



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

TÍTULO

FACTORES DE ÉXITO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS ACEITES PREMIUM:

EL CASO DE PICUALIA

Alumno: JOSEFA ARBOLEDAS ROMERO

Tutor/a: MARÍA GUTIÉRREZ SALCEDO

**Dpto.: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, MARKETING Y
SOCIOLOGÍA**

Fecha: 29-11-2020

AGRADECIMIENTOS

A los entrevistados Emilio Artero Vázquez y a Juan Antonio Parrilla González empleados de Picualia, se les agradece su colaboración totalmente franca, su predisposición, su amabilidad en su atención ya que han abierto las puertas de sus instalaciones de par en par sin pensarlos dos veces.

Por otro lado cabe comentar, que en el ánimo de la entrevista, la forma en la que se han implicado en la contestación de las preguntas realizadas, se puede deducir el alto grado de implicación que tienen, lo orgullosos que se sienten de su trabajo y de los logros conseguidos por el equipo multidisciplinar formado por los trabajadores de PICULIA, por ello solo queda agradecer su colaboración en este trabajo de investigación y no menos importante hay que olvidarse de Jose María del Águila, que ha sido la enzima catalizadora haciendo posible el contacto con las personas mencionadas anteriormente.

RESUMEN

El aceite de oliva es un producto emblemático en la dieta mediterránea, ya que está comprobado científicamente, que el consumo de un buen aceite de oliva virgen extra aporta unas propiedades muy saludables para el organismo, y de ahí que algunos productores de aceite de oliva hayan apostado por hacer un aceite de oliva de mayor calidad, como son los Aceites de Oliva Premium. Aquí es donde entra el objetivo de nuestro Trabajo Fin de Máster, en el cual se pretende conocer y analizar los factores de éxito que debe adoptar dichas empresas para que su comercialización sea fructífera, ya que los costes de fabricación son mayores, con lo cual el precio de venta es más elevado que el de un Aceite de oliva normal. Para ello se ha estudiado en profundidad algunas de estas empresas productoras de aceites Premium, y concretamente a la empresa PICUALIA, llevándose a cabo una serie de entrevistas relacionadas con el objetivo de este TFM. Una vez que se han analizado los resultados de estas entrevistas, cabe destacar como principal factor de éxito la labor del Equipo Humano de Picualia, entre otros muchos.

ABSTRACT

Olive oil is an emblematic product in the Mediterranean diet, since it is scientifically proven that the consumption of a good extra virgin olive oil provides very healthy properties for the body, and hence some olive oil producers have opted to make a higher quality olive oil, such as Premium Olive Oils. That is where the objective of our Master's Thesis comes in, in which it is intended to know and analyze the success factors that these companies must adopt so that the commercialization of this type of oils is fruitful, since their manufacturing costs are higher. with which the sale price is higher than that of a normal Oil. For this, some of these companies producing Premium oils have been studied in depth, and specifically the company PICUALIA, carrying out a series of interviews related to the objective of this TFM. Once the results of these interviews have been analyzed, the work of the Picualia Human Team, among many others, should be highlighted as the main success factor.



ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. EL SECTOR DE LOS ACEITES DE OLIVA EN ESPAÑA	7
2.2. LA ESTRATEGIA DE LOS ACEITES PREMIUM.....	14
2.3. EL MERCADO DE ACEITES PREMIUM EN ESPAÑA	17
3. OBEJTIVOS Y METODOLOGÍA	43
4. RESULTADOS	46
5. CONCLUSIONES	57
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXO 1.....	62
ANEXO 2.....	65

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1. Resumen nacional de la superficie del olivar en 2018.

TABLA 2. Resumen nacional de la superficie del olivar en 2019.

TABLA 3. Resumen de los factores de éxito de la empresa Picualia.

Figura 1: Países con mayor producción de AO en (miles de toneladas).

Figura 2: Manifestación olivareros en Madrid.

Figura 3: Sistema olivar superintensivo.

Figura 4: Consumo per cápita de AOV en España por comunidades, 2019.

Figura 5: Imagen de la empresa Picualia

Figura 6: Botella de acetite Reserva exclusiva

Figura 7: Botellas de acetite Premium Blue de diferentes variedades

Figura 8: Aceite de Oliva Virgen extra primer día de cosecha

Figura 9: Aceite Picualia Gourmet.

Figura10: Imagen Castillo de Canena

Figura 11: Castillo de Canena Primer día de Cosecha

Figura 12: Aceite Ecológico Biodinámico

Figura 13: Primero Royal Temprano

Figura 14: Aceites Cata Horizontal

Figura 15: Imagen cooperativa Oro Bailén (Casa del Agua).

Figura 16: Primer aove del mundo en 2020. Oro Bailén

Figura 17: Aceite premium Oro Bailén

Figura 18: Aceites y vinagres Casa del Agua

Figura 19: Fábrica de aceites Hacienda el Palo. BRAVOLEUM



Figura 20: Premios otorgados en 2020 a Bravoleum

Figura 21: Aceite Premium Bravoleum

Figura 22: Bravoleum Night Harvest

Figura 23: Instalaciones Oro del Desierto

Figura 24: Aceite Edición limitada Origen

Figura 25: Oro del Desierto edición limitada

Figura 26: Aceite Coupage.

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento empresarial en el sector del aceite de oliva no es una opción fácil de conseguir, ya que en este sector y concretamente en la provincia de Jaén, hay muchas empresas dedicadas a la elaboración de aceites de oliva.

Este camino empresarial está lleno de muchas incógnitas y retos que son importantes valorarlos, si se quiere vivir económicamente de una empresa de estas características, es decir hay que diferenciarse de otras empresas que hacen lo mismo para poder conseguir éxito empresarial.

Para este trabajo Fin de Máster se ha elegido como factor de diferenciación, a empresas que comercializan Aceite de Oliva Virgen Extra Premium.

Son empresas que se dedican principalmente a elaborar aceites con unas calidades superiores, las cuales son galardonadas con diferentes premios y de ahí el origen de Premium.

El fin de este TFM es hacer una investigación profunda, para averiguar cuáles son las estrategias claves que siguen las empresas de comercialización de aceites Premium, para conseguir éxito en su proyección empresarial.

Para ello este Trabajo fin de Máster se ha organizado de tal manera, para que en pocas páginas se pueda conocer de manera general la trayectoria evolutiva del aceite de oliva en España y en las demás partes del mundo, así como los obstáculos encontrados en dicha trayectoria.

