

# MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA LA PROMOCIÓN DEL ACEITE DE OLIVA VIRGEN ESPAÑOL

Lanzas Molina, Juan Ramón (Universidad de Jaén) \*

Moral Pajares, Encarnación (Universidad de Jaén) \*\*

---

## RESUMEN

La selección de mercados prioritarios es una cuestión clave para cualquier empresa que decida vender parte de su producción en el exterior. Asimismo, resulta fundamental, la determinación de tales mercados, para aquellas instituciones nacionales encargadas de la promoción comercial en el extranjero. Este trabajo analiza, en primer lugar, las características que identifican al mercado mundial de aceite de oliva y, en segundo término, concreta un proceso sistemático para que pequeñas y medianas empresas españolas productoras de aceite de oliva virgen, que conforman un sector estratégico de la economía nacional, puedan centrar su actividad internacional en aquellos mercados con mayor potencial, de manera que consigan maximizar la rentabilidad empresarial, sin derroche de recursos innecesarios.

**Palabras claves:** Exportación, aceite de oliva virgen, mercados estratégicos. **JEL:** F10, Q17

---

## ABSTRACT

The selection of priority markets is a key question for any firm which decides to sell a part of its production abroad. Also, it is fundamental to the determination of such markets for those national institutions which have taken charge of commercial promotion abroad. This work analyzes, firstly, the characteristics that identify the world olive oil market and, secondly, sets down a systematic process for the selection of export markets on the part of the small virgin olive oil producers that form a strategic sector of the Spanish economy, thereby allowing them to focus their international activities into those markets with more potential so that they are able to maximize their profitability without wasting unnecessary resources.

**Key words:** Export, virgin olive oil, strategic markets. **JEL:** F10, Q17

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector del aceite de oliva tiene una gran relevancia económica y social en determinadas zonas de la geografía española, que concentra más del 60 por 100 de la superficie total mundial dedicada al olivar para el cultivo de aceituna de almazara y en la que se produce el 40 por 100 de todo el aceite de oliva del mundo. En España, el sector viene registrando, además, una tendencia creciente en su volumen de producción final, que se justifica tanto por el aumento de la superficie dedicada al olivar que se cifra en 2006 en 2.483.697 hectáreas, como por las mejoras en los rendimientos de las explotaciones, a partir

---

\* Departamento de Economía, Campus las Lagunillas s/n, 23071, Jaén. jrlanzas@ujaen.es

\*\* Departamento de Economía, Campus las Lagunillas s/n, 23071, Jaén. emoral@ujaen.es

Recibido: Febrero de 2010. Aceptado: Junio de 2010

de las nuevas técnicas introducidas en la producción de aceituna y obtención de aceite durante la última década.

Para la campaña 2008-2009 el Consejo Oleícola Internacional (COI) estimó que la producción española de aceite de oliva superaría el millón de toneladas, cifrando el consumo nacional para este mismo período en 600.000 toneladas. La diferencia entre producción y consumo nacional hacen de la exportación una estrategia clave para las empresas del sector, a fin de evitar que el exceso de oferta provoque una caída del precio y, con ello, de la remuneración a los recursos empleados por esta actividad agroindustrial, tal y como ha ocurrido entre final de 2008 y primeros meses de 2009, en los que el precio por kilogramo de aceite de oliva virgen en origen se ha situado por debajo de 2 euros.

Para muchas pequeñas y medianas empresas, mayoría en el sector<sup>1</sup>, que obtienen un producto de calidad, aceite de oliva virgen, directamente consumible por el cliente final, la venta de parte de su producción en segmentos de gama alta del mercado nacional y, muy especialmente, en mercados exteriores no tradicionales que centran su demanda en aceite de oliva de calidad superior (Mili, 2004) permitía reducir la excesiva dependencia del mercado intraindustrial nacional controlado por grandes grupos multinacionales que operan a nivel mundial. De hecho, el segmento de alta gama está en expansión y no se observa una posición dominante de la gran empresa, resultando rentable la actividad comercial de pequeños embotelladores con estrategias de marketing eficaces (Anania y Pupo, 2008). La venta en mercados no tradicionales permitiría, además, la ampliación y mejora de la posición competitiva de las empresas al favorecer el contacto con nuevos socios comerciales, nuevas experiencias empresariales, incidiendo positivamente en su capacidad de innovar y en el desarrollo de mecanismos de competencia y adaptación al mercado internacional.

Iniciar el proceso de internacionalización, en el sentido de Alonso (1994)<sup>2</sup>, exige que las entidades oleícolas se enfrenten a la decisión de elegir los posibles mercados de destino, siendo prioritario seguir un proceso sistemático de selección en lugar de métodos más intuitivos o personales que no garantizan adecuados resultados en la estrategia de exportación y/o internacionalización de la empresa (Brouthers y Nakos, 2005). Para Madrid y Cerviño (2006), un proceso sistemático es aquel que utiliza criterios objetivos para identificar las oportunidades que ofrecen los distintos mercados de destino. Desde esta perspectiva, el propósito de este trabajo es, en primer lugar, conocer las tendencias que identifican la evolución reciente del mercado mundial de aceite de oliva y, en segundo término, desarrollar y aplicar una metodología que permita establecer una clasificación preliminar de mercados potenciales para la exportación de aceite de oliva virgen que ayude a las pequeñas y medianas empresas que conforman este sector productivo en España a valorar la importancia estratégica de cada destino en función de criterios específicos de decisión y de las propias características de la empresa.

En la selección de posibles destinos conviene tener presente que el crecimiento del consumo de aceite de oliva en el mundo desde mediados de los años noventa responde al aumento de la demanda en nuevos mercados, entre los que se incluyen Estados Unidos, Canadá, Australia, Brasil o Alemania, pues prácticamente se mantiene constante en los países productores (Mili, 2004). A partir del desigual comportamiento del consumo de aceite de oliva en los distintos países parece evidente que aquellos que configuran la estructura de clientes internacionales del sector son responsables directos de la evolución de sus ventas en

---

<sup>1</sup> Lanzas y Moral (2007).

<sup>2</sup> Alonso (1994) considera que el proceso de internacionalización comienza en el momento en que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas que toma la empresa.

el extranjero. Un sector que dirige su producción hacia destinos en los que el consumo de aceite de oliva virgen está aumentando intensamente cuenta con importantes posibilidades para que sus exportaciones se incrementen de forma rápida. Por lo tanto, la selección de escenarios internacionales de proyección preferente, en función de las posibilidades que ofrecen los diferentes países, resulta imprescindible para el sector oleícola español que debe afianzar su posición competitiva en el mundo.

La consecución del objetivo anteriormente planteado implica la utilización de información estadística procedente de muy diversas fuentes, que pasamos a referir de forma escueta. Las estadísticas sobre exportación de aceite de oliva virgen, partida 150910 del TARIC, han sido facilitadas por la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), que las elabora de acuerdo con el criterio de “origen de la mercancía”. La información de ámbito no nacional incluye aquella sobre producción y consumo mundial de aceite de oliva, procedente del Consejo Oleícola Internacional, la referida a distintos indicadores se obtiene del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y la relativa a las importaciones mundiales y por países de aceite de oliva virgen, que se consigue de la base de datos “Comtrade” sobre comercio internacional de la Organización de Naciones Unidas.

Para alcanzar el objetivo propuesto, este trabajo se estructura en cinco apartados, incluido éste de carácter introductorio. En el siguiente se analiza la evolución reciente del mercado mundial del aceite de oliva. El apartado tres revisa las distintas técnicas aplicadas en la selección de mercados exteriores por parte de empresas e instituciones responsables del fomento de la exportación y desarrolla un proceso metodológico para el caso del sector oleícola. El cuarto apartado presenta los resultados del análisis propuesto. Por último, se exponen brevemente las principales reflexiones que se derivan del estudio realizado.

