



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**ANÁLISIS DE LA
SITUACIÓN ESTRATÉGICA
DE UNA EMPRESA DE
RECIENTE CREACIÓN:
OLEOCAP S.L.**

Alumno: Ana Luz Siles López

Enero, 2021

TABLA DE CONTENIDO

<u>I.</u>	<u>RESUMEN</u>	<u>4</u>
<u>II.</u>	<u>ABSTRACT.....</u>	<u>4</u>
<u>III.</u>	<u>LA EMPRESA</u>	<u>6</u>
A.	LA IDEA DE NEGOCIO	6
B.	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS.....	6
C.	LA PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO: VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.	7
D.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO.	9
<u>IV.</u>	<u>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</u>	<u>12</u>
A.	EL ENTORNO EXTERNO	12
1.	<i>Entorno genérico: análisis PESTEL</i>	<i>12</i>
2.	<i>Entorno competitivo o específico.....</i>	<i>16</i>
3.	<i>Los factores que influyen en la oferta y la demanda.</i>	<i>24</i>
B.	EL ENTORNO INTERNO	27
1.	<i>Perfil estratégico interno</i>	<i>28</i>
2.	<i>Las 4P's del marketing o Marketing Mix</i>	<i>30</i>
<u>V.</u>	<u>LA MATRIZ DAFO</u>	<u>36</u>
<u>VI.</u>	<u>EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....</u>	<u>41</u>
<u>VII.</u>	<u>EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.</u>	<u>44</u>
A.	RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN	44
B.	DIRECCIÓN DE DESARROLLO.....	46
<u>VIII.</u>	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>48</u>
<u>IX.</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>49</u>
<u>X.</u>	<u>WEBGRAFÍA.....</u>	<u>51</u>

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA OLEOCAP. ELABORACIÓN PROPIA	9
ILUSTRACIÓN 2: EVOLUCIÓN IPC EN HOTELES Y RESTAURANTES.	14
ILUSTRACIÓN 3: MODELO TRIDIMENSIONAL DE ABELL. ELABORACIÓN PROPIA.....	17
ILUSTRACIÓN 4: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OFERTA. ELABORACIÓN PROPIA.....	24
ILUSTRACIÓN 5: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA. ELABORACIÓN PROPIA	25
ILUSTRACIÓN 6: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA	29
ILUSTRACIÓN 7: LA CADENA DE VALOR. ELABORACIÓN PROPIA,.....	35
ILUSTRACIÓN 9: RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN. ELABORACIÓN PROPIA	44

TABLA DE TABLAS

TABLA 1: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES. ELABORACIÓN PROPIA	23
TABLA 2: INGRESOS DE EXPLOTACIÓN DE LAS PROVINCIAS DE LA PRIMERA CIRCUNFERENCIA. FUENTE: SABI. ELABORACIÓN PROPIA ..	26
TABLA 3: ANÁLISIS DAFO. ELABORACIÓN PROPIA	40
TABLA 3: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO. ELABORACIÓN PROPIA	43

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DEL PIB. ELABORACIÓN PROPIA.....	13
FIGURA 2: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO. ELABORACIÓN PROPIA	16
FIGURA 3: DIRECCIONES DE DESARROLLO. ELABORACIÓN PROPIA.	46

I. RESUMEN

En este proyecto se procede a realizar un análisis de la situación estratégica de una empresa de reciente creación que aún no ha entrado en el mercado, Oleocap S.L., que se dedica al envasado, personalización y distribución de monodosis de aceite de oliva virgen extra en la zona de Andalucía.

Para conocer su posición estratégica se realiza, en primer lugar, un análisis de la empresa: las características que la definen, su estructura organizativa y sus objetivos futuros, entre otros. En segundo lugar, se acude a un análisis estratégico, tanto externo como interno, para comprender la industria en la que se pretende entrar y los recursos de los que se dispone para conseguirlo. Finalmente, se evalúan las direcciones de desarrollo de Oleocap, y se añaden algunas posibles estrategias futuras.

Palabras clave: análisis estratégico, misión, visión, objetivos, estructura organizativa, entorno externo, entorno interno, matriz DAFO, dirección de desarrollo,

II. ABSTRACT

In this project, we are proceeding to analyse the corporate situation of a recently-created company, Oleocap S.L., which has not entered the market yet, and whose main activity consists on the bottling, personalization and distribution of one dosis format virgin extra olive oil throughout Andalucía.

With the goal of getting to know the strategic position of the company, at first we will proceed to analyse it fully: its defining characteristics, the organizative structure, and the future objectives, among others.

Secondly, we will resort to both an external and internal strategic analysis to understand the industry in which Oleoap pretends to enter in, just as the resources that Oleocap needs to make that possible.

Finally, we will evaluate the Oleocap's development possibilities, as well as some future chances.

Key words: strategic analysis, mission, vision, strategic objectives, organizative structure, external background, internal background, SWOT analysis, development.

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”

Peter Drucker

III. LA EMPRESA

A. LA IDEA DE NEGOCIO

Jaén es la mayor productora de aceite de oliva virgen extra del mundo con 60 millones de olivos¹. Eso significa que el tejido empresarial de esta provincia, pobre si se compara con provincias adyacentes, está bastante centrado en la producción y venta de este oro líquido.

Además, la llegada del Covid-19 se ha traducido en multitud de cambios sociales, políticos, tecnológicos y, sobre todo, económicos, que hacen que el tejido empresarial también se modifique. Una de esas transformaciones, relativa a las formas de contagio en determinadas superficies, se ha traducido en la prohibición legislativa de ofrecer al consumidor aceite en formatos distintos a las monodosis, lo cual es una excelente noticia para la provincia de Jaén, y en concreto para las nuevas oportunidades de negocio que dan lugar a empresas como Oleocap.

En el marco de estos dos aspectos socio-económicos, nace la idea de Oleocap, una empresa de distribución y personalización de aceite de oliva que se centra en un producto muy específico para consumidores del canal HORECA, explotando una ventaja competitiva basada en costes y, por lo tanto, precio.

B. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

Como empresa, Oleocap puede ser clasificado, según su imagen global, de la siguiente manera:

- **Sector de actividad:** según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009), Oleocap desarrolla principalmente la actividad de comercio al por mayor de productos lácteos, huevos y aceites comestibles², siendo además otra de sus actividades el envasado y embotellado³.

1 Dirigentes, G. (s. f.). España, el mayor productor de aceite de oliva del mundo. Recuperado 29 de diciembre de 2020, de https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/espana_el_mayor_productor_de_aceite_de_oliva_del_mundoXQDD24066#:~:text=Ja%C3%A9n%20es%20la%20primera%20productora,y%20el%2043%20%25%20de%20Espa%C3%B1a.

² Código primario: 4633 de la CNAE 2009.

³ Código secundario: 8292 de la CNAE 2009.

- **Tamaño:** para conocer el tamaño de una empresa, es preciso acudir a los artículos 2 y 4 del Real Decreto 1515/2007 de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas. Según estos criterios, Oleocap se encuadra en la clasificación de una microempresa por no cumplir los requisitos correspondientes al volumen de activos y a la cifra de negocios.
- **Forma jurídica y estructura de capital:** es una Sociedad Limitada (S.L.) en la que intervienen dos socios con una distribución del capital social en 50-50%.
- **Localización:** en cuanto al ámbito geográfico, Oleocap tiene su sede en Alcalá la Real, en la provincia de Jaén, por lo que se considera como una empresa regional. Sin embargo, su proyección a corto plazo es tener presencia en las provincias de Jaén, Granada, Córdoba, Málaga y Sevilla, a medio plazo ampliar al resto de provincias andaluzas y, a largo plazo, alcanzar los mercados madrileño y valenciano.
- **Infraestructura y personal:** se cuenta con una nave de capacidad industrial situada en Alcalá la Real, donde se realizan todas las actividades de la empresa. Es, por lo tanto, una empresa monoplanta.
- . En ella se sitúa una “sala blanca” que cumple con la normativa estatal referente al tratamiento de productos agroalimentarios, además de las oficinas del personal y el aparcamiento de los vehículos empresariales. En estas instalaciones trabajarán un total de tres personas de manera continua, y servirá de centro trabajo esporádico para los seis comerciales.

Con todas estas características, Oleocap estima el comienzo de su actividad en la fecha estimada del 25 de enero de 2021.

C. LA PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO: VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.

Los conceptos de misión, visión y objetivos sirven fundamentalmente para orientar las actuaciones de la empresa presentes y futuras en una dirección, es decir, funcionan como guía de actuación para todas las personas de la empresa.

En un primer nivel se encuentra la **visión**. Es, quizás, la dimensión más general de las tres, y la que más orientación al largo plazo tiene. Es la “*imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento*” (Guerras Martín & Navas López, 2015), así como la idea de cómo debería ser la empresa, su proyección futura, su propósito empresarial.

La visión de Oleocap es “*Conseguir un producto del que nosotros, como empresa, estemos orgullosos y podamos ofrecer a nuestros clientes con honestidad, familiaridad y cercanía*”, a través de la que expresa una idea creativa, clara e inspiradora, al mismo tiempo que realista.

Por otro lado, la **misión** responde a la pregunta de “¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?”, y es una de las cuestiones más importantes a la hora de definir la personalidad y la proyección de una empresa. Es, en definitiva, la razón de ser de la empresa y una declaración de principios que suele ser bastante estable en el tiempo que, como cualquier otro elemento, debe evolucionar al mismo tiempo que lo hace el resto de la empresa. (Universitat Oberta de Catalunya, s.f.)

En este sentido, la misión de Oleocap es la satisfacción de una necesidad que se ha detectado que no está siendo cubierta de forma propicia. Por las condiciones del entorno en las que se profundizará más adelante, muchos profesionales del canal HORECA no encuentran un aceite de oliva de buena calidad que se venda en formato monodosis sin que para obtenerlo tengan que comprar cantidades industriales del producto. Por ello, la empresa se enfoca en cubrir esa necesidad y ofrecer, además, que esas monodosis estén personalizadas para cada uno de sus clientes con un precio bastante competitivo.

Finalmente, en cuanto a los **objetivos estratégicos**, estos funcionan como estaciones intermedias entre el punto de partida y el lugar al que se quiere llevar a la empresa. Son, en definitiva, las señales orientativas del camino que se va siguiendo (Guerras Martín & Navas López, 2015).