Una vez que se ha obtenido una idea general de la progresión del aceite de oliva, este TFM se va a enfocar más detenidamente en los aceites premium, partiendo desde su recolección temprana y sus características de elaboración que los diferencian de los demás aceites hasta su distribución comercial en los diversos mercados.

Por último, se realizará una entrevista a Emilio Artero Vázquez director de la empresa PICUALIA y al responsable del departamento de Marketing Juan Antonio Parrilla, ya que es un referente del sector de los aceites premium, tanto por la calidad del aceite como por la labor que hacen a la hora de su comercialización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL SECTOR DE LOS ACEITES DE OLIVA EN ESPAÑA

Tras la baja productividad del cultivo olivarero alrededor de los años 70, este sufre una gran transformación, mejorando tanto la calidad del aceite como su producción, pasando a ser en la actualidad el cultivo del olivar uno de los sectores agrícolas que más ha crecido a nivel nacional.

Hoy en día el olivo, es el cultivo que más abunda en España, siendo el principal productor de aceite de oliva del mundo, sufriendo un gran crecimiento en los últimos 15 años, debido a que se ha dejado atrás el cultivo tradicional, dando paso a plantaciones intensivas o superintensivas.

A continuación, en la Tabla 1 y 2, se muestra la superficie del olivar de los dos últimos años, donde podemos comprobar que la plantación total del olivar a nivel regular aumenta ligeramente en el año 2019 con respecto al 2018 en 22.900 hectáreas, siguiendo una tendencia al alza, que lleva produciéndose en el sector olivarero en estos últimos

TABLA 1. Resumen nacional de la superficie del olivar en 2018

CULTIVO	Superficie en plantación regular (hectáreas)					Árboles diseminados (número)	Arranques en el año (hectáreas)	Plantaciones en el año (hectáreas)
	Total			En producción				
	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío			
Olivar de aceituna de mesa	131.099	34.881	165.980	129.175	33.663	23.875	4.091	3.064
Olivar de aceituna de almazara	1.872.778	540.243	2.413.021	1.776.807	503.478	40.191	17.038	28.948
Olivar total	2.003.877	575.124	2.579.001	1.905.982	637.141	64.066	21.129	32.012

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (Gobierno de España, 2018).

TABLA 2. Resumen nacional de la superficie del olivar en 2019.

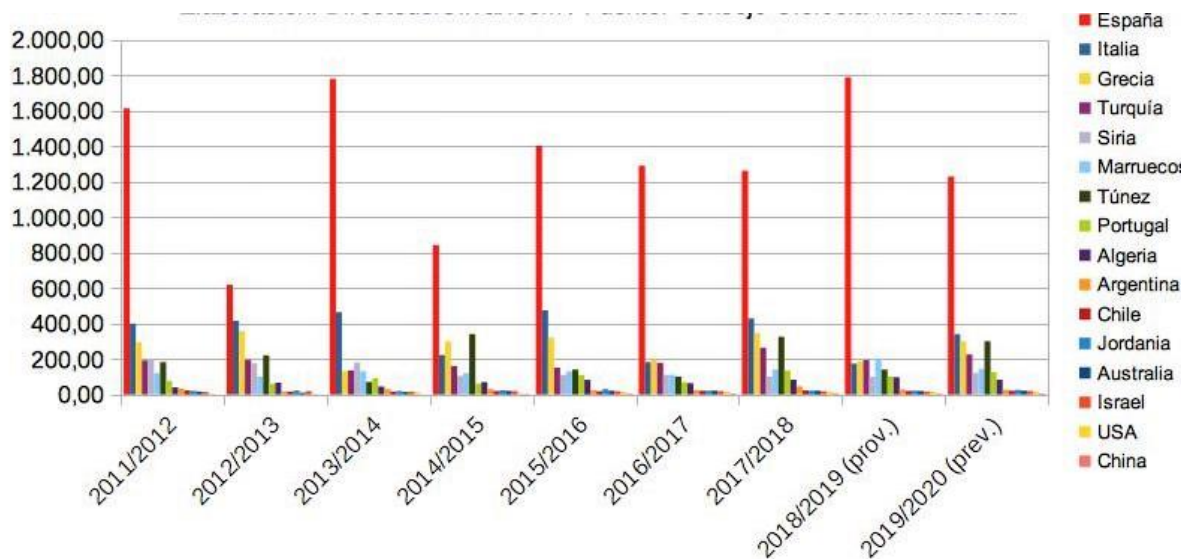
CULTIVO	Superficie en plantación regular (hectáreas)					Árboles diseminados (número)	Arranques en el año (hectáreas)	Plantaciones en el año (hectáreas)
	Total			En producción				
	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío			
Olivar de aceituna de mesa	131.026	35.748	166.774	128.720	34.398	21.095	2.422	3.212
Olivar de aceituna de almazara	1.897.972	535.155	2.435.127	1.806.927	499.066	35.952	15.745	43.693
Olivar total	2.028.998	572.903	2.601.901	1.935.647	533.464	57.047	18.167	46.905

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (Gobierno de España, 2019)

Sin embargo, España no es el único país productor de aceites de oliva en el mundo “La expansión del olivo ha hecho posible poder elaborar su aceite, en algún lugar del mundo durante los 365 del año” (Vilar, 2012).

El aceite de oliva se produce en más de 35 países, aunque la producción mayoritaria de aceite de oliva decae en unos 10 países, ubicados casi todos en el arco del mar Mediterráneo. Estos países generan casi la totalidad de la producción mundial de aceite de oliva, que se encuentra entre 2,8 y 3,2 millones de toneladas anuales según el COI (Consejo Oleícola Internacional, 2018).

Figura 1: Países con mayor producción de AO en (miles de toneladas)



Fuente: Directoriodelolivar.com (COI, 2018).

En el mundo existen unas 12.000 almazaras, ubicadas la mayoría de ellas en España, Italia, Grecia, Túnez y Turquía, aportando el conjunto de estos países más del 75% de la producción mundial de aceite de oliva. Aunque es España la primera potencia mundial con mayor producción de aceite de oliva, elaborando aproximadamente 1.750.000 toneladas anuales (información referente del año 2018/2019) más de la mitad de la producción mundial de aceite de oliva. En concreto, Andalucía es la comunidad autónoma que más aceite produce a nivel nacional, concretamente un 85% del aceite español. Gran parte de esta producción de aceite tiene su origen en la provincia de Jaén, que produce aproximadamente, una media anual de 600.000 toneladas, representando casi la mitad de la producción española de aceite de oliva y un 20% de la producción mundial.