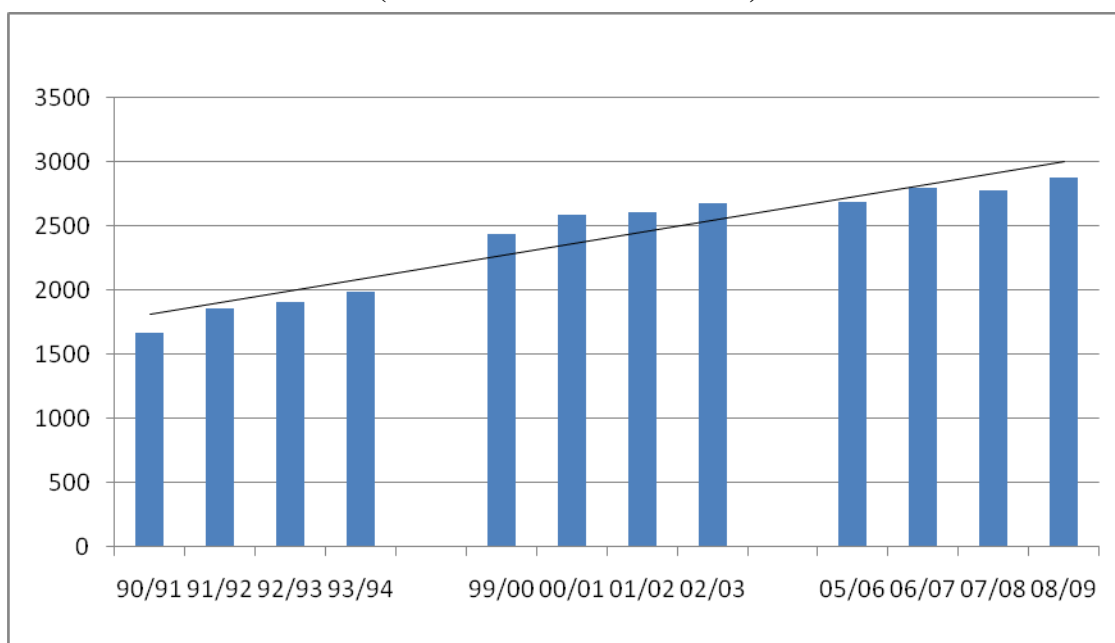
## **2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO MUNDIAL DEL ACEITE DE OLIVA**

En las últimas décadas el consumo mundial de aceite de oliva mantiene una tendencia creciente, consiguiendo elevar su valor absoluto de forma significativa (gráfico 1). En la campaña 1990-1991 la demanda mundial de esta grasa vegetal se cifra en 1.666.500 toneladas y dieciocho años después, campaña 2008-2009, se eleva hasta 2.875.500, según las previsiones del COI, un 72,54 por 100 más. Esta evolución responde al mayor interés de consumidores, especialmente entre aquellos de rentas más elevadas, por incorporar este alimento natural a su dieta diaria, debido a que diferentes investigaciones en el campo de la medicina le atribuyen efectos favorables para la salud, y a las campañas internacionales de promoción del consumo de aceite de oliva que vienen realizando instituciones como el Consejo Oleícola Internacional, el Instituto Español de Comercio Exterior y ASOLIVA, a lo que contribuye, además, la etapa de difusión internacional que vive la cocina mediterránea, particularmente la española, de la mano de cocineros de gran prestigio. Hoy, son muchos los restauradores que presumen de utilizar en la preparación de sus platos aceite de oliva virgen, un producto natural, de tradición, promocionado a nivel internacional desde los fogones de importantes restaurantes de todo el mundo.

Los argumentos aludidos justifican, en gran medida, el aumento observado en la demanda de aceite de oliva por parte de países no productores, determinando cambios en la distribución geográfica del consumo mundial de esta grasa vegetal durante la última década. En 1998 los 27 países que hoy conforman la Unión Europea (UE-27) concentran el 70,82 por 100 del consumo mundial de este producto alimenticio, 1,70 millones de toneladas eran adquiridas por los socios comunitarios. Entre los países productores de la Cuenca del Mediterráneo sólo se consideran demandantes significativos aquellos que concentran una cuota superior al 1 por 100 en la campaña 1998-1999, manteniendo un consumo nacional

cifrado en más de 25.000 toneladas. Es el caso de Turquía, con 85.000 toneladas, un 3,52 por 100, Marruecos (2,28 por 100), Siria, que absorbe 88.000 toneladas, un 3,65 por 100, y Túnez con 49.000 toneladas en la campaña 1998-1999, un 2,03 por 100 del total. El resto de países productores del Mediterráneo –Croacia, Egipto, Irán, Israel, Jordania, Líbano, Libia Montenegro y Siria- sólo representan el 2,67 por 100 del consumo mundial.

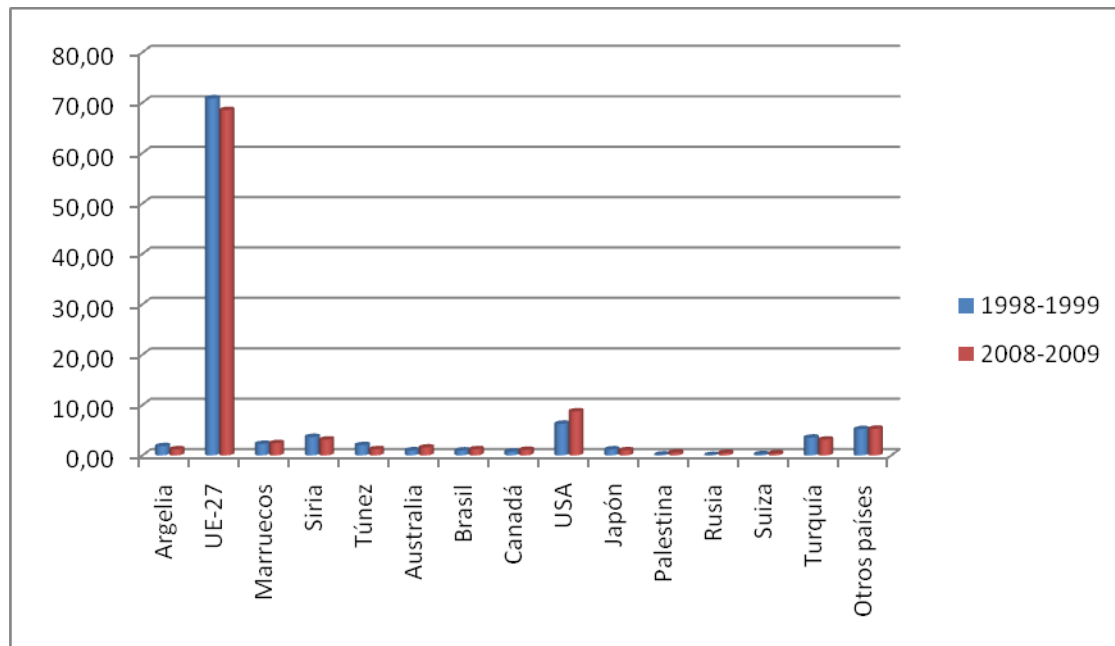
**GRÁFICO 1: CONSUMO MUNDIAL DE ACEITE DE OLIVA  
(MILES DE TONELADAS)**



Fuente: Consejo Oleícola Internacional, series estadísticas. Elaboración propia

En mercados no tradicionales el consumo de esta grasa vegetal es escaso a finales de los noventa y sólo Estados Unidos y Japón consiguen una cuota significativa, un 6,26 y un 1,18 por 100, respectivamente, cifrando su consumo agregado en 151.000 y 28.500 toneladas, respectivamente, para campaña 1998-1999. Diez años después el país norteamericano pasa a ser responsable del 8,73 por 100 de todo el aceite consumido en el mundo, manteniendo una tendencia creciente en su demanda, tal y como evidencian los datos del gráfico 2. Una evolución que responde al comportamiento de dos componentes principales. Una de origen étnico, fundamentada en la población de procedencia latinoamericana que conoce el producto y lo utiliza en su alimentación y, por otro lado, un segmento en continua expansión, concentrado en una población de renta alta, informados y conocedores de los beneficios saludables de la cocina mediterránea. Paralelamente, otros mercados no tradicionales han visto incrementar considerablemente la demanda de aceite de oliva, alcanzando un peso representativo, con una cuota en el total del consumo mundial superior al 1 por 100 para la campaña 2008-2009, como es el caso de Brasil, Canadá y Australia.

En el grupo de países que conforma la UE-27, donde el consumo agregado de este producto natural alcanza casi dos millones de toneladas en la campaña 2008-2009, un 68 por 100 del total, se advierten, por su parte, tendencias contrapuestas. Por un lado, países tradicionalmente demandantes como España, Italia y Grecia, reducen su cuota. Se trata, en conjunto, de mercados maduros en los que la demanda per cápita se encuentra en valores muy elevados que difícilmente pueden aumentar.

**GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES DEL CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA (%)**

Fuente: Consejo Oleícola Internacional, series estadísticas. Elaboración propia

El resto de mercados de la zona, entre los que se incluyen Luxemburgo, Irlanda, Países Bajos, Francia, Austria, Suecia, Finlandia o Alemania, mantienen, por el contrario, una tendencia creciente en su consumo per cápita, lo que justifica que puedan calificarse de mercados emergentes para el sector, dadas las posibilidades de expansión de la demanda. Para la campaña 2008-2009 el Consejo Oleícola Internacional eleva la demanda de aceite de oliva en Francia a 106.000 toneladas, un 3,38 por 100 del total mundial, siendo de 71.900 toneladas en Portugal, de 57.000 toneladas en Alemania y de 55.400 toneladas en Reino Unido.

