



# ¿MARKETING PARA OLIVICULTORES?

Principios de marketing en el mundo del AOVE

# Principios de marketing en el mundo del AOVE

**José Manuel Lacarte**

Director Comercial AGROMILLORA IBERIA

**Anna Nin**

Responsable Comunicación AGROMILLORA IBERIA

**Xavier Rius**

Director Técnico AGROMILLORA

Autores del libro

*"La revolución del olivar: el cultivo en seto"*

[www.elolivarsuperintensivo.com](http://www.elolivarsuperintensivo.com)

Este e-book no pretende ser un decálogo del marketing, para ello existen innumerables libros. Su objetivo no es otro que despertar su interés a través de unas breves notas. Considere que el éxito de cualquier empresa dependerá de la habilidad del marketing desarrollado.

El departamento financiero, el de gestión de operaciones, el de contabilidad, y en definitiva la viabilidad de su empresa o la de cualquier explotación oleícola no tienen relevancia alguna si no hay demanda de su producto o servicio. Da igual qué tipo de empresa sea: una gran envasadora, un productor de aceite premium, o una explotación olivícola que vende sus aceitunas; **todos necesitamos un plan de marketing.**

### 1.- ¿QUÉ ES EL MARKETING? “UNA PARTIDA DE AJEDREZ”

El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio que le

ofrezcamos se ajuste a él y se venda por sí sólo. El marketing es el arte de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera rentable. **Creamos, comunicamos, y entregamos** valor de un modo que beneficie a nuestra empresa y a todos los que participen de ella. Un buen marketing hace superflua la venta, todo lo que se requiere es que el producto esté disponible.

Podríamos hacer un símil y decir que el marketing es una partida de ajedrez, donde usted es el jugador, con sus fortalezas y debilidades. Su oponente es la competencia, con sus virtudes y defectos. Y el tablero donde se desarrolla la partida es el mercado, con sus oportunidades y amenazas. ¿De cuántas piezas dispone?, ¿conoce los movimientos de cada una de ellas?, ¿sabe anticiparse a la jugada de su oponente?, ¿tiene una estrategia?... Ganar la partida es ganar el mercado, perder la partida es perder su inversión.

Figura 1.- El marketing es una partida de ajedrez donde usted debe mover las piezas que dispone para alcanzar la victoria final: la posesión del mercado.



Jugar no es fácil, sus oponentes son duros y en el transcurso del juego va a tener que dar respuesta a muchas preguntas como estas:

1. ¿Cómo podríamos identificar y elegir los segmentos de mercado objetivo correctos?
2. ¿Cómo podríamos diferenciar nuestras ofertas?
3. ¿Cómo podemos competir con oponentes de bajo coste y precio bajo de venta?
4. ¿En qué medida podríamos personalizar nuestra oferta para cada cliente?
5. ¿Cómo podríamos crear marcas más fuertes?

6. ¿Cómo podríamos mantener a nuestros clientes leales por más tiempo?

7. ¿Cómo podríamos aumentar la productividad de nuestra fuerza de ventas?

La buena noticia es que no está o no debería estar nunca solo afrontando los lances de la partida. Usted es el principal responsable de reclutar y motivar nuevas piezas que fortalezcan su lado del tablero. Comience por su empresa, todos y cada uno de sus trabajadores deben estar orientados al cliente final, o lo que es lo mismo: a la conquista del mercado y a ser relevantes para el consumidor (Tabla 1).

Departamento implicado	Ejemplos de tareas de marketing
Compras	Conocedor de las necesidades del cliente, busca de manera proactiva los mejores proveedores sin sacrificar la calidad.
I+D	Como creadores de productos que aportan valor al cliente, deben pasar tiempo escuchando sus sugerencias y problemas.
Producción	Mejoran y autoevalúan sus resultados persiguiendo la meta de cero defectos y aportando así confianza y credibilidad del cliente en nuestra marca
Marketing	Estudian las necesidades de los clientes en segmentos de mercado bien definidos y pautan las acciones para llegar a él de una manera eficaz.
Ventas	Reciben feedback de manera continua de los clientes y son la cara visible de la empresa
Logística	Entregan valor cumpliendo el tiempo de entrega del servicio comprometido.
Contabilidad	Preparan informes de rentabilidad por segmento de mercado que nos ayudan a conocer las necesidades del cliente.
Comunicación	Difunden el valor de la empresa a través de contenidos favorables a los potenciales clientes

*Tabla 1.- Departamentos de la empresa orientados al cliente y piezas clave en el desarrollo de la estrategia establecida por el departamento de marketing.*

¿Acaso pensaba que el marketing era sólo cuestión del departamento de la empresa del mismo nombre o de la gente de ventas de la almazara? Como decía David Packard, “el marketing es demasiado importante para dejarlo en manos del departamento de marketing”. O peor aún, ¿creía que por ser productor de aceitunas podía prescindir de tomar decisiones marketinianas? Siento defraudarle, aun estando solo le corresponde a usted ser el director de marketing de su explotación y dar respuesta a estas preguntas entre muchas otras:

a.- ¿Qué variedad o variedades de aceituna va a producir? ¿Para elaborar aceite o aceituna de mesa?

b.- ¿Va a producirla de manera convencional o bajo el sello de la certificación ecológica?

c.- ¿Va a tratar de reducir los costes mecanizando su explotación al máximo? ¿Va a hacer uso de las nuevas tecnologías para sensorizar y monitorizar su cultivo?

d.- ¿Su aceituna va a ser producida bajo las reglas y el amparo de una denominación de origen?

e.- ¿Quién va a ser su cliente? ¿Una cooperativa? O ¿una almazara privada?

f.- ¿Qué desean sus clientes? ¿Una aceituna verde o más madura?

g.- ¿Conoce qué le ofrecen otros productores a su cliente? No olvide que la almazara no tiene la obligación de comprarle la aceituna, es su cliente y usted tiene que convencerlo de que su opción es la mejor. Vender es proactividad y esperar a que le compren es reactividad. O lo que es lo mismo: de usted depende aportar valor a su producto.

h.- ¿Cuál es su misión? ¿Y su visión?

i. - ¿Va a comercializar su producto bajo una marca? ¿Qué tiene que transmitir esta marca?

j.- ¿Por qué medios de comunicación llego a mi cliente potencial?

## 2.- NATURALEZA Y CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un documento donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos a conseguir, las estrategias a implementar y su planificación. Es la guía que determina a los pasos a seguir en cada momento. Define cómo vamos a jugar la partida a ganar durante un periodo de tiempo (estrategia), y concreta el plan de acción inmediato (tácticas de marketing). Es un documento dinámico y que por tanto debe ser revisado de manera periódica de acuerdo con los resultados obtenidos y los cambios que pudieran presentarse en el mercado.

Su alcance es más limitado que un plan de negocios, pero está totalmente vinculado con los planes de otros departamentos o, si no los tiene, con la visión global de su negocio. Supongamos que queremos vender 100.000 botellas de AOVE, el departamento de producción debe prepararse para fabricar ese

### Fortalezas/Debilidades

Historia de su empresa.  
Esencia y principios.

Organización y organigrama interno  
Experiencia profesional del equipo.

Capacidad productiva.

Capacidad financiera.

Capacidad y estructura comercial.

Canales de comercialización.

Líneas de I+D

Análisis de precios

### Oportunidades/Amenazas

Análisis socioeconómico y legal

-Análisis de los consumidores/clientes

-Análisis de la competencia

-Estudio de mercado

Tabla 2.- Estructura de una Matriz DAFO

número de unidades, el de finanzas debe disponer de fondos suficientes para cubrir los gastos, el de recursos humanos debe estar listo para contratar y capacitar al personal, y así sucesivamente. Sin el nivel adecuado de recursos y organización, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Por lo general el plan de marketing contiene los siguientes apartados:

a.- Análisis de la situación del mercado

b.- Fijación de los objetivos

c.- Estrategia de marketing

d.- Plan de acción

e.- Seguimiento y KPI's

## 2.1.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. "CONOCIENDO EL TABLERO DE JUEGO"

Podríamos resumir este apartado como el conjunto de información a recopilar para poder llevar a cabo un análisis DAFO (valorar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su negocio).

En la tabla 2 se describen los principales aspectos a

considerar y analizar. El desarrollo adecuado de la matriz DAFO nos permitirá conocer tanto las características de los contendientes como el tablero donde vamos a desarrollar nuestra "partida de ajedrez". Las fortalezas y debilidades detalladas en la parte superior de la matriz responden al análisis interno de nuestra empresa, mientras que las oportunidades y las amenazas de la parte inferior describen aquellos factores que son externos y por tanto incontrolables por la empresa pero que afectan directamente a su desarrollo. En este punto hemos de describir:

-Entorno general: información relacionada con datos económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, medioambientales...

-Entorno sectorial: grado de dificultad de entrada de nuevos competidores, análisis de proveedores clave, obtener información detallada sobre gustos e intereses de los clientes.

-Entorno competitivo: hemos de realizar un estudio detallado sobre nuestros principales competidores.

-Mercado: en este apartado hemos de incluir información sobre la evolución y tendencia de nuestro mercado (productos, segmentos, precios...).

La tabla 3 representa un ejemplo de matriz DAFO realizada por un olivicultor imaginario ubicado en Navarra (Norte de España) que se dispone a plan-



### FORTALEZAS

- Experiencia en el cultivo del olivar tradicional.
- Baja incidencia de enfermedades o plagas que afectan al olivar en la zona.
- Maquinaria del viñedo disponible (tractor, intercepas, atomizador, despuntadora)
- Regadío disponible. Gran disponibilidad hídrica.
- Capacidad de mecanizar el olivar
- Experiencia en el uso de las nuevas tecnologías (sensores, monitorización de plagas y enfermedades).
- Posibilidad de ampliar el número de hectáreas cultivadas
- Relación con las principales empresas proveedoras de productos para el desarrollo del olivar

### DEBILIDADES

- Potencial productivo limitado en relación con otras regiones situadas en latitudes más al Sur
- Condiciones climáticas extremas: daños ocasionales por frío.
- Tamaño limitado de la explotación, costes fijos elevados
- Falta de maquinaria propia para la recolección.
- Falta de know how de la tecnología seto de olivar
- Desconocimiento de la experiencia y resultados de otras explotaciones de olivar en seto de la zona (benchmarking)
- Capacidad limitada de financiación
- Vinculación escasa con los consultores técnicos de referencia

### OPORTUNIDADES

- Reconocimiento y aumento del consumo de AOVE a nivel mundial
- Nuevas variedades adaptadas a la mecanización y con mejor adaptación a condiciones más limitantes de clima o suelo.
- Almazaras con necesidad de diferenciación de sus productos finales.
- Aumento del número de empresas de servicios especializadas en el olivar mecanizado
- Sensibilidad social por aspectos relacionados con la lucha contra el cambio climático o el mantenimiento de la biodiversidad
- Tendencia creciente a relacionar la componente saludable de un AOVE con su contenido en polifenoles
- Aplicación e incorporación de la Inteligencia Artificial, la robótica y las nuevas tecnologías a la olivicultura.

### AMENAZAS

- Disponibilidad de mano de obra.
- Incremento exponencial del número de plantaciones de olivar mecanizadas
- Oferta elevada de las variedades pioneras de olivar en seto: arbequina y arbosana
- Escasa cultura oleícola de los consumidores finales de AOVE
- Precios actuales elevados del AOVE que no incentivan su demanda
- Cambio climático: periodos prolongados de sequía y aumento de las temperaturas
- Datos, conocimiento y experiencia en el cultivo y elaboración de AOVE con las nuevas variedades disponibles.