- Entrada al mercado: balance positivo para junio del 2021.
- Creación de una cartera de clientes en Jaén, Córdoba, Granada, Málaga y Sevilla. Estas serán las provincias de la llamada “primera circunferencia”, y el objetivo es llegar al 60% de los negocios del grupo HORECA dando a conocer el producto. Esto debería realizarse entre febrero y junio de 2021.
- En junio, expansión hacia el resto de provincias andaluzas: Cádiz, Huelva y Almería. Se entiende que son provincias con menos costumbre de consumo de aceite de oliva, por lo que el objetivo en estas es aumentar ese consumo y obtener una tímida presencia en sus restaurantes, hoteles y cafeterías.
- Al mismo tiempo, Oleocap pretende expandirse también hacia Madrid y Alicante, provincias en las que se espera una fuerte rivalidad, pero también una fuerte demanda

del producto. El objetivo en este caso sería obtener una cuota de mercado del 15% o mayor.

Como se puede comprobar, todos estos cumplen con los requisitos que Fitzroy et al (2012) enunciaba que debían tener los objetivos bien definidos: en primer lugar, incorporar un atributo o característica para poder medirlos, así como una escala sobre la que medir ese atributo, un nivel conseguible y un plazo temporal para llevarlo a cabo. (Ghobadian, Hulber, & FitzRoy, 2012). Además, son coherentes con la misión y visión.

D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO.

Un organigrama es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización (Draft, 2000)

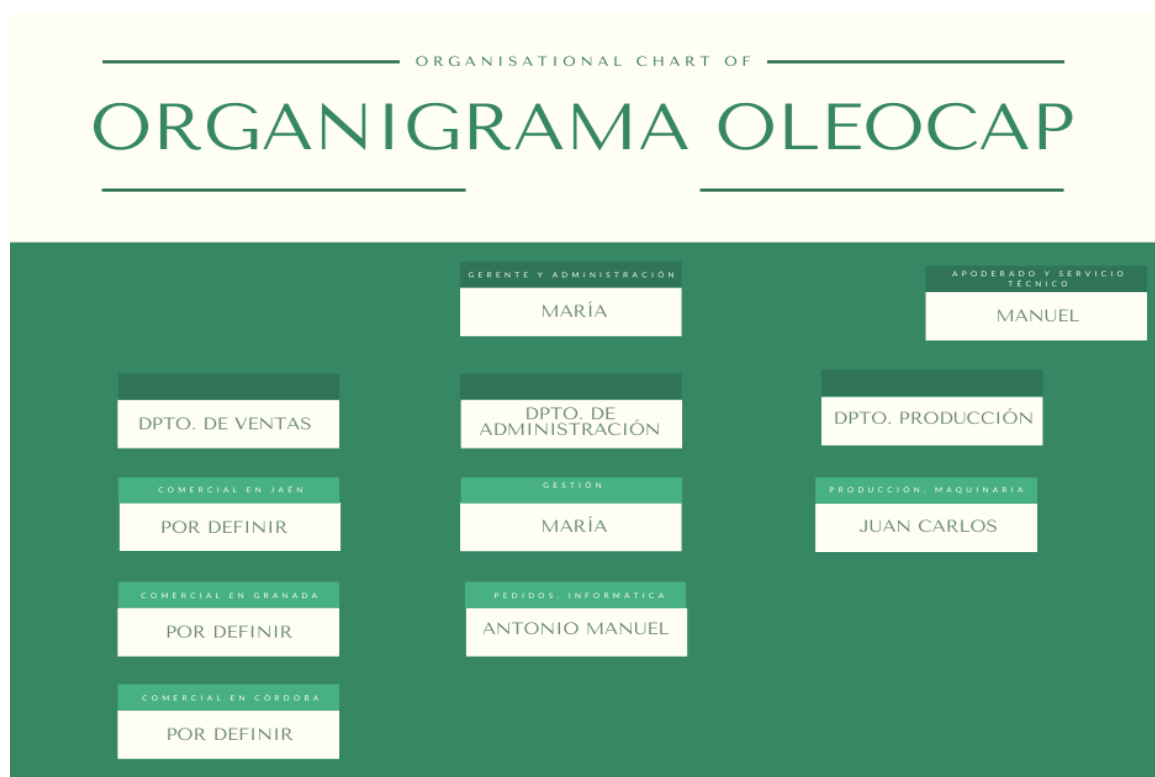


ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA OLEOCAP. ELABORACIÓN PROPIA

El organigrama de la empresa es de tipo jerárquico y plano, con dos niveles jerárquicos (empleados y directivos), y tres departamentos (de ventas, de administración y diseño, y departamento de producción).

Oleocap estará, en un principio, compuesto por las siguientes personas:

En primer lugar, los gerentes. Estos son María y Manuel, que además de gerentes ejercerán otras funciones consistentes en las tareas típicas de administración (facturas, albaranes, contacto con gestoría, etc.), y el servicio técnico ofrecido por Neuflej Packaging Systems para posibles reparaciones.

En segundo lugar, en el departamento de producción se encuadran dos personas. Por un lado, la parte organizativa, el diseño del producto y todos los temas informáticos, tarea que desempeñará Antonio Manuel haciendo uso de su formación en ese campo. Por otro lado, Juan Carlos, que será el que se encargue de la producción en maquinaria (preparación de la máquina, supervisión, empaquetado, preparación de paquetes para su envío).

Finalmente, el tercer departamento que va a existir en la empresa es el departamento de ventas. Estará conformado por comerciales, que desempeñarán su trabajo en distintas provincias y áreas geográficas con el objetivo de crear una cartera de clientes en cada una de ellas. Estos son imprescindibles para la consecución de algunos de los objetivos estratégicos formulados.

Según las siete configuraciones estructurales de Henry Mintzberg, Oleocap presentaría una configuración de tipo burocracia profesional, ya que en cada uno de los tres departamentos se consolidan profesionales con ciertas habilidades que los convierte en especialistas en sus materias, y además las decisiones se toman de forma totalmente descentralizada. (Mintzberg, 2012)

Por otro lado, en cuanto al estilo de administración, es preciso puntualizar que, debido a que no existe un departamento de recursos humanos que establezca unas pautas concretas de actuación para con los empleados, la gerente es la responsable de llevar a cabo las tareas de motivación, creación de un buen clima de trabajo, organización de horarios, etc. Sin embargo, existen tantas formas de llevar a cabo estas tareas como personas que las realicen. En este sentido, encuadrar un estilo de administración y de liderazgo es más complicado, aunque probablemente los siguientes sean los que mejor se adapten a la realidad que se va a vivir en Oleocap en los primeros meses de su nacimiento:

Por un lado, el estilo de administración será el de acción liberal. La gerente tiene el propósito de depositar confianza en sus trabajadores y en su capacidad, conocimientos y

habilidades para realizar sus tareas de forma efectiva, y el control que se va a ejercer sobre ellos es un control en los procesos de gestión.

Por otro lado, y diferenciando el estilo de administración o dirección y el estilo de liderazgo, se va a apostar por un tipo de liderazgo de gestión afiliativa. La gerente busca los criterios de humildad, confianza y trabajo para liderar a sus empleados, formándose un equipo entre todos ellos.

IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La empresa no es un ente aislado, sino que múltiples factores, tanto internos como externos, influyen en su comportamiento, sus retos y sus impactos. Como el profesor Javier Jordán matizaba en su estudio sobre el análisis estratégico, éste presta atención a las variables clave del entorno, a los actores que operan en él –en especial a nuestros competidores– y a la efectividad de la propia organización, y lo hace en el presente. (Jordán, 2020).

Y todo ello es necesario precisamente porque el entorno es cambiante y crea incertidumbre, y su estudio propicia que esa incertidumbre se reduzca analizando, por ejemplo, el nivel de estabilidad del entorno, la diversidad de variables que lo componen, o considerando si los cambios en los factores son comprensibles o por el contrario precisan de un conocimiento más complejo.

Para llevar a cabo un análisis estratégico apropiado, pasaremos por evaluar las condiciones del entorno externo, el que no depende de forma directa de la empresa, para después pasar al entorno interno, que sí tiene cierta relación con la misma.

A. EL ENTORNO EXTERNO

El entorno es, en sí mismo, un concepto muy amplio. Es por eso por lo que hay que delimitar el entorno que es relevante para el análisis, formado por los factores que pueden influir sobre las decisiones de Oleocap (Grant & Fernández, 2014).

Además, ese entorno externo se segrega en el entorno general, que es el que rodea a una empresa de forma más genérica, y el entorno competitivo, la más próxima relativa al sector industrial y al mercado al que se dirige la empresa. En la primera hablaremos de contexto político, económico, demográfico, etc., mientras que en el segundo se evaluarán los competidores y los clientes.

1. ENTORNO GENÉRICO: ANÁLISIS PESTEL

El perfil estratégico del entorno responde a un diagnóstico general basado en la valoración del impacto que tienen una serie de variables en las actuaciones que debe llevar a cabo la empresa. Debido a que Oleocap pretende desarrollar su actividad principalmente en España, el

entorno a evaluar será el nacional. Además, las variables a elegir serán las correspondientes al análisis PESTEL, que hace referencia al acrónimo de esas dimensiones: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal (Johnson et al., 2011).

La dimensión político-legal hace referencia a las normas y decisiones políticas que afectan a la situación de cada una de las empresas del país. Incluye aspectos como la estabilidad gubernamental, la política monetaria o la legislación específica del envasado, aceite de oliva o cualquier otra relacionada. Además, se incorporan todas las problemáticas legislativas y políticas relativas a la Covid-19. Algunos de estos factores, brevemente referenciados, son:

- Estabilidad del gobierno: actualmente el paradigma político consiste en un gobierno de coalición entre PSOE, Unidas Podemos y otras fuerzas minoritarias. Además, la confianza en la monarquía es cada vez menor entre los ciudadanos, y la crisis de la Covid no ha hecho sino agravar un panorama desestructurado y burocrático.
- Defensa de la competencia: se lleva a cabo por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), un organismo independiente del gobierno que garantiza preserva y promueve el correcto funcionamiento de los mercados, así como procura que exista libre competencia.

En referencia a los factores económicos, son aquellos que afectan al sistema económico en el que se desenvuelve la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015). En ese sentido, tendrían cabida factores como:

- Evolución del PIB: el Producto Interior Bruto es la variable utilizada para medir la riqueza de un país. Según los datos del INE, a fecha 8 de enero de 2021, la evolución anual del PIB corresponde a la siguiente figura:



FIGURA 1: EVOLUCIÓN DEL PIB. ELABORACIÓN PROPIA.

Actualmente, el PIB ha aumentado un 16,4% en el tercer trimestre de 2020, lo que indica un crecimiento positivo y sitúa a

España en el puesto número 13 del ranking de realiza el diario Expansión⁴.

