva
- Aumento en la tendencia mundial de una alimentación saludable

Amenazas

- Disminución en el precio del Aceite de Oliva
- Pocas barreras de entrada en el mercado de Aceite de Oliva
- Aumento excesivo en la producción de aceite de oliva
- Ingreso de nuevos productores internacionales a raíz de la crisis europea.

En cuanto al análisis interno, los factores se deben dividir entre fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Una de las exclusivas empresas que ofrece el producto a nivel nacional
- Cuenta con prestigio internacional gracias a los premios obtenidos
- Posee una gran participación de mercado, situándose 3° dentro del ranking de empresas nacionales exportadoras de aceite de oliva

Debilidades

- Mayor nivel de costos a partir de productos que requieren un mayor tratamiento para lograr el nivel de orgánicos.

- Poca difusión relacionada con la certificación con la que cuenta la empresa.

3.5.- Modelo de fuerzas de Porter

Con la finalidad de medir el nivel de competitividad, el atractivo y los factores externos que determinan el nivel de competencia que esta presenta en el mercado del aceite de oliva, se aplicara el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Cabe destacar, y según señalan Johonson, Scholes y Whittington en su libro “Dirección Estratégica”, el modelo se debe aplicar a cada unidad de negocio y no en toda la organización. Esto se debe a que la empresa puede tener diferentes mercados o diferentes productos, y por ende los factores que influyan serán distintos. Para el sujeto de estudio, se analizara exclusivamente los factores que incidan en el mercado nacional para la venta de aceite de oliva extra virgen orgánico.

El modelo agrupa los factores en 5 categorías distintas:

3.5.1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Como se mencionó anteriormente, el mercado del aceite de oliva presenta bajas barreras de entrada que no impiden que nuevas empresas entren a competir. El costo de capital puede ser la mayor limitante en este punto, pues tener la tecnología adecuada permite tener una producción más eficiente, más veloz y con menores costos unitarios. Los productores locales de aceite de oliva no tienen esa necesidad, ya que los procesos artesanales son suficientes para satisfacer a la demanda local que tienen. Pero cuando una empresa quiere industrializar el proceso productivo del aceite de oliva, es necesario, según cifras del año 2009

pertenecientes a la Fundación para la Innovación Agraria, una inversión de aproximadamente 80 millones de pesos (para un huerto de 10 hectáreas).

El abastecimiento de las compañías tampoco es una poderosa barrera de entrada para el mercado. La mayoría de las empresas son las productoras de su propio aceite de oliva. En un menor porcentaje, existen empresas que compran a terceros el aceite para después envasarlo y comercializarlo.

La distribución del producto se puede realizar de muchas formas y no necesariamente se requiere tener los productos en comercios mayorista para hacerlos llegar al público. Existen diversos canales de distribución, ya sea a pedido o por internet. En el caso de las empresas más pequeñas que atienden demandas locales, el aceite de oliva se vende sin intermediarios y de forma directa a los consumidores.

Un factor a considerar es la experiencia. En el mercado nacional de aceite de oliva existen marcas consolidadas, con años en el mercado y que cuentan con cierto prestigio dentro de los consumidores. Y si bien, esto no impide que una empresa pueda ingresar a competir en este mercado, si comenzara a competir con desventaja respecto a dichas empresas.

3.5.2.- La amenaza de sustitutos

Para analizar este factor, se debe considerar que el mercado de aceite de oliva es una parte del mercado total del aceite. Aun cuando el aceite de oliva presenta numerosas bondades que otros aceites no cuentan, que según la revista Nutrición

XXI se basan principalmente en su contenido rico en ácidos monoinsaturados y antioxidantes los cuales benefician al organismo humano ayudándolo contra el envejecimiento y las enfermedades degenerativas y cardíacas, no es el único que existe que pueda satisfacer las necesidades del cliente.