*Tabla 3.- Matriz DAFO de un olivicultor Navarro que analiza su posible inversión en un proyecto de 20 has de olivar en seto.*

tar 20 hectáreas de olivar en seto. Sólo potenciando nuestras fortalezas, paliando nuestras debilidades, y proyectándolas al contexto no sólo presente sino también futuro de nuestra actividad, seremos capaces de desarrollar con éxito nuestro negocio.

#### 2.1.1.- LOS STAKEHOLDERS, "PIEZAS CLAVE DEL TABLERO DE AJEDREZ"

Un aspecto de suma relevancia a la hora de diseñar su estrategia, desarrollar su negocio, y lograr su objetivo es la creación de un activo único que se denomina "Marketing relacional".

Un activo de la empresa cuya disponibilidad debe analizar en su matriz DAFO y que está conformado por los grupos de interés, también conocidos como stakeholders, que sustentan su actividad de manera directa o indirecta (clientes, empleados,

proveedores, inversores, distribuidores, organizaciones, otros) y con los que mantiene relaciones de negocio rentables para ambas partes. Desarrollar este tipo de relaciones requiere de enormes dosis de empatía empresarial por cuanto precisa de un entendimiento de las capacidades, recursos, necesidades, objetivos y deseos de las partes implicadas. Sólo identificando y conociendo las características de los socios o stakeholders claves, seremos capaces de establecer relaciones del tipo ganar-ganar que nos garanticen el éxito futuro de nuestro negocio.

#### 2.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS. "HACIA LA VICTORIA"

Una vez somos conocedores de nuestras fuerzas y del entorno en el que vamos a desarrollar nuestro negocio, y antes de definir cualquier estrategia de marketing, debemos plantearnos claramente qué

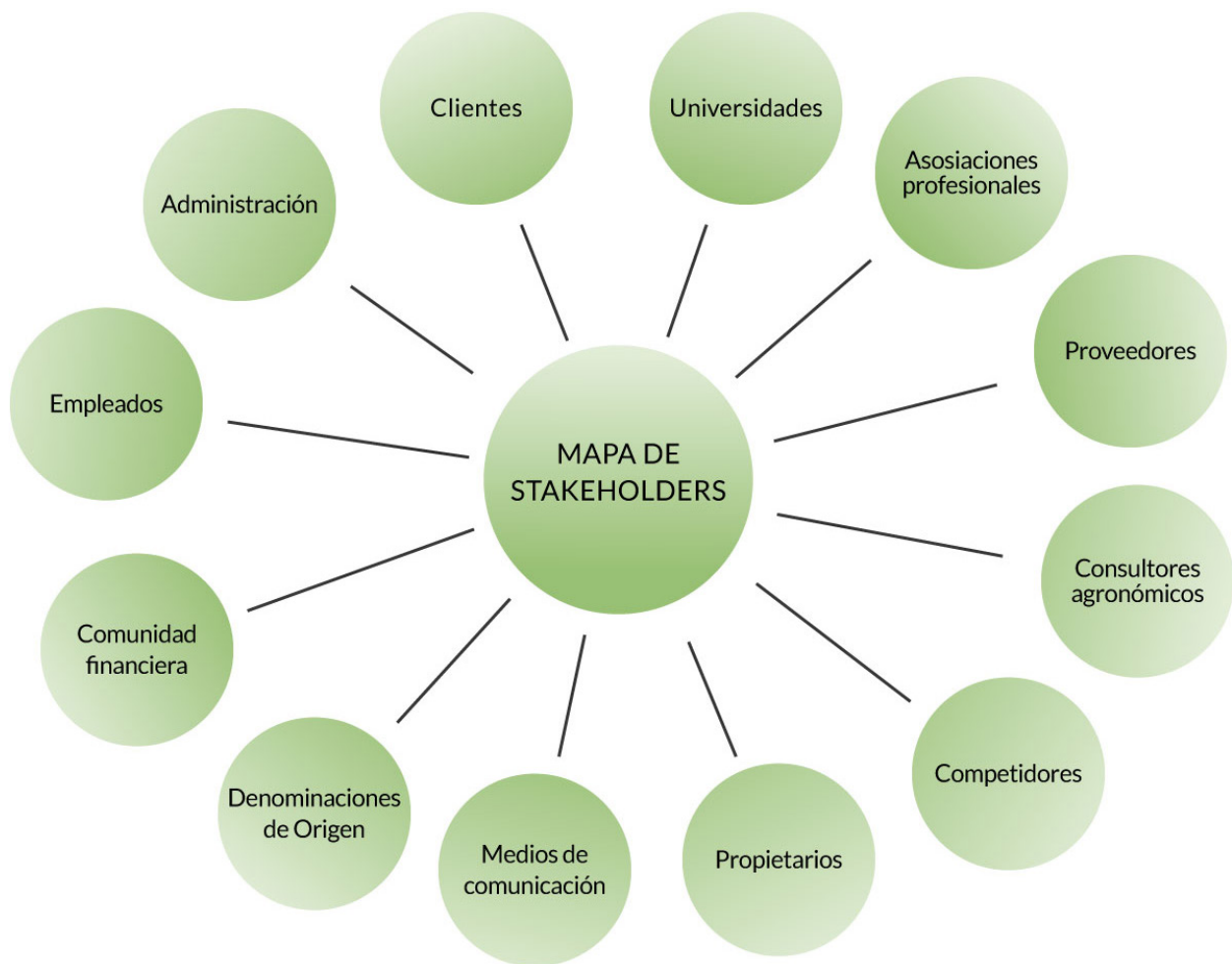


Figura 3.- Stakeholders o grupos de interés de un olivicultor.

queremos conseguir. **En definitiva, debemos concretar qué supone para nosotros ganar la partida que jugamos.**

No debemos dar por hecho que el fin para todo empresario del sector es la manida frase de “conseguir un crecimiento sostenible de nuestra empresa oleícola”. ¿Se han preguntado de inicio, por ejemplo como olivicultores, si realmente quieren seguir aumentando los ingresos de su explotación? Es fácil responder un sí pero inmediatamente deben ser sinceros y dar respuesta a otra serie de preguntas: ¿están dispuestos a tal vez sumar nueva superficie de cultivo?, ¿qué nivel de riesgo financiero están dispuestos a asumir?, ¿innovar forma parte de su ADN?, ¿están dispuestos a pagar los posibles costes de la curva de aprendizaje que supone transformarse para crecer?... Y si son una almazara, ¿están seguros de querer aumentar su fuerza comercial en el mercado?, ¿van a disponer de un departamento de comunicación adecuado?, ¿está preparado para liderar un equipo mayor de recursos humanos?, ¿a invertir tiempo y dinero en

la elaboración estudios de mercado que le permitan conocer las oportunidades de posicionamiento de su marca?, etc.

Sea su objetivo mantenerse o crecer en mayor o menor medida, para fijar los objetivos en nuestro plan de marketing tenemos que seguir las siguientes pautas:

- Los objetivos deben ser SMART: específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (achievable), realistas (realistic), y de duración limitada (time bound). De nada sirve fijar unos objetivos incoherentes o inadecuados, lo único que podemos conseguir con ello es la desmotivación.

- Tienen que estar definidos claramente para que no puedan inducir a ninguna clase de error.

- Es necesario marcar plazos para su consecución, esto ayudara a motivar su cumplimiento.

En el desarrollo de todo plan de marketing existen

dos clases de objetivos, los objetivos cuantitativos y los cualitativos. Los objetivos cuantitativos expresan todo aquello que se puede cuantificar, por ejemplo, volumen de ventas, porcentajes de fidelización de clientes, beneficios, facturación, cuota de mercado, etc.

Sin embargo, los objetivos cualitativos son aquellos objetivos que por la dificultad o su elevado coste de cuantificar se expresan de forma cualitativa. Como, por ejemplo: aumentar la notoriedad de marca o ser líderes de mercado en valor de marca.

### 2.3.- ESTRATEGIAS DE MARKETING: “PLANIFICANDO NUESTRA PARTIDA”

Las estrategias en el plan de marketing definen cómo se van a conseguir los objetivos que hemos planteado en la etapa anterior, los mercados y la propuesta de valor de la empresa en base a los análisis de las mejores oportunidades de mercado.

A la hora de establecer la estrategia puede resultar útil considerar diferentes herramientas de análisis. Entre ellas destacamos cinco por su sencillez y facilidad de uso:

1.- La elaboración de un cuadro estratégico del negocio

2.- El ciclo de vida del producto

3.- La matriz BGC

### 4.- La matriz de segmentación de nuestros clientes

#### 2.3.1.- CUADRO ESTATÉGICO DE MI NEGOCIO.

En el inicio de este capítulo reiteramos que nuestro objetivo no era ni mucho menos “sentar cátedra” sobre un tema tan extensamente tratado y profundo como es el mundo del marketing, sino despertar la curiosidad en el olivicultor por esta materia que en un principio puede parecerle ajena a su negocio.

Si llegado a este punto hemos conseguido captar su atención le recomendamos fervientemente la lectura de un libro: “La estrategia del océano azul” de W. Chan y Renée Mauborgne. Un viaje hacia la innovación en valor, hacia un cambio de paradigma que lleva nuestros pensamientos a no concentrarse en batir a la competencia sino en ofrecer un salto de valor para los compradores y la empresa, abriendo de este modo un espacio de mercado nuevo e inexplorado.

Un libro que da la bienvenida a los denominados océanos azules, o lo que es lo mismo a la generación de nuevas oportunidades y al establecimiento de nuevas reglas de juego donde la competencia, navegante de mercados maduros conocidos como océanos rojos, resulta irrelevante.

El cuadro estratégico es una herramienta de diagnóstico y de acción para la creación de una estrategia convincente de océano azul. El eje horizontal refleja la gama de variables alrededor de las cuales compete e invierte el sector. En el caso de AOVE en-

#### Estrategia del océano rojo

Competir en el espacio de mercado existente

Batir a la competencia

Explotar la demanda existente

Elegir entre la disyuntiva del valor o del coste

Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo coste.

#### Estrategia del océano azul

Competir en un espacio de mercado sin competencia

Hacer que la competencia se torne irrelevante

Crear y conquistar nueva demanda

Poner fin a la disyuntiva del valor o del coste

Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en la búsqueda de la diferenciación y el bajo coste

Tabla 1.2 La estrategia del océano rojo versus La estrategia del océano azul.

vasado podríamos describir fácilmente como factores clave los siguientes:

- El precio del litro de aceite.
- La imagen de los envases y las etiquetas
- Inversiones publicitarias para incrementar el conocimiento de marca
- La zona productora
- La variedad
- Uso de terminología elaiotécnica para la descripción de los aceites
- La clasificación del AOVE en función de su gestión agronómica: ecológico, convencional, proveniente de producción integrada, biodinámico, etc.

En el caso de un productor que vende sus aceitunas a una almazara, y que no olvidemos compite con el resto de los olivicultores proveedores de la misma, cabría pensar que el mayor o menor deseo y por tanto valor de compra de sus aceitunas estaría basado en:

- La sanidad de la aceituna
- La modalidad de olivicultura que se aplica: ecológica, convencional
- La variedad
- El rendimiento graso y la extractabilidad

**-La precocidad de la recolección.**

El eje vertical de un cuadro estratégico refleja el nivel de impacto que reciben los compradores respecto a todas estas variables competitivas claves. Una puntuación elevada quiere decir que la empresa ofrece más a los compradores y, por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión. En el caso del precio la puntuación alta indica un precio más elevado. Si representamos lo que ofrecen las almazaras o los olivicultores con respecto a todas las variables anteriores tendremos sus perfiles estratégicos o curvas de valor.