A la vista de la información estadística analizada se puede afirmar que en el agregado de países consumidores de aceite de oliva que establece el COI se advierte un doble proceso. Por un lado, el mayor consumo en mercados no productores, Alemania, Finlandia o Irlanda, por ejemplo, o de escasa producción como Estados Unidos o Australia y, por otro, el estancamiento o incluso la reducción de la demanda en países productores tradicionales como España, Italia, Siria y Túnez. Por lo tanto, es posible concluir que es la demanda de aceite de oliva procedente de nuevos mercados, demandantes no tradicionales, entre los que predominan los países de elevada renta, la que explica la dinámica reciente del consumo de aceite de oliva a nivel mundial. Una dinámica que, a su vez, favorece el desarrollo de inversiones en el sector, tanto de productores tradicionales con el objetivo de incrementar su oferta, como de nuevos productores, atraídos por las expectativas de beneficio que se advierten en un sector que se enfrenta a una curva de demanda creciente, determinando una mayor competencia en el mercado mundial.

En los últimos veinte años, la superficie mundial dedicada a la producción de aceituna para almazara ha pasado de 8,52 millones de hectáreas en 1986 a 10,5 millones de hectáreas, lo que permite interpretar aumentos constantes en el valor real de la producción mundial de aceite de oliva, que se eleva a 2,8 millones de toneladas en la campaña 2008-2009, según estimaciones del COI, un 19 por 100 más que diez años atrás.

Por países, la economía española es el primer productor mundial, siendo su sector oleícola el que ha generado más de un millón de toneladas de aceite de oliva en las últimas tres campañas, que representan el 40 por 100 de todo lo producido a nivel mundial. Unos resultados que obedecen a las mejoras técnicas introducidas (Lambarraa, Serra y Gil, 2007), al aumento de las zonas de regadío y a la puesta en explotación de nuevas plantaciones. Paralelamente, otros países, tradicionalmente productores y nuevos productores, también han incrementado el valor de su producción final, afectando a la estructura de oferentes de aceite de oliva del mercado internacional. En conjunto, son mayoría los países mediterráneos que consiguen elevar sus resultados productivos durante las dos últimas décadas. Por lo tanto, y aunque el consumo de aceite de oliva está aumentado en el agregado de países de la UE-27, año tras año se genera un exceso de producción que debe ser colocado en el mercado internacional.

### **3. LA SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES**

El exceso de oferta sobre la demanda que identifica al mercado oleícola español y, asimismo, la creciente competencia que caracteriza la evolución reciente del mercado mundial, en el que productores tradicionales y nuevos productores se afanan por aumentar su cuota de participación, justifica la puesta en marcha de estrategias adecuadas de comercialización y marketing que permitan desarrollar ventajas competitivas que afiancen la posición del aceite de oliva español en los mercados internacionales. En este sentido, resulta imprescindible la selección de mercados preferentes hacia los que orientar las actuaciones de promoción y venta con el objetivo de garantizar los mejores resultados posibles, pues no conviene dispersar atención y recursos en países que no ofrecen garantías de éxito. Para ello, en primer lugar, se analizan las diferentes propuestas metodológicas que permiten seleccionar mercados de exportación, que servirán de base para, posteriormente, desarrollar un proceso metodológico aplicable al sector oleícola español.

#### **3.1. Propuestas metodológicas**

En la selección de mercados de exportación, el marketing internacional sugiere utilizar criterios de tipo económico y extraeconómico que hacen referencia a la dimensión del mercado, su potencialidad futura, estabilidad, accesibilidad, grado de apertura y riesgo-país (Wood y Robertsont, 2000). Es necesario, por tanto, obtener y analizar un gran volumen de información que permita una respuesta objetiva y suficientemente razonada a la cuestión planteada. La complejidad del proceso hace que, en ocasiones, pueda depender de decisiones particulares en las que influyen motivaciones, jerarquía de valores y las propias capacidades de los directivos impidiendo una solución adecuada, que puede llevar a la empresa a asumir grandes pérdidas en el inicio de su aventura exterior e incluso al cierre de la misma. Una realidad que justifica, en parte, el que muchos empresarios sobrevaloren los riesgos implícitos en la actividad exportadora y desestimen su realización, a pesar de las ventajas competitivas de las que pudiera disfrutar su negocio y las oportunidades que le brinda el salir al exterior (Alonso, 2005).

Para Paliwoda y Thomas (1998) la elección del país de destino exige la concreción de los siguientes aspectos: (1) entorno social y cultural, (2) entorno legal, (3) entorno económico, (4) político y (5) dimensión tecnológica, a los que se unen otros como la moneda del país o la competencia. En general, las distintas propuestas utilizan indicadores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, etc., aunque difieren en el proceso seguido para el tratamiento, organización y ponderación de las variables elegidas. Así, frente a los métodos econométricos

utilizados por Alexandrides y Mochis (1977), destaca el análisis de cluster de países, que permite agrupar los mercados en categorías homogéneas, y el sistema de *rankings* o “de criterios múltiples” propuesto por Gupta y Govindarajan (2000).

Cavusgil, Kiyak y Yeniyurt (2004), por su parte, combinan la metodología *clusters* y la “de criterios múltiples” con el propósito de obtener un índice que valore el atractivo y potencial de mercado de casi cien países. Las variables elegidas por estos autores son 29, agrupadas en cinco categorías o factores: (1) desarrollo de infraestructuras; (2) desarrollo económico; (3) estándar de vida; (4) tamaño de mercado y (5) dinamismo económico, resultando un conjunto de 10 *clusters* de países. Asimismo, la consideración de siete grandes dimensiones (tamaño de mercado, crecimiento económico, capacidad de consumo, infraestructuras comerciales y acceso a los consumidores, apertura comercial, receptividad a las importaciones y riesgo país), definidas en función de las variables seleccionadas, permite cuantificar el atractivo de mercado que presenta cada posible destino.

Los procesos de selección aludidos concentran su interés en las oportunidades que ofrecen los distintos mercados. Sin embargo, en opinión de Harrel y Kiefer (1993) se deben considerar, además, la posición competitiva de la que parte la empresa, esto es, su capacidad para explotarla. Una realidad que, desde una perspectiva sectorial, puede ser aproximada por indicadores que reflejen la posición de las empresas de un país en un determinado mercado exterior, vinculada directamente a sus ventajas competitivas. En esta línea, la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, siguiendo las propuestas de Cavusgil, Kiyak y Yeniyurt (2004) y Harrel y Kiefer (1993), desarrolla una sistemática concreta, a partir de diferentes indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo, para valorar el atractivo de mercado y fuerza competidora de las empresas españolas en los distintos países.

### 3.2. Metodología aplicada al sector oleícola

Los trabajos referidos sirven de base para poder desarrollar una metodología concreta que tiene como objetivo identificar grupos de países a los que las empresas españolas puedan dirigir parte de su producción de aceite de oliva virgen a fin de garantizar un mejor uso de los recursos destinados al proceso de internacionalización de su actividad comercial. La construcción de tales indicadores no persigue establecer un ranking de países sino una clasificación ordenada en función de sus características y del potencial que presentan con relación a la actividad exportadora. Las variables propuestas son 17 quedando éstas agrupadas en tres grandes categorías: *accesibilidad al mercado*, *potencialidad del mercado* y *capacidad competitiva* (cuadro 1). Todo ello facilita la obtención de diferentes agregados de países homogéneos, con características muy dispares entre sí, que requieren perfilar estrategias divergentes por parte de las empresas exportadoras de aceite de oliva virgen, siendo razonable que planifiquen su expansión internacional acudiendo, en primer lugar, a aquellos mercados más favorables para su oferta.

El proceso de selección se inicia a partir de los resultados que ofrecen los indicadores propuestos para valorar la *accesibilidad al mercado*. El objetivo es delimitar los principales países o mercados prioritarios y, en consecuencia, se eliminan aquellos que no acuden de forma regular al mercado internacional a comprar aceite de oliva virgen o los que no figuran como socios comerciales de la nación. Las dos variables que muestran esta situación serán la cuota media del país en el total de importaciones mundiales de aceite de oliva<sup>3</sup> y la cuota de

<sup>3</sup> Los datos referidos a importaciones mundiales por países de aceite de oliva son los proporcionados por la base de datos de comercio exterior del Departamento de Estadísticas de Naciones Unidas (United Nations Trade Statistics-Comtrade).

comercio mantenido con el país. A partir de los resultados obtenidos, quedarían fuera del análisis y objeto de este trabajo aquellos países que no importan aceite de oliva virgen de manera regular y, además, no son socios comerciales de España, pues no existe un flujo constante de intercambios reales con los clientes/proveedores de este destino.