- Tasa de inflación: es un aumento sostenido de los precios medios. En concreto, nos interesa el IPC para el sector de la restauración, y su evolución:

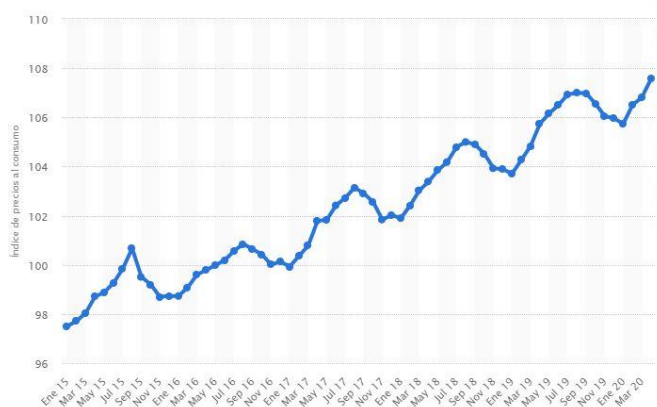


ILUSTRACIÓN 2: EVOLUCIÓN IPC EN HOTELES Y RESTAURANTES.⁵

De esta manera observamos que el IPC ha descendido de forma drástica en el último semestre de 2019, pero se ha recuperado de igual manera durante el 2020.

- Tasa de desempleo: mide el número de desempleados con relación a la población activa. En la actualidad, la tasa de desempleo es del 13.8%, y hay mayor población femenina parada que masculina.

Por otro lado, la dimensión socio-cultural es relevante porque evalúa el estilo de vida, las costumbres, los hábitos, y otros factores que afectan directamente a la demanda de los productos de la empresa.

- Nivel de educación: según el INE, en torno al 30% de la población adulta tiene estudios superiores o universitarios, porcentaje que aumenta considerablemente en las mujeres de entre 25 y 34 años. Además, la tasa de actividad en esta población con estudios superiores es del 90%, porcentaje que se ha reducido en 2019 respecto a 2016. Esta misma tasa es del 50% si hablamos de españoles que no tengan el título de Educación Secundaria, población que es, generalmente, mayor de 56 años.

⁴ Consulta en <https://datosmacro.expansion.com/pib>

⁵ Fuente: Statista. (2020, 4 junio). IPC mensual de hoteles, cafés y restaurantes en España 2015-2020. Recuperado 8 de enero de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/477627/ipc-mensual-de-hoteles-cafes-y-restaurantes-en-espana/#:%7E:text=Esta%20estad%C3%ADstica%20presenta%20el%20%C3%ADndice,2020%20fue%20de%20107%2C57.>

- Cambios en el estilo de vida, especialmente en el consumo de aceite: siguiendo los datos extraídos por el Instituto Nacional de Estadística, tanto en los hogares como personalmente se ha reducido el consumo de aceite de oliva, existiendo una disonancia especialmente agravada entre 2012 (año en el que más se ha consumido de la última década) y el 2015.

En cuanto a los factores tecnológicos, estos evalúan el marco científico y tecnológico de España, sus infraestructuras tecnológicas y las innovaciones en ese aspecto.

- Inversión pública en I+D: según el diario La Vanguardia, la inversión en I+D en el 2020 se ha estancado en el 1,25% del PIB, un nivel bastante inferior a las inversiones que se realizaban antes de la crisis del 2008 (Gispert, 2020), y desde luego mucho menor que las cifras de la Unión Europea y otros países punteros como Estados Unidos o Suecia.
- Cambios tecnológicos: 2020 ha sido un año de grandes cambios tecnológicos, como el uso de la inteligencia artificial para realizar diagnósticos médicos, la impresión 3D para la creación de maquillajes, los vehículos que no precisan de conductor o la implantación del 5G, entre otros.

Finalmente, la dimensión medioambiental evalúa aspectos como la disponibilidad de recursos o el consumo de energía.

- Cambio climático: los gases efecto invernadero se encuentran en los niveles más altos desde hace tres millones de años, según el secretario general de la OMS, y las emisiones, que se redujeron considerablemente durante los distintos confinamientos domiciliarios causados por la Covid-19, volvieron a sus niveles usuales cuando la población salió de sus casas. Además, según la ONU, se espera que los próximos cinco años sean los más calurosos registrados.
- Energías renovables: en 2020, el 43.6% de la electricidad producida en España fue por el uso de energías renovables, como así indica el diario El País, convirtiéndose en el año con la energía más limpia (Noceda, 2020). Además, la demanda de energía se redujo durante la pandemia.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO		MN	N	I	P	MP
Factores político-legales	Estabilidad del gobierno					
	Defensa de la competencia					
Factores económicos	Evolución del PIB					
	Tasa de inflación					
	Tasa de desempleo					
Factores socio-culturales	Nivel de educación					
	Cambios en el estilo de vida					
Factores tecnológicos	Inversión pública en I+D					
	Cambios tecnológicos					
Factores ecológicos	Cambio climático					
	Energías renovables					

FIGURA 2: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO. ELABORACIÓN PROPIA

2. ENTORNO COMPETITIVO O ESPECÍFICO.

El entorno específico de una empresa hace referencia a los factores externos que influyen en su estrategia según el tipo de actividad que desarrolla, esto es, a los factores relacionados con el sector industrial en el que la empresa opera (Guerras Martín & Navas López, 2015). Es decir, se pretende responder a las preguntas “¿Quiénes son mis competidores?” y “¿Cuáles son los límites de la industria en la que compito?”.

Para ello se utilizarán unos modelos que pretenden delimitar el entorno competitivo y profundizar en el mismo, como son el modelo tridimensional de Abell (1980) o el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979).

A) MODELO TRIDIMENSIONAL DE ABELL

El entorno competitivo se define, según la teoría de Abell (1980), según tres dimensiones: los grupos de clientes (a quién se dirigen las monodosis de Oleocap), las funciones que el producto cubre (necesidades satisfechas), y las tecnologías empleadas para ello (forma en la que la función se cubre). Entonces, la combinación de funciones y tecnología da como resultado la definición del producto ofrecido, y la combinación de funciones y grupos de clientes sería el mercado en el que se compete.

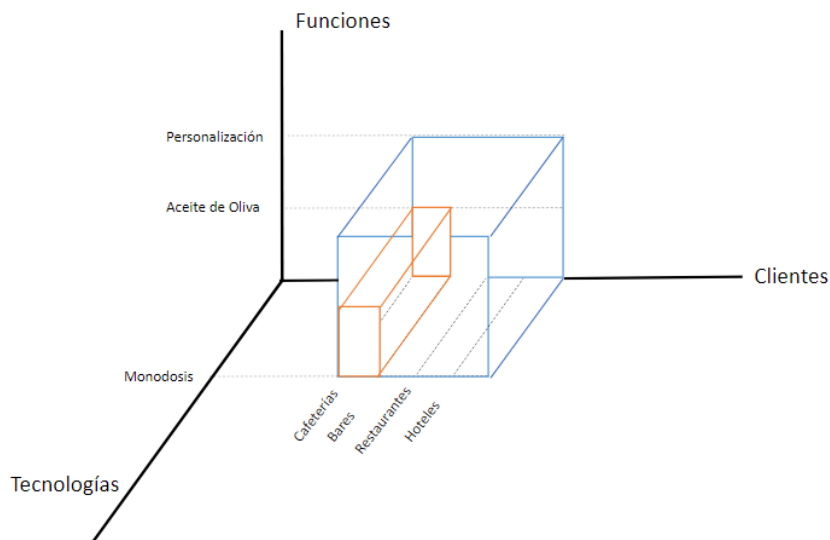


ILUSTRACIÓN 3:
MODELO
TRIDIMENSIONAL DE
ABELL. ELABORACIÓN
PROPIA

Azul: la industria

Naranja: el mercado

En este sentido, los grupos de clientes a los que Oleocap se dirigirá son cuatro: las cafeterías, restaurantes y hoteles como parte del grupo HORECA, y, de forma indirecta, a particulares. Por otro lado, las funciones a cubrir sería proveer de aceite de oliva virgen extra y la personalización en su envasado. Para ello, se ofrecerá un único producto: las monodosis de aceite.

B) MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para conocer las condiciones y factores que influyen en la competencia se crea el modelo de Porter⁶ en base a los estudios previos de la Universidad de Harvard y en desarrollo

⁶ En “Competitive Strategy”, publicado en 1980 por M.Porter. Nueva York, Ed: Free Press.

de su modelo Estructura-Conducta-Resultados. Según Porter, el grado de atractivo de una industria se determina por la acción de cinco fuerzas básicas, que aumentan o disminuyen en función de la evaluación de una serie de factores como la estructura de costes o las barreras de entrada, y que hacen que, en su conjunto, el atractivo de una industria varíe también.

Es importante tener en cuenta que este modelo tiene ciertas limitaciones. No todas las fuerzas tienen la misma influencia sobre la competitividad de la industria, ni la forma de la industria puede explicar totalmente la rentabilidad de una empresa. Además, este modelo muestra una fotografía, una imagen estática de una industria en continuo cambio, por lo que es imprescindible conocer los cambios, adaptarse a ellos y seguir evaluando continuamente la posición de la empresa en el mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son:

(1) INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Hace referencia a la influencia de las acciones de los competidores que ya están en la industria en un momento previo a la inclusión en la misma de Oleocap. Es importante evaluar esa competencia porque, a mayor competencia, menores serán las posibilidades de obtención de rentas, y por lo tanto menos atractiva será esa industria.

- **Nuevos competidores:** todos los competidores son, en cierta forma, nuevos para Oleocap. Nos encontramos ante una industria bastante concentrada, sin grandes equilibrios de poder competitivo entre los competidores, y con baja intensidad de competencia.

Algunos de esos competidores son:

- Borges international group: cordobesa y de grandes dimensiones, tienen amplia experiencia en la exportación a Asia y América. Ofrecen monodosis de AOVE y aceite ecológico embotellado en distintos volúmenes, de 10, 15 y 20 ml. En función del volumen seleccionado, se despliegan las unidades mínimas, que son 552, 432 y 360 respectivamente.
- Grupo Choví Alimentación: Con origen en Valencia, comercializan salsas y otros útiles alimenticios entre los que se encuentran unos sobres monodosis de

aceite de oliva. No cuentan con un portal de compra, sino que hay que acudir a intermediarios.

- Oli Olé: Empresa jienense del Castillo de Locubín, que comercializa monodosis de aceite tanto personalizadas como propias, de entre los 7 y 30 ml a elegir.
- Dcoop: Situada en Antequera (Málaga) y Noguerones (Jaén). Ofrece un único modelo de monodosis en forma de botellita, de 20 ml y con pedido mínimo de 300u.
- Olizumo: empresa con sede en Pozo Alcón (Jaén). Venden dos tipos de monodosis: de 10 ml y 20 ml con compras de 300u mínimo.
- Aceites Ybarra: Natural de Alcalá la Real. Comercializan dosis de 10 ml, y se puede elegir entre comprar 200 o 100 unidades. Todo el proceso de la compra se tiene que realizar a través de un intermediario, ya que Ybarra no tiene portal de compra online.