Si comparamos las estrategias de las almazaras con un precio medio elevado de venta del AOVE, y las que ofrecen un precio medio de venta inferior, podemos observar que los perfiles estratégicos obedecen a dos curvas de valor muy semejantes, que comparten cierto paralelismo, aunque a diferentes alturas. Es decir, los AOVes de precio elevado tienen una puntuación elevada en todas las variables, y los de precio bajo tienen igualmente una puntuación baja en todas las variables competitivas clave. Nos encontramos con dos estrategias clásicas: la de diferenciación y la de bajo coste. Si queremos crecer de manera sostenible y por tanto rentable difícilmente conseguiremos vencerlos ofreciendo un poco más por un poco menos. Debemos buscar crear mercados sin competencia y para ello trasladar el foco de atención desde los competidores a las alternativas, y desde los clientes a los no clientes del sector. Con ello se busca rediseñar el perfil estratégico del AOVE y alejarse entre elegir el liderazgo por diferenciación o el liderazgo por costes.

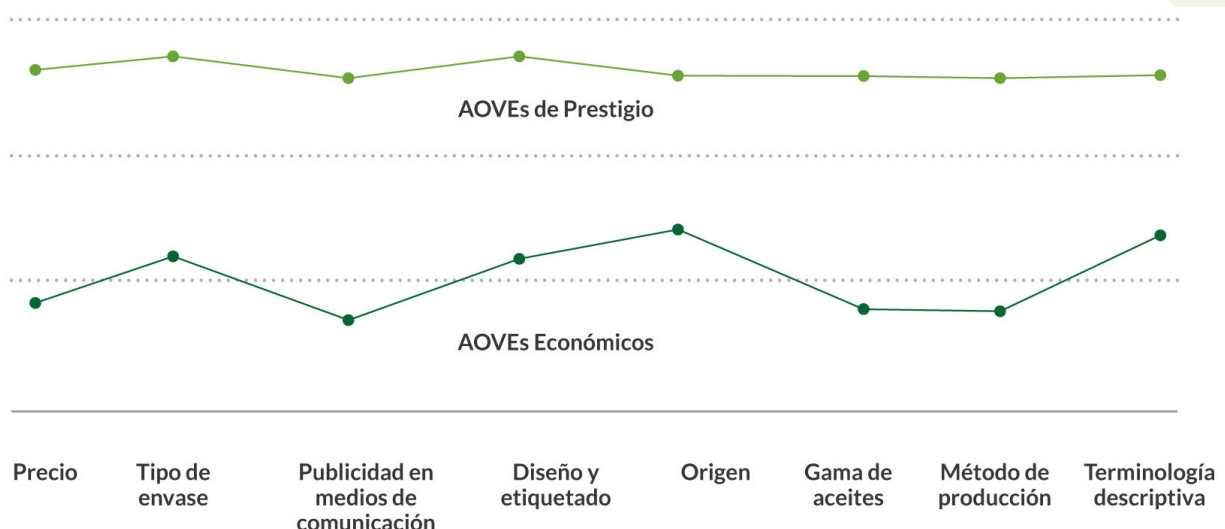


Figura 6.- Cuadro estratégico del sector del AOVE

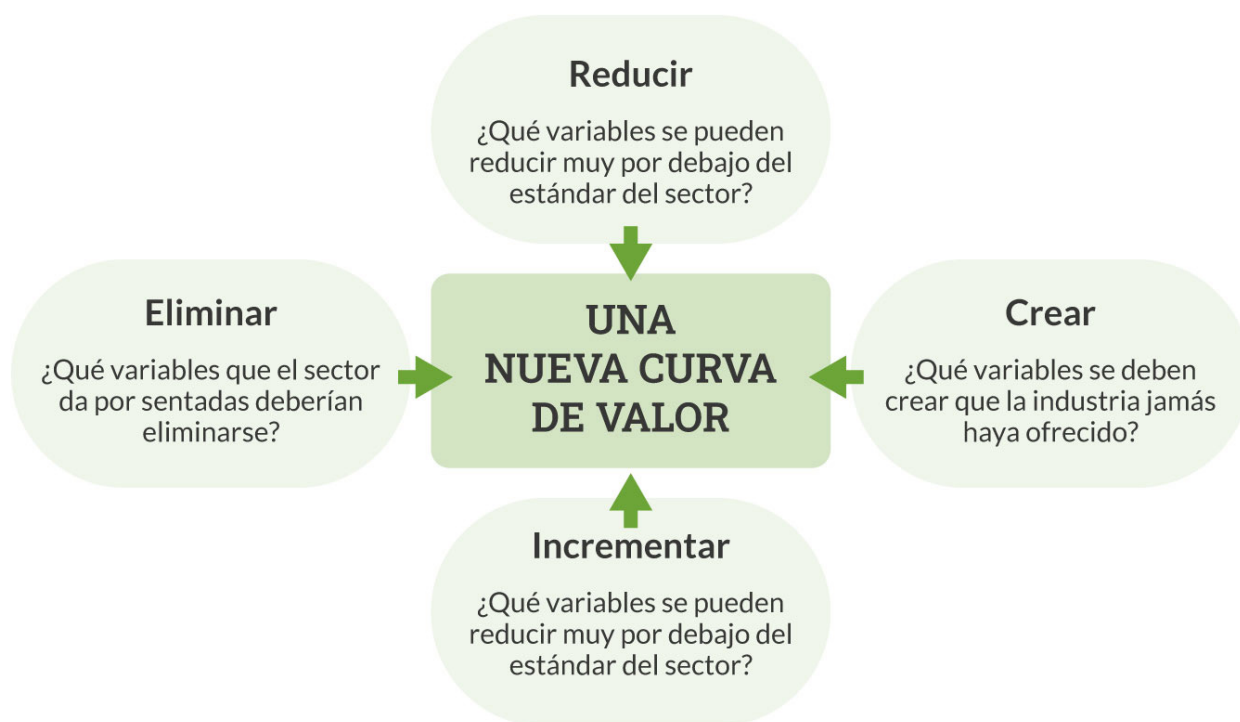


Figura 7.- El esquema de las cuatro acciones

Redefinir los parámetros de valor para el consumidor cuando se diseña una nueva curva de valor, precisa hacerse cuatro preguntas que se muestran en la figura 7, el conocido como esquema de las cuatro acciones:

Responder estas preguntas nos obligan a poner en entredicho la lógica estratégica y el modelo de negocio del sector. Podemos recoger las respuestas

a estas preguntas en una matriz, que nos inducirá a actuar y a romper la disyuntiva entre el valor y el coste.

La respuesta a las dos primeras preguntas (eliminar y reducir) permite desarrollar ideas para disminuir la estructura de costes en comparación con otros competidores. Por otra parte, las medidas de eliminación y creación nos empujan a rediseñar las

<p><b>Eliminar</b></p> <p>Terminología descriptiva compleja del AOVE</p> <p>Método productivo</p>	<p><b>Incrementar</b></p> <p>Precio</p> <p>Venta de proximidad</p>
<p><b>Reducir</b></p> <p>Gama de aceites</p> <p>Costes envasado</p> <p>Publicidad en los medios de comunicación de masas.</p> <p>Origen</p>	<p><b>Crear</b></p> <p>Facilidad de elección (segmentación, deportistas, edades)</p> <p>Parámetros ligados a la biodiversidad, sostenibilidad, salud</p>

Figura 8.- Matriz de eliminar-incrementar-reducir-crear en el desarrollo de una nueva marca de AOVE

variables que rigen las reglas de juego y que siguen los competidores:

¿Podríamos pensar en una marca de AOVE, que eliminara la descripción de los atributos de los aceites basada en una terminología sensorial muy alejada de la comprensión actual del consumidor? ¿Realmente esta descripción aporta valor a la mayoría de los consumidores o sólo es bajo su punto de vista una descripción banal y repetitiva? ¿Podríamos facilitar la elección de los AOVE en función del alimento al que va destinado: ¿AOVE para carne?, ¿Aove para pescado?, ¿AOVE para ensaladas?...

Dada la preocupación actual de la sociedad por aspectos como el cambio climático o la biodiversidad (figura 9), ¿no sería más interesante crear

y reflejar en la etiqueta parámetros que hicieran referencia a la contribución del AOVE a la lucha contra el cambio climático o la conservación y generación de la biodiversidad en las parcelas o territorio donde se desarrollan nuestros olivos? Y si los anteriores parámetros (huella de carbono, huella hídrica, número de especies, incremento de flora y fauna anual...) no están obligatoriamente ligados a un tipo de método de producción concreto, ¿tiene sentido especificar e invertir en la comunicación del tipo de gestión agronómica llevada a cabo? ¿Podríamos eliminar esta variable?

El AOVE es salud (Figura 10), y así se ha conseguido posicionar en la mente de los consumidores, pero ¿podríamos incluir en el etiquetado únicamente los índices que más influyen en este sentido? Por



Figura 9.- Ejemplos de diferentes productos (“la región italiana Friuli Venezia Giulia”, en la cadena de supermercados Tesco, y AOVE ecológico Luque) que destacan entre sus características aspectos relacionados con la salud, la lucha contra el cambio climático y el impulso de la biodiversidad.



# 14 Beneficios para tu organismo cuando consumes Aceite de Oliva Virgen Extra

## 1. Previene la aparición de enfermedades cardiovasculares.

Reduce hasta un 40% la probabilidad de padecer estas enfermedades.



## 2. Previene la aparición de enfermedades neurodegenerativas.

Inhibiendo la aparición de ciertas proteínas reduce la aparición de Alzheimer y otros tipos de demencia.

## 3. Reduce el nivel de glucosa en sangre.

Tu mejor amigo para evitar la aparición de diabetes y para mantenerla controlada si ya ha aparecido.



## 4. Fortalece tu sistema inmunológico.

Su actividad antibacteriana y antivírica ayuda a nuestro organismo a mantener las infecciones a raya.

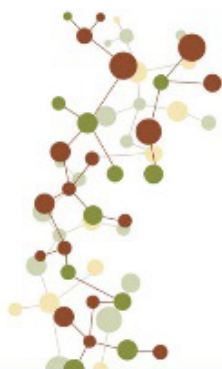
## 5. Mejora el perfil de tu microbiota intestinal.

Mejora la distribución de bacterias en tu organismo mejorando el bienestar de tu organismo.



## 6. Es el mejor antiinflamatorio natural.

Previene de aparición de enfermedades inflamatorias como la artritis.



## 7. Previene la aparición de trombos en la sangre.

Su efecto anticoagulante plaquetario protege el sistema cardiovascular.



## 8. Tiene efecto anticancerígeno.

Especialmente demostrado en cáncer de mama y de próstata

## 9. Reduce el nivel de colesterol en sangre.

Aumenta el nivel de HDL (colesterol bueno) y reduce el nivel de LDL (colesterol malo).



## 10. Favorece la absorción de vitaminas y minerales.

Ayuda a que nuestro organismo aproveche los componentes beneficiosos de otros alimentos.

## 11. Tiene un gran poder antioxidante.

Sus componentes nos ayudan a luchar contra el envejecimiento.



## 12. Protege tu piel.

Sus componentes cuidan tu piel desde dentro nutriéndola e hidratándola.

## 13. Regula tu tránsito intestinal.

A la vez que mejora la digestión, su poder lubricante facilita el tránsito intestinal.



## 14. Todo sin efectos secundarios para tu organismo.

Tras más de 5000 años de consumo no se han encontrado efectos secundarios para nuestra salud.