En este sentido, la amenaza aún sigue siendo baja, pues el grado de penetración que tiene en los consumidores el aceite de oliva es alto, ya que se perfila como uno de los más sanos. Sin embargo, existe la posibilidad de que se pueda comenzar a dar una sustitución “producto-producto”. Aun cuando, en estricto rigor no sean el mismo producto, existen otros aceites como el de palta, sésamo o pepita de uva que presentan bondades similares y también pueden satisfacer las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, y en un largo plazo, eventualmente otros tipos de aceite pueden ver incrementada su demanda.

3.5.3.- El poder de compradores

Antes de analizar este factor, se debe recordar algo señalado anteriormente en esta tesis. El negocio de Olave es producir aceite de oliva extra virgen orgánico para el consumo de las personas. En este sentido, el poder que tienen los compradores es bajo, ya que no están agrupados o no existe una concentración de consumidores que pueda hacer presión a las empresas productoras de este producto. Sin embargo, son consumidores informados y que saben perfectamente el producto que están consumiendo y los beneficios que le reportan.

Existen estudios que determinan características que tienen los consumidores que se deben considerar a la hora de ser un productor orgánico. En una tesis realizada por alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María en el año 2012 llamada “Caracterización del consumidor ecológico en Chile”, se determinó que el consumo de productos orgánicos en quienes se declaran consumidores es elevado (47% algunas veces por semana y 29% todos los días). La elección para el consumo de productos con estas características es variada, pues un 36% los consume ya que los considera más saludables, mientras que un 21% lo hace ya que están hechos sin pesticidas ni químicos.

Otro factor a tener en cuenta es que, si bien a los consumidores orgánicos no les interesa la apariencia del producto (84%), si resaltan la importancia que tenga la etiqueta y la información que ella contenga, ya que un 54% lee siempre las etiquetas y un 70% compra productos orgánicos que posean certificación orgánica. Y si bien existe un alto porcentaje que está dispuesto a pagar un valor mayor por un producto orgánico en relación a uno tradicional (80%), son sensibles a los cambios de precios que tengan los productos, pues su dieta se compone de muchos de estos productos.

Por otro lado, existen empresas que se dedican a la comercialización de aceite de oliva para el consumo de las personas y para empresas relacionadas con el ámbito gastronómico, como restaurantes, casinos, entre otros. Sin embargo, el objeto de estudio de esta tesis apunta al mercado de aceite de oliva y a las empresas que tienen como modelo de negocio la comercialización por medio de

distribuidores a las personas. Es por esta razón que la fuerza que tiene este factor es baja.

3.5.4.- Poder de los proveedores

Al tratarse de un mercado relacionado con la agricultura, la mayoría de las empresas que compiten en el poseen sus propias plantaciones desde donde extraen la fruta que permiten producir el aceite de oliva.

En este sentido, el poder de los proveedores es prácticamente inexistente cuando se trata de proveer la materia prima en un mercado así. Sin embargo, existe presencia de este factor en otras áreas, como lo son las maquinas, por ejemplo. En el caso de Olave, y de las demás empresas que se dedican a la producción de aceite de oliva orgánico, las maquinarias tienen características especiales que hacen que no sea sencillo cambiar al proveedor. Ahí existe un poder elevado por parte de los proveedores.

3.5.5.- Rivalidad competitiva.

Si bien en el mercado del aceite de oliva existen diversos productores y de distintos tamaños, cada empresa se enfoca en segmentos de mercado particulares. Aun cuando poseen diversos productos que permiten participar en múltiples segmentos, la rivalidad que se genera no logra ser una fuerza determinante dentro del mercado.

Esto se explica ya que el mercado de aceite de oliva, como se vio en el capítulo anterior, es un mercado en crecimiento. Si bien se ha aumentado considerablemente la producción y el consumo nacional de este producto, aún no se puede hablar de un mercado maduro. Por lo tanto, las empresas participantes todavía pueden aumentar su participación en este mercado sin tener que atacar a la competencia.

3.6.- Desarrollo de Matriz EFE-EFI-IE

Para desarrollar un análisis de los factores internos y externos, se recurrirá a la matriz EFE-EFI. De esta forma, se estudiara cada agente por separado (EFE y EFI), para luego determinar el resultado conjunto del análisis. Para efectos del estudio, los factores a considerar serán los que se reconocieron en el análisis FODA de la empresa.