El incremento de la producción mundial se ha visto acompañado por un incremento en el consumo. En los últimos años gracias a la propagación de los beneficios que tiene consumir una dieta mediterránea, el consumo de aceite de oliva a nivel mundial se ha visto incrementado, pero no tanto como quisiéramos, ya que solo representa un 3% del total de los aceites que se consumen en el mundo, siendo el más utilizado el aceite de palma con 42 millones de toneladas consumidas, seguido por el aceite de soja con 37 millones de toneladas.

Sin embargo, aunque la demanda y producción del aceite de oliva se encuentra en continuo crecimiento, el sector de los aceites de oliva en España está inmerso desde hace más de una década en una crisis de rentabilidad.

Muchas son las preguntas que se hacen los expertos en el sector, acerca de la crisis de precios en el aceite de oliva. Existen diversidad de opiniones entre ellas si el origen de esta crisis se encuentra en causas coyunturales o estructurales.

Cristóbal Cano (Secretario de la UPA Jaén), opina que el olivar tradicional que está basado en la agricultura familiar, y que sostiene unos altos costes de producción no puede competir con los niveles de precio en origen, con lo cual esta modalidad se encuentra en una situación más desfavorable, si la comparamos con otros tipos de olivares como son el intensivo y el superintensivo, que soportan unos costes más reducidos y que con unos precios en origen bajos, le salen las cuentas (Cano, 2019).

Desde la UPA, manifiestan que se deben adoptar medidas estructurales que reviertan la crisis del olivar tradicional.

Por otro lado, **Manuel Parras (entrevista revista Mercacei)** opina que existen problemas estructurales de fondo y también coyunturales, para su correcta explicación, hay que distinguir dos mercados muy diferenciados: el mercado interior y los mercados exteriores (Parras, 2014).

- En el **mercado interno** se tienen precios bajos en origen y en destino, debido a que actualmente el incremento de la oferta es superior a la demanda, esa es una de las razones para la caída de los precios, sin incluir la mala gestión de la cadena, ya que, si los propios productores no están dispuestos a pagar un precio de 4 o 5 euros por litro, no van a convencer a otros para que lo paguen.
- Por otro lado, en cuanto al **mercado exterior**, las exportaciones no dejan de crecer y los precios no son la causa, de hecho, son excesivos a causa de su cara distribución.

Otros expertos como Juan Vilar Hernández, Francisco Gutiérrez, Eduardo Valverde, etc. coinciden con Manuel Parras, en que el exceso de producción ha ocasionado, altos porcentajes de stock, ocasionando que la oferta supere en gran

medida a la demanda dando lugar a un importante declive en el precio del aceite de oliva.

No obstante, no sólo se queda aquí el problema, a mediados de octubre del 2019 el presidente Donald Trump castigó al aceite de oliva envasado español con unos aranceles del 25%, anunciando al mismo tiempo el Gobierno español la aplicación del almacenamiento privado, lo que influyó aún más si cabe en la caída de los precios oleícolas.

Estos últimos acontecimientos han hecho que organizaciones agrarias como ASAJA, COAG Y UPA, Infaoliva y Cooperativas Agroalimentarias de Jaén, comenzaran a planificar movilizaciones, para comunicar a las diferentes administraciones, su malestar frente a los almacenamientos privados, los bajos precios del aceite y por las futuras amenazas sobre los olivareros.

Figura 2: Manifestación olivareros en Madrid



Fuente: 2019, Información AOVE olivar, Revista Mercacei

Estas movilizaciones se han visto interrumpidas a mediados del mes de marzo de 2020, debido a la gran crisis sanitaria mundial provocada por el coronavirus, aunque se prevé que en cuanto la situación lo permita se reanuden con más fuerza.

Ante esta situación, muchas familias, cuyo único sustento provienen del olivar ven mermados sus ingresos. Para ello a través de la PAC y de otros organismos olivareros,

se están elaborando diferentes planes de actuación, para mejorar la rentabilidad de nuestro sector.

Algunas de las medidas que se le han exigido al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y a Bruselas desde la Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía, para allanar la situación y favorecer la rentabilidad del sector del aceite de oliva son las siguientes:

- Almacenamiento privado voluntario del aceite de oliva, ya puesto en marcha, aunque no se han obtenido los resultados esperados.
- Puesta en marcha de instrumentos y mecanismos para la autorregulación del mercado para el sector.
- La eliminación de aranceles.
- Más control en las importaciones
- Más mecanismos de regulación de mercados
- Aplicación próximamente, del nuevo artículo 167 bis del Reglamento (UE) 1308/2013, de forma que se regule la oferta, como sucede en el sector vitivinícola.
- Modificación de la Ley de la Cadena Alimentaria, para asegurar al agricultor unos ingresos justos y realistas.
- Obtención de la indicación geográfica protegida (IGP). Es una **denominación de calidad**, regulada a escala de Unión Europea, que identifica un producto alimentario que es originario de un lugar determinado, una región o un país, tiene una calidad determinada, una reputación u otra característica que pueda esencialmente ser atribuida a su origen geográfico.

Por su parte el sector ha tratado de mejorar su rentabilidad a través de estrategias como el cultivo intensivo y superintensivo o la elaboración de aceites Premium.

El principal objetivo del cultivo del olivar es obtener la máxima cantidad de aceituna y que esta sea de alta calidad, esta situación hay que sumarle que los costes de recogida y mantenimiento sean óptimos, para así obtener cierta rentabilidad.

Teniendo en cuenta este objetivo, los costes de producción varían de una manera significativa, dependiendo del tipo de cultivo que se utilice.

Sistema olivar intensivo y superintensivo:

Por un lado, el olivar intensivo está formado por olivos jóvenes de un solo pie y con una densidad de árboles, que se encuentra entre 200 y 600 árboles por hectárea. Pueden tener una vida útil de más de 40 años, no requiriendo así una renovación de las plantas frecuente.

Sin embargo, el sistema superintensivo, está formado por hileras de olivos muy jóvenes y que debido a su pequeño tamaño ya que son setos, consiguen densidades de 1000 y 2000 árboles por hectárea. Tienen una corta vida, aproximadamente entre 12 y 14 años, con lo cual cada cierto tiempo hay que renovar las plantaciones.

Figura 3: Sistema olivar superintensivo.