# Holeum

Figura 10.- El AOVE como fuente de salud. Descripción de los beneficios del consumo de AOVE.  
<https://healthyoleum.com/aove-y-salud/>

ejemplo, el contenido de polifenoles (figura 11) o de vitamina E. Y dado que existen unas necesidades nutricionales y unas preferencias sensoriales incluso para cada edad, ¿podríamos segmentar el mercado por edades y elaborar una tipología de AOVE en función de las preferencias de cada segmento?, ¿podríamos llegar a un mayor grado de segmentación y elaborar un AOVE en base al grado de sedentarismo de la población? ¿Un AOVE en función de las horas de actividad física que se realizan a la semana? Quizás focalizar nuestra estrate-

gia de marca en el binomio AOVE-salud, permitiría ganar cuota de mercado a otras grasas vegetales y animales, y aumentar nuestro mercado objetivo.

Y si redujéramos los costes de packaging (Figura 12) limitando la diversidad de nuestros productos (distintos tamaños y formatos, gama monovarietal, coupages, biodinámicos, ecológicos, condimentados, etc.) invirtiendo este ahorro de costes en un envasado con materiales totalmente reciclables, ¿seríamos capaces también de transmitir de esta

# CÓMO NOS AYUDAN LOS POLIFENOLES

<p>↓ ENVEJECIMIENTO CELULAR</p> <p>↓ RADICALES LIBRES</p> <p>↓ ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES</p> <p>↓ ASMA</p> <p>↓ COLESTEROL</p> <p>↓ INFECCIONES</p>	<p>↑ CONTROL HIPERTENSION</p> <p>↑ MEJORA LOS SINTOMAS DE DIABETES</p> <p>↑ PROTEGEN LA PIEL</p> <p>↑ ANTIINFLAMATORIO</p> <p>↓ OSTEOPOROSIS</p> <p>↓ ALZHEIMER</p>
---	---

Ingesta diaria recomendada de nuestro aceite para alcanzar el nivel óptimo de Polifenoles es 20grs o 3 cucharadas

Figura 11.- Los polifenoles de los aceites de oliva vírgenes aún no tienen un protagonismo en el mercado acorde a sus destacables propiedades.



Figura 12.- Reducir las opciones de producto y formato para una misma marca de AOVE puede conllevar un ahorro de costes considerable.



Figura 13.- Útil y práctico, el Bag in Box es un excelente envase para conservar el Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) y su calidad de manera sostenible.

manera un mayor compromiso con los valores de sostenibilidad y respeto ambiental que tanto preocupan a la sociedad? (Figura 13)

En definitiva, ¿lograríamos con todas estas nuevas variables crear una nueva curva de valor única y excepcional para abrir un océano azul?

La nueva curva de valor que surja debería cumplir tres cualidades que se complementan: foco de

atención, divergencia y un mensaje central convincente. En la figura 14 podemos apreciar como la estrategia de nuestro "nuevo AOVE" se focaliza en las variables relacionadas con la sostenibilidad y la salud. Su curva de valor es claramente divergente, su estrategia no imita a la que ya existe en el mercado. Y su mercado es claro y convincente: cuidamos tu interior (salud) y también tu exterior (medio ambiente).

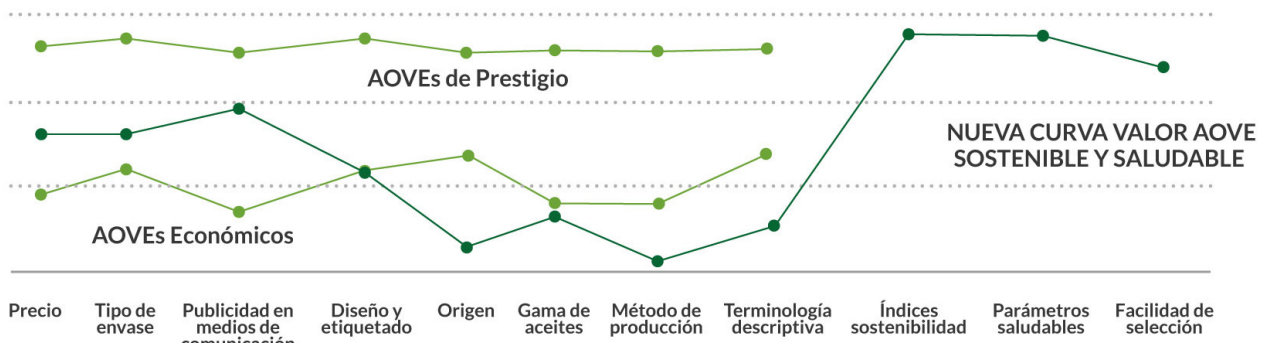


Figura 14.- Cuadro estratégico de un nuevo AOVE sostenible y saludable que contempla tres nuevas variables: índices de sostenibilidad, parámetros saludables y facilidad de selección

### 2.3.2.- CICLO DE VIDA MI PRODUCTO. EL EJEMPLO DEL OLIVAR EN SETO

Si ha sido capaz de crear un océano azul, de diferenciarse en el negocio del AOVE, deberá saber que todo tiene un principio y un final, y que sus productos no son ajenos a este ciclo de vida.

El ciclo de vida (Figura 15) se utiliza para dividir la vida de un producto de principio a fin. En la primera etapa, el producto es ideado por primera vez e introducido en el mercado. Si el producto responde a las necesidades del mercado penetra con fuerza maximizando su participación potencial. Después,

pasado un tiempo, las ventas del producto comienzan a caer a medida que se introducen mejores opciones. No importa cómo de bueno sea su producto, este acabará desapareciendo del mercado. Esto no significa necesariamente que su producto vaya a abandonar el mercado rápidamente, pero sí significa que el mercado terminará saturándose.

Al aumentar la competencia, bajará la demanda y las ventas comenzarán a disminuir. Disponer de un mapa de ciclo de vida para los productos que ofrezca le permitirá seguir el recorrido de los productos de principio a fin, y ser más eficientes en las inversiones con cada uno de ellos.



Figura 15.- Una estrategia de océano azul supone la creación de nuevas reglas de juego favorables a nuestro conocimiento y donde la competencia resulta de inicio irrelevante

### 2.3.2.1.- Introducción

Durante esta primera fase del ciclo de vida del producto las ventas pueden ser bajísimas y, por tanto, los beneficios casi inexistentes.

En esta fase no preocupan los pocos beneficios que el producto puede aportar a la empresa ya que el objetivo es otro: dar a conocer el producto y expandirlo en el mercado a través de estrategias publicitarias, promociones, etcétera. Normalmente, no se conoce todavía la trayectoria que va a te-

ner el producto, puede preverse, pero no se sabe con certeza si el producto será un éxito o un fracaso (Figura 16).

¿Imaginan a los primeros olivicultores que asumieron la tecnología de del olivar en seto en el año 1994? Desconocían completamente los marcos adecuados de plantación, la poda necesaria, las variedades, los sistemas de soporte precisos, no existían máquinas específicas para la recolección de la aceituna, contaban con la total reticencia de la comunidad científica, y entre otras muchas más

## Ciclo de vida del producto

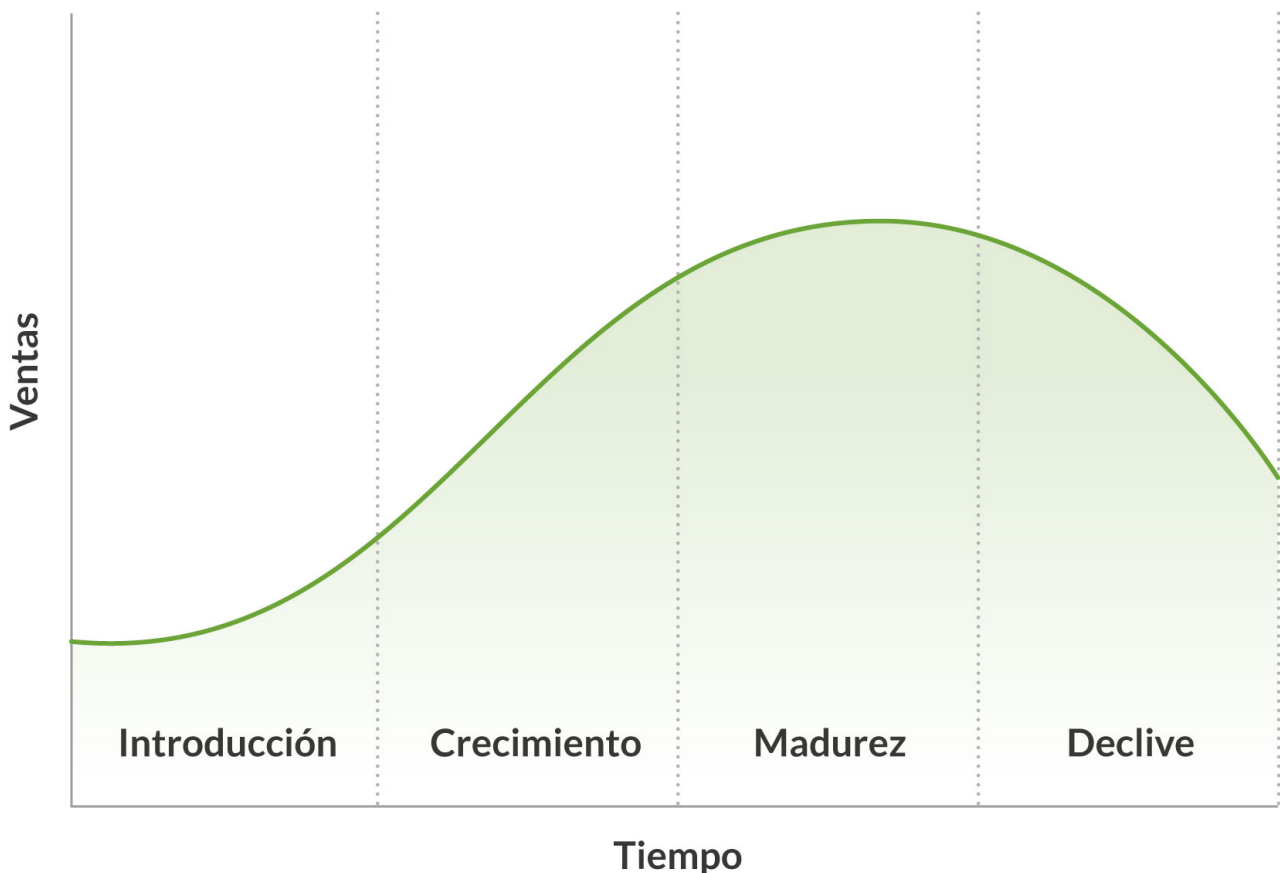


Figura 15. Etapas del ciclo de vida de un producto

### Factores del entorno

Problemas de puesta a punto tecnológica  
Reticencia de la distribución  
Resistencia de los consumidores en modificar sus hábitos  
Competencia

### Objetivos

Objetivo prioritario: estimular la demanda primaria lo más rápidamente posible  
Dar a conocer la existencia del producto  
Informar al mercado de las ventajas de la innovación  
Incitar a los compradores a probar el producto  
Introducir el producto en las redes de distribución

### Programa de marketing

Concepción básica del producto  
Distribución selectiva, incluso exclusiva  
Precios de descremación / penetración  
Comunicación informativa / educativa

Figura 16.- Contexto en el que se desarrolla un producto en la fase de introducción.

objecciones los consumidores dudaban incluso de la calidad del AOVE obtenido. Un mar de dudas técnicas que asumieron los pioneros a costa de pagar un elevado coste en el desarrollo inicial de la curva de aprendizaje del modelo en seto (Figura 17).

### 2.3.2.2.-Crecimiento

La fase o etapa de crecimiento corresponde con la aceptación del producto por parte de los consumidores. Es durante esta etapa cuando las ventas empiezan a dispararse y los beneficios empiezan a aumentar.