La matriz EFE (Evaluación Factores Externos), permite evaluar cualquier tipo de información de un agente exterior de la cual se disponga. Para ello se enumeran los factores que se analizaran, se le asigna una ponderación a dicho factor (entre 0,0 y 1,0), se le asigna un factor de clasificación (entre 1 y 4), y por último se multiplican ambos coeficientes, de manera que cada factor tendrá una ponderación relativa. Al final de este proceso, se suman todas las ponderaciones, tanto de las oportunidades como de las amenazas, obteniendo de esa forma el valor EFE.

Del mismo modo, la Matriz EFI (Evaluación Factores Internos), nos permite analizar la información de los componentes internos. Se procederá de la misma forma como en la matriz EFE, obteniendo así el valor EFE.

Una vez obtenidos ambos valores, se utilizarán como coordenadas en la Matriz IE (Interna-Externa). Esta matriz, que está dividida en 9 cuadrantes, reúne ambos valores estableciendo en el eje de las X los resultados obtenidos gracias a la Matriz EFI, mientras que en el eje de las Y se registran los resultados obtenidos en la Matriz EFE. Una vez obtenida la coordenada relativa al análisis, se identifica la posición del cuadrante equivalente, el que dependiendo de la ubicación que tenga entrega la estrategia que debería seguir la empresa para obtener ventajas competitivas en relación al mercado.

Dicho lo anterior, se analizarán los factores que se obtuvieron al realizar el análisis FODA. En una primera instancia, y para construir la matriz EFE, se utilizarán solo los factores externos de la empresa.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla

Cuadro N° 4: Matriz EFE

N°	Elementos del entorno que impactan en la organización	EFE		
		Pero relativo	Calificación	Calificación Ponderada
	Oportunidades			
1	Crecimiento mercado orgánico	20%	4	0,8
2	Crecimiento mercado aceite de oliva	25%	4	1
3	Tendencia mundial de alimentación saludable	20%	3	0,6
	Amenazas			
1	Disminución en el precio del aceite de oliva	15%	2	0,3
2	Pocas barreras de entrada en el mercado del aceite de oliva	10%	1	0,1
3	Aumento excesivo en la producción de aceite	5%	1	0,05
4	Ingreso de nuevos productores internacionales a raíz de la crisis europea	5%	2	0,1
	Total	100%		2,95

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los factores externos de la empresa determina que el valor ponderado que éstos tienen equivale a 2,95. Este valor permite ubicar dentro de la matriz IE la posición correspondiente en el eje de las Y.

A continuación se procederá a realizar la Matriz EFI.

Cuadro N°5: Matriz EFI

N°	Elementos del entorno que impactan en la organización	EFI		
		Peso relativo	Calificación	Calificación Ponderada
	Fortalezas			
1	Una de las exclusivas empresas que ofrece el producto a nivel nacional	30%	4	1,20
2	Cuenta con prestigio internacional gracias a los premios obtenidos	20%	3	0,60
3	Posee una gran participación de mercado, situándose 3° dentro del ranking de empresas nacionales exportadoras de aceite de oliva.	20%	4	0,80
	Amenazas			
1	Mayor nivel de costos a partir de productos que requieren un mayor tratamiento para lograr el nivel de orgánicos	20%	2	0,40
2	Poca difusión relacionada con la certificación con la que cuenta la empresa	10%	1	0,10
	Total	100%		3,1

Fuente: Elaboración propia.

El análisis permite determinar que la ponderación para los factores internos de la empresa equivale a 3,1. Esta coordenada, en conjunto con el obtenido con la

Matriz EFE, permite ubicar la posición exacta que debe tener la empresa, según estos factores y sus ponderaciones, en la Matriz IE. Así, se podrá tener información de cuáles deben ser las estrategias que debe tomar la empresa.