Fuente: 2020, Página web, Directodelolivar.com

Es un sistema que busca optimizar lo máximo posible el rendimiento de cosecha debido a la reducción de recursos humanos mediante la mecanización y el uso racional de agua y nutrientes.

Algunas de las características que hacen de este sistema más rentable son:

- Alta densidad de planta por hectárea, unas 1.800 plantas de media.
- Precocidad en la entrada en producción y la alta productividad, obteniendo buenas cosechas desde el segundo año de plantación.
- La recolección es mecánica. Se utilizan cosechadoras cabalgantes, con lo cual toda la aceituna recolectada es del árbol, por lo que la calidad del aceite obtenido es mayor (Virgen extra) y además se daña mucho menos el árbol.
- Se adelanta el momento de cosechar, aportándole así mayor calidad al aceite a la vez que el olivo se descarga antes y reduce la vecería de las producciones.

En el siguiente apartado se describe en profundidad la estrategia de aceites Premium, temática en la que se centra este trabajo fin de máster.

2.2. LA ESTRATEGIA DE LOS ACEITES PREMIUM.

Para definir un aceite Premium, se comienza con un breve repaso de los tres principales tipos de aceites de oliva, donde se comprobará a qué tipo de aceite pertenece un Premium, y que características debe tener para que le hayan otorgado ese galón.

- **Aceite de oliva virgen extra:**

Es dentro de los tipos de aceite el de más alta calidad, debido a que proviene 100% de la aceituna, es decir es un zumo que no tiene defectos ni de olor ni de sabor.

La aceituna se recolecta del vuelo del árbol, es decir la aceituna no ha tocado el suelo, y se recoge en el momento óptimo de maduración, cuando la aceituna tiene un color entre verde y blanco, un término que se le denomina “en vero”, dicha maduración se obtiene entre finales de octubre y mediados de diciembre.

Otra de las características para ser virgen extra es que no puede superar los 0.8 grados de acidez.

- **Aceite de oliva virgen:**

Es un aceite de peor calidad que el virgen extra, que tiene defectos en cuanto a sabor y a olor, y tiene una acidez entre 1 y 2 grados.

- **Aceite de oliva (lampante):**

Es un aceite que proviene de una aceituna muy madura, que tiene un color muy oscuro tirando a negro, que se ha recogido mayoritariamente del suelo, incluso se ha podido helar.

Es un aceite de baja calidad, que puede estar adulterado, es decir mezclado con aceites de semillas, tiene una acidez superior a 3 grados y para consumirlo tiene que pasar por un proceso de refinación.

Los aceites premium son AOVE, que, además, cuentan con un punto de mayor calidad, cuya principal característica es que el fruto de este aceite proviene de una recolección en fechas muy tempranas.

Se suele recoger a mediados de octubre, y la aceituna tiene un color muy verde. El proceso de lipogénesis todavía no ha acabado, con lo cual se necesitan muchos más kilos de aceituna para elaborar cada litro de aceite. Si habitualmente con 4 o 5 kilos de aceituna se obtiene un litro de AOVE, para producir un litro de AVOE Premium se necesitan de 8 a 9 kilos de aceituna, de ahí que sean aceites más caros y costosos (Álvarez, 2016).

Una definición más técnica, sería la que hace el responsable del departamento de cata del MAGRAMA, donde dice que **“un aceite Premium es aquél cuyas características físicas y organolépticas están por encima de los requisitos básicos de calidad que la legislación exige”** (Izquierdo, 2016).

Es un aceite que se distingue del resto de los AOVE, ya que según los parámetros químicos que definen la calidad, como el grado de acidez, el índice de peróxidos o la absorbencia a la luz ultravioleta, son más bajos.

Pero la diferencia más significativa se encuentra en las características organolépticas, donde los definen como aceites mucho más frutados, con características significativas y más complejos en cuanto a los descriptores que los definen. (Izquierdo, 2016)

El camino que ha de recorrer un aceite para ser Premium no consiste solamente en la temprana recogida del fruto, sino que además hay que sumarle un mimado proceso de producción, en el cual se cuidan hasta los detalles más simples.

A continuación, se enumeran los pasos que generalmente se siguen en el proceso de producción de los AOVE Premium y los detalles más significativos.

1. Como punto de partida, se empieza por elegir la fecha de arranque de la campaña, generalmente se empieza a mediados - finales de octubre, aunque hay empresas que lo hacen incluso antes (finales de septiembre), (Carrascosa, 2016).
2. Antes de empezar a recolectar la aceituna, en muchos casos para retrasar la maduración del fruto, se seleccionan las fincas, eligiendo las parcelas con mayor número de aceitunas por árbol.
3. Por ejemplo, en Andalucía debido al calor en muchos casos empiezan la jornada de recolecta de madrugada, para que la aceituna no llegue caliente a la almazara (Carrascosa, 2016)
4. La aceituna se recoge 100% del árbol generalmente de manera manual, no empleando maquinaria para así no dañar el fruto. Es más difícil de recoger ya que debido a su falta de maduración están muy agarradas a las ramas.
5. El fruto se deposita en remolques pequeños de poco volumen, para evitar que pesen mucho y se pueda deteriorar el fruto.
6. Se hacen numerosos traslados a las cooperativas ya que, desde que se recoge del árbol hasta que llega a la almazara en algunos casos no pasa ni una hora.
7. Una vez llega a la almazara no se almacena, directamente se limpia, se pesa y se moltura.
8. Y generalmente, en un plazo aproximado de unas 6 horas el aceite está totalmente elaborado.
9. Una vez acabado el proceso de elaboración, se elige el mejor sistema de almacenamiento, el cual debe de tener las condiciones óptimas para que el aceite mantenga todas sus propiedades y su merecida calidad.
10. Por último, se procede al embotellado, donde generalmente este tipo de aceite se envasa en botellas pequeñas, de 250, 500 y 750 mililitros, normalmente son botellas que suelen ser más vistosas, elevando así el caché del producto.

Otro factor importante del aceite de oliva, son **los canales de distribución**, es decir cómo tiene acceso el consumidor a los aceites y en especial a los Premium.

Aproximadamente el 2% de las ventas del aceite de oliva envasado español, lo realiza las cooperativas, es decir el consumidor lo compra directamente en la allí, del resto del aceite que se produce se suele vender a granel a otras empresas, que son las encargadas de envasarlo y lo distribuyen a supermercados, importadores, hipermercados, tiendas de alimentación, etc. (Revista Alcuza, Mercasa y AEMO, 2020).