**CUADRO 1: INDICADORES EN LA SELECCIÓN DE MERCADOS PRIORITARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN**

Grupo	Subgrupo	Indicadores
Accesibilidad al mercado	Demanda potencial	Cuota del país en las importaciones mundiales de aceite de oliva
	Intensidad comercial con España	Cuota de comercio mantenido con España
Potencialidad del mercado	Dimensión del mercado	1. Producto Interior Bruto (PIB) del país
		2. Población del país
	Receptividad del mercado	3. Importaciones de aceite de oliva virgen/población
	Dinámica de mercado	4. Evolución del PIB del país
		5. Evolución de la cuota del país en las importaciones mundiales de aceite de oliva
	Condiciones macroeconómicas	6. Evolución de la inflación del país
		7. Crecimiento esperado del PIB real del país
Riesgos comerciales y políticos	8. Riesgo comercial y político del país	
Factores complementarios	9. Distancia geográfica del país a España	
	10. Interés estratégico del país	
Capacidad competitiva	Posición española	11. Cuota española en las importaciones de aceite de oliva del país
		12. Evolución de la cuota española en las importaciones de aceite de oliva del país
	Contribución a exportaciones	13. Porcentaje de las exportaciones españolas de aceite de oliva dirigidas al país
	Dinamismo exportador	14. Evolución reciente de las exportaciones españolas de aceite de oliva al país
	Otros factores	15. Factores culturales comunes

Fuente: Elaboración propia

La *potencialidad del mercado* depende del balance que resulte de los beneficios a largo plazo derivados de sus ventas en el mismo y los costes y riesgos probables. Los beneficios del negocio están en función del tamaño del mercado, sus perspectivas de crecimiento y las condiciones de estabilidad macroeconómica que le caracterizan. Los costes tienden a ser mayores si la distancia a recorrer por la mercancía es amplia y existen complejos sistemas de protección comercial. Los riesgos se derivan de la inestabilidad política o la inexistencia de un sistema legal que ofrezca garantías adecuadas de seguridad, en caso de incumplimiento de contratos o abusos al derechos de propiedad (Hill, 2001, p. 79).



Para valorar el tamaño del mercado se proponen dos indicadores que proporcionan la dimensión del mismo. El PIB permite identificar el nivel de riqueza absoluta del mercado y, por otra parte, la población se considera un parámetro fundamental asociado a su potencial de consumo<sup>4</sup>. El indicador de receptividad del mercado considera la importancia relativa de las importaciones del país en función de la demanda potencial del mismo.

Los dos parámetros incluidos en el subgrupo dinámica de mercado son la evolución del PIB del país, medido a partir de la tasa de variación media acumulada (TVMA) del período 2003-2007, y la evolución de la cuota de participación en las importaciones mundiales de aceite de oliva virgen. Otros elementos considerados en el subgrupo de condiciones macroeconómicas son la evolución de la inflación y el crecimiento esperado del PIB real<sup>5</sup>.

El riesgo comercial y político se ha valorado a partir de la Guía riesgo-país que elabora el Grupo Coface, teniendo en cuenta la calificación @rating que esta empresa proporciona para un amplio número de países. Dicha calificación evalúa en siete niveles (A<sub>1</sub>-A<sub>2</sub>-A<sub>3</sub>-A<sub>4</sub>-B-C-D) el nivel medio de riesgo de impago que presentan las empresas de un mercado e indica en qué medida un compromiso financiero de las mismas está influenciado por las perspectivas económicas, financieras y políticas de su país<sup>6</sup>. Las variables agrupadas en factores complementarios son la distancia geográfica con España y su carácter estratégico. Para la determinación de este último parámetro se han tenido en cuenta cinco condiciones: en primer lugar, la pertenencia del país a la Organización Mundial del Comercio (OMC), dada la importancia que reviste el cumplimiento de las directrices marcadas por esta institución en lo relativo a liberalización y acceso a los mercados; en segundo lugar, la pertenencia a la UE o la existencia de acuerdos comerciales preferenciales de carácter bilateral UE-país o UE-acuerdo regional en el que esté integrado el país; por último, el carácter estratégico viene reforzado por el nivel de desarrollo que alcanza cada Estado, siendo en este caso un factor representativo que sea miembro de la OCDE.

El indicador *capacidad competitiva*, se hace depender de variables que reflejan la posición de las ventas de aceite de oliva virgen español en los distintos países y, en general, de aquellos factores más significativos que advierten una ventaja competitiva de las empresas oleícolas españolas en esos mercados potenciales. Siguiendo la metodología propuesta, se incluyen en este grupo cuatro categorías. En primer lugar, la posición española, a partir de la cuota de España en las importaciones de aceite de oliva virgen del país en 2007 y la evolución de dicha cuota en el período 2003-2007. En segundo lugar, el subgrupo contribución a las exportaciones queda definido por el porcentaje de las exportaciones españolas de aceite de oliva virgen dirigidas a cada destino en 2007. Para el tercer subgrupo, dinamismo exportador, se escoge la evolución de las exportaciones españolas de aceite en el período 2003-2007<sup>7</sup>. Por último, en el subgrupo de factores culturales comunes, tratando de reflejar si existe o no tradición en el consumo de este producto que favorezca la venta del mismo, se ha considerado la inclusión o no del país entre los mercados más importantes que incorpora el COI en sus estadísticas de producción, consumo e importaciones. Los valores de los 15 indicadores en la selección de mercados prioritarios quedan recogidos en el cuadro 2.

<sup>4</sup> Las fuentes estadísticas de donde se han obtenido estos datos son las siguientes: El PIB del país es el que proporciona el Fondo Monetario Internacional (FMI) en la publicación *World Economic Outlook* (2009), la población ha sido recogida del Banco Mundial.

<sup>5</sup> Los dos datos son los que ofrece el FMI. Para la inflación se ha utilizado la tasa promedio correspondiente al período 2003-2007, mientras que el crecimiento del PIB es la media estimada por esta institución en el trienio 2008-2010.

<sup>6</sup> La calificación actualizada esta disponible en [www.cofacering.com](http://www.cofacering.com).

<sup>7</sup> La información de comercio exterior ha sido obtenida de base de datos que proporciona la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ([www.mcx.es](http://www.mcx.es)).

**CUADRO 2**  
**VALORES DE LOS INDICADORES EN LA SELECCIÓN DE MERCADOS PRIORITARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN**