Se procederá a mostrar los valores en la Matriz IE

Cuadro N° 6: Matriz IE

		Valores Matriz EFI			
		4,0	3,0	2,0	1,0
Valores Matriz EFE	3,0	I	II	III	
	2,0	IV	V	VI	
	1,0	VII	VIII	IX	

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo anterior, la Matriz IE se divide en 9 cuadrantes, los cuales representan que tan fuerte o débil es la posición en relación a los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI. Además, esta posición permite determinar cuáles son las medidas que se deben tomar para favorecer el crecimiento de la empresa. En este sentido, las celdas I, II y IV sugieren que la estrategia debe estar ligada con el “crecer y edificar”. Por su parte, las celdas III, V y VII relacionan a la estrategia con “mantener y conservar”. Por último, los cuadrantes VI, VIII y IX orientan a la estrategia en el sentido de “cosechar o desechar”.

Dado lo anterior, y en base a los resultados obtenidos en gracias a las Matrices EFE y EFI se concluye que la posición que corresponde para la empresa está en el cuadrante IV.

Por lo tanto, la estrategia que ocupa la empresa se debe orientan en el “crecer y edificar”, incentivando principalmente el fortalecimiento de los aspectos externos de la empresa.

3.7.- Formulación de la estrategia

Como se mencionó en el primer capítulo, existen 3 estrategias genéricas: Liderazgo en Costos, Diferenciación y de Enfoque. Si bien son distintas, todas buscan poder obtener una ventaja competitiva⁸, y que esta se pueda mantener a lo largo del tiempo. En ese sentido, se utilizará la estrategia que permita a la empresa poder optimizar lo que la caracteriza dentro del mercado del aceite de oliva, que es el ser un productor orgánico, y de esta forma de aumentar el valor que se le entrega al producto.

En este sentido, la empresa, como productora de un bien, pretende diferenciar sus productos de los de la competencia desarrollando productos orgánicos. Así mismo, el consumidor, gracias a la información que maneja, percibe este producto como distinto a los de la competencia. Es por esta razón que la “diferenciación” es una característica fundamental.

⁸Michael Porter, en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior”, la define como “la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia”.

No obstante, los estudios anteriormente señalados demuestran que los consumidores perciben en el aceite de oliva orgánico características especiales. En este sentido, la estrategia no sólo debe diferenciar, sino también se debe dirigir al grupo de consumidores que perciba los factores distintivos. Es por esto que la estrategia que se utilizará es una estrategia de diferenciación, tomando del mercado total de consumidores de aceite de oliva, a aquellos que pertenezcan al segmento con los atributos descritos anteriormente. Se pretende así apuntar a una sola fracción particular de mercado, con un volumen menor de ventas, pero con un precio mayor al del promedio de mercado. Esto se debe a que la producción orgánica del aceite de oliva tiene un costo mayor a la producción tradicional de este mismo.

CONCLUSIONES

En términos de empresa, la investigación realizada permite realizar las siguientes conclusiones:

La estrategia genérica que debe optar la empresa es la de diferenciación, dirigiéndose principalmente a aquellos consumidores que cuenten con la información necesaria para percibir el valor que agrega el producto. Además, este enfoque debe permitir que se diferencie de la competencia, resaltando así el valor que el producto tiene y aprovechando la disposición que tienen los consumidores para pagar un precio mayor al del promedio que se cobra en el mercado. De esta forma los productos de la empresa comienzan a tener una percepción distinta por parte de los consumidores.

En relación a lo anterior, se deben fortalecer los aspectos externos que intervienen en la empresa. En este sentido, las estrategias intensivas, como la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto pueden aportar a la estrategia genérica. Otras estrategias que pueden complementarse con lo anterior son las estrategias integradoras, principalmente la integración directa.

Las estrategias intensivas que debe emplear Olave deben buscar el aumentar la participación de mercado que se tiene. En ese sentido, la penetración de mercado vía una mayor publicidad es importante, ya que aún se desconocen tanto los atributos generales del aceite de oliva, como los particulares que se encuentran en el orgánico. Más aún, se debe informar profundamente sobre el prestigio y

reconocimiento que tiene Olave no sólo a nivel nacional, sino que a nivel internacional.