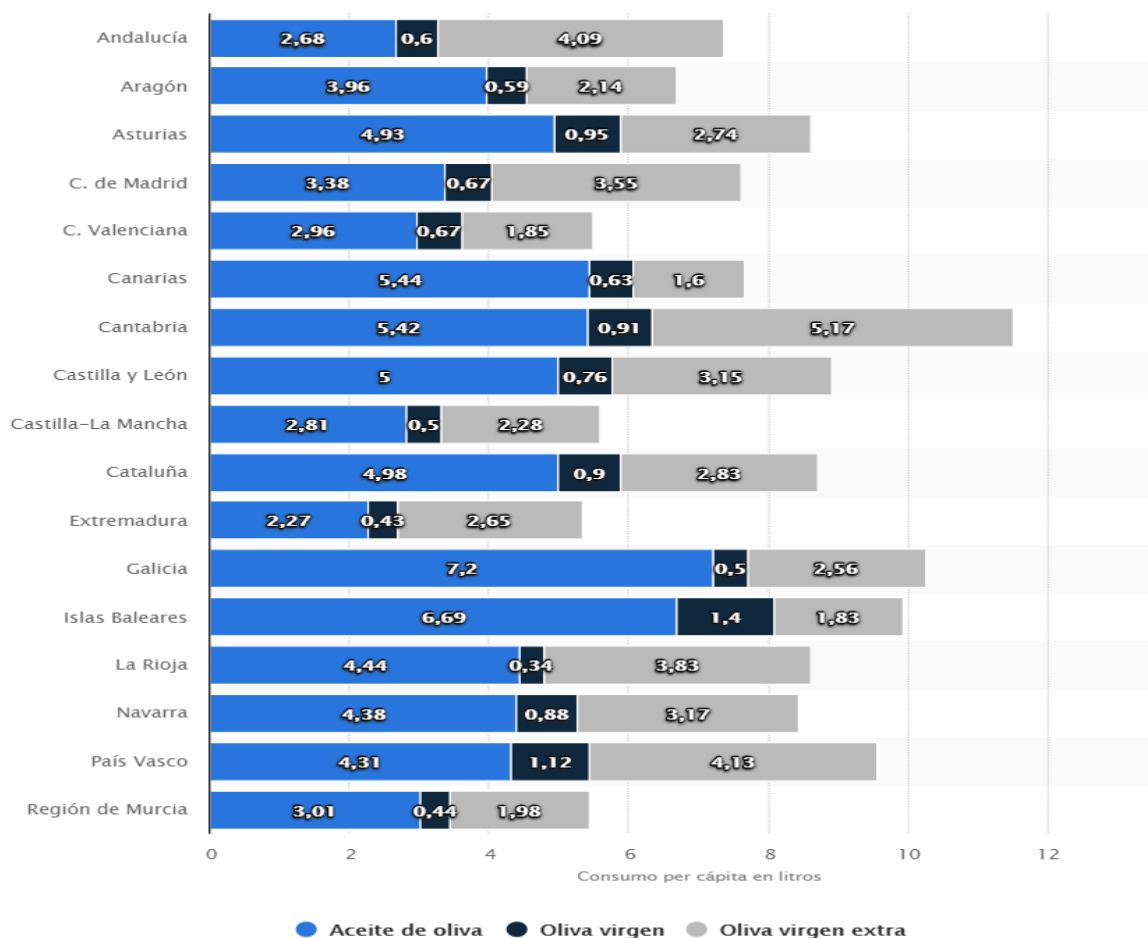
Los aceites Premium no se suelen vender en todos los supermercados, esta gama de aceites se suele vender más en las cooperativas y almazaras donde son producidos.

Muchas de las empresas que producen aceite de oliva premium han optado por la venta directa a través de sus propias páginas web, tiendas gourmet de grandes superficies, estaciones de servicios, así como en tiendas especializadas. “Lo importante, es que ya han llegado al canal Horeca y principalmente a las grandes superficies, y ya se puede encontrar un aceite premium como un producto más” (Gallego, 2016).

2.3. EL MERCADO DE ACEITES PREMIUM EN ESPAÑA

Los aceites premium son artículos de elevado precio, en comparación con el resto de los aceites, con escasa producción dado que se necesitan muchos más kilos por litro producido, lo que revierte en cuota de mercado muy pequeña, este producto es cada vez más apreciado por el consumidor, por lo que goza de una elevada demanda y es consumido casi su totalidad en origen, aunque recientemente existe una demanda exterior creciente.

Figura 4: Consumo per cápita de AOV en España por comunidades, 2019.



Fuente: 2019, es.statista.com

El consumo de aceite de oliva virgen extra en España sigue una tendencia alcista en los últimos años. Este hecho unido al incremento del precio de venta que tienen los aceites premium ha conllevado un incremento en el número de empresas productoras.

Los productores de aceites empezaron su carrera de fondo con los aceites premium hace aproximadamente ocho años, ya que casi ninguna cooperativa los elaboraba por aquella época, sin embargo, actualmente el 90% de las cooperativas y almazaras ya tienen en catálogo su premium o aceite temprano (Caravaca, 2016).

Sin embargo, los vírgenes premium no están contemplados en la legislación vigente, aunque se espera que en un futuro no muy lejano puedan estarlo, de hecho, parte de la producción española y de otros países lo están solicitando al ministerio competente, ya que creen que con una normativa que los regule podría suplir el déficit económico que en algunos casos arrastran estas producciones (Gallego, 2016).

El beneficio económico de estos aceites depende de la gama en la que se mueva el productor, ya que el precio de un aceite de estas características puede costar desde unos 5 euros hasta más de 15 euros la botella de 500 ml y sí el diseño de la botella es más exclusivo puede costar aún más, ya que hay botellas que llevan hasta cristales de swarosky como es el caso del aceite malagueño “Olivia” del que sólo se vendieron 75 unidades de 500 ml a 170 euros la unidad. (Caravaca,2016).

A continuación, se describen algunas de las principales empresas más importantes que comercializan aceites Premium.

- **PICUALIA, Agrícola de Bailén Virgen de Zocueca S.Coop.And.**

Figura 5: Imagen de la empresa Picualia.



Fuente: Página web Picualia.

PICUALIA es considerada un caso de éxito en la gestión de un proceso de transformación y desarrollo de la industria de los aceites de oliva, avalando dicha afirmación con más de 50 premios nacionales e internacionales en su haber, siendo obtenidos estos a partir del año 2011, motivo por el cual PICUALIA quiso seguir apostando por la producción de alta calidad de AOVE, y seguir superándose día a día, haciendo inversiones, apostando por la innovación motivo por el cual se ha visto recompensada.