Países	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Alemania	3320913	82268358	2,78	7,93	-5,55	2,22	0,95	A1	1869,95	UE-OMC-OCDE	9,86	9,88	1,17	16,87	SI
Arabia Saudí	381938	24195950	0,51	15,47	18,04	2,15	4,92	A4	4969,04	AR-OMC	26,20	-24,94	0,17	5,49	SI
Australia	908990	21017200	3,30	14,56	13,45	2,90	2,60	A1	17557,29	AB-OMC-OCDE	55,08	19,19	1,98	37,89	SI
Austria	371219	8315427	3,78	10,11	1,03	2,28	1,64	A1	1807,93	UE-OMC-OCDE	12,74	48,12	0,21	59,50	SI
Bélgica	454283	10625701	7,54	9,98	11,96	2,48	1,17	A1	1314,82	UE-OMC-OCDE	57,42	23,93	2,39	43,87	SI
Brasil	1313590	191601284	0,53	24,19	34,60	5,22	4,37	A4	7710,04	AB-OMC	25,16	3,50	1,32	47,49	SI
Canadá	1436086	32976000	2,85	13,40	5,35	2,09	1,56	A1	5703,36	AB-OMC-OCDE	4,32	-11,32	0,21	6,51	SI
Chad	6965	10763638	0,25	26,26	1232,46	1,93	2,63	D	3630,00	AR-OMC	98,64	-1097,61	0,14	147,46	NO
Chile	163914	16594596	0,27	22,00	-4,01	4,12	4,25	A2	10669,67	AB-OMC	25,40	-7,53	0,06	1,81	SI
China	3280224	1319982596	0,02	18,91	85,62	3,32	9,60	A3	9332,02	AB-OMC	53,08	-2,09	0,78	95,04	NO
Colombia	202630	46117464	0,09	21,90	-6,13	5,13	4,17	A4	8012,39	AR-OMC	78,47	29,52	0,16	36,48	NO
Corea del Sur	969871	48530416	0,68	12,37	24,79	2,84	4,26	A2	10009,52	AB-OMC-OCDE	65,10	0,25	1,11	36,16	NO
Costa Rica	26232	4462193	0,44	10,63	18,20	11,86	4,00	A4	8480,25	AR-OMC	34,78	-10,86	0,04	14,16	NO
Croacia	51263	4438310	1,15	14,72	3,31	3,56	4,00	A4	1702,01	AR-OMC	20,78	30,86	0,06	41,88	SI
Dinamarca	312046	5460017	2,81	10,02	-2,19	1,88	0,63	A1	2073,06	UE-OMC-OCDE	34,66	19,72	0,28	29,50	SI
E. Árabes Unidos	190744	4364746	2,09	21,01	16,45	0,00	6,18	A2	5626,23	AR-OMC	14,41	2,94	0,07	19,57	NO
Ecuador	45789	1339580	0,13	12,45	22,84	2,81	3,34	C	8731,63	AR-OMC	46,17	47,80	0,04	77,83	NO
Eslovaquia	74988	5396198	0,44	22,53	20,64	3,96	6,28	A3	1861,84	UE-OMC-OCDE	35,14	-11,60	0,04	23,20	NO
Eslovenia	46084	2018122	2,68	11,93	5,42	3,50	3,90	A1	1600,23	UE-OMC	13,68	-25,12	0,04	-4,59	NO
Estados Unidos	13807550	301621000	1,96	5,94	3,39	3,30	1,22	A2	6097,00	AB-OMC-OCDE	18,45	-0,60	5,67	12,60	SI
Filipinas	144062	87892094	0,01	15,97	-8,89	5,87	4,23	B	11656,41	AR-OMC	56,44	5,36	0,04	6,59	NO
Finlandia	246350	5288720	1,07	10,53	1,81	1,08	2,11	A1	2949,73	UE-OMC-OCDE	50,03	7,26	0,15	18,94	SI
Francia	2593779	61707073	6,47	9,48	-5,00	2,14	0,86	A1	1051,74	UE-OMC-OCDE	74,81	2,05	15,49	8,17	SI
Grecia	313806	11193367	0,86	12,82	118,56	3,41	2,59	A2	2367,41	UE-OMC-OCDE	56,26	63,92	0,28	190,39	SI
Guatemala	33694	13348222	0,12	11,33	13,91	8,07	4,33	B	8698,02	AR-OMC	37,16	-6,39	0,03	16,35	NO
Holanda	777241	16381138	2,92	9,57	-1,05	1,64	1,64	A1	1479,92	UE-OMC-OCDE	41,88	8,04	1,04	18,01	SI
Hong Kong	207171	6925900	0,77	6,91	24,63	1,94	3,92	A1	10548,00	AR-OMC	23,70	45,21	0,07	75,02	NO
Hungría	138356	10055580	0,56	13,14	16,00	5,68	2,40	A3	1979,45	UE-OMC-OCDE	13,14	-15,01	0,04	14,20	NO
Irán	285304	71021039	0,04	20,80	94,62	16,17	5,16	D	4783,00	AB	46,42	-15,37	0,07	87,62	SI
Irlanda	261247	4366193	2,82	13,45	7,26	2,61	0,05	A2	1448,10	UE-OMC-OCDE	40,25	3,96	0,26	21,61	SI
Israel	164103	7172300	0,85	8,59	-4,44	1,72	3,50	A4	3598,09	AB-OMC	15,49	-1,20	0,05	10,33	SI
Italia	2104666	59374701	25,21	8,65	-2,14	2,03	0,01	A2	1364,85	UE-OMC-OCDE	61,19	0,48	47,53	8,29	SI
Japón	4381576	127770750	0,71	0,85	-5,53	0,20	0,82	A1	10779,03	AB-OMC-OCDE	33,21	2,10	1,57	6,52	SI
Lituania	38886	3375619	0,58	20,31	45,80	4,65	2,37	A3	2663,00	UE-OMC	53,34	-31,81	0,05	25,97	NO
Marruecos	75116	30860595	0,35	10,81	149,06	1,98	5,92	A4	761,56	AB-OMC	6,38	75,19	0,04	233,01	SI
Mauricio	6928	1262722	0,87	7,40	-17,06	6,29	5,97	A3	9210,20	AR-OMC	40,49	1,11	0,02	-6,70	NO
México	1022816	105280515	0,31	9,93	10,59	4,04	2,50	A3	9068,24	AB-OMC-OCDE	75,07	6,05	1,28	24,58	SI
Nigeria	166985	147982941	0,00	25,74	64,15	9,20	7,33	D	3620,10	AR-OMC	55,29	72,43	0,02	131,90	NO
Noruega	389457	4709153	1,96	14,66	-3,73	1,98	1,80	A1	2388,33	EEE-OMC-OCDE	43,40	9,26	0,21	14,02	NO
Nueva Zelanda	128711	4228300	1,27	12,69	-7,76	2,93	1,48	A1	19834,16	AB-OMC-OCDE	45,71	21,36	0,13	23,44	NO
Panamá	19740	3340605	0,63	11,15	1,71	3,38	7,90	A4	8148,45	AR-OMC	54,75	15,82	0,06	26,77	NO
Polonia	422090	38060823	0,51	18,12	10,14	2,63	4,62	A3	2292,10	UE-OMC-OCDE	28,61	3,05	0,29	25,17	NO
Portugal	223447	10608336	14,97	9,27	-0,75	2,51	0,57	A2	503,05	UE-OMC-OCDE	97,10	-0,53	8,00	9,17	SI
Reino Unido	2804437	61034361	2,45	10,77	1,25	2,09	1,03	A2	1260,95	UE-OMC-OCDE	40,97	2,80	3,18	14,72	SI
Rep. Checa	174999	10334160	1,29	17,64	16,34	3,03	3,86	A2	1774,02	UE-OMC-OCDE	41,30	9,25	0,29	37,37	NO
Rep. Dominicana	40988	9752270	0,41	19,38	9,62	12,51	5,61	B	6695,94	AR-OMC	82,90	0,62	0,17	23,20	NO
Rusia	1289535	141636177	0,24	31,49	31,76	10,87	6,17	B	3444,79	AB	59,34	-1,76	1,06	40,47	SI
Singapur	161349	4588600	0,55	14,72	8,05	1,82	4,10	A1	11373,53	AR-OMC	47,58	-3,90	0,06	13,65	NO
Sudáfrica	283071	47587543	0,32	14,16	15,43	5,45	3,78	A3	8025,30	AB-OMC	34,92	-3,39	0,27	20,48	NO
Suecia	454839	9148093	2,77	9,90	-1,73	1,54	1,80	A1	2590,18	UE-OMC-OCDE	17,04	27,51	0,22	38,02	SI
Suiza	427074	7550077	10,07	7,04	5,92	1,24	1,39	A1	1152,30	EEE-OMC-OCDE	16,70	2,38	0,66	20,95	SI
Tailandia	245351	63832135	0,05	14,52	8,60	3,86	4,82	A3	10185,34	AR-OMC	42,37	-9,27	0,08	11,77	NO
Taiwán	383347	23000000	0,19	5,84	7,71	1,96	3,38	A1	10801,13	AB-OMC	19,97	-8,41	0,05	5,94	SI
Ucrania	141644	46382836	0,10	29,65	173,06	12,70	4,40	C	2864,00	AB-OMC	49,65	8,55	0,12	179,28	NO
Uruguay	23256	3318592	1,18	20,01	29,20	6,85	5,50	B	9908,02	AB-OMC	49,90	18,34	0,10	50,06	NO
Venezuela	227753	27467021	0,42	28,53	34,48	18,24	3,33	C	6988,56	AR-OMC	62,80	24,41	0,37	64,77	NO

Fuente: Elaboración propia

Nota: Unidades de medida de los indicadores:

(1): PIB, 2007 en billones de dólares a precios corrientes; (2): Población 2007, nº de habitantes; (3): Ratio importaciones de aceite de oliva 2007 del país/población del país; (4): Tasa de variación media acumulada del PIB 2003-2007; (5): Diferencia entre la tasa promedio de variación 2003-2007 de las importaciones de aceite de oliva del país y la tasa promedio de variación de las importaciones totales mundiales de aceite de oliva; (6): Inflación del país, tasa promedio de variación 2003-2007; (7): Tasa de variación media anual del PIB en el período 2008-2010; (8): Nivel medio de

riesgo de impago que presentan las empresas del país (calificación @rating: A-menor riesgo; D-mayor riesgo); (9): Distancia geográfica en km. de la capital del país a la capital de España; (10): UE-país miembro de la Unión Europea; OMC-miembro de la Organización Mundial del Comercio; OCDE-país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; AB-país que tiene un acuerdo bilateral con España; AR-país que es miembro de un acuerdo regional con acuerdos comerciales con España; (11): Porcentaje que representan las importaciones de aceite de oliva procedentes de España en 2007; (12): Diferencia entre la tasa promedio de variación 2003-2007 de las importaciones de aceite de oliva del país procedentes de España y la tasa promedio de variación de las importaciones del país procedentes de todo el mundo; (13): Porcentaje que representan las ventas de aceite de oliva de España al país en 2007 sobre el total de exportaciones españolas de aceite de oliva; (14): Tasa promedio de variación 2003-2007 de las exportaciones de aceite de oliva al país; (15): Pertenencia o no del país al Consejo Oleícola Internacional.