Complementando lo anterior, se debe mejorar el desarrollo del producto, principalmente indicando las certificaciones con las que cuenta Olave. En el desarrollo de la investigación se planteó lo informado que son los consumidores orgánicos y cuán importante es para ellos la certificación que tienen los productos que consumen. Por lo tanto, es fundamental que cada producto contenga la información necesaria y que permita que un mayor número de consumidores escoja los productos Olave.

Otro punto importante que se debe destacar se refiere a la distribución que se da a los productos, ya que actualmente esta se realiza solo en las grandes cadenas de Supermercados. Es fundamental por lo tanto que se puedan fijar otros puntos de venta, como lo son ferias orgánicas o tiendas especializadas en productos de estas características. Esta medida es importante ya que no solo permite aumentar los lugares con presencia de los productos Olave, sino que permite acercar aún más a la empresa al mundo orgánico, estableciéndose como alternativa para quienes basan su dieta de forma completa en alimentos que poseen estas características.

Por último, Olave debe estar constantemente buscando la forma de introducirse en mercados de otros países. Se expuso en la tesis que si bien los países más desarrollados son los que lideran el consumo de productos orgánicos, cada vez

son más las regiones que dedican proporciones mayores de sus terrenos al cultivo de estos productos. En ese sentido, las miras deben estar puestas en países que estén fuera del continente americano, principalmente en Europa y Oceanía.

En términos de país, los desafíos que debe asumir Chile ante el fenómeno descrito deben ser los siguientes:

En primer lugar, proteger a la industria nacional. La crisis europea es una amenaza latente no solo para este mercado, sino que para la agricultura en general. España e Italia están dentro de los principales y más tradicionales productores de aceite de oliva, y poco a poco han comenzado a buscar nuevos horizontes para sus productos. En el caso de Chile, han comenzado a aparecer nuevos productos provenientes de dichos lugares. Y si bien las exportaciones son un número muy importantes para los ingresos de los productores, aún somos un país que basa mucho su producción en el consumo nacional. Por lo tanto, se deben establecer mecanismos de protección para la producción nacional como las barreras arancelarias. Así, se evitará el cierre de plantas productoras, con los conocidos efectos en el PIB nacional y en la tasa de empleo.

En segundo lugar, se debe incentivar la agricultura orgánica. Como se mencionó anteriormente, España e Italia son referentes en cuanto a la producción de aceite de oliva. Esto se debe principalmente al clima mediterráneo que poseen esos países. En el caso de Chile, y particularmente para Olave, la calidad de sus productos ha sido determinante a la hora de poder entrar a nuevos mercados.

Existe entonces, un potencial que no se ha aprovechado en su totalidad. Una de las razones principales de esto son los altos costos de inversión en los que debe incurrir una empresa que quiera industrializar su producción. Por lo tanto, aumentar los programas de CORFO e INDAP destinados a brindar financiamiento a quienes comiencen con iniciativas que vayan en esta dirección es fundamental.

En este sentido, es necesario que Chile defina compromisos concretos con la agricultura orgánica. Países como Brasil y República Checa tienen programas orientados a incentivar la agricultura orgánica como medida de desarrollo para los sectores más rurales, entendiendo que los productos están cada vez más presentes en el consumo diario de las personas.

Para finalizar, se deben generar políticas que apunten a incluir a la agricultura orgánica en la sociedad. Existen países en donde se incentiva el uso del suelo con fines agrícolas en sectores urbanos, entendiendo que no solo contribuye a mejorar los hábitos alimenticios, sino que también acerca a las personas a la agricultura. De esta forma, se incentiva el agroturismo bioecológico como actividad, pensando en la agricultura no solo como productora de alimentos, sino que también como oferta de paisajes típicos y servicios ambientales.

BIBLIOGRAFIA

Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea. (2007).

Productos Organicos.

AmCham Trade Center. (2008). *Informe Comercia: Productos Organicos.* Buenos Aires.

Baena, E., Jairo Sanchez, J., & Montoya Suarez, O. (23 de Diciembre de 2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas.*

Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de

<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/14562161-66.pdf>

Bonicatto, M., & Sarquis, N. (2009). *El Análisis FODA: Una herramienta simple para la planificación.* Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.