La empresa PICUALIA ha sido reconocida como una de las empresas más innovadores del sector del aceite y galardonada en 2016 como la Mejor Almazara de España según la Asociación Española de Municipios del Olivo (AEMO).

Por otra parte, PICUALIA tiene una política exigente con el medio ambiente, estando certificada en A.P.I (Agricultura de Producción Integrada), producción ecológica e incorporar todos los sistemas y sellos de calidad reconocidos internacionalmente.

HISTORÍA:

La empresa PICUALIA, proviene de la fusión de dos cooperativas, Agrícola de Bailén y Virgen de Zocueca. Estas cooperativas decidieron unirse en 2009, y formar una potente y moderna almazara, destacando la variedad del fruto que recolectan que es Picual, y del cual tiene origen el nombre comercial de la empresa.

En la actualidad, PICUALIA cuenta con cerca de 1000 socios y con una capacidad de molturación de más de 20 millones de kilos de aceituna y en torno a los 4,5 millones de kilos de aceite en su bodega.

ORGANIZACIÓN:

PICUALIA cuenta con un gran equipo multidisciplinar, donde cada uno aporta sus mejores conocimientos para un proyecto común empresarial con calado internacional.

El organigrama de Picualia, está dividido en siete departamentos, guiados cada uno de ellos por un responsable. A continuación, se especifican cada uno de ellos.

DIRECTOR Y RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN,
CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA:

- Emilio Artero Vázquez

DEPARTAMENTO DE MARKETIG, VENTAS NACIONALES E INTERNACIONALES
Y DESARROLLO DE PROYECTOS DE PICUALIA:

- Juan Antonio Parrilla González

DEPARTAMENTO DE OLEOTURISMO:

- Natalia Soler García

DEPARTAMENTO DE RELACIONES Y GESTIONES CON LOS SOCIOS:

- Jose María del Águila Rusillo

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CONTABILIDAD:

- Teresa Jurado Sánchez

RESPONSABLE TÉCNICO DE CAMPO, CONTROLANDO Y VIGILANDO LAS
EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS:

- Francisco Ruíz Luque

UBICACIÓN:

- Autovía Madrid-Cádiz, Km 298 (Salida 299 Dirección Madrid) 23710 Bailén (Jaén)

PRODUCTOS:

GAMA PREMIUM

- **RESERVA EXCLUSIVA:** Botella con un diseño exclusivo que contienen uno de los mejores zumos de aceituna, extradido y seleccionado por profesionales catadores. Este AOVE se destina para las competiciones más exigentes. Se destaca en la cata el frescor de una fruta verde y frutado, con un color verde esmeralda, de pureza espectacular y sabor limpio y agradable.

Figura 6: Botella de acetite Reserva exclusiva.



Fuente: Página web Picualia.

- **PREMIUM – BLUE:** Esta botella con su color azul es el buque de insignia de Picualia, simulando con su color la copa de cata profesional. Contiene un AOVE fresco, de aceitunas cosechadas en octubre y de las cuales se extraen olores y sabores a planta de tomate y almendra. Se puede obtener en las diferentes variedades (picual, arbequina, hojiblanca, organic y frantoio).

Figura 7: Botellas de acetite Premium Blue de diferentes variedades.



Fuente: Página web Picualia.

- **PRIMER DÍA DE COSECHA:** Zumo de aceituna extraído de las aceitunas recogidas el primer día de cosecha. Es una edición limitada con una etiqueta diseñada con una temática diferente para cada año. Este AOVE tiene un color verde esmeralda y un olor del aceite de oliva virgen extra recién elaborado.

Figura 8: Aceite de Oliva Virgen extra primer día de cosecha.



Fuente: Página web Picualia.

GAMA GOURMET

- **PICUALIA GOURMET:** Este aceite proviene de una aceituna recolectada en el mes de noviembre, cuando la aceituna tiene un color verde envero. La nota de cata predominante de este aceite es el tomate, pero con más madurez, perdiendo la intensidad de la hierba verde, apareciendo atributos que recuerdan al plátano u otras frutas maduros como la manzana. Esta gama de aceite se encuentra en las variedades picual y arbequina.

Figura 9: Aceite Picualia Gourmet.



Fuente: Página web Picualia.

GAMA FAMILIAR

- **PICUAL FAMILIAR:** Este aceite proviene de la recolección de una aceituna completamente madura de color negro, recogida a finales de noviembre y primeros de diciembre. En las notas de cata este AOVE nos recuerda a la cascara de platano maduro, sopa de tomate o plantas aromáticas de Sierra Morena. Disponible solo en variedad picual.

DELICIAS PICUALIA

Aquí podemos encontrar diferentes productos que han sido elaborados con lo mejor de los AOVE de Picualia donde podemos encontrar:

- **Chocolate:** Gamas de chocolates con base de aceite de oliva virgen extra.
- **Cosmética:** Champús, bálsamos, cremas, agua micelar, etc.
- **Mermeladas de aove:** Sabor picual y arbequina.
- **Estuches:** Ediciones de lujo de los mejores aoves con una presentación exquisita.

- **Otras delicias Picualia:** Quesos, sales, mieles y galletas artesanas con base de aceite.

PUNTOS DE VENTA:

- Podemos encontrar sus productos en su página web, algunas grandes superficies como en Corte Inglés, Alcampo, etc.

- **Castillo de Canena**

Figura10: Imagen Castillo de Canena.



Fuente: Página web Castillo de Canena.

Castillo de Canena, es una empresa pionera en la elaboración de aceites Premium. En Castillo de Canena cuida minuciosamente el ciclo natural del árbol, unificando la sabiduría tradicional con las tecnologías más avanzadas.

Castillo de Canena apuesta por la Sostenibilidad, siendo pioneros en implementar políticas de sostenibilidad exigentes, certificando la huella de Carbono e Hídrica.

HISTORIA:

El origen del nombre de Castillo de Canena proviene del nombre del castillo familiar, situado en un entorno del valle del Guadalquivir en la población de Canena.

El Castillo de Canena, erigido por los árabes sobre un asentamiento romano, fue declarado Monumento Nacional en 1931.

El aceite de Castillo de Canena tiene su providencia en olivares enclavados en el Valle del Alto Guadalquivir, entre las Sierras de Cazorla y Mágina, con los que se elabora aceite de oliva virgen extra de variedades Picual, Arbequina y Royal.