Los valores de los 15 indicadores individuales se reconstruyen dentro de una escala que va del 0 al 5 (seis niveles), representando el valor 0 el peor comportamiento y el valor 5 el mejor. Este criterio puede ser considerado subjetivo, si bien, es empleado en otros estudios que utilizan la misma escala (Subdirección General de Análisis y Estrategia, 2005). Para asignar el valor a cada variable cuantitativa se utiliza un análisis de conglomerados o *cluster* (método de K-medias) que permite realizar agrupaciones homogéneas de países en los distintos indicadores. El objetivo de esta técnica, eminentemente exploratoria, no es realizar una clasificación de los datos a partir de cada una de las variables, sino una disección de los mismos en distintos grupos. Para las variables cualitativas (indicadores individuales números 8, 10 y 15) la asignación de valores en la escala del 0 al 5 se realiza de manera diferente. Así, en el indicador 8 (riesgo comercial y político del país) la asignación ha sido como sigue: nivel A<sub>1</sub> de riesgo (valor 5); nivel A<sub>2</sub> (valor 4); nivel A<sub>3</sub> (valor 3); nivel A<sub>4</sub> (valor 2); nivel B (valor 1) y niveles C y D (valor 0). En el indicador 10 (interés estratégico del país) el valor de cada país resulta de la suma siguiente: 3 puntos (si el país es miembro de la UE o del EEE); 2 puntos (si existe un acuerdo comercial bilateral UE-país); 1 punto (si existe un acuerdo comercial UE-Acuerdo regional al que pertenece el país); a ese valor se suma, según el país tratado, 1 punto adicional si es miembro de la OMC y otro si forma parte de la OCDE. Finalmente, en lo que respecta a factores culturales comunes (indicador 15) conviene señalar que, en general, en la alimentación la cultura deriva de la nacionalidad de los miembros de un grupo, de sus creencias religiosas y de la raza, aunque pueden existir diferencias culturales basadas en otros factores como los económicos o geográficos. No obstante, en el caso del aceite de oliva virgen se considera que la tradición en el consumo de este producto es un parámetro objetivo para dar una valoración favorable como mercado potencial, siendo esta la razón que en última instancia permite que se haya otorgado un valor máximo de 5 en la escala cualitativa a aquellos que cumplen dicho requisito, el cual queda perfectamente identificado en las estadísticas que ofrece el COI. El cuadro 3 recoge los resultados del análisis de conglomerados o *cluster* efectuado.

Por último, los indicadores de grupo, *potencialidad del mercado* y *capacidad competitiva*, se obtienen partir de la suma ponderada de cada uno de los subgrupos, según se recoge en las siguientes expresiones:

**Indicador de *potencialidad de mercado*** = 0,26 \* Indicador de dimensión del mercado + 0,17 \* Indicador de receptividad del mercado + 0,16 \* Indicador de dinámica de mercado + 0,12 \* Indicador de condiciones macroeconómicas + 0,15 \* Indicador de riesgos comerciales y políticos + 0,14 Indicador de factores complementarios.

**Indicador de *capacidad competitiva*** = 0,35 \* Indicador de posición española + 0,27 \* Indicador de contribución a exportaciones + 0,22 \* Indicador de dinamismo exportador + 0,16 Indicador de factores culturales comunes

**CUADRO 3**  
**RESULTADOS EN EL ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS O CLUSTER EN LA SELECCIÓN DE MERCADOS PRIORITARIOS PARA LA**  
**EXPORTACIÓN DE ACEITE DE OLIVA VIRGEN**

Países	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Alemania	3	1	1	1	0	4	1	5	5	5	0	2	0	0	5
Arabia Saudí	0	0	0	2	1	4	3	2	3	2	1	1	0	0	5
Australia	1	0	1	2	1	4	2	5	0	4	3	3	1	1	5
Austria	0	0	1	1	0	4	1	5	5	5	0	4	0	1	5
Bélgica	0	0	2	1	1	4	1	5	5	5	3	3	1	1	5
Brasil	1	3	0	4	1	3	3	2	2	3	1	2	0	1	5
Canadá	1	0	1	2	0	4	1	5	3	4	0	1	0	0	5
Chad	0	0	0	4	5	4	2	0	4	2	5	0	0	3	0
Chile	0	0	0	4	0	3	3	4	1	3	1	1	0	0	5
China	3	5	0	3	2	4	5	3	2	3	3	2	0	2	0
Colombia	0	1	0	4	0	3	3	2	2	2	4	3	0	1	0
Corea del Sur	1	1	0	2	1	4	3	4	1	4	3	2	0	1	0
Costa Rica	0	0	0	1	1	1	3	2	2	2	2	1	0	0	0
Croacia	0	0	0	2	0	4	3	2	5	2	1	3	0	1	5
Dinamarca	0	0	1	1	0	4	0	5	5	5	2	3	0	1	5
E. Árabes Unidos	0	0	1	3	1	5	4	4	3	2	0	2	0	0	0
Ecuador	0	0	0	2	1	4	2	0	2	2	2	4	0	2	0
Eslovaquia	0	0	0	4	1	3	4	3	5	5	2	1	0	0	0
Eslovenia	0	0	1	2	0	4	3	5	5	4	0	1	0	0	0
Estados Unidos	5	4	1	1	0	4	1	4	3	4	1	2	2	0	5
Filipinas	0	1	0	2	0	3	3	1	1	2	3	2	0	0	0
Finlandia	0	0	0	1	0	5	2	5	4	5	3	2	0	0	5
Francia	2	1	2	1	0	4	1	5	5	5	4	2	4	0	5
Grecia	0	0	0	2	3	4	2	4	4	5	3	5	0	4	5
Guatemala	0	0	0	1	1	2	3	1	2	2	2	2	0	0	0
Holanda	1	0	1	1	0	5	1	5	5	5	2	2	0	0	5
Hong Kong	0	0	0	1	1	4	3	5	1	2	1	4	0	2	0
Hungría	0	0	0	2	1	3	2	3	5	5	0	1	0	0	0
Irán	0	1	0	3	3	0	3	0	3	2	2	1	0	2	5
Irlanda	0	0	1	2	0	4	0	4	5	5	2	2	0	0	5
Israel	0	0	0	1	0	5	3	2	4	3	0	2	0	0	5
Italia	2	1	5	1	0	4	0	4	5	5	3	2	5	0	5
Japón	4	2	0	0	0	5	0	5	1	4	2	2	1	0	5
Lituania	0	0	0	3	1	3	2	3	4	4	3	1	0	0	0
Marruecos	0	0	0	1	4	4	4	2	5	3	0	5	0	5	5
Mauricio	0	0	0	1	0	3	4	3	2	2	2	2	0	0	0
México	1	2	0	1	0	3	2	3	2	4	4	2	0	0	5
Nigeria	0	2	0	4	2	2	4	0	4	2	3	5	0	3	0
Noruega	0	0	1	2	0	4	1	5	4	5	2	2	0	0	0
Nueva Zelanda	0	0	0	2	0	4	1	5	0	4	2	3	0	0	0
Panamá	0	0	0	1	0	4	5	2	2	2	3	3	0	0	0
Polonia	0	1	0	3	0	4	3	3	4	5	1	2	0	0	0
Portugal	0	0	4	1	0	4	0	4	5	5	5	2	3	0	5
Reino Unido	3	1	1	1	0	4	1	4	5	5	2	2	1	0	5
Rep. Checa	0	0	0	3	1	4	3	4	5	5	2	2	0	1	0
Rep. Dominicana	0	0	0	3	0	1	4	1	3	2	4	2	0	0	0
Rusia	1	2	0	5	1	1	4	1	4	2	3	2	0	1	5
Singapur	0	0	0	2	0	4	3	5	1	2	2	2	0	0	0
Sudáfrica	0	1	0	2	1	3	3	3	2	3	2	2	0	0	0
Suecia	0	0	1	1	0	5	1	5	4	5	1	3	0	1	5
Suiza	0	0	3	1	0	5	1	5	5	5	0	2	0	0	5
Tailandia	0	1	0	2	0	3	3	3	1	2	2	1	0	0	0
Taiwán	0	0	0	1	0	4	2	5	1	3	1	1	0	0	5
Ucrania	0	1	0	5	4	1	3	0	4	3	3	2	0	4	0
Uruguay	0	0	0	3	1	2	4	1	1	3	3	3	0	1	0
Venezuela	0	0	0	5	1	0	2	0	3	2	3	3	0	2	0

Fuente: Elaboración propia

El peso de cada factor está determinado por la importancia relativa que cada variable tiene en el sector, lo que se obtiene a partir de la ponderación media que resulta de la encuesta que se ha formulado a un grupo treinta expertos, constituido éste por responsables de exportación, técnicos de comercio exterior y especialistas de marketing. Cada experto asignó un peso relativo a las distintas categorías que conforman cada indicador considerado. En este nivel, los expertos distribuyeron 100 puntos entre los seis factores incluidos en el indicador potencialidad de mercado y 100 puntos entre las cuatro categorías del indicador capacidad competitiva. La utilización de estas ponderaciones subjetivas puede ser considerada como la principal limitación de este método, no obstante, otros trabajos utilizan escalas análogas (Cavusgil, Kiyak y Yeniyurt, 2004).

La aplicación de esta metodología presenta una serie de ventajas. En primer lugar, se basa en criterios cuantificables que permiten realizar comparaciones sobre una base homogénea. En segundo término, los resultados obtenidos pueden actualizarse de manera dinámica, en tercer lugar, su bajo coste, ya que la información necesaria de los distintos indicadores está disponible en Internet y, por último, facilita la agrupación de países con ciertas similitudes económicas, políticas, de dimensión comercial, etc., lo que propicia el análisis de posibles sinergias entre mercados a la hora de implementar estrategias de marketing internacional.