Bonta, P., & Farber, M. (s.f.). *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad.* Norma.

Contreras Contreras, F. (2000). *Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centro de Documentación.* Lima.

Cruzat, R., & Barrios, E. (2009). *Resultados y Lecciones en Producción integrada para Obtención de Aceite de Oliva en Pequeña Unidad Productiva.*

Santiago: Ministerio de Agricultura.

Eguillor Recabarren, P. (2008). *Agricultura orgánica: Temporada 2007/08.*

Santiago: ODEPA.

- Eguillor Recabarren, P. (2011). *¿Qué, cuánto y dónde se produce orgánicamente en Chile?* Santiago: ODEPA.
- Finanzas, M. d. (2000). *Instructivo para la formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público*. Lima.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill.
- Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM). (2012). *Organic Agriculture Worldwide: Key results from the survey on organic agriculture worldwide 2012. Part 1: Global data and survey background*. Frick.
- Kotler, & Armstrong. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Mankiw, N. G. (s.f.). *Principios de Economía*. Mc Graw Hill.
- Marketingpower*. (s.f.). Recuperado el 13 de 12 de 2011, de Marketingpower: <http://www.marketingpower.com/>
- Núñez Vades, K. (2012). *Caracterización del Consumidor Ecológico en Chile*. Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María.
- ODEPA. (s.f.). *Comparaciones temporada 2008-2009 y 2009-2010*. Santiago.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Madrid: Piramide.

Pujol Bengoechea, B. (1999). *Diccionario del Marketing*. Madrid: Cultural S.A.

Romero, R. (2005). *Marketing*. España: Palmir E.I.R.L.

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (s.f.). *Economía*. Mc Graw Hill.

Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogota: Legis Editores.

Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. Mexico, D.F.: Continental.

Sudy Bustamante, A., & Cortéz Tirado, P. (2012). *Aceite de Oliva*. Santiago: ODEPA.

Volonte, R. (2003). *Documento 6: Productos Organicos*. Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo N°1:

Cuadro: Número de países por continente con agricultura orgánica, 2000-2010

Región	2000	2006	2010
África	11	23	41
Asia	12	31	37
Europa	29	37	47
América Latina	15	22	27
Norte América	3	3	3
Oceanía	3	4	9
Total	73	120	164

Fuente: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

Anexo N°2

Cuadro: Superficie orgánica de la zona norte, temporada 2009-2010 (Hectáreas)

	Arica y Parinacota	Tarapacá	Atacama	Coquimbo
Frutales mayores	1,2	-	-	695,2
Uva vinífera	-	-	-	69,6
Pradera natural	-	-	-	10,6
Hierbas Medicinales y aromáticas	-	-	-	6,6
Frutales menores	-	-	-	5,2
Hortalizas	-	-	2	1,5
Cereales y Forrajeras*	-	29		0,5
Total Región	1,2	29	2	789,2

Fuente: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

Anexo N°3:

Cuadro: Superficie orgánica de la zona centro-sur, temporada 2009-2010
(Hectáreas)

	Valparaíso	R. M	O' Higgins	Maule	Bio Bío
Recolección Silvestre	-	436	-	12.300	103.449
Pradera Natural	1.116	17	51	102	118
Frutales menores	20	93	57	536	4.307
Frutales mayores	1.149	352	466	316	1.068
Uva vinífera	417	827	1.581	867	98
Hierbas medicinales y aromáticas	52	4	-	1	98
cereales y forrajeras*	37	7	38	2	137
Hortalizas	25	57	21	41	31
Viveros	1			2	13
Semillas	-	-	0	1	8
Total Región	2.817	1.792	2.214	14.167	109.326

Fuente: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

Anexo N°4:

Cuadro: Superficie orgánica de la zona sur, temporada 2009-2010 (Hectáreas)

	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén
Recolección silvestre	1.802,8	600	500	-
Pradera natural	12,6	305	512,9	14.326,3
Frutales menores	255,9	110	31,4	-
Frutales mayores	-	72	19,2	-
Hierbas medicinales y aromáticas	1.059	-	-	-
Cereales y forrajeras	7,2	29	0,5	-
Hortalizas	0,2	-	1,8	-
Total	3.137,7	1.116	1.065,8	14.326,3