Durante esta etapa, la producción se dispara y por tanto (debido a la economía de escala) los costes se reducen. También es una etapa en la que podemos empezar a ver nuevos competidores que intentarán diferenciarse de nuestro producto y construir su propia imagen de marca (Figura 18).

Los primeros olivicultores del olivar en seto identificaron las variedades arbequina y arbosana, se asociaron con empresas de maquinaria que les facilitaron la poda mecanizada y la recolección con máquinas cabalgantes específicas.

Redujeron los costes de implantación simplificando las estructuras de soporte del seto, y se lanzaron a un crecimiento exponencial de la superficie plantada. Los estudios científicos certificaron el sistema desde el punto de vista de sostenibilidad, tanto económica como ambiental, y hoy en día el olivar en seto se ha universalizado. La superficie



Figura 17.- “La senda del azar” es un documental que narra la introducción y desarrollo del olivar en seto en el mundo.

mundial crece año a año, y las nuevas tecnologías que se suman al modelo aportan todavía más ventaja competitiva a los olivicultores en seto con respecto a los tradicionales (Figura 19).

El seto ha otorgado a los olivicultores una garantía de rentabilidad que encuentra precisamente su "seguro de vida" en la aún mayoritaria olivicultura tradicional.

Cuando los precios del AOVE bajan, los olivicultores tradicionales con un coste por kilo de AOVE producido muy superior al de los olivicultores de seto, encuentran su punto muerto o de equilibrio (costes iguales a ingresos) muchísimo antes que los olivicultores en seto.

Esta circunstancia provoca que muchos de los olivicultores tradicionales descuiden o abandonen sus explotaciones, disminuyendo la producción global de AOVE y reequilibrando así la curva de la oferta y la demanda.



Descarga el estudio completo aquí

### Factores del entorno

- Aumento acelerado de las ventas
- Público objetivo: segmento de receptores precoces
- Muchos nuevos competidores
- Tecnología ampliamente difundida

### Objetivos

- Extender y desarrollar el mercado
- Maximizar la tasa de ocupación del mercado
- Crear una fuerte imagen de marca
- Crear y mantener la fidelidad a la marca

### Programa de marketing

- Mejorar el producto
- Intensificar la distribución
- Reducir los precios
- Comunicación dirigida a crear una imagen de marca

Figura 18.- Contexto en el que se desarrolla un producto en la fase de crecimiento.

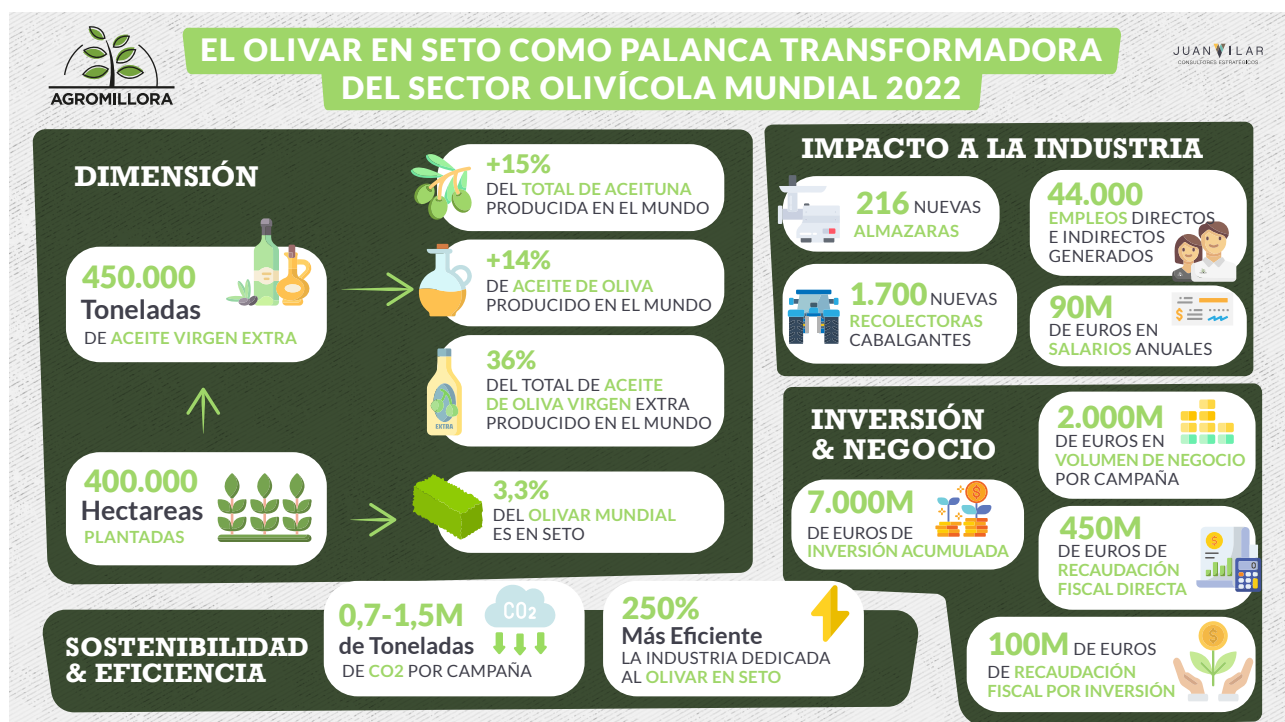


Figura 19.- Consecuencias de la aceptación del olivar en seto por el sector oleícola internacional.

### Factores del entorno

Demanda no expandible  
Demanda de reposición en los bienes duraderos  
Mercados hipersegmentados  
Estructura oligopolista del mercado  
Tecnología vulgarizada

### Objetivos

Diferenciar el producto  
Buscar nichos nuevos  
Ventaja competitiva basada en variables diferentes que el producto

### Programa de marketing

Diferenciación del producto  
Precios bajos  
Distribución intensiva  
Comunicar al mercado el posicionamiento deseado



Figura 20.- Contexto en el que se desarrolla un producto en la fase de madurez

### 2.3.2.3.- Madurez

La etapa de madurez se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa, la tercera del ciclo de vida de un producto, suele tener una duración más amplia que el resto. Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse.

En esta etapa la competencia ya es considerable, por lo que no se ha de competir únicamente en precios, sino que además se deben identificar y trabajar otros factores relevantes para los consumidores, para conseguir realmente un producto y una propuesta de valor diferenciada (Figura 20).

Los olivicultores en seto seguramente no han alcanzado esta fase de madurez, pero no es difícil

pensar que con el paso del tiempo el número de hectáreas de este modelo crezca en tal medida que acaben sustituyendo por completo a la olivicultura tradicional. En ese momento, ¿quiénes creen que serán los competidores de los olivicultores en seto? Efectivamente: ¡los propios olivicultores de olivar en seto! Será el momento de diferenciarse, de ser los más competitivos en costes, de buscar nuevos nichos de mercado y aportar mayor valor a nuestras aceitunas. En definitiva, será el momento de enamorar al menor coste posible, o lo que es lo mismo, de ocupar los vagones de la cabecera de un tren que irá perdiendo paulatinamente las unidades traseras menos eficientes.

¿Y cómo podemos comenzar a posicionarnos para afrontar con garantías de éxito esta etapa? Seguramente incorporando ya en nuestras explotaciones olivícolas las nuevas variedades de olivar en seto, mucho más eficientes en el uso de los recursos, y desvinculándonos de las repetitivas plantaciones de arbequina y Arbosana que aglutinan la mayor parte de la superficie de olivar en seto. También ofreciendo a nuestra almazara compradora una calidad de aceituna basada en parámetros cada vez más valorados por el consumidor final como es el contenido de polifenoles o vitamina E del AOVE obtenido. O bien ofreciendo aceitunas que den lugar a un mayor grado de estabilidad del AOVE en las almazaras o envasadoras en previsión de épocas donde disminuya la demanda y se reduzca la rotación del producto. Las almazaras buscan en la actualidad ofrecer AOVes sostenibles medio ambientalmente, quizás sea el momento de comenzar a medir la huella de carbono y la eficiencia en el uso del agua de nuestra producción de aceitunas. Tal vez debamos comenzar a medir el índice

Clasificación de Köppen (2071-2100)

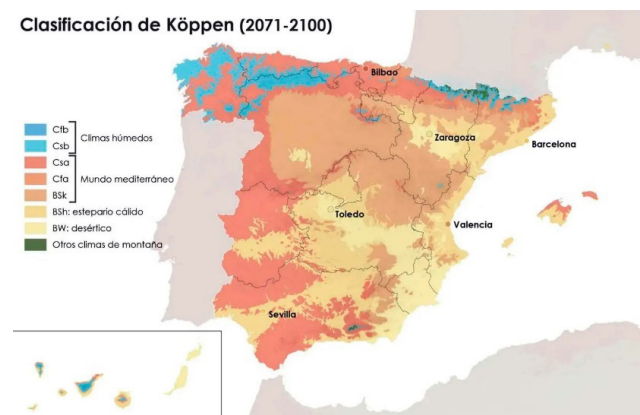


Figura 21.- Previsión y clasificación de los climas de Köppen en España en el periodo 2071-2100

### Factores del entorno

Crecimiento nulo  
Importante disminución de las ventas  
Segmentación de los rezagados  
Reducido número de competidores  
Importantes cambios tecnológicos

### Objetivos

Desinvertir rápidamente  
Transformarse en especialista del sector  
Mantener la demanda del mercado

### Programa de marketing

Línea de productos limitada  
Distribución selectiva  
Precios más altos  
Comunicación reducida

Figura 22.- Contexto en el que se desarrolla un producto en la fase de declive

de biodiversidad en nuestra parcela y cómo contribuimos a aumentarlo año a año gracias a nuestras prácticas agrícolas.

Por otra parte, en ese escenario futuro de competencia entre los olivicultores en seto debemos considerar especialmente que el cambio climático va a dificultar cada vez más la disponibilidad de agua en muchas zonas del Sur de España (Figura 21). Los especialistas manejan diferentes modelos y escenarios climáticos para tratar de predecir cómo podría evolucionar el mapa del clima en España en las próximas décadas. Sin embargo, todos ellos coinciden en señalar la intensificación de la aridez en la península, la extensión al norte del clima mediterráneo, la disminución de las áreas de clima oceánico y de montaña y la desertificación de determinadas regiones, como el Sureste, el valle del Ebro o La Mancha. Es el momento de preparar nuestra competitividad en este sentido:

incorporando y aprendiendo a gestionar las nuevas tecnologías de riego que hagan más eficiente la gestión de un recurso hídrico cada vez más limitado y costoso.

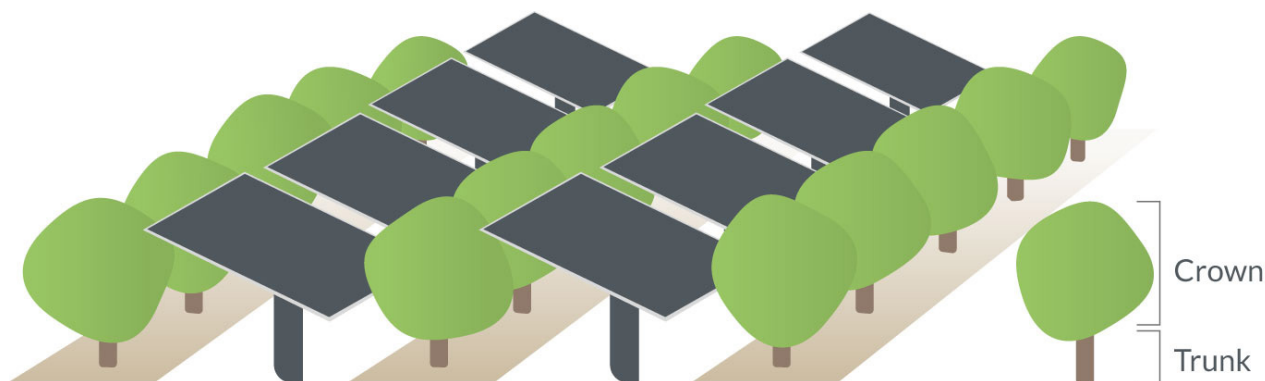
Sumando a nuestro olivar en seto las herramientas adecuadas: variedades más resistentes a las condiciones de riego limitado o seco (Lecciana, Sikitita), podas que limiten el perímetro productivo, o un manejo apropiado de nuestros suelos que incremente su contenido en materia orgánica y por tanto su capacidad de retención de agua (uso de cubiertas vegetales, agricultura regenerativa, incorporación restos de poda, etc.).