Y, comparando los precios de estos y otros competidores, obtenemos que los principales competidores son:

- En la venta de monodosis de 10ml, Olizumo es la empresa que las ofrece a un precio menor. Mientras que Oleocap las vende a 0.75€/unidad, Olizumo las comercializa a cinco céntimos menos.
- En cuanto a la venta de monodosis de 12 ml, Monodosis Gourmet es la principal competencia en cuanto a precios. Mientras que esta las vende a un precio marginal de 0.083€/u, Oleocap lo hace a 0.085€.
- Analizando los precios de los competidores en la venta de monodosis de 18 ml, se sustrae que únicamente una de las empresas analizadas ofrece la posibilidad de vender aceite en este volumen: Molino de Aceite.
- Finalmente, en la venta de aceite en 20 ml existen bastantes competidores, puesto que es el volumen más demandado por los restaurantes. En ese sentido, volvemos a encontrar a Olizumo como el competidor directo en precio, vendiendo la unidad a 10 cents, mientras que Oleocap lo hace a 0.105€.
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** para poder identificar la fase en la que se encuentra la industria, se utilizará el modelo de ciclo de vida de la industria. Entre las cuatro fases en las que se puede encontrar la industria, la del aceite de oliva en monodosis se encuentra en un momento intermedio entre la primera y segunda etapa,

es decir, se encuentra entre la etapa de introducción y la de crecimiento. El producto se conoce, aunque todavía no existe un crecimiento lo suficientemente pronunciado como para entender que se encuentra en la segunda etapa. Además, el balance entre costes y beneficios suele ser positivo, pero no siempre. Empiezan a entrar nuevos competidores, como los que hemos analizado anteriormente, pero todavía la competitividad no es demasiado agresiva.

A corto-medio plazo, cuando la industria esté completamente en la fase de crecimiento, habrá que plantearse la posibilidad de obtener economías de escala y enfrentarse a nuevos competidores con cada vez mayor agresividad. Además, se podrían establecer estrategias de reconocimiento de marca (para intentar fidelizar a los clientes), y crear al producto alguna diferenciación que le permita aumentar la frecuencia de las compras.

- **Diferenciación de los productos:** en la industria en la que se entra no existe una gran variedad de productos, y por lo tanto la rivalidad aumenta considerablemente por no poder fidelizar a los clientes con productos en lugar de con empresas. Esto implica que Oleicap debe ofrecer un potente valor añadido, para diferenciarse con el servicio ofrecido y no con el producto.
- **Capacidad productiva instalada:** en la industria existe un cierto desequilibrio entre la capacidad y la demanda, ya que hay muchas empresas que demandan las monodosis de aceite, y no existen tantas que la produzcan y comercialicen. Esto hace que la fuerza competitiva de las estrategias no sea tan elevada.
-

(2) *ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES*

Son las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. Puede decirse que, cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá (Guerras Martín & Navas López, 2015). Algunos de los factores que determinan las posibilidades de que nuevos competidores ingresen en la industria son:

- **Barreras de entrada:** son los factores que impiden u obstaculizan la entrada de nuevos competidores en la industria en cuestión, con el objetivo de mantener su atractivo. En este sentido, la industria de las monodosis de aceite de oliva tiene algunas barreras de entrada, como son las economías de escala que ya algunos competidores están

obteniendo, como resultado del establecimiento de una compra mínima de un número de unidades elevadas, para aumentar el volumen de producción.

Además, muchas otras empresas cuentan con ventajas de localización para el acceso a la materia prima del aceite de oliva por encontrarse en zonas donde se produce, como en la provincia de Jaén.

También se precisa una inversión importante en maquinaria para poder comenzar a competir, especialmente en cuanto al envasado del aceite.

Sin embargo, todas estas barreras y otras que puedan existir en la industria son realmente relevantes cuando los nuevos entrantes no puedan tener los recursos para afrontarlas, puesto que, que suponga una verdadera barrera para la nueva empresa depende más bien de los recursos y capacidades de los que esta disponga. En el caso de Oleocap, entendiéndola como una nueva entrante en la industria, estas barreras no son infranqueables, y tampoco suponen una razón para evitar la entrada en la industria del aceite en monodosis.

- **Reacción de los competidores establecidos:** una vez que Oleocap consiga superar las barreras de las que hablábamos antes, es previsible que ciertos competidores preexistentes puedan realizar maniobras de disuasión para evitar su ingreso en la industria.

(3) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son, por definición, aquellos que pueden ser utilizados para cubrir la misma necesidad que otros productos de la industria. Es decir, volviendo a la matriz tridimensional de Abell, los sustitutivos serían aquellos que desempeñan la misma función a los mismos clientes. Teniendo en cuenta que anteriormente referenciábamos que la función de las monodosis de Oleocap es ofrecer aceite de oliva personalizado al grupo HORECA, se puede entender que la gran mayoría de los competidores analizados anteriormente ofrecen productos que podrían sustituir al de la empresa, situación que se explica por la poca diferenciación que existe entre todos los productos de la industria.

Debido, por lo tanto, a la existencia de un número tan elevado de sustitutivos, la industria posee un menor atractivo, y el valor que se le añada al producto será definitivo para que los clientes se decidan entre otras empresas y Oleocap.

*(4) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES Y
LOS CLIENTES.*

Esta es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria, ya sea en forma de descuentos, de exigencias de calidad o de devoluciones. (Guerras Martín & Navas López, 2015).

El poder de negociación de proveedores y clientes se resume en la siguiente tabla:

<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</u>		
Poder de negociación por factor (1 al 5)		
Productos diferenciados	No existe demasiada diferenciación entre los productos de la industria, y existen muchos sustitutivos. Eso implica que los proveedores tampoco tienen materias primas muy diferentes entre sí.	1 de 5
Amenaza de integración hacia delante	Los proveedores difícilmente se integrarán hacia delante, puesto que se necesita una inversión inicial alta y el atractivo de la industria no es tan alto.	1 de 5
Producto no almacenable	El aceite de oliva sí es almacenable, así como las monodosis ya fabricadas. Es cierto que el aceite es un alimento cuyo almacenaje exige condiciones especiales, pero es almacenable. Al serlo, los proveedores pierden poder de negociación.	2 de 5
Importancia del producto para el cliente	El producto (aceite de oliva) es imprescindible para la elaboración de las monodosis de aceite. Es la materia prima principal, por lo que, en este sentido, las almazaras sí tienen poder de negociación.	5 de 5
<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</u>		

Poder de negociación por factor (1 al 5)		
Compra de grandes volúmenes	Los clientes del canal HORECA prefieren la compra de menos unidades de aceite de oliva, aunque eso signifique comprar más veces, porque no tienen medios para mantener ese producto en cantidades óptimas de almacenaje. Sin embargo, las unidades mínimas de compra están establecidas y el cliente no puede decidir comprar menos.	1 de 5
Bajos costes de cambio	Cambiar de proveedor es, para nuestros clientes, muy fácil y barato. Simplemente pueden acudir a otra empresa que ofrezca un producto similar (como hemos visto antes, existe poca diferenciación, por lo que no es difícil). Eso aumenta mucho su poder de negociación.	4 de 5
Amenaza de integración hacia atrás	Es muy poco probable que los clientes decidan integrarse hacia atrás, ya que se precisa una gran inversión inicial y conocimiento de la maquinaria que se necesita. Este es un factor que disminuye el poder de negociación de los clientes.	2 de 5

TABLA 1: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES. ELABORACIÓN PROPIA.

En conclusión, el poder de negociación de proveedores y clientes es bajo. El de los clientes es mayor que el de los proveedores porque la estandarización del mercado juega a su favor y hace que Oleocap no pueda convertirse en una empresa imprescindible para esos clientes, que pueden decidir cambiar de proveedor rápidamente.

3. LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OFERTA Y LA DEMANDA.

A) FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OFERTA



ILUSTRACIÓN 4: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OFERTA. ELABORACIÓN PROPIA

- **Precio:** el precio es uno de los elementos más importantes a la hora de determinar la oferta, ya que según aumenta el precio del producto, los productores están más dispuestos a fabricarlo para obtener rentabilidad, aumentando así la oferta. En este sentido, el precio de OLEOCAP es bajo, y posiblemente el margen de beneficios sea menor que en el caso de sus competidores o aquellos que comercializan los sustitutivos del nuestro. Por ello, el precio de las cápsulas Ocap no suponen un aumento de la oferta.
- **Precio de otros productos:** este factor implica que, si el precio de la materia prima de la que proviene el producto fluctúa, también lo hará el precio del producto. OLEOCAP tiene una de sus grandes amenazas precisamente en este factor, ya que un aumento por encima de las estimaciones del aceite de oliva virgen extra (siendo las estimaciones máximas de 2,30€/l comprando en almazara) supondría que el precio al que se ofrece las cápsulas ya no es rentable, siendo necesario implantar nuevas estrategias.

- **Costes de producción:** implica que, si el precio de producción aumenta, la oferta disminuye debido a que la fabricación de este producto ya no es rentable. En este sentido, OLEOCAP no tiene grandes amenazas. Los costes de producción van a ser casi en su totalidad costes fijos, y las fluctuaciones serán probablemente proporcionales al número de unidades que se produzcan y, por lo tanto, se vendan.
- **Cambio en la disponibilidad de los recursos:** si el material para crear un producto se vuelve escaso, se podrán hacer menos producciones, por lo que la oferta disminuirá. Así, podría suceder (aunque es improbable) que la cosecha de aceituna de diciembre-enero del 2020/21 sea muy escasa, o que no sea posible realizar la recogida por parte de los obreros, provocando que el aceite sea un bien limitado. En ese caso, probablemente el precio del aceite aumentará, y por lo tanto disminuya la oferta y aumente el precio de compra para OLEOCAP.

B) FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA.



ILUSTRACIÓN 5: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA. ELABORACIÓN PROPIA

Hay aspectos importantes a considerar que pueden influir en la demanda:

- **Ingresos:** no todas las personas pueden comprar todo tipo de productos o servicios. Como OLEOCAP tiene una orientación B2B, nos interesa el poder de compra de nuestros clientes. Según la base de datos Sabi⁷, los datos de ingresos de explotación, expresados en miles de euros, de restaurantes en las provincias de la primera circunferencia son:

Provincia	Ingresos de expl. máximos	Ingresos de expl. medios
Granada	40.679	572
Jaén	6.504	468
Málaga	72.401	533
Córdoba	7.330	365

TABLA 2: INGRESOS DE EXPLOTACIÓN DE LAS PROVINCIAS DE LA PRIMERA CIRCUNFERENCIA. FUENTE: SABI. ELABORACIÓN PROPIA

Por lo tanto, el poder de compra de los clientes es, de media, alto, especialmente en la provincia de Málaga, donde los ingresos de los restaurantes son mayores.