Este método presenta, sin embargo, limitaciones derivadas de una excesiva dependencia de indicadores macroeconómicos agregados a costa de otros más específicos del sector que ofrecieran información más concreta y necesaria para la empresa, sobre canales de distribución, competidores en el mercado, ventajas de los competidores, comportamiento del consumidor, etc. Una información de la que debe disponer la empresa, tras una primera selección de los posibles mercados de exportación. Por otra parte, en este análisis se considera que los mercados son indivisibles y homogéneos, ignorando la heterogeneidad de mercados que pueden existir en un mismo país.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez establecida la metodología para la selección de mercados estratégicos, tal y como se detalla en el apartado anterior, y a partir de las variables consideradas, se elabora un mapa de situación en el que se clasifican los distintos países según los valores de los indicadores *potencialidad del mercado* y *capacidad competitiva*. Los valores del primer indicador se sitúan en el eje de ordenadas y los del segundo en el eje de abscisas, tal y como se muestra en el gráfico 3.

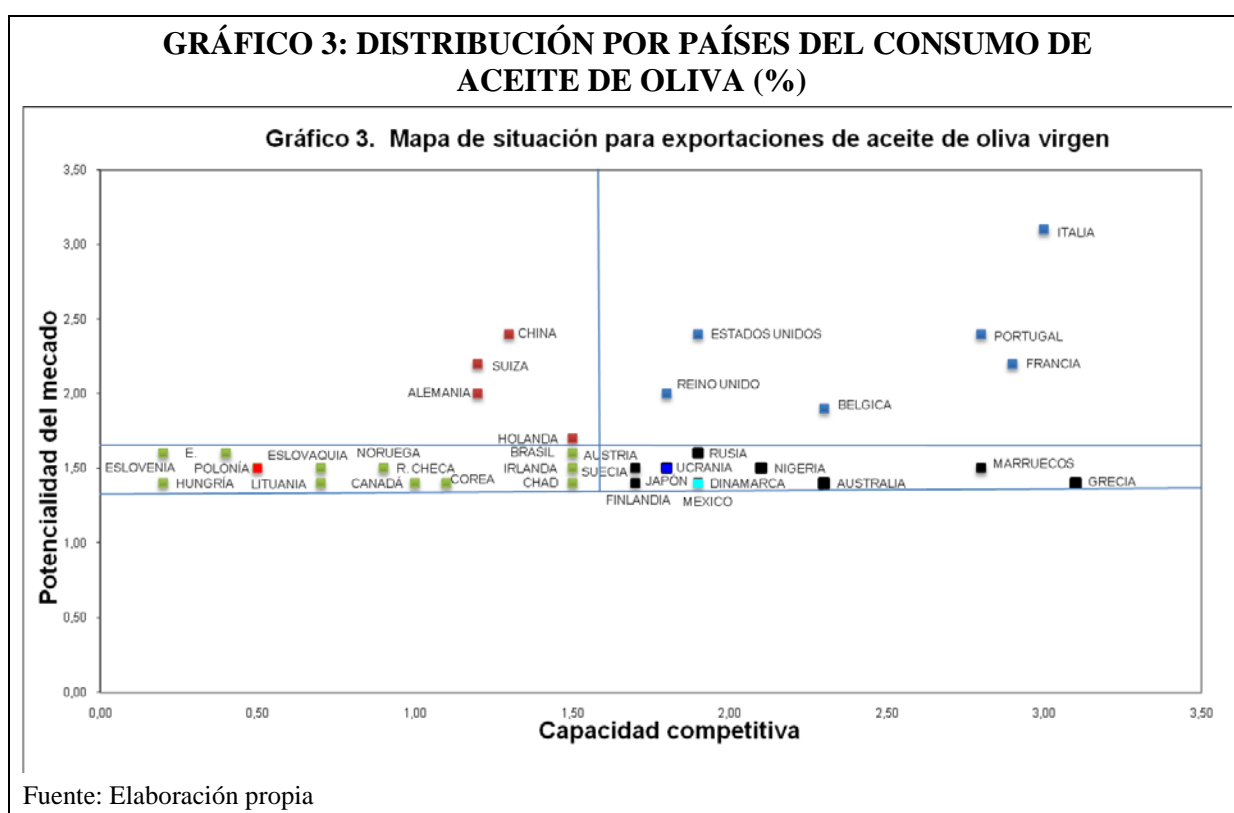
En la elaboración del mapa de situación sólo se consideran aquellos países para los que el valor del indicador de *potencialidad de mercado* es igual o superior a la media. Se eliminan el resto de países porque se considera que el indicador no ofrece niveles aceptables en función de la población, receptividad, evolución económica, etc., como para ser elegido y realizar en él un plan de negocio.

En el mapa de situación de exportaciones resultante se identifican cuatro grupos de países o zonas estratégicas, con un aceptable potencial de mercado.

- El grupo 1 lo forman aquellos países con elevados valores de *potencialidad de mercado* o (indicador  $\geq 1,7$ ) y de *capacidad competitiva* (indicador  $\geq 1,6$ ), incluye

cuatro países de la UE<sup>8</sup> -Francia, Bélgica, Reino Unido y Portugal- y Estados Unidos. En ellos, además, la empresa española mantiene una posición relativa ventajosa, presentando una elevada capacidad competitiva en función de diferentes indicadores como la cuota de España en las importaciones de aceite de oliva del país, la evolución creciente de dicha cuota, el porcentaje de las exportaciones españolas de aceite de oliva que se destinan a cada mercado, etc. En conjunto, estos cinco destinos concentran el 33,85 por 100 de la exportación de aceite de oliva de España en 2008. No obstante, mientras que Francia y Portugal registran una cuota del 11,48 y un 11,08 por 100, respectivamente, con un volumen de importaciones anuales que supera las 70.000 toneladas, Reino Unido sólo es destino de un 4,18 por 100, Bélgica de un 1,14 por 100 y Estados Unidos, el país que más ha incrementado sus importaciones en la última década, aunque sólo adquiere 38.900 toneladas de aceite de oliva español, un 5,97 por 100.

**GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES DEL CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA (%)**



- El grupo 2 se configura a partir de aquellos que presentan una gran *potencialidad de mercado* (indicador  $\geq 1,7$ ) y reducida *capacidad competitiva* (indicador  $< 1,6$ ). En esta categoría figuran Holanda, Alemania, Suiza y China. Los tres primeros casos son destinos próximos, en los que existe un elevado porcentaje de población con alto nivel de renta, presentando un consumo per cápita superior a 0,6 kilos al año. China, por su parte, es un mercado en clara expansión, donde el consumo de aceite de oliva es muy estacional, estando concentrado en épocas festivas, año nuevo chino y, en septiembre, durante la fiesta de la luna, ya que se suele ofrecer

<sup>8</sup> De este grupo se ha eliminado Italia, por considerarse gran productor y destino tradicional de las exportaciones oleícolas españolas.

como regalo. En estos cuatro países la presencia de las empresas españolas es, sin embargo, reducida, lo que urge remediar, mediante activos programas de promoción de negocios desarrollados desde el sector y en colaboración con instituciones nacionales y regionales como la Asociación Española de la Industria y Comercio Exportador de Aceite de Oliva (ASOLIVA), el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA).

- En el tercer grupo la *capacidad competitiva* de la que parten las empresas españolas es muy elevada (indicador  $\geq 1,6$ ) y existe un aceptable nivel de *potencialidad de mercado* (indicador  $\geq 1,4$  y  $< 1,7$ ) que suele ser, en general, inferior al de los mercados del grupo anterior. Empero, la presencia del aceite de oliva español en los mismos es notable lo que les convierte en países que han de ser tenidos en cuenta en las políticas de promoción exterior. Se incluyen en este agregado una amplia variedad de destinos, tanto países más cercanos, socios de la UE, como Austria, Dinamarca, Finlandia, Suecia y Grecia; otros más lejanos aunque con elevada renta per cápita como Australia y Japón, países en los que la economía nacional presenta cierta especialización exportadora en el aceite de oliva virgen como es el caso de México, Marruecos y, por último, países más distantes, geográfica y culturalmente, como son Nigeria, Rusia y Ucrania.
- Finalmente, en el cuarto grupo están aquellos países con un nivel aceptable tanto de *potencialidad de mercado* (indicador  $\geq 1,4$  y  $< 1,7$ ) como de *capacidad competitiva* (indicador  $< 1,6$ ). La combinación de valores aceptables en ambos indicadores hace que sean destinos en los que sería aconsejable realizar algún tipo de promoción comercial del aceite de oliva. Forman parte de este conglomerado dos países árabes (Emiratos Árabes Unidos y Chad), ocho socios europeos en los que la presencia de las empresas españolas es comparativamente poco significativa (Polonia, Eslovenia, Eslovaquia, Hungría, Irlanda, Lituania, República Checa y Noruega), además de Brasil, Canadá y Corea del Sur, mercados en los que el consumo per cápita viene creciendo en los últimos años.