Diversificando riesgos: adquiriendo y realizando plantaciones en las cuencas hídricas más favorables ante el nuevo escenario climático.

#### 2.3.2.4.- Etapa de declive

Esta es la etapa del ciclo de vida del producto previa a su desaparición. Las ventas disminuyen de manera considerable, al igual que la competencia, lo que significa que hay poca demanda del producto. Los precios tienden a estabilizarse o aumentan si la demanda se incrementa de nuevo. Es importante notar cuando un producto ha llegado a esta fase y eso se percibe cuando han aparecido productos similares a un precio más bajo o los avances tecnológicos han vuelto obsoleto el producto. La clave en esta etapa es mantener la fidelidad de los clientes que continúan adquiriendo el producto y tomar la decisión comercial de renovarlo o suprimirlo (Figura 22).

¿Creen que no desaparecerá el olivar en seto tal y como lo concebimos hoy en día? ¡Por supuesto que lo hará! Puede ser que esta tecnología permanezca en el mercado unos cuantos años más o décadas, pero finalmente desaparecerá. ¿Y cuál será la causa? Dejen volar su imaginación y visionen robots autónomos que gracias a la Inteligencia Artificial seleccionan y recolectan de manera individual cada aceituna en su momento óptimo de madurez sin necesidad de máquinas cabalgantes. Variedades de olivo editadas genéticamente de acuerdo con las necesidades del productor y del consumidor. Plantas de vivero que incorporan fauna auxiliar, microbiota y bacterias inoculadas específicas para cada parcela que fomenten los mecanismos naturales de defensa. Riego y nutrición individual para



cada olivo aplicada en los vasos conductores minimizando el gasto energético de la planta, sistemas de regulación estomática, y de control del vigor. Plantaciones mixtas de olivar y placas fotovoltaicas (Figura 23), o incluso plantas generando electricidad a partir de la energía fotosintética sobrante. Lo imaginen como lo imaginen, el desarrollo de la ciencia y de la civilización harán obsoleta en el futuro la tecnología del olivar en seto. Si usted en ese momento no está preparado para desaprender difícilmente podrá transformarse, y en ese caso, habrá perdido la partida y tal vez su inversión.

### 2.3.3.- LA MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

Esta matriz complementa el análisis de ciclo de vida de sus productos ayudándole a clasificarlos y a tomar decisiones estratégicas sobre los mismos:

- Identificar los productos que son más rentables para su empresa.
- Orientar sobre el plan estratégico de marketing idóneo para cada uno de sus productos o unidades de negocio.
- Indicar dónde invertir o desinvertir en su cartera de productos.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado, y el eje horizontal la cuota de mercado. Estos dos ejes generan cuatro cuadrantes que representan cuatro conceptos diferentes sobre la cartera de productos o cartera de negocios de la organización. A cada uno de estos cuadrantes se les llama producto estrella, producto interrogante, producto perro y producto vaca (Figura 24).

#### 2.3.3.1.- Producto estrella

El producto estrella es un producto con alto crecimiento y alta participación en el mercado, por lo que suelen ser productos que acaban de lanzarse o están en un mercado en fase de crecimiento. Cuando pensamos en un producto estrella también estaremos encaminando nuestras estrategias hacia una mayor inversión para que alcancen un nivel óptimo de consolidación en el mercado. Es decir, son productos que generan liquidez pero también necesitan una mayor inversión. Son productos con interesantes perspectivas de crecimiento.

Si tenemos en cuenta el ciclo de vida del producto estrella diremos que es un producto en su fase de crecimiento.

#### 2.3.3.2.- Producto vaca

El producto vaca se denomina así porque son aquellos productos que necesitando una mínima inversión generan una gran liquidez. Generalmente son los productos que ya llevan tiempo en el mercado y están más consolidados. El producto vaca está en la fase de su ciclo de vida de madurez.

#### 2.3.3.3.- Producto perro

Los productos perros son aquellos que generan poca liquidez y, además, no tienen una participación de mercado significativa. Cuando detectas estos productos en tu cartera deberás tomar alguna decisión: eliminarlos por completo o reducir significativamente sus costes si esto es posible. El producto perro es un producto en declive cuya trayectoria es tendente a la desaparición.



Figura 24.- La matriz BCG y sus cuatro cuadrantes.

### 2.3.3.4.- Producto interrogante

Un producto interrogante es un producto con gran potencial de crecimiento, pero también con una baja cuota de mercado. Este tipo de productos acabará convirtiéndose en un producto estrella o un producto perro. Cuando detectas este tipo de productos necesitarás tomar una decisión generalmente arriesgada: ¿apostarás por el producto interrogante confiando en que termine convirtiéndose en un producto vaca o lo eliminarás de tu cartera para tener mayor seguridad, pero cortando un posible camino de crecimiento? Si relacionamos este producto con su ciclo de vida podemos decir que son los productos que están en la etapa de lanzamiento o introducción al mercado.

### 2.3.3.1.- La matriz BGC de un olivicultor.

¿Sigue pensando a estas alturas del capítulo que el marketing sólo es interesante para la parte de la

cadena de valor del AOVE más cercana al consumidor final? ¿Cree que la matriz BCG no tiene sentido en su explotación familiar unipersonal? Siento decirle que, de nuevo como director y miembro único quizás de todos los comités de su empresa, deberá calificar, analizar, evaluar y tomar decisiones sobre sus plantaciones de olivar.

Imaginemos un olivicultor que ha plantado durante los últimos años olivar en seto, pero que también dispone de olivar tradicional mecanizable y no mecanizable, y de olivar intensivo. Todos ellos cultivados de manera eficiente y a pleno rendimiento tanto en secano como en regadío. Si analizamos el coste por kilo de aceite producido en los distintos modelos de cultivo podríamos encontrarnos con un escenario semejante al descrito en la tabla 4.

Si en inicio consideramos que el precio pagado por la almazara por nuestras aceitunas es semejante para todos los modelos de cultivo podríamos cla-

Sistema de cultivo	Coste por 5kg de aceite
Olivar tradicional no mecanizable de secano	3,53€
Olivar tradicional mecanizable de secano	2,64€
Olivar tradicional mecanizable de regadío	2,18€
Olivar intensivo de secano	1,90€
Olivar intensivo de regadío	1,60€
Olivar superintensivo (en seto) de regadío	1,49€

Tabla 4.- Clasificación y costes por kilo de aceite de los distintos sistemas de cultivo del olivar (AEMO, 2020)

sificar nuestro olivar según la matriz BCG descrita en la tabla 5.

Un olivar en seto en regadío de las variedades arbequina y arbosana nos aporta en estos momentos una gran rentabilidad. Conocemos las técnicas de cultivo adecuadas para su gestión y sin lugar a duda a fecha de hoy es un producto estrella en nuestra explotación olivarera.

Por su parte si somos propietarios de un olivar intensivo (marco de plantación 6\*3) con una variedad local en plena producción, y disponemos de la mano de obra necesaria para gestionarlo, podríamos describir este olivar como un producto vaca.

Sigue generando buenos beneficios, aunque deberemos estar atentos para comprender y analizar hasta qué punto la diferencia de beneficio con res-



Tabla 5.- Matriz BCG para los diferentes sistemas de cultivo de un olivicultor tipo

pecto a nuestro producto estrella, el olivar en seto, no justifica a medio largo plazo su transformación.

Disponer de un olivar tradicional sea mecanizable o no, tenga o no la posibilidad de riego, supone estar en la parte más débil de la pirámide competitiva, en el cuadrante de los productos perro. Hoy en día las nuevas plantaciones de olivar tradicional han quedado restringidas a zonas de elevada pendiente y difícil accesibilidad. Los costes están casi siempre por encima del precio de mercado, incluso con la certificación ecológica y el aporte de las ayudas públicas. Mal que nos pese, sólo puede tener sentido como fuente de materia prima para un nicho de mercado muy reducido que está dispuesto a pagar más por AOVE's muy exclusivos. Mientras

no se plantee una estrategia de resiliencia para convertir en reconocimiento y posicionamiento diferenciado el aceite de oliva de estas plantaciones, e integrarlo en futuras ayudas públicas destinadas a la conservación del territorio, su destino no es otro que el abandono o la transformación hacia olivares más mecanizados.

¿Y cuáles serían nuestros productos interrogantes? En la tabla 5 hemos señalado diferentes opciones por su todavía relativa baja penetración en un mercado de alto crecimiento como es el del olivar en seto. En el caso de las nuevas variedades de olivar en seto (Lecciana, Sikitita, Arbosana o Todolivo i15, Coriana, Sultana o Sikitita 2, Oliana) los resultados obtenidos son francamente esperanzadores, me-



## ¿Cuales son los objetivos del Club Lecciana?

**Club Lecciana es una plataforma que impulsa el consumo de los aceites Lecciana, otorgándoles el valor que merecen y posicionando esta variedad con un valor diferenciador y competitivo en el mundo del aceite de oliva.**

Los miembros del club, apasionados productores y elaboradores de aceite Lecciana, unen sus fuerzas para promover y elevar el tratamiento de esta variedad.

**Estamos comprometidos con el crecimiento de Lecciana como un AOVE de alta gama, gran calidad y un elevado nivel de polifenoles.**

Únete a nosotros en esta emocionante travesía y descubre un mundo de sabor, experiencias y calidad que solo Lecciana puede ofrecer.

**#ClubLecciana**

Figura 25.- Web del Club Lecciana. Una asociación promovida por la Universidad Aldo Moro de Bari (Italia) que tiene como objetivo mejorar sus técnicas de cultivo, su elaboración, así como la promoción de su AOVE.

Por lo tanto, mejorando en principio la eficiencia y productividad de las variedades arbequina y arbosana. Si a este hecho sumamos el esfuerzo de los obtentores por aportar un mayor valor a las mismas y posicionar sus AOVE's como diferenciales en la mente del consumidor (Figura 25), no sería excepcional el hecho de esperar una mayor rentabilidad en las plantaciones realizadas con estas variedades. Sin embargo, su reciente introducción en el mercado hace necesario un periodo de aprendizaje que nos aporte un mayor grado de conocimiento y experiencia.

Cómo productos interrogantes podríamos añadir también el olivar en seto en secano y la recolección con máquinas cabalgantes de aceituna de mesa. Una realidad palpable para algunos empresarios avanzados, pero una gran interrogante para la mayoría de los olivicultores. EL coste por kilo de AOVE obtenido en una parcela de secano con las características edafoclimáticas y la gestión adecuada se podría equiparar al de un olivar en seto en regadío. El volumen obtenido de AOVE por hectárea será inferior al de un olivar en regadío, pero también los costes. Sin embargo, si consideramos que la superficie de secano disponible en España es elevada y su rentabilidad o valor se referencia a la producción de cereal que habitualmente se cultiva en estas parcelas, no nos cabe ninguna duda que el olivar en seto en secano no dejará de crecer en los próximos años.