ORGANIZACIÓN:

ACCIONISTAS:

- Rosa Vañó
- Francisco Vañó

EXPORT MANAGER:

- Isabel Alameda

JEFE DE ENVASADORA:

- Juan Amor

MAESTRO ELAYOTÉCNICO

- Miguel Navarro

JEFE DE CAMPO:

- Emilio Moreno

UBICACIÓN:

- Calle Remedios, 4; 23420 Camena (Jaén).

PRODUCTOS:

ACEITES DE OLIVA VIRGEN EXTRA

- **RESERVA FAMILIAR:** Aceite de oliva virgen extra, en nariz es frutado medio-intenso de aceituna verde, con olores que recuerdan a la alloza, cáscara de

nuez, manzana, melocotón y membrillo. Equilibrado y armónico en boca con retrogusto almendrado. Disponible en variedad picual y arbequina.

- **PRIMER DÍA DE COSECHA:** Aceite de oliva virgen extra de primer día de cosecha en Picual y Arbequina, es una edición limitada. Cada año es promocionado por una personalidad de las artes, deporte, ciencias y sociedad. Este año 2020 está siendo promocionado por el corredor de coches Carlos Sainz.

Figura 11: Castillo de Canena Primer día de Cosecha.



Fuente: Página web Castillo de Canena.

- **ECOLÓGICO BUIDINÁMICO:** AOVE que tiene su origen en una Agricultura Biodinámica, siendo esta un paso adelante en el cultivo ecológico. Se basa en armonizar lugares, fenómenos atmosféricos, ciclos lunares buscando un equilibrio integral entre el suelo, los árboles, los animales y el hombre. Es un aceite de alta calidad con notas a hierbas y hortalizas, con un amargo y picante bien integrados con un toque dulce a plátano. Disponible en variedad Picual y Arbequina.

Figura 12: Aceite Ecológico Biodinámico.



Fuente: Página web Castillo de Canena.

- **ROYAL TEMPRANO:** Aceite de variedad Royal, es una variedad autóctona, cuyo cultivo en la zona de Jaén remonta a siglos atrás. De color verde intenso, frutado medio de aromas de frutas maduras, como plátano, alcachofa y frutas tropicales. En boca delicado con amargo casi imperceptible y picante armónico al final.

Figura 13: Primero Royal Temprano.



Fuente: Página web Castillo de Canena.

- **LA CATA HORIZONTAL:** Esta cata trata de un experimento gastronómico donde se puede observar la evolución de los aceites de variedad arbequina, durante tres meses consecutivos (octubre, noviembre y diciembre), conservada en una botella transparente cubierta con un filtro de rayos uva para poder apreciar los cambios de color del aceite.

Figura 14: Aceites Cata Horizontal.



Fuente: Página web Castillo de Canena.

ACEITES INNOVADORES

- **Arbequina al humo de roble:** Aceite virgen extra de variedad arbequina ahumado de forma natural sin añadidos.
- **Arbequina con harissa:** Aceite de variedad arbequina y harissa de color rojo intenso y es picante.
- **Aceite Arbequino con plancton marino:** Aceite de oliva virgen extra de variedad arbequina Infusionado con fitoplancton marino.

- **Arbequino & co: 99.5%:** AOVE Arbequina Castillo de Canena y aceites esenciales naturales provenientes de flores, plantas y frutas.
- **Arbequina & World:** AOVE Arbequina y especias del mundo.

PUNTOS DE VENTA:

- Podemos encontrar sus productos en su página web, algunas grandes superficies como en Corte Inglés, Alcampo, etc.
- **Aceites Oro Bailén Galgón 99 S.L.U**

Figura 15: Imagen cooperativa Oro Bailén (Casa del Agua).



Fuente: Página web Oro Bailén.

Para ORO BAILÉN, lo importante no es vender un número de botellas, sino enseñar el uso de los distintos AOVE según variedad, época de recogida o gustos, de manera que el consumidor sepa optimizar al máximo el producto dependiendo de su uso.

La empresa ORO BAILÉN cuenta en su haber con muchos premios, pero en especial se destaca actualmente en 2020 el PRIMER PREMIO al mejor AOVE del mundo.

Figura 16: Primer aove del mundo en 2020. Oro Bailén



Fuente: Página web Oro Bailén.

HISTORIA:

La empresa familiar ORO BAILÉN, dedicada anterior mente a la fabricación de ladrillos, decide en 2002, desarrollar una nueva línea de elaboración de aceites de altísima calidad.

Emprenden un proyecto donde además de productores de aceite de oliva (cosecheros), se integrarían íntimamente las fases del proceso productivo, transmitiendo al consumido la nueva filosofía de los AOVE.

ORGANIZACIÓN:

GERENTE:

- José Gálvez González

UBICACIÓN:

- Carretera los Plomeros, Casa del Agua, Autovía A4 Salida 310 (Dirección plomeros) 23730 Villanueva de la Reina (Jaén).

PRODUCTOS:

- **ORO BAILÉN:** Aceite Premium variedades picual, arbequina y hojiblanca en edición Deluxe.

Figura 17: Aceite Premium Oro Bailén.



Fuente: Página web Oro Bailén.

CASA DEL AGUA: Aceites y vinagres de calidad temprana y virgen extra en distintos formatos desde 500 ml a 5 litros.

Figura 18: Aceites y vinagres Casa del Agua.



Fuente: Página web Oro Bailén.

- **Perlas de aove:** Micro- capsulas para morder y degustar.
- **Mermeladas de aove:** Especie de pate o confitura para untar en pan elaboradas con aceite de oliva virgen extra.

PUNTOS DE VENTA:

- Podemos encontrar sus productos en su página web, algunas grandes superficies como en Corte Inglés, Alcampo, estaciones de servicios Repsol, etc.
- **BRAVOLEUM. Aceites Hacienda el Palo S.L**

Figura 19: Fábrica de aceites Hacienda el Palo. BRAVOLEUM



Fuente: Página web Bravoleum.

BRAVOLEUM Aceites Hacienda el Palo S.L., es una empresa que posee un AOVE premiado y galardonado a nivel mundial, como uno de los mejores Aceites de oliva del mundo.

Tienen como meta ser líderes en el sector del aceite, investigando y desarrollando la manera de estar siempre en la cima de las preferencias del cliente.

Una de las estrategias que han llevado a cabo este año para que BRAVOLEUM sea aún más conocido, ha sido colaborar con el programa de cocina de Televisión española, Mastechef Celebrity, que tuvo lugar en Jaén en el Castillo de Santa Catalina.