Fuente: (Institute of Organic Agriculture (FiBL), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), 2012)

Anexo N°5:

Cuadro: Exportaciones de productos procesados orgánicos

Producto	Subproducto	2009 - 2010 (Ton)	2008 - 2009 (Ton)	Variación %
Manzana procesada	Deshidratada/Concentrado/Pulpa	4.157	906	359,07
Frambuesa Congelada		2.051	961	113,47
Mora Congelada		536	384	39,68
Arándano Congelado		530	196	170
Zapallo Deshidratado		500,9		
Frutilla Congelada		422	101	315,81
Ciruela Deshidratada		241,13		
Rosa mosqueta procesada	Varias	131	255	-48,77
Pimentón deshidratado		124	149	-16,5
Miel		103	102	1,35
Aceite de Oliva	Aceite de Oliva	87,08	70	24,2
Hierbas y flores secas	Varias	33	28	19,67
Aceite de rosa mosqueta	Aceite de Rosa Mosqueta	31	10,2	201,07
Mango congelado	Mango Congelado	6		
Cereza Sulfitada		4,28		
Aceite de Palta	Aceite de palta	4,08	3,7	10,27
Membrillo Seco		0,75		
Frutilla seca		0,03		
Arándano Seco		0,02		
Frambuesa Seca		0,02		
Tomate	Deshidratado/Congelado		11	
Total temporada		8.961	3.175	182,2

Fuente: (ODEPA)

Anexo N°6:

Cuadro: Exportaciones Chilenas de vinos con uva orgánica, según mercado de destino

Mercado	Exportación 2009	Exportación 2008	Variación
	- 2010 (litros)	- 2009 (litros)	%
Europa	4.116.503	4.042.851	1,82
Norteamérica	1.022.816	336.800	203,69
Asia	106.434	64.178	65,84
Sudamérica	40.513	3.600	1.025,38
Centroamérica	9.657	180	5.265
Oceanía	1.377	171	705,26
Total	5.297.301	4.447.780	19,1

Fuente: (ODEPA)

Anexo N°7:

Cuadro: Exportación productos frescos orgánicos

Producto	Exportación 2009-2010 (Ton)	Exportación 2008-2009 (Ton)	Variación %
Manzana	5.545,13	7.180	-24,2%
Kiwi Fresco	4.013,86	1.710	134,7%
Arándano Fresco	2.269,06	3.574	-36,5%
Palta	1.575	792	98,9%
Uva de mesa	138,51	71	95,1%
Ciruela	60	155	-61,3%
Mora	43,38	345	-87,4%
Zarzaparrilla*		1,47	
Cebolla*		150	
Cereza*		137,1	
Frambuesa*		290,24	
Zapallo*		100	
Ajo*		60	
Total	13.544	14.565	-7,0%

*No hay registro exportación producto en temporada 2009-2010.

Fuente: (ODEPA)

Anexo N°8:

Cuadro: Producción mundial de Aceite de Oliva: Volumen y Precio por Toneladas
en el período desde 1990-1991 hasta 2010-2011.

Año	Volumen(a) Miles de Ton	Precio(b) US\$/Ton
1990/91	1.453,00	3.181,90
1991/92	2.206,00	3.265,80
1992/93	1.811,50	2.743,10
1993/94	1.825,00	2.908,50
1994/95	1.845,50	4.156,20
1995/96	1.684,00	5.678,20
1996/97	2.595,00	4.824,00
1997/98	2.465,00	3.354,10
1998/99	2.402,50	3.572,60
1999/00	2.374,50	3.239,20
2000/01	2.565,50	2.594,40
2001/02	2.825,50	2.866,20
2002/03	2.495,50	3.476,00
2003/04	3.174,00	4.534,80
2004/05	3.013,00	5.299,60
2005/06	2.572,50	5.622,30
2006/07	2.767,00	4.678,40
2007/08	2.713,00	4.444,80
2008/09	2.669,50	3.391,70
2009/10	2.973,50	3.384,30
2010/11*	3.018,50	3.084,50
Promedio 2001/02 - 2010/2011	2.822,20	4.078,30

Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Anexo N°9

Cuadro: Producción mundial de aceite de oliva en las temporadas 2009/2010,
2010-2011 y 2011-2012 (toneladas)

País	2009-2010	2010-2011	2011-2012*
	Tonelada	Tonelada	Tonelada
España	1.401.500	1.389.600	1.347.400
Italia	430.000	440.000	440.000
Grecia	320.000	300.000	310.000
Portugal	62.500	62.900	71.800
Francia	5.700	5.600	5.200
Chipre	4.200	6.500	5.600
Eslovenia	700	700	700
Subtotal UE-27	2.224.600	2.205.300	2.180.700
Túnez	150.000	120.000	150.000
Siria	150.000	180.000	200.000
Turquía	147.000	160.000	180.000
Marruecos	140.000	130.000	120.000
Argelia	26.500	50.000	54.500
Argentina	17.000	16.000	15.000
Jordania	17.000	21.000	22.000
Libia	15.000	15.000	15.000
Chile	12.000	16.000	22.000
Otros	44.400	62.700	84.800
Subtotal Sin Chile	736.900	813.200	917.300
Total	2.973.500	3.034.500	3.120.000

Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Anexo N°10:

Cuadro: Principales parámetros del comercio del aceite de oliva a nivel mundial para las temporadas 2009-2010, 2010-2011 y 2011-2012 (toneladas)

Parámetros	Temporada		
	2009/10(a)	2010/11(b)	2011/12©
Stock inicial	669.500	740.000	860.500
Producción	2.973.500	3.034.500	3.120.000
Importaciones	652.000	717.000	715.500
Consumo	2.902.000	2.984.000	3.078.500
Exportaciones	653.000	647.000	691.500
Stock final	740.000	860.500	926.000

Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Anexo N°11:

Cuadro: Principales países exportadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: valor exportado (miles de US\$)

País	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
España	2.167.761	2.488.581	2.706.186	2.152.239	2.470.364
Italia	1.607.256	1.461.251	1.626.542	1.340.117	1.464.856
Túnez	627.590	543.806	620.313	395.740	294.144
Grecia	506.166	385.153	343.695	313.745	279.602
Subtotal	4.908.776	4.878.791	5.296.736	4.201.841	4.508.966
Resto países	800.677	851.305	715.078	632.504	604.911
Total	5.709.453	5.730.096	6.011.814	4.834.345	5.113.877

Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Anexo N°12:

Cuadro: Principales países importadores de aceite de oliva en el período 2006-2010: valor importado (miles de US\$)

País	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
Italia	1.844.960	1.824.070	1.851.043	1.367.054	1.537.455
EE.UU.	1.015.488	977.202	1.042.721	918.092	903.480
Francia	477.481	451.042	459.262	404.705	385.934
Alemania	282.923	293.000	283.621	252.070	236.453
Portugal	261.296	243.567	272.970	198.312	209.519
Reino Unido	268.808	237.038	264.039	214.011	208.665
Japón	178.152	158.106	176.464	170.526	198.777
Subtotal	4.329.108	4.184.025	4.350.120	3.524.770	3.680.283
Resto países	1.784.498	1.814.883	1.864.031	1.667.238	1.698.702
Total	6.113.606	5.998.908	6.214.151	5.192.008	5.378.985

Fuente: (Sudy Bustamante & Cortéz Tirado, 2012)

Anexo N°13

Cuadro: Costo total (\$) de implementación de un huerto de 10 hectáreas y una
almazara

Ítem	Costo Total (\$/10 hectáreas)	Costo/hectárea (\$/hectárea)
Implementación huerto	36.692.514	3.669.251
Máquina aceitera Olimio 100	20.926.814	2.092.681
Red Trifásica	5.716.269	571.627
Construcción almazaras	10.049.431	1.004.943
Cubas	5.432.265	543.227
Estanques orujo	1.311.791	131.179
Total inversión	80.129.084	8.012.908

Fuente: (Cruzat & Barrios, 2009)