El olivar en seto de aceituna de mesa es otra gran oportunidad que puede llegar a convertirse en producto estrella de su explotación olivícola. Las variedades Manzanilla Cacereña, Elviana y Sevillana lideran la transformación de un sector limitado por la disponibilidad de mano de obra y la clara competencia del olivar mecanizado para la producción de AOVE. El molestado de las aceitunas ha dejado de ser un problema para la recolección con máquinas cabalgantes si se sumergen en salmuera inmediatamente después de la recolección. En este medio el proceso de oxidación se detiene. No obstante, la apuesta por la aceituna de mesa cultivada en seto requiere todavía de una gran inversión que permita la introducción de nuevas variedades y tecnologías para su gestión.

No incluimos en este matriz todas aquellas tecnologías o herramientas que son transversales a

todos los modelos de cultivo descritos en nuestra matriz BGC: agricultura regenerativa, ecológica, biodinámica, determinación de índices de biodiversidad, huella de carbono, huella hídrica, etc. Sin embargo, su adopción puede suponer una mayor fuente de diferenciación y contribuir a sumar valor a nuestros productos.

### 2.3.4.- LA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE NUESTROS CLIENTES

Si en el apartado 2.3.1, les recomendábamos la lectura del libro "El océano azul", en esta ocasión no podemos dejar de sugerirles la lectura de "La vaca púrpura" de Seth Godin.

Un libro que de nuevo describe la necesidad de crear productos extraordinarios de los que merezca la pena hablar en un momento donde el consumidor dispone de una oferta desmedida y está demasiado ocupado para perder el tiempo investigando algo que usted se ha esforzado en crear. Un texto que además explica cómo posicionar estos productos en el mercado gracias al modelo de curva de difusión de ideas o innovaciones.

La curva de adopción de la innovación (Figura 26) propuesta por Everett Rogers en 1962 es un modelo sociológico que clasifica a los usuarios en diferentes categorías en función de su disposición a adoptar una determinada tecnología o innovación. Pensar en esta curva es muy útil dado que ayuda a entender hacia quiénes debemos focalizar los esfuerzos de atracción o venta en cada momento.

Esta ley establece que el primer 2,5% de la población son los innovadores, y el siguiente 13,5% son los primeros seguidores. Los innovadores persiguen nuevos productos o ideas de forma agresiva y están intrigados por cualquier avance fundamental; ser los primeros es una parte fundamental de sus vidas. Como su nombre sugiere, los innovadores son un porcentaje pequeño de la población que reta al resto a pensar y a ver el mundo de forma diferente.

Los primeros seguidores también llamados visionarios suelen probar nuevas ideas tan pronto como pueden. Son poco fieles, dado que siempre están buscando cosas nuevas. La gran diferencia

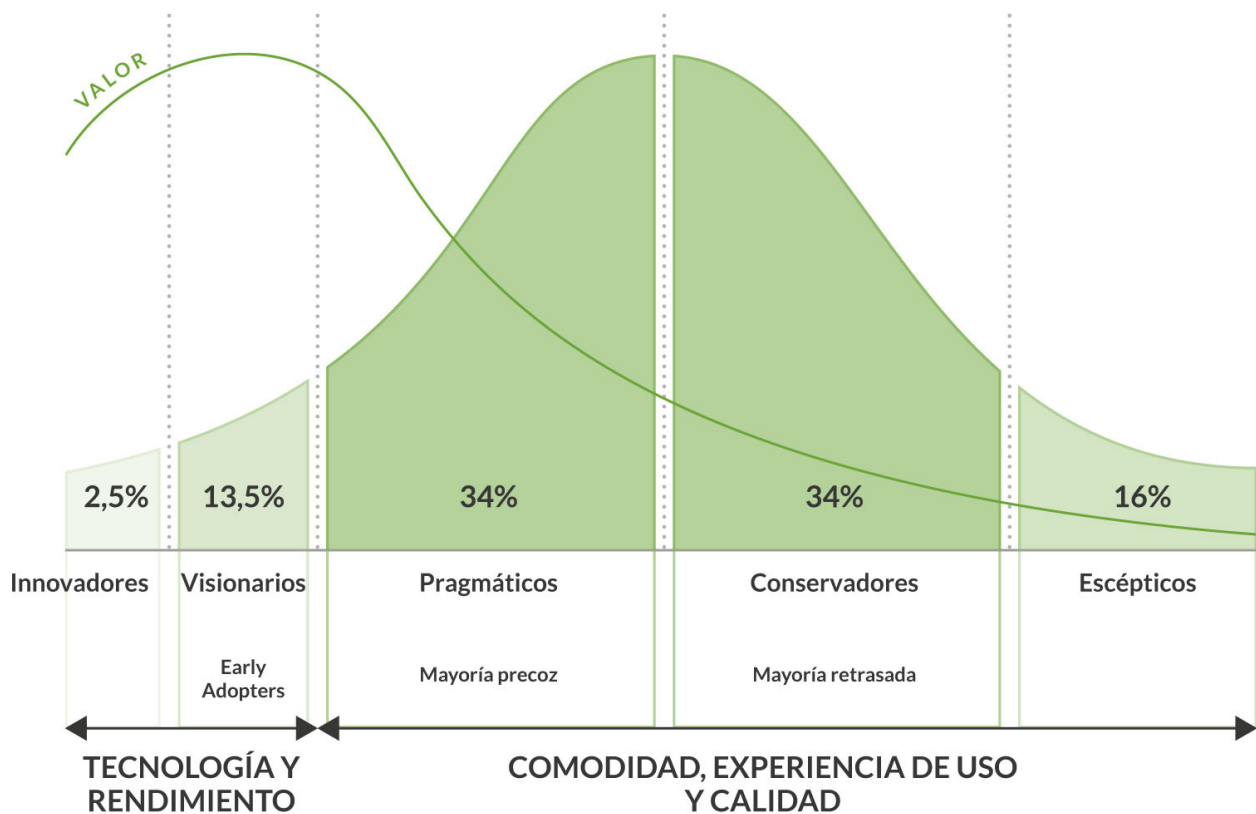


Figura 26.- Curva de adopción de las nuevas tecnologías

ente este segmento y el anterior es que los visionarios son líderes de tendencias, es decir suelen tener la capacidad de influenciar a otras personas.

**Pragmáticos:** representan el 34% de la población aproximadamente. Este conjunto de clientes adopta una innovación reproduciendo o copiando las tendencias que han adquirido anteriormente el segmento de los "early adopters", aunque lo nieguen, y lo suelen hacer al cabo de cierto tiempo. El segmento de la mayoría precoz es voluminoso, suele estar formado por personas con un poder adquisitivo por encima de la media y puede ayudar a alcanzar el tamaño de mercado necesario como para escalar una startup.

**Conservadores:** el otro 34% de la población que sólo utilizan las nuevas ideas y productos cuando la gran mayoría ya lo está haciendo y por ello pasa bastante tiempo antes de que esto ocurra. Aunque se trate de un volumen de personas interesante, el tiempo de respuesta es lento, siendo

típicamente el segmento de la población que más atraído se siente hacia las soluciones consolidadas de mercado

**Escépticos:** es el último grupo, se trata de personas tradicionales que no abrazan las nuevas tendencias y que son reacios a adoptar nuevas ideas. Suelen pertenecer al segmento de la población de edad avanzada. Si con el tiempo adoptan el uso del producto o tecnología es porque ya se ha convertido en la corriente principal, es una commodity o simplemente está obsoleto.

#### 2.3.4.1.- Segmentación de clientes de un productor de aceitunas.

Llegados a este punto de nuestra "partida de ajedrez" y si conocemos nuestras piezas (matriz BCG), simplemente debemos orientarlas en la dirección adecuada. Algo fácilmente comprensible si recurriendo de nuevo al mundo de las metáforas tra-tamos de dar una respuesta obvia a una pregunta que contextualizamos en un escenario de extremos: ¿a quién tratarían de vender un tractor

autónomo equipado con Inteligencia Artificial? A un agricultor que todavía utiliza la fuerza de la caballería para realizar sus labores de cultivo, o a un agricultor que ha sido pionero en el uso de tractores híbridos y que dispone de una finca completamente monitorizada gracias al uso de las nuevas tecnologías.

Ese y no otro es el “movimiento” que debemos realizar: desplazar nuestros productos hacia los compradores adecuados que sean capaces de distinguir y transmitir al mercado su valor. Nadie pagará más por nuestras aceitunas si el comprador de las mismas no es capaz de transmitir al siguiente esla-

bón de la cadena de valor las virtudes de nuestro producto.

Encontrar una almazara que adquiera una aceituna procedente de un olivar en seto de arbequina o arbosana no parece complicado hoy en día. Sin embargo, si pensamos quién estaría dispuesto a pagarnos más por reconocer la diferenciación o el valor extra que puede suponer introducir en el mercado un aceite elaborado con una nueva variedad, o un AOVE que refleje nuestros esfuerzos por garantizar y medir la mejora en la sostenibilidad de nuestro olivar, entonces la historia se complica. Sólo los innovadores, y en segunda instancia los vi-

TIPOS DE PRODUCTO	TIPOS DE PRODUCTO
<p><b>PRODUCTO ESTRELLA</b></p> <p>Olivar en seto de regadío de arbequina y arbosana</p>	<p>INNOVADORAS + VISIONARIAS + PRAGMÁTICAS + CONSERVADORAS</p>
<p><b>PRODUCTO VACA</b></p> <p>Olivar intensivo de variedad local de regadío</p>	<p>INNOVADORAS + VISIONARIAS + PRAGMÁTICAS + CONSERVADORAS + ESCÉPTICAS</p>
<p><b>PRODUCTO INTERROGANTE</b></p> <p>Aceitunas de nuevas variedades procedentes de olivar en seto</p> <hr/> <p>Aceituna de mesa (Manzanilla Cacereña, Sevillana, Elviana) procedente de olivar en seto.</p> <hr/> <p>Aceitunas procedentes de plantaciones con una huella de carbono, huella hídrica e índice de biodiversidad perfectamente definidas.</p> <hr/> <p>Aceitunas</p>	<p>INNOVADORAS + VISIONARIAS</p>
<p><b>PRODUCTO PERRO</b></p> <p>Olivar tradicional no mecanizable de secano</p> <hr/> <p>Olivar tradicional mecanizable de regadío</p> <hr/> <p>Olivar tradicional mecanizable de secano</p>	<p>PRAGMÁTICAS + CONSERVADORAS + ESCÉPTICAS</p>

Tabla 6.- Segmentación de productos y segmentación de clientes destino de un productor de aceitunas

sionarios verán la oportunidad donde otros ven la dificultad.

El resto de los productos que habíamos descrito y clasificado en el apartado 2.3.3.1. (Tabla 5) como ejemplo de una explotación de olivar, son fácilmente asumibles por la totalidad de almazaras incluyendo las pragmáticas, las conservadoras e incluso las escépticas, ya que son productos con un elevado grado de madurez en el mercado. Sólo un pequeño porcentaje de almazaras se atreven a descartar a los proveedores que realizan la recolección de manera tradicional, priorizando a los del olivar mecanizado. La razón está ligada a aspectos cualitativos como:

- La mayor facilidad para adaptar la recolección del olivar en seto al ritmo de trabajo o molturación de la almazara, minimizando los riesgos de oxidación de la aceituna.

- A una mayor limpieza en la aceituna procedente de olivos recolectados con máquinas cabalgantes.