Entre los premios más importantes se encuentran:

Figura 20: Premios otorgados en 2020 a Bravoleum.



Fuente: Página web Bravoleum.

HISTORÍA DE LA EMPRESA:

Aceites Hacienda el Palo, es una empresa de referencia en el sector del aceite de oliva por la calidad de sus productos. Es una empresa que tiene reconocimiento internacional, como una de las cinco empresas con mejor Bodega del mundo en cuanto a la calidad en sus aceites.

ORGANIZACIÓN:

El organigrama de esta empresa lo encabezan tres propietarios, seguidos de cuatro departamentos y en cada uno de ellos hay un responsable.

Propietarios:

- Antonio Fernández Quíros
- Jose Luis Martos Ávila
- Juan Antonio Martos Ávila

Maestro de almazara:

- Antonio García Martos

Planta y envasado:

- David Villareal Montañés

Logística:

- Rodrigo Gómez Martos

Agronomía:

- Miguel Navarro Ramírez

UBICACIÓN:

- Almazara: Cortijo Villaconchita. Ctra A-6000, K 16.35; 23630 Villargordo (Jaén).
- Oficina: Paseo de la Estación, 13, 8º, 3ª; 23007 Jaén

PRODUCTOS:

- **PICUAL:** Aceite de oliva virgen extra, con frutado verde intenso, con aromas a hierba, tomate y hoja de olivo, y en boca está equilibrado con un amargo medio-bajo y un picante más intenso.

Figura 21: Aceite Premium Bravoleum.



Fuente: Página web Bravoleum.

- **PICUAL ECOLÓGICO:** Aceite de oliva virgen extra, frutado, aromas a hierba, tomate y hoja de olivo y en boca muy equilibrado.
- **ARBEQUINA:** Aceite de oliva virgen extra con frutado verde intenso, con aromas de almendra, tomate y plátano. En boca equilibrado con amargo ligero y picante medio – bajo.
- **FRANTOIO:** Aceite de oliva virgen extra, frutado de aceituna verde complejo y armónico, con aromas a hoja y toque herbáceo, manzana y almendra.
- **NEVADILLO:** Aceite de oliva virgen extra, con frutado verde medio -alto. Con aromas hierba verde y tomate. En boca amargo ligero y picante medio.
- **NIGHT HARVEST:** Nuevo oro líquido, es un aceite de oliva virgen extra de recolecta temprana y elaborado con aceitunas recogidas bajo la intensidad de la luna llena, durante la noche y a una temperatura más baja de lo habitual, presentando un sabor más fresco y un aroma inigualable que caracteriza a este AOVE de gran complejidad y equilibrio

Figura 22: Bravoleum Night Harvest.



Fuente: Página web Bravoleum.

- **PERLAS DE BRAVOLEUM:** Perlas rellenas de AOVE Bravoleum, Selección Especial Hacienda el Palo variedad Picual o Arbequina. Producto con infinitad de posibilidades gastronómicas.

- **BRAVOLEUM MERMELADA:** Mermelada artesanal impregnada del sabor y aroma de AOVE Bravoleum, Selección Especial Hacienda el Palo tanto en su variedad Picual como Arbequina.
- **SEMILLAS DE ACEITUNA:** Son semillas con aromas, ideales para la elaboración de panes, bollería, galletas, mezclas de frutos secos, etc. Contienen sustancias saludables y bioactivas que influyen positivamente en el organismo.
- **HACIENDA EL PALO PREMIUM:** Es un AOVE de variedad picual y categoría superior. Obtenido de extracción en frío directamente de aceitunas y sólo mediante procedimientos mecánicos. Presenta aromas a hierba, manzana y almendra, en boca es amargo medio y picante intenso. Ideal para el consumo en crudo y cocina.
- **CONSERVAS:** Variedad de conservas como Anchoas, Bonito, Ventresca, Ensalada de algas y Boquerones, todas ellas conservadas en el mejor aceite de oliva virgen extra como es BRAVOLEUM.

PUNTOS DE VENTA:

Es una empresa que está presente en muchos países, desde las mejores tiendas gourmet, hasta las cadenas comerciales más prestigiosas del mundo.

Podemos encontrar sus productos en su página web, algunas grandes superficies como en Corte Inglés, Alcampo, etc.

- **ACEITES ORO DEL DESIERTO**

Figura 23: Instalaciones Oro del Desierto.



Fuente: Página web Oro del Desierto.

La empresa ORO DEL DESIERTO, ha sido galardonada a lo largo de su vida, con numerosos premios de ámbitos a nivel nacional e internacional, por la elaboración de un impecable AOVE ecológico.

HISTORIA:

ORO DEL DESIERTO, es una empresa familiar ubicada en Tabernas (Almería), un lugar privilegiado para el cultivo del olivar ecológico, con más de 3000 horas de sol anuales y sin cambios térmicos bruscos, hecho que da lugar a una aceituna de cualidades optimas, para así obtener un Aceite de oliva Virgen Extra Ecológico de aroma y sabor impecable.

ORGANIZACIÓN:

GERENTE:

- Rafael Alonso Aguilera

DIRECTOR COMERCIAL Y EXPORTACIÓN:

- Rafael Alonso Barrau

JEFE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD:

- Juan José Alonso Barrau

UBICACIÓN:

- Carretera nacional 340 Km 474, 04200 Tabernas (Almería)

PRODUCTOS:

- **EDICIÓN LIMITADA ORIGEN:** Este aceite debe su nombre a la zona donde han sido recogidos los frutos, ya que es una variedad extremadamente limitada 100% picual autóctono en cuanto a extensión. Las características de este AOVE son únicas, por su complejidad aromática y un sabor equilibrado y armónico.

Figura 24: Aceite Edición limitada Origen.



Fuente: Página web Oro del Desierto.

- **EDICIÓN LIMITADA ORO DEL DESIERTO:** Aove recién extraído, de 40% arbequina y 60% picual. Es un aceite de un color verde intenso con aromas

vegetales de tomatera, hierba recién cortada, manzana y almendra. En boca deja un picor y amargor medios.

Figura 25: Oro del Desierto edición limitada.



Fuente: Página web Oro del Desierto.

- **Aceite de oliva virgen extra ecológica producción limitada:** de variedades de Arbequina, Hojiblanca, Lechín de granada y Picual.
- **Aceite Coupage:** Aceite de oliva virgen extra ecológico