- **Gustos y preferencias:** Se ha comprobado en el análisis PESTEL que existe una tendencia al menor consumo de aceite de oliva en hogares, principalmente motivado por la desinformación de los consumidores respecto a su aporte nutricional, considerando que no es saludable por catalogarse en la familia de las grasas. Este factor podría ser un problema en cuanto a su afección a la demanda.
- **Precios de bienes y servicios relacionados:** la demanda puede depender de cuáles son los precios de otros bienes con los que tienen relación. En este sentido, OLEOCAP actúa en una industria con muchos productos sustitutivos.

En cuanto a productos complementarios, se podrían considerar como tales las tarrinas de monodosis de vinagre para el uso en ensaladas y otros alimentos similares, así como el pan o el tomate en el caso del uso del aceite para el consumo de desayunos. Por todo esto, la demanda de las monodosis de OLEOCAP sí puede depender en cierta manera

⁷ Consulta el 15 de noviembre de 2020.

del precio de todos los productos complementarios, ya que, si estos dejaran de consumirse, también el consumo de aceite podría disminuir.

- **Expectativas de los consumidores:** que los consumidores tengan una cierta expectativa sobre el precio del producto afecta de forma directa a la demanda, ya sea de forma positiva (incremento) o de forma negativa (descenso). Así, la expectativa de los clientes de OLEOCAP está basada en los productos similares de los competidores, que son generalmente más caros que las monodosis Ocap. En este sentido, cabe entender que, atendiendo únicamente a este aspecto de la demanda, la competitividad que OLEOCAP ofrece en cuanto a precios podría ser un claro indicador de un aumento de la demanda.
- **Cantidad de consumidores potenciales:** existen mercados muy específicos y especializados, y hay otros más que tienen la posibilidad de abrirse paso de forma masiva. El mercado de las monodosis de AOVE es un mercado mediano. Incluye a todos los profesionales del canal HORECA que ofrezcan servicios de catering o de comidas a sus clientes. Sin embargo, el gran consumidor no tiene acceso a las monodosis (al menos, de forma directa), por lo que el mercado se acota.

B. EL ENTORNO INTERNO

Aunque el efecto que tiene el entorno externo es bastante decisivo en cuanto a rentabilidad, como se exponía al comienzo del estudio de las 5 fuerzas de Porter, no es lo único relevante. La actuación de la empresa es muy importante, puesto que, de no serlo, todas las empresas de una misma industria tendrían la misma rentabilidad. De esta manera, se pasa del efecto industrial al efecto empresa.

El diagnóstico interno pretende investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. (Guerras Martín & Navas López, 2015). Para ello se acudirá, en primer lugar, al perfil estratégico de la empresa:

1. **PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

El perfil estratégico de la empresa es una técnica que se utiliza para el análisis interno, e intenta conocer los puntos fuertes y débiles de ésta a través del estudio y análisis de sus áreas funcionales. (Ventura Victoria, 2008).

Es, en realidad, la misma herramienta usada para conocer la industria. Sin embargo, mientras el perfil estratégico externo identifica amenazas y oportunidades, este perfil interno trata de encontrar las fortalezas y debilidades de Oleocap. Para ello, se va a utilizar un diagrama que establece una serie de variables relacionadas con las áreas funcionales de la empresa, para su posterior valoración cualitativa. Cuando las líneas se encuentran en el lado izquierdo, las variables tienen un perfil desfavorable en la empresa, y si se encuentran a la derecha será un buen indicador.

Como la empresa aún no ha llevado a cabo su actividad de forma efectiva, se van a evaluar las áreas en función de su nivel de planificación y viabilidad futura, por lo que estos indicadores estarán basados en criterios subjetivos. Además, es preciso tener en cuenta que este modelo tiene ciertas limitaciones: es relativo (porque no considera valores absolutos, solo áreas concretas y específicas), es subjetivo (ya que, depende de quién lo realice, será más indulgente o menos con la empresa), y es estático (podría inducir a un problema considerar que la empresa siempre es de la misma manera).

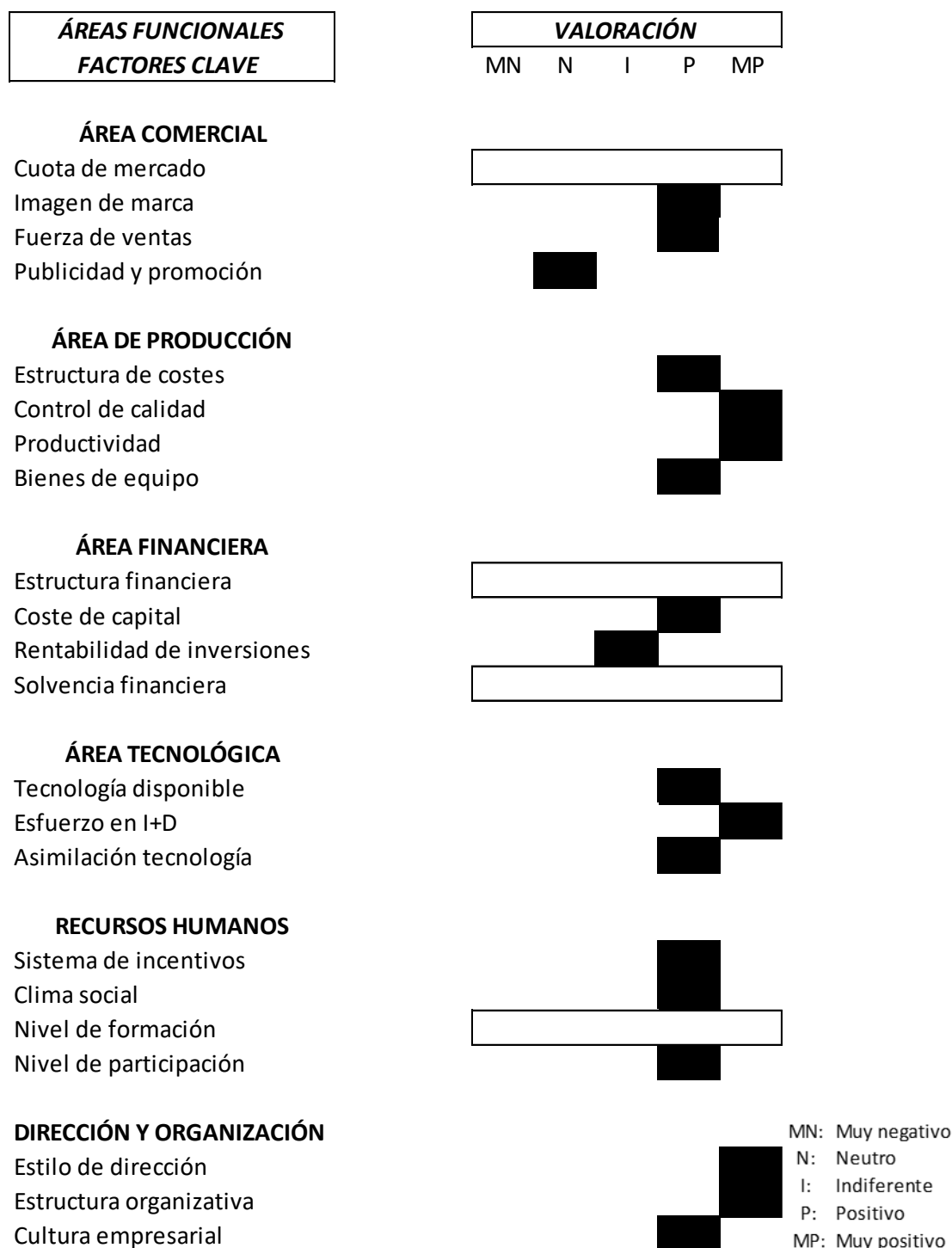


ILUSTRACIÓN 6: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA

A tenor de estas interpretaciones, se considera que, estratégicamente, la empresa tiene un perfil bastante positivo, ya que muchos de sus parámetros se sitúan en las dos casillas de la derecha correspondientes a una valoración positiva.

Los puntos que están sin rellenar, como la solvencia financiera, son factores que no pueden saberse a priori, que tienen que evaluarse una vez que la empresa comience su actividad efectiva en el mercado.

2. LAS 4P'S DEL MARKETING O MARKETING MIX

A) EL PRODUCTO

Siguiendo los tres niveles del producto de Lerma Kirchner, un producto puede definirse por su dimensión más básica, la real y la aumentada. (Lerma Kirchner, 2010)

- **El producto básico:** la dimensión básica del producto se atiene a la característica que lo hace valioso para el cliente, la necesidad que se cubre con ese producto. En este caso, el producto básico es el aceite de oliva.
- **El producto real:** se refiere a la parte tangible del producto, a las cualidades en las que pensará el cliente automáticamente cuando piense en el producto. Las monodosis de Oleocap están compuestas de los siguientes elementos:

- El aceite: va a ser un aceite de oliva virgen extra (AOVE) de la comarca de la Sierra Sur.

El contenedor, la humedad del aire, la temperatura o la luminosidad afectan gravemente al aceite de oliva, que es en general un producto muy delicado. Por ello, no se descarta la utilización de pequeñas cantidades de aceite de oliva virgen (AOV) en mezcla con el AOVE.

- El plástico contenedor del aceite: es plástico tintado de verde oscuro, para evitar que la luminosidad aclare demasiado el aceite de oliva. Además, tendrá unas huellas verticales que sirven para evitar la caída del contenedor cuando se sostiene entre los dedos. En la parte de abajo del contenedor se situará la fecha de consumo preferente y el número de lote. Las dimensiones del plástico contenedor variarán según el tipo de volumen deseado, pero las dimensiones de una cápsula de 20 ml serían de 25x35mm aproximadamente.
- La tapa: La tapa, hecha de plástico, es una circunferencia de 45 mm de diámetro, en colores blancos y negros, y que llevará tanto la información obligatoria legalmente (número de registro sanitario o volumen), como la inscripción de la tapa que el cliente decida (su logo, contacto, web, etc.,)

- **El producto aumentado:** es la parte no tangible del producto, el valor añadido. Aunque se profundizará más adelante en la propuesta de valor y el valor añadido, nos centraremos en este apartado en los servicios de pre y post venta.

Por un lado, como servicio pre-venta, los comerciales visitarán a los clientes en sus lugares de trabajo, informando y asesorando siempre en beneficio del cliente. Además, si el cliente así lo desea, se le podrán suministrar unas unidades gratis para la cata del aceite.

Por otro lado, se ofrece también un servicio post-venta que consiste en entregar de forma gratuita los pedidos, además de un sistema de seguimiento de su satisfacción mediante cuestionarios voluntarios y sistemas de CRM.