Antes de finalizar este apartado es importante señalar que la construcción de los diferentes indicadores ha correspondido a un determinado momento del tiempo, pudiendo establecerse un análisis dinámico de los mismos para ver su evolución. Esa razón es la que podría llevar a incorporar a los países eliminados como mercados potenciales en los que el indicador *potencialidad de mercado* es inferior a 1,4 e, incluso, la aparición de otros nuevos. La evolución de este indicador señalaría cómo éstos son cada vez más o menos atractivos para ser elegirlos como posibles destinos para exportar aceite de oliva. Por otra parte, si se han realizado acciones específicas de promoción en algún país, un aumento significativo en el valor de los indicadores estaría señalando que las acciones están resultando eficaces.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El desarrollo de nuevos procesos de producción y técnicas en la recolección y molturación de la aceituna para almazara está permitiendo que un porcentaje cada vez mayor del aceite de oliva virgen que se obtiene en las almazaras españolas sea de buena calidad y pueda consumirse directamente. Esta realidad permite que las pequeñas empresas del sector puedan empezar a pensar en la posibilidad de comercializar directamente su producto, reduciendo su dependencia de un mercado intraindustrial nacional, muy saturado, en el que confluye una atomizada oferta y una demanda muy concentrada. Paralelamente, en los países

desarrollados, se advierten importantes cambios en los hábitos de compra, deseos y necesidades de los consumidores, preocupados por su salud, interesados por productos naturales y con amplias exigencias de información sobre los productos consumidos, factores que propician la consolidación de un segmento de mercado de alta calidad en el sector del aceite de oliva virgen, de gran dimensión a nivel mundial.

Atender la demanda de este mercado global en el que continuamente aparecen nuevos oferentes, productores tradicionales y no tradicionales de aceite de oliva, obliga a las empresas españolas exportadoras de este producto agroalimentario a asumir un papel activo en la comercialización, desarrollando capacidades para la puesta en valor de su producto en los diferentes mercados internacionales en los que, según el análisis realizado, las empresas pueden encontrar importantes posibilidades de negocio. No obstante, se advierten diferencias significativas por grupos de países, siendo minoría aquellos en los que el sector presenta una posición ventajosa (bloque uno), derivada de la capacidad competitiva de sus empresas en los mismos y las potencialidades que ofrecen, en función de la dinámica del mercado. Por su parte, los países del grupo dos -Holanda, Alemania, Suiza y China- con amplias expectativas de expansión, requieren una mayor atención por parte del sector con el propósito de afianzar y ampliar su posición en los mismos. Los países del grupo tres presentan, sin embargo, claras ventajas para el sector oleícola de España, aunque son mercados de menor crecimiento que exigen una activa política de información y difusión de los beneficios saludables derivados del consumo de este producto natural, que incida favorablemente sobre la demanda. Por último, resultan menos atractivos, mercados como Emiratos Árabes Unidos, Polonia, Eslovenia, Eslovaquia, etc., incluidos en el grupo cuarto.

A partir de los resultados comentados es posible obtener una primera valoración de las oportunidades que ofrecen los distintos destinos a las empresas españolas que deseen exportar aceite de oliva virgen, olvidándose de aquellos con escasas posibilidades. Evidentemente la empresa debe, además, concretar la importancia relativa de cada mercado en función de condiciones particulares del mismo, como, por ejemplo, competencia local y extranjera existente, perfil y comportamiento de compra del consumidor, estructura y canales de la distribución, barreras arancelarias y no arancelarias que puedan afectar al negocio, etc. La empresa ha de ser consciente, además, de sus propias capacidades, especialmente de aquellas de carácter productivo y financiero que condicionarán, junto con las características del mercado, la estrategia que ha de adoptar con respecto a la forma de entrada.

El análisis desarrollado, a partir de la metodología empleada para la selección de mercados de exportación, presenta, no obstante, algunas limitaciones que deben ser reseñadas. En primer lugar, la excesiva dependencia de indicadores macroeconómicos agregados a costa de otros más específicos del sector que permitieran un conocimiento más concreto del sector considerado. En segundo lugar, en el análisis se considera que los mercados son indivisibles y homogéneos, ignorando la heterogeneidad de mercados que pueden existir en un mismo país.

Asimismo, conviene apuntar que los datos sobre los que se fundamentan los resultados obtenidos corresponden a un momento concreto del tiempo, a pesar de que el mercado es un medio altamente cambiante y dinámico. Es probable que estudios similares en otro momento del tiempo arrojen resultados diferentes. Por último, se debe señalar la naturaleza subjetiva de la asignación de ponderaciones a cada uno de los factores que conforman los indicadores potencialidad de mercado y capacidad competitiva, pues aunque están basadas en entrevistas con expertos del sector, introducen cierto grado de subjetividad en el análisis.

Finalmente, conviene señalar que la metodología empleada presenta ciertas ventajas. En primer lugar, se basa en criterios cuantificables que permiten realizar comparaciones sobre una base homogénea y, en segundo lugar, su fácil aplicabilidad y reducido coste, lo que



resulta especialmente interesante para las pymes oleícolas, pues permite una selección inicial de mercados objetivo, a partir de una amplia base de información estadística directamente accesible a través de Internet. En definitiva, el sistema propuesto es un método posible para realizar una primera evaluación de mercados de exportación y hacer un análisis comprensivo de las oportunidades que ofrecen distintos países, demandantes potenciales de aceite de oliva virgen.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AEAT (2009): *Estadística de comercio exterior*, disponible en: <http://www.aeat.es>
- Alexandrides, C.G. y Mochis, G.P. (1977): *Export marketing management*, Praeger, New York.
- Alonso, J.A. (1994): “El proceso de internacionalización de la empresa”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 725, pp. 127-143.
- Alonso, J.A. (2005): “El proceso de internacionalización de la empresa. Algunas sugerencias para la política de promoción”, en Aredondo, A. y Palazuelos, E. (Ed.), *Claves de la economía mundial 03*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.
- Anania, G. y Pupo, M.R. (2008): *The global markets for olive oil: actors, trends, policies, prospects and research needs*, disponible en <http://www.tradeag.eu>, Working paper 2008-02.
- Brouthers, L.E. y Nakos, G. (2005): “The role of systematic international market selection on small firms’ export performance”, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 4, pp. 363-381.
- Cavusgil, S. T., Kiyak, T. y Yeniyurt, S. (2004): “Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: country clustering and country ranking”, *Industrial Marketing Management*, nº 33, pp. 607-617.
- COFACE (2009): *Guía Riego-País*, disponible en: <http://www.cofacering.com>
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (2000): “Managing global expansion: a conceptual framework”, *Business Horizons*, vol. 43, nº 2, pp. 45-54.
- Harrel, G.D. y Kiefer, R.O. (1993): “Multinational market portfolios in global strategy development”, *Internacional Marketing Review*, vol. 10, nº 1, pp. 60-72.
- Hill, CH. (2001): *Negocios internacionales. Competencia en un mercado global*, McGraw-Hill, México.
- International Monetary Fund (2009): *World economic outlook database april 2009*, disponible en: <http://www.imf.org>.
- International Olive Council (2009): *World olive oil figures, statistics series*, disponible en: <http://www.internationaloliveoil.org>.
- Lambarraa, F., Serra, T. y Gil, J.M. (2007): “Technical efficiency analysis and decomposition of productivity growth of spanish olive farms”, *Spanish Journal of Agricultural Research*, vol. 5, nº 3, pp. 259-270.
- Lanzas, J.R. y Moral, E. (2007): *Dinámica exportadora en el sector oleícola andaluz. Identificación de mercados prioritarios*, Analistas Económicos de Andalucía, Unicaja, Málaga.
- Madrid, M. y Cerviño, J. (2006): “Mercados estratégicos internacionales y estrategia de empresa”, en Giménez de Córdoba, E. (Ed.), *Claves de la economía mundial 06*, ICEX, Madrid, pp. 79-85.

- Mili, S. (2004): “Prospects for olive oil marketing in non-traditional markets”, *AIEA2 International Conference Sustainable Development and Globalisation of Agri-Food Market*, Laval University, Québec, pp. 23-24.
- Paliwoda, S. y Thomas, M. (1998): *International Marketing*, 3ª ed., Ed. Butterworth Heinemann.
- Subdirección General de Análisis y Estrategia (2005): “Metodología de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio para la selección de mercados prioritarios”, *Boletín Económico de Información Comercial Española*, nº 2.836, pp. 3-15.
- United Nations (2009): *United Nations Commodity Trade Statistics Database*, disponible en: <http://comtrade.un.org>
- Wood, V.R. y Robertson, K.R. (2000), “Evaluating international markets. The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction”, *International Marketing Review*, vol. 17, nº1, pp. 34-55.
- World Bank (2009): *World Development Indicators 2009*, disponible en: <http://www.worldbank.org>