- O a temas de sostenibilidad y uso de los recursos que, en contra de la opinión generalizada, resultan mucho más favorables en los olivos formados en seto que en los plantados de manera tradicional (Camposeo, 2019).

Eficiencia y sostenibilidad que unidos al concepto de biodiversidad son, como hemos repetido en numerosas ocasiones en este capítulo, factores que las almazaras innovadoras o visionarias reconocen como muy relevantes en la decisión final de compra del consumidor.

## 2.4.- PLAN DE ACCIÓN: "MOVIENDO NUESTRAS FICHAS"

Si la estrategia define cómo vamos a alcanzar los objetivos marcados, el plan de acción determina qué táctica o acciones concretas vamos a llevar a cabo para desarrollar nuestra estrategia.

Como en todos los diferentes apartados o secciones que ya hemos visto, el plan de acción también requiere de una metodología o sistema de trabajo.

Cada una de las acciones establecidas deben contemplar o recoger como mínimo los siguientes datos:

- Asignación de responsabilidades: establecer las personas responsables de que la acción se desarrolle, ejecute, mida y evalúe

- Fechas de ejecución: hay que marcar siempre fecha de inicio y fecha de finalización de la acción.

- Prioridades: establecer siempre las prioridades, porque surgirán multitud de acciones, pero el tiempo y los recursos son limitados.

- Recursos a invertir: qué recursos necesitará la acción planteada ya sean humanos, económicos, materiales...

- Instrumentos a utilizar: qué herramientas van a ser necesario para poder realizar la acción

No es necesario describir extensamente todas las acciones que estipulemos para el plan de marketing, no queremos un documento interminable. Hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen. Esta parte táctica del plan nos ayuda a llevar a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados.

-Acciones sobre productos (Tabla 7): modificaciones o cambios de packaging, lanzamientos o modificaciones de productos, desarrollo de marca, incluir servicios.

-Acciones sobre precios: modificaciones de precios, descuentos, financiación, etc.

-Acciones sobre ventas y distribución: modificación de canales de distribución, renegociar condiciones con mayoristas, mejoras en plazos de entrega, aumentar o disminuir la fuerza de ventas, expandir o reducir las zonas de venta, etc

-Acciones sobre comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etc.

Previamente a la definición de acciones tenemos que valorar en qué canales de marketing nos enfo-

OBJETIVO	TIPOS DE PRODUCTO	FECHA	RESPONSABLE
<p>Producir aceitunas sostenibles con un contenido elevado de polifenoles y vitamina E</p>	<p>Determinar las variedades más adecuadas a la parcela seleccionada</p> <p>Establecer fecha de plantación, y contratar empresas de servicios necesarias.</p> <p>Definir parámetros que evalúen la sostenibilidad del olivar (huella de carbono, huella hídrica, biodiversidad, carga microbiana y vitalidad del suelo,...)</p>		
<p>Vender aceitunas de alto valor (mayor precio)</p>	<p>Determinar las variedades más adecuadas a la parcela seleccionada</p> <p>Establecer fecha de plantación, y contratar empresas de servicios necesarias.</p> <p>Definir parámetros que evalúen la sostenibilidad del olivar (huella de carbono, huella hídrica, biodiversidad, carga microbiana y vitalidad del suelo,...)</p>		
<p>Formación y mejora continua de la explotación de olivar</p>	<p>Relación cercana con stakeholders tecnológicos (proveedores de riego, maquinaria, fitosanitarios, sensórica...)</p> <p>Formación en prácticas agronómicas respetuosas con el medio ambiente</p> <p>Conocer las prácticas agronómicas que maximizan la sostenibilidad de nuestras aceitunas.</p> <p>Benchmarking de las variedades seleccionadas</p>		

Tabla 7.- Ejemplo de ficha con el plan de acción para la definición y mejora del producto “aceituna sostenible”.

camos (p.e marketing digital o marketing tradicional) en base a los recursos de los que disponemos y el objetivo que queremos alcanzar (apuntar directamente a nuestro público objetivo o perseguir un gran alcance).

### 2.5- SEGUIMIENTO y KPIS: Mide lo que realmente es importante

Seguro que la mayoría de ustedes han escuchado a hablar de las siglas “KPI”: Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño) – son esos parámetros que nos sirven para medir y valorar la evolución de nuestras acciones y determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos.

A veces nos cegamos queriéndolo medir todo, cuando realmente solo hace falta encontrar aquellos KPIs que responden al negocio y a la estrategia definida. Por ejemplo, si lo que queremos es llegar a mucha gente en una fase de “reconocimiento” para nuestra marca, proponemos medir el alcance (¿a cuántas personas hemos impactado?) de nuestras campañas de marketing, pero no tiene sentido que midamos la conversión, porque probablemente a muchos de los usuarios a los que he llegado, no estén en fase de compra de nuestro producto. Pero esto, no significa que la acción no haya funcionado, sino que ha trabajado para el objetivo perseguido: darnos a conocer a una gran masa. Es importante establecer una frecuencia de medición

(una vez al mes, al final de año, al cierre de la campaña...) y medir siempre contra un comparativo, porque si no, los números solo son números... Podemos establecer la frecuencia que más nos convenga: vs. periodo anterior, media de los años anteriores, objetivos marcados, competencia... pero mantener las comparativas estables y constantes nos permitirá tener una visión realista de nuestro desempeño.

Vamos a ver un ejemplo práctico de KPI orientado a la comercialización: imaginemos que el objetivo de nuestra empresa oleícola es exportar el 70% de la producción, necesitaremos AOVes que sean muy estables a lo largo del tiempo porque probablemente, si exportamos a Australia, nuestro AOVE se demorará un tiempo de logística en aparecer en los lineales, y debido a los modelos de consumo del país, la frecuencia en cuándo se consumirá el producto puede ser más lenta. En este caso, un KPI imprescindible para nosotros serán los polifenoles, porque tendremos que asegurar que los AOVes son estables a lo largo del tiempo y llegan en óptimas condiciones cuando el cliente los consuma.

Veamos otro ejemplo de poner el consumidor en el centro y ofrecerle lo que está buscando: imaginemos que queremos llegar a un público objetivo moderno, gourmet, de un poder adquisitivo medio-alto, en este caso, tenemos que ofrecer una "experiencia" sensorial, con un AOVE complejo y diferencial. Nuestro KPI será conseguir ese acento aromático, equilibrado... Además, es posible que este consumidor le preocupe mucho el tema de la salud y el tema de la sostenibilidad... así entonces tendremos que fijarme en KPIs como el índice de polifenoles y la huella de carbono.

El listado de KPIs puede ser infinito... y más si tenemos en cuenta que marketing es transversal para toda la empresa, pero compartimos aquí algunos de los KPIs que consideramos más relevantes en torno al marketing y publicidad:

### **Reconocimiento de marca**

Indicador que mide el nivel de conocimiento de la marca entre los usuarios. La manera de medición puede ser "incitada" (si la pregunta al usuario es directa "¿reconoce a la marca x?") o "no incitada" (si la pregunta al usuario es en base a algo más amplio,

por ejemplo "¿que marcas del sector del AOVE me sabría decir?"). Para poder medir este KPI es importante que el estudio se haga con una muestra de personas representativa del grupo objetivo al que nos dirigimos.

### **Tasa de Conversión**

La tasa de conversión es un indicador que mide el porcentaje de usuarios que realizan una acción deseada, como comprar un producto, suscribirse a un boletín informativo o completar un formulario. Esta métrica permite evaluar la efectividad de las estrategias para convertir prospectos en clientes. Por ejemplo: si hago una publicidad en redes sociales, con un enlace a nuestra web y una llamada a la acción como "Conoce más sobre nuestro AOVE", la tasa de conversión será la división de las personas que han hecho "click" en el enlace, sobre el total de personas que han visto esa publicación multiplicado x 100.

### **Retorno de la Inversión (ROI)**

El ROI es un indicador financiero que compara el beneficio obtenido de una inversión con el costo de dicha inversión. En marketing, el ROI permite determinar cuánto se está ganando o perdiendo en relación con el dinero invertido en campañas publicitarias, eventos y otras actividades promocionales. Por ejemplo, si invierto 200 Euros en asistir a un evento, y a través de ese evento he generado 1.500 euros de venta, el ROI de esa acción es: 650%. Esto significa que, por cada euro invertido en el evento, has generado un retorno de 6.5 euros en ventas.

### **Coste por Adquisición**

El CPA representa el costo promedio de adquirir un nuevo cliente. Se calcula dividiendo el gasto total en marketing por el número de nuevos clientes obtenidos en un período específico. Mantener bajo el CPA es crucial para garantizar la rentabilidad de las acciones de marketing.

Supongamos que en un mes gastaste 1000 euros en campañas de publicidad en redes sociales, 500 euros en marketing de contenidos (blogs, vídeos, etc.), 300 euros en participar en una feria del sector, y 200 euros en comisiones de ventas para ob-

tener nuevos clientes. Además, durante ese mes, has adquirido 30 clientes nuevos. En este caso: Costo total de marketing y ventas = 2000 euros. Número de clientes adquiridos = 30 clientes. Por lo tanto, el Costo de Adquisición de Clientes sería de aproximadamente 66.67 euros por cliente.

### **Tráfico Orgánico y Posicionamiento en Buscadores (SEO)**

El tráfico orgánico y el posicionamiento en buscadores son indicadores clave del éxito de las estrategias de SEO. Medir la cantidad de visitantes que llegan al sitio web a través de resultados de búsqueda orgánica y monitorear los rankings de palabras clave son formas efectivas de evaluar el desempeño en este ámbito.

### **Interacción en Redes Sociales**

La interacción en redes sociales se refiere a la interacción que los usuarios tienen con el contenido de una marca en plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, entre otras. Métricas como likes, comentarios, compartidos y retweets son indicadores importantes del nivel de interacción y la relevancia del contenido. Las plataformas de redes sociales ofrecen un exhaustivo análisis de los principales KPIs de interacción. Además, se recomienda invertir un mínimo de dinero en campañas en redes para maximizar el impacto del contenido generado.

### **CONCLUSIÓN:**

La importancia del marketing en el sector oleícola no puede ser subestimada. El marketing es esencial para cualquier empresa, ya sea una envasadora de aceite, un productor de aceite premium o una explotación olivícola que comercializa sus aceitunas. Sin un plan de marketing efectivo, incluso los mejores productos o servicios pueden pasar desapercibidos en un mercado saturado y con cada vez más exceso de información.

El marketing en el sector olivícola no solo implica la promoción de productos, sino también la comprensión profunda de las necesidades y deseos del consumidor, la diferenciación de la marca en un

mercado competitivo y la creación de valor tanto para la empresa como para los clientes. Trabajar la estrategia poniendo siempre al consumidor en el centro es un elemento fundamental para garantizar la viabilidad y el crecimiento a largo plazo de cualquier empresa. Así pues, los animamos a empezar en este apasionante mundo de la comunicación y el marketing si todavía no lo han hecho. Les prometemos que será un camino lleno de aprendizaje, retos y diversión.

*NOTA DE LOS AUTORES. Los ejemplos citados y desarrollados por los autores de este e-book sólo pretenden poner de manifiesto la posibilidad de la aplicación de las diferentes metodologías y técnicas de marketing estratégico al mundo del AOVE. No se han contemplado ningún tipo de limitaciones bien sea legales o tecnológicas, por cuanto la invalidez de los ejemplos ha sido sólo provocar la reflexión de los lectores.*

*Las imágenes e ilustraciones son solo a modo de referencia.*



P/Manuel Raventós 3-5 | 08770 Sant Sadurní d'Anoia  
info.es@agromillora.com