B) EL PRECIO

El precio es una de las variables a las que más sensibles suelen ser los clientes, y se mide en los ingresos que entran en la empresa.

Para fijar el precio hay que atender al grado de novedad del producto en el mercado, el nivel de competencia, tipo de producto, etc. En la actualidad, el precio de las monodosis de Oleocap no se encuentra fijado, ya que, como se ha enunciado en varias partes de este trabajo, es una empresa de reciente creación que todavía no ha comenzado su actividad. Además, como los precios dependen en gran medida de la fluctuación del propio precio del aceite, los directivos de Oleocap han optado por fijar el precio justo antes de comenzar su actividad.

De todas formas, si se puede analizar las formas de pago que ya se han establecido en la página web, a través de un portal de pago seguro. Esos pagos online pueden realizarse de dos formas: en directo o en diferido.

- Los pagos en directo se realizan a través de tarjetas de crédito o TPV virtual. Este es el medio más generalizado, y es preciso que la página web cuente con un enlace a la pasarela de pago de la que disponen los bancos y en los que se realiza la verificación anti fraude de los clientes.
- Por otro lado, en cuanto a servicios de pago virtuales como PayPal, estos sirven para evitar que el cliente facilite la información de pago a las páginas web en las que desea comprar, y en cambio se facilita únicamente a un intermediario que asume el riesgo de la compra.

C) LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

El objetivo de la comunicación es poder transmitir al cliente el producto que se oferta, sus ventajas competitivas y explicarle por qué necesita ese producto. De esa forma, lo que se intenta es influir en su proceso de compra.

Son dos los tipos de comunicación, en su mayoría publicitaria, que se van a llevar a cabo:

- Comunicación individual privada: es decir, de un sujeto a otro. Sería aquella interacción entre el comercial y el cliente (venta personal) o entre la empresa y el cliente (telefónica, email, publicidad, etc.)
- Comunicación de masas pública: un sujeto envía un mensaje a un conjunto de personas o audiencia. En este caso, va a ser a través de medios propios digitales como redes sociales, email, o página web. Los medios propios tienen una difusión más limitada que los medios de pago para la promoción, y además es necesario que las redes sociales y la página web estén en continua actualización, y que se encuentren enlazados entre sí. También es muy importante que se incite al consumidor a interactuar con la empresa a través de medios digitales, ya sea por consultas en chats, opiniones en la página web o preguntas en foros.

En ambos casos, se ha optado por una estrategia de comunicación llamada “inbound marketing”, que consiste en abandonar la tradicional idea de que la consumación de la venta es lo más importante y optar por buscar siempre la satisfacción del cliente. Consistiría en evitar intentar vender los volúmenes de cápsulas que dejan más margen de beneficios, e intentar vender aquellos que mejor se adaptan a las necesidades de los clientes, poniendo su satisfacción como el objetivo de la compra. De esta manera, se utilizan técnicas menos intrusivas y más amigables, y favorece la consecución de la misión, visión y los objetivos estratégicos que se establecieron al comienzo de este trabajo.

Para llevar a cabo un proceso de inbound marketing hay que atraer al cliente (relaciones públicas, publicidad en buscadores, SEO, marketing de contenidos, social media marketing, eventos, etc.) para hacerle llegar a la web. Una vez en la web, hay que convertir las visitas en oportunidades o leads (llamadas a la acción, palabras de destino, formularios, contactos...), para después transformarlos en clientes (email, marketing automatizado, análisis a través de CRM, etc.), y finalmente generar una relación emocional con ellos (redes sociales, marketing automatizado.)

D) LA DISTRIBUCIÓN: LOS ENVÍOS.

Las empresas que trabajan con el comercio electrónico, como Oleocap, tienen que sincronizar su stock y diferencial el stock real, el físico y el teórico. Lo habitual es que el sistema compruebe si hay stock disponible antes de confirmar la compra, y se quede reservado.

(A) PROBLEMAS RELACIONADOS CON LOS ENVÍOS.

- **El precio:** La distribución en los comercios electrónicos es un problema porque suele tener un coste muy alto. En este caso, Oleocap ha optado por asumir ese coste con el objetivo de fidelizar clientes, incrementar los pedidos medios, etc. Generalmente, los usuarios responden bien a las campañas en las que el transporte es gratis.
- **Dificultades en la entrega:** en la orientación B2B se solventan muchos de los problemas derivados de la entrega en domicilios de particulares, pero aun así todavía pueden surgir dificultades en cuanto a direcciones de entrega incompletas.
- **La subcontratación del operador logístico:** con la subcontratación de una agencia de transportes se pierde control, y sería conveniente pactar unos acuerdos de nivel de servicio, para recoger las actividades relevantes para garantizar el servicio contratado como el tiempo máximo de recogida de los pedidos o las devoluciones de los clientes, si hubiera. Además, debe existir una coordinación perfecta con la subcontratada, como si fuera un área más de la empresa.
- **Forma del embalaje:** En cuanto al packaging, las cápsulas se insertarán en lotes de 300 unidades en bolsas de plástico herméticas para evitar derrames, y éstas en cajas de 5 Kg de peso, cada una con una etiqueta que indique el contenido de las mismas. De esta manera, y teniendo en cuenta que el pedido mínimo son 900 unidades, se incorporará una segunda caja que agrupará las tres anteriores (15 Kg de peso en total), con una etiqueta en la parte exterior con la información nutricional. El objetivo de entregar el paquete de esta manera es asegurar que el envío se realiza de forma correcta al cliente, que no se extravía ninguna de las cajas y que se disponga de toda la información importante sobre nuestra empresa en la parte exterior.

E) LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

(1) *CADENA DE VALOR.*

El concepto de cadena de valor fue introducido por Michael Porter (1980), que decía que consiste en un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización para

generar valor al cliente final y a la misma empresa. Por lo tanto, una empresa es una cadena que pasa por una serie de etapas, agregando valor a lo largo de las mismas para sus clientes y grupos de interés.

Porter dividió las actividades que la empresa realiza en primarias y de soporte, en función de su vinculación con el proceso productivo. Las primeras (compras, producción, marketing, ventas, distribución y servicio post-venta), se consideran creadoras de valor y generadoras de rentabilidad. Las actividades de soporte son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, y son las infraestructuras, los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el abastecimiento.

CADENA DE VALOR				
Actividades de Soporte	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
	Nave industrial, con oficina, sala de operarios con vestuario, sala blanca, servicios y aparcamiento	Selección de personal: según experiencia, a través de entrevistas personales. Capacitación: se han buscado comerciales con experiencia y conocimiento del canal HORECA. En cuanto al operario, se le imparte una formación, por lo que no se precisa capacitación previa. El diseñador tiene estudios en informática.	Innovación: maquinaria creada por el co-fundador Manuel, dueño de una empresa de ingeniería, por lo que es única y difícil de copiar.	Adquisición de mercancías: todos los proveedores son alcalaínos. El aceite será de almazaras, el plástico de empresas que dedican su actividad a la fabricación del mismo. Selección de proveedores: criterios de localización, precio y confianza por relaciones personales previas.
Actividades Operacionales	Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
	Capacidad de almacenamiento de recursos físicos e intangibles. Almacenaje: control de inventario a través del software Del Sol.	Envío de mercancía: subcontratación de una empresa de transporte, que realiza todos los envíos. Excepcionalmente y únicamente al principio, algunos comerciales podrían distribuir en las compras inmediatas. Devolución de mercancía: a través de la misma empresa de transporte.	Campañas publicitarias: principalmente, publicidad cara a cara a través de visitas de los comerciales a establecimientos. Campaña de google ads, SEO y SEM para la web. Difusión a través de las redes sociales. Distribución de flyers informativos y muestras gratis.	Atención al cliente: físicamente (comerciales) y a través de medios digitales (página web, redes sociales, teléfono, correo electrónico)

ILUSTRACIÓN 7: LA CADENA DE VALOR. ELABORACIÓN PROPIA.,.

V. LA MATRIZ DAFO

Este análisis es una herramienta muy útil y usada con frecuencia para tomar decisiones estratégicas basadas en un profundo conocimiento del mercado interno y externo, ya que presenta las conclusiones de la investigación de ambas dimensiones del mercado.

La matriz DAFO identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de manera estática, en un momento concreto. Precisamente por ello, es una herramienta útil, pero con limitaciones, puesto que en cuanto el mercado o la empresa sufran algún tipo de cambio, la matriz DAFO que se elaboró en un momento ya no será válido para el nuevo escenario.

Por un lado, se encuentra un análisis del entorno interno, materializado en las fortalezas y debilidades de la empresa. Es conveniente trabajar para que las fortalezas se mantengan siendo tales, e ir añadiendo más a la lista conforme se vaya desarrollando la actividad de Oleocap. En cuanto a las debilidades, pueden servir de autoconocimiento, valoración y establecimiento de nuevos objetivos orientados a paliar esas debilidades.

Las **fortalezas (F)** concretan el valor que se ofrece al mercado, las ventajas competitivas, lo que distingue a la empresa de sus competidores.

En ese sentido, una de las principales fortalezas consiste en la disponibilidad de las materias primas. Oleocap tiene la suerte de nacer en la región productora de aceite de oliva, Jaén, y además situarse dentro de ella en Alcalá la Real, sede de muchas empresas dedicadas al plástico, por lo que la accesibilidad a los principales componentes de su producto favorece que la producción de las monodosis sea más barata y localizada.

Por otro lado, se considera una fortaleza que la empresa se sitúa en la cultura de la calidad. Se ha comprobado que muchas de las competidoras de esta empresa realizan el proceso productivo con escasas o nulas actividades dirigidas a la conservación de la calidad, especialmente en un producto como el aceite que es muy delicado en su tratamiento. Eso lleva a que el producto que comercializan muchos de los competidores, especialmente los que se sitúan en la misma localización que Oleocap, sea, cuando llega al consumidor, vagamente aceite de oliva extra. Sin embargo, la empresa tiene el compromiso férreo de vender única y exclusivamente el producto que promete vender, especialmente en relación con la calidad del aceite y el tratamiento higiénico y respetuoso del resto de materiales.

Además, la maquinaria que se va a utilizar para llevar a cabo todo el proceso productivo completo es una máquina que no existe en la actualidad. La empresa Neuflej Packaging Systems, en la que trabaja uno de los fundadores de Oleocap y dedicada al servicio técnico de maquinaria industrial, es la que ha creado la máquina que se va a utilizar, y además se estima que, el tiempo medio para poder ser copiada es de un año y medio (en caso de que no se realizara ninguna modificación desde su creación). Por lo tanto, se considera una fortaleza.

Finalmente, el equipo de Oleocap estará compuesto, especialmente en el caso de los comerciales, por personas que ya tienen alguna experiencia en el ámbito empresarial, y además se ha valorado muy positivamente que esa experiencia esté relacionada con el sector oleícola en la contratación de ese personal. Esto puede favorecer que, aunque la empresa en sí misma esté entrando en un mercado que no conoce y con cierta rivalidad, el tránsito hasta el mismo no sea tan notable.

Las **debilidades (D)** son aquellos puntos en los que la empresa necesita mejorar. Deberían ser, a medio plazo, valorados para concretar si es positivo incluirlos entre los objetivos.

En este sentido, observamos que el mercado tiene cierta tendencia a la preocupación medioambiental, y que valoran positivamente los envases biodegradables o aquellos que se han producido reciclando otros envases. Por ello, Oleocap tiene una debilidad en este sentido. Además, es previsible que a largo plazo las legislaciones vayan en la misma dirección que los ciudadanos, y la empresa se vea en la obligación de apostar por envases de cristal o reutilizables.

En segundo lugar, Oleocap tiene una gran debilidad consiste en la inexistencia de experiencia real en el mercado. No conoce a sus clientes ni proveedores, y tampoco sabe reaccionar a situaciones inesperadas. Es una debilidad que acabará desapareciendo aunque no se lleve a cabo ninguna iniciativa concreta, pero es cierto que la inexperiencia se puede superar con formación, paciencia y buen hacer. De esta debilidad surge la siguiente: Oleocap no tiene una cartera de clientes consolidada, sino que debe fidelizar y convencer a clientes de sus competidores, lo cual es una dificultad añadida.

Como hemos visto en el ciclo de vida de la industria, el mercado se encuentra en crecimiento, y es competitivo. Oleocap debe entrar en el mismo superando sus barreras, y

unirse a esa rivalidad ofreciendo un valor añadido que no ofrezcan los competidores, y la entrada en un mercado así ya es, en sí misma, una dificultad que debe superar la empresa.

Finalmente, los precios de ese mercado competitivo son muy bajos. El aceite tiene un beneficio marginal muy bajo, y eso impide que los beneficios de los distribuidores de este sean también altos.

Por otro lado, se realiza un análisis dirigido al entorno externo, basado en descubrir cuales son las oportunidades y las amenazas.

Las **oportunidades (O)** subyacen en cómo se utilizan las fortalezas para conseguir orientarlas hacia el mercado.

En el mercado de la alimentación, existe una tendencia creciente al consumo de alimentos más saludables, más naturales y ecológicos, y eso incluye el consumo de grasas animales como el aceite. Por ello, si Oleocap se presenta al público como un producto de buena calidad y saludable, es posible que la entrada al mercado sea más suave y haya un mejor recibimiento por parte de los clientes potenciales.

Además, según el INE, hay mayor cantidad de hoteles que utilizan monodosis en el desempeño diario de sus actividades de restauración que restaurantes, que en general prefieren usar botellas de cristal de volúmenes superiores. Sin embargo, también es cierto que con la crisis del Covid-19 y la nueva obligatoriedad de ofrecer las monodosis, es previsible que la tasa del consumo en restaurantes crezca a niveles imposibles de prever. Por otro lado, el fácil acceso a cualquier tipo de producto a través de internet crea una clara tendencia al alza en la compra a través de este medio. En los clientes del grupo HORECA se acrecienta esa tendencia, ya que la mayoría de ellos no tienen los medios ni el personal para realizar las compras físicamente. Esto podría ser una oportunidad para Oleocap porque la empresa está apostando fuerte por la presencia en redes sociales y una buena página web con acceso de los clientes a un portal privado.

Finalmente, las **amenazas (A)** son aspectos peligrosos para el negocio que es imprescindible monitorizar continuamente.

Por un lado, y debido al tipo de mercado en crecimiento, es muy posible que otras empresas existentes y nuevas decidan entrar en el mercado.

Por otro lado, el hecho de que la producción de la monodosis dependa única y exclusivamente de una máquina aumenta el riesgo de alcanzar el límite máximo de producción rápidamente y que no se pueda responder a ningún tipo de pico de demanda. Además, las consecuencias de que esa única máquina se estropeará serían catastróficas, puesto que la producción tendría que parar completamente, sin poder existir ninguna otra alternativa ante una maquinaria exclusiva.

Además, por las propias características del producto que se oferta, es evidente que tanto la producción, como el precio y los beneficios dependerán de la oscilación del coste de adquirir ese aceite, por lo que, si a largo plazo el precio del aceite únicamente aumentara, Oleocap se vería obligado a responder a un beneficio cada vez menor inflando también sus precios, y perdiendo por lo tanto su principal ventaja competitiva.

Finalmente, y como cualquier otro producto que provenga de la agricultura, el precio del aceite también podría modificarse por razones climáticas o por existencia de plagas, y todo ello debería ser tenido en cuenta por la empresa para poder establecer un precio que sea competitivo no solo a corto plazo, sino también a largo plazo teniendo en cuenta ciertas provisiones.



TABLA 3: ANÁLISIS DAFO. ELABORACIÓN PROPIA

VI. EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.

El modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”, es una herramienta de gestión estratégica que sirve para definir el modelo de negocio de la empresa y comprender su propuesta de valor.

Es un lienzo de negocio que siempre debe estar en modificación y que muestra la interconexión de 9 aspectos básicos de cualquier modelo de negocio. En el lienzo de negocio de Canvas siempre se refleja el estado actual de la empresa, y debe evitarse las ideas para el futuro, que se añaden más tarde a otros modelos.

La principal utilidad es identificar los aspectos más esenciales del negocio, y por lo tanto distinguir entre aquellos que son necesarios mantener y los que sería mejor modificar, procurando que se establezcan también objetivos.

- **Segmentos de clientes:** los clientes a los que se dirige Oleocap son los restaurantes, hoteles y cafeterías que se encuentren en las provincias de Granada, Jaén, Córdoba, Málaga y Sevilla, y que ofrezcan o deseen ofrecer a sus consumidores aceite de oliva. De forma colateral, se entiende que ciertos particulares pueden desear el producto para eventos, como comuniones o reuniones de muchas personas.
- **Propuesta de valor:** se entiende que, las principales ventajas competitivas que pueden aportar valor al segmento de clientes son aceite de oliva en muchas variedades de volúmenes, la personalización del aceite, el envío gratuito, la competencia en precios y el método de compra vía online.
- **Canales:** entendiendo los canales como los métodos para llegar al cliente, se consideran los canales informativos y los de distribución:
 - Informativos: canales físicos (los comerciales, publicidad en forma de flyers, muestras gratis, etc.), y los canales intangibles (como los anuncios a través de Google, la interacción en redes sociales, y, sobre todo, la página web). Los costes de los canales informativos son altos, especialmente lo relativo al posicionamiento online SEO y SEM.
 - Distribución: la distribución se realizará por mensajería, por lo que será el único canal de distribución. Los precios de los medios de distribución son uno de los grandes costes del producto, aunque se pretende una integración hacia delante en el futuro.

- **Flujo de ingresos:** la principal línea de ingresos es la venta de las monodosis de aceite, y estas ventas se realizarán, previsiblemente, a través de la tienda online de la página web.
- **Recursos clave:** Oleocap cuenta con un aceite de oliva de muy buena calidad, con profundos conocimientos de packaging y embalaje, y una maquinaria única que es difícil de copiar.
- **Actividades clave:** atendiendo al core del producto, definido al comienzo de este trabajo, las actividades clave son el envasado del aceite en las cápsulas y el transporte de las mismas en el menor tiempo posible, además de una correcta difusión de la información sobre las cápsulas.
- **Aliados clave:** en la actualidad, la única alianza que existe consiste en un descuento por volumen de actividad con la empresa de transportes, siendo considerados, por lo tanto, como colaboradores. En cuanto a los proveedores, todavía no se han concretado actividades dirigidas a la colaboración con ellos, aunque se pretende a medio plazo.
- **Estructura de costes:** se prevé que existan todos los costes asociados a una empresa que comienza su actividad desde cero (espacio físico, utillaje, maquinaria, personal, etc.) además de los costes directos del producto (materia prima, electricidad, materiales para el embalaje).

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Segmentos de clientes ➤ Hoteles ➤ Restaurantes ➤ Cafeterías ➤ (Particulares)	Propuesta de valor ➤ Variedad de volúmenes ➤ Personalización ➤ Envío gratuito ➤ Bajos precios ➤ Compra online	Recursos clave ➤ Aceite de calidad ➤ Conocimiento de packaging ➤ Maquinaria única	Aliados clave Empresa de transporte.
	Canales ➤ Informativos: físicos (comerciales, flyers), e intangibles (web, RRSS). ➤ Distribución: mensajería.	Actividades clave ➤ Envasado ➤ Transporte ➤ Comunicación	
Flujo de ingresos Venta de monodosis		Estructura de costes ➤ Costes de comienzo de actividad ➤ Costes del producto: materias primas, embalaje, electricidad, sueldos, transporte.	

TABLA 4: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO. ELABORACIÓN PROPIA

VII. EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

El mercado, como se ha mencionado anteriormente, es dinámico y cambiante, y eso significa que la empresa debe cambiar para adaptarse al mismo, y además hacerlo también para crecer y desarrollarse. Ese crecimiento, fundamentalmente referido al tamaño, el volumen de sus activos, las ventas y beneficios, juega un papel importantísimo la dirección en la que se debe desarrollar, así como la forma de llevarlo a cabo.

A. RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN

El Reloj Estratégico de Bowman, desarrollado junto a David Faulkner en su libro “The Essence of Competitive Strategy” (1995) asume que las decisiones de compra de los consumidores se basan en dos aspectos: el precio que están dispuestos a pagar por un producto o servicio y el valor añadido que perciben. Además, se basa en que las empresas alcanzan ventajas competitivas proporcionando de manera más eficiente lo que necesitan sus clientes, y el reloj posiciona a la empresa se posiciona desde el punto de vista del cliente en función a dos variables: precio percibido⁸ (eje horizontal), y valor percibido (eje vertical). Con este modelo, se pretende conocer el posicionamiento de Oleocap en el mercado.



ILUSTRACIÓN 8: RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN. ELABORACIÓN PROPIA

⁸ Con precio percibido, Bowman no se refiere al que se paga en el momento de la compra, sino que se añaden los gastos que se derivan en un futuro. En el caso concreto de Oleocap, se considera que no existen costes derivados en el futuro, por lo que el precio percibido y el precio pagado serán el mismo.

A partir de esta representación gráfica se marcan distintas rutas para que las empresas se puedan situar en el mercado, resultando cinco estrategias competitivas: estrategia basada en el precio (posiciones 1 y 2), la estrategia híbrida (posición 3), estrategia de diferenciación (4), estrategia de diferenciación focalizada (posición 5), y estrategia destinada al fracaso (6,7 y 8).

Así, Oleocap se posiciona en el mercado con una estrategia de tipo 3, híbrida. Oleocap prefiere centrarse en la relación calidad-precio, de forma que se mantenga el valor añadido de la calidad del aceite de oliva, al mismo tiempo que se trata de reducir el precio lo máximo posible.

Según Bowman, esta estrategia es la ideal para ampliar la cuota de mercado, porque la satisfacción del cliente es máxima, y el precio percibido y el valor percibido están en equilibrio.

Por supuesto, la reducción de los precios afecta directamente a la rentabilidad de la empresa. Por eso, es imprescindible que Oleocap consiga vender grandes volúmenes de su producto, muchas más que sus competidores con mayores precios, para así conseguir un balance positivo y que su actividad sea rentable.

A partir del reloj estratégico de Bowman, muchos otros autores han desarrollado otras técnicas de análisis de la posición estratégica en el mercado de las empresas, entre ellos Johnson y Scholes (1999), que usan tanto este recurso como la teoría de las ventajas competitivas de Porter (1979) para profundizar en el balance calidad-precio. Estos y otros muchos autores han criticado enormemente el Modelo de Porter, por entender que la definición de los términos de liderazgo en costes es ambigua y conflictiva, que existe un elevadísimo riesgo en escoger una única de sus tres estrategias, y por considerarlo un modelo estático que no puede comprender la influencia del entorno. (Escibá & Safón, 2002)

B. DIRECCIÓN DE DESARROLLO.

Consiste en decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que vienen realizando, desarrollar otras nuevas, o reestructurar el conjunto de sus negocios (Guerras Martín & Navas López, 2015). Una de las formas más comunes de identificar las estrategias de desarrollo es la desarrollada por Ansoff en 1976, actualizada en 1980 por Abell, que se materializa en la siguiente figura:



FIGURA 3: DIRECCIONES DE DESARROLLO. ELABORACIÓN PROPIA.

Oleocap es una empresa de nueva creación que ni siquiera ha comenzado a realizar actividades en el mercado. Eso significa que, en la actualidad, no existen iniciativas de desarrollo en la empresa, sino una única iniciativa de expansión dirigida a penetrar en el mercado su único producto actual.

Sin embargo, es una empresa que tiene grandes posibilidades de expansión tanto nacional como internacional, y por lo tanto procedo a recomendar algunas de las estrategias de desarrollo que podría llevar a cabo:

Por un lado, considero que la integración hacia delante es muy importante si se quiere seguir ofreciendo el valor añadido al cliente de la entrega gratis de las monodosis y obtener una mayor rentabilidad. Para ello, lo ideal sería la adquisición absoluta o mayoritaria de una empresa de transporte o paquetería, para así reducir costes, conseguir recursos y capacidades más específicas y poder competir en otros mercados.

Además, si se llevaran a cabo estrategias de expansión a través del desarrollo del producto, se podría obtener una cierta diferenciación en un mercado que es, como hemos visto anteriormente, muy estandarizado. Esto haría que la competitividad del mercado descendiera y que Oleocap pudiera conseguir una cartera de clientes más fieles y con menos poder de negociación.

Finalmente, el aceite de oliva es un alimento altamente valorado por otros países no productores del mismo, y por lo tanto es un mercado que, a pesar de tener mucha competencia, podría interesar a una empresa con el perfil estratégico de Oleocap a largo plazo. Entre las estrategias de internacionalización, una estrategia de reducción de costes, estandarización y localización de las actividades, como es la estrategia global, es la que más se adapta al actual modelo de empresa, aunque es evidente que esto tendría que ser analizado en profundidad llegado el momento, en atención a las características de la empresa en ese momento.

VIII. CONCLUSIONES.

A lo largo de este trabajo se ha tratado de comprender tanto a la empresa como al mercado en el que próximamente ingresará. Así, se han establecido los objetivos de la empresa a corto y medio plazo, y se ha comprobado que todos ellos son perfectamente coherentes con la misión y visión, así como con la estructura de administración y liderazgo de confianza en el equipo y búsqueda de la mejor calidad.

Una vez conocidos los fundamentos sobre los que se apoya la razón de ser de Oleocap, hemos podido conocer que la industria de las monodosas de aceite es una que se encuentra a medio camino entre la introducción y el crecimiento, y que existen múltiples competidores que ofrecen a los clientes productos poco diferenciados a precios competitivos. Además, a pesar de que el poder de negociación de los proveedores es bajo, se ha podido comprobar que el de los clientes es suficiente para tomarse como un factor que observar.

El mercado, sin duda, es muy inestable, dinámico y cambiante, acrecentado por unas medidas establecidas por el gobierno para la lucha contra la crisis sanitaria de la Covid-19 que, lejos de ser permanentes, sitúan a Oleocap en un mercado al que hay que evaluar continuamente para tratar no solo de adaptarse, sino de anticiparse.

Después, con el estudio de la empresa en profundidad, se ha podido descubrir que Oleocap tiene un gran valor que aportar a los clientes, poniéndolo siempre en el centro de sus objetivos y procurando la satisfacción de sus necesidades a través de las ventajas competitivas -especialmente, el precio- que le ofrece.

Sin embargo, también se ha descubierto a través de la matriz DAFO que existen algunos factores en los que hay que trabajar para que, en el futuro, las debilidades y amenazas se conviertan o palidezcan en comparación con las fortalezas y oportunidades.

Todo ello se concreta en una empresa que busca, única y exclusivamente (por ahora), la penetración en un mercado que esperamos se encuentre más comprensible a través del desarrollo de este proyecto.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Draft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*, 6ª edición. México: Thomson.
- Escibá, A., & Safón, V. (2002). Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 119-140.
- Ghobadian, A., Hulber, J. M., & FitzRoy, P. (2012). *Strategic Management: The Challenge of Creating Value*. New York: Routledge.
- Gispert, B. (28 de noviembre de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de La inversión en I+D se estanca en España en el 1.25% del PIB: <https://www.lavanguardia.com/economia/20201128/49750932822/id-espana-cataluna-ninnovacion-caida-pib-ine.html>
- Grant, R., & Fernández, Z. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Cizur Menor.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Aranzadi S.A.
- Jordán, J. (04 de febrero de 2020). *Global Strategy*. Obtenido de Análisis estratégico: comprendiendo el entorno para actuar sobre él: <https://global-strategy.org/analisis-estrategico-comprendiendo-el-entorno-para-actuar-sobre-el/>
- Lerma Kirchner, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Cengage Learning.
- Minzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Noceda, M. (17 de Diciembre de 2020). *Diario El País*. Obtenido de Las energías renovables alcanzarán este año el 43,6% de electricidad producida en España frente al 37,5% de 2019: <https://elpais.com/economia/2020-12-17/las-energias-renovables-alcanzaran-este-ano-el-44-de-electricidad-producida-en-espana-frente-al-37-de-2019.html>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.

Universitat Oberta de Catalunya. (s.f.). Obtenido de cv.ouc: El entorno específico de una empresa hace referencia a los factores externos que influyen en su estrategia según el tipo de actividad que desarrolla, esto es, a los factores relacionados con el sector industrial en el que la empresa opera.

Universitat Oberta de Catalunya. (s.f.). UOC. Recuperado el 10 de enero de 2021, de http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

X. WEBGRAFÍA

- Biblioteca.cunef.edu:
 - https://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/index.php?lvl=notice_displa&y&id=45262&seule=1. Consultado el 8 de enero de 2021 y el 12 de enero de 2021.
- Casadellibro.com:
 - <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. Consultado el 13 de enero de 2021
- Cerem.es:
 - <https://www.cerem.es/blog/echar-un-vistazo-al-reloj-estrategico>. Consultado el 12 de enero de 2021.
 - <https://www.cerem.es/blog/echar-un-vistazo-al-reloj-estrategico>. Consultado el 10 de enero de 2021.
- Dbcalidad.blogspot.com:
 - <https://dbcalidad.blogspot.com/2016/01/el-reloj-estrategico-bowman.html>. Consultado el 12 de enero de 2021
- Dialnet.unirioja.es:
 - <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>. Consultado el 8 de enero de 2021
 - <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732807>. Consultado el 11 de enero de 2021.
- Docsity.com:
 - <https://www.docsity.com/es/tema-3-la-orientacion-y-los-valores-de-la-empresa/3364961/>. Consultado el 12 de enero de 2021.
- Economipedia.com
 - <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-de-una-empresa.html>. Consultado el 9 de enero de 2021
 - <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>. Consultado el 13 de enero de 2021
- Foxize.com:
 - <https://www.foxize.com/biblioteca/estrategia-aplicada-5-clasicos-del-pensamiento-estrategico-aplicado-al-marketing-338-es>. Consultado el 26 de diciembre de 2020.

- Guíasjuridicas.wolterskluwer.es
 - https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTAwtjtbLUouLM_DxbIwM_DS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAz95UADUAAAA=WKE. Consultado el 2 de diciembre de 2020
 - https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjMzMjtLbLUouLM_DxbIwM_DS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAuSY3UzUAAAA=WKE. Consultado el 19 de enero de 2021
 - https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTAwtjtbLUouLM_DxbIwM_DS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAz95UADUAAAA=WKE. Consultado el 13 de enero de 2021.
- INE.es
 - https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&c_id=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863#!tabs-1254736195431. Consultado el 8 de enero de 2021
 - https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&c_id=1254736176754&menu=ultiDatos&idp=1254735576669. Consultado el 9 de enero de 2021.
 - https://www.ine.es/prensa/iph_prensa.htm. Consultado el 8 de enero de 2021.
 - https://www.ine.es/prensa/pib_prensa.htm. Consultado el 8 de enero de 2021.
 - https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm. Consultado el 8 de enero de 2021
- Issuu.com:
 - https://issuu.com/cengagelatam/docs/lerma_issuu. Consultado el 8 y 9 de enero de 2021.
- Javierrevuelta.es
 - <https://javierrevuelta.es/niveles-del-producto/>. Consultado el 9 de enero de 2021
- Researchgate.net:

- <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.
Consultado el 12 de enero de 2021.
- Sabi.com:
 - <https://sabi--bvdinfo--com.ujaen.debiblio.com/version-202115/Distribution.Report.serv? CID=569&context=1P6EIQOYAX3FOWX&ResetSkipCreditWarning=False&SkipCreditWarning=False>.
Consultado el 13 de enero de 2021
- Ticbeat.com:
 - <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/como-elegir-el-precio-de-nuestros-productos-segun-el-reloj-estrategico-de-johnson-y-scholes/#:~:text=Entre%20ellos%2C%20destaca%20la%20filosof%C3%ADa,pros%20y%20contras%20bien%20definidos>. Consultado el 13 de enero de 2021
- Webyempresas.com:
 - <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.
Consultado el 13 de enero de 2021.
 - <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.
Consultado el 12 de enero de 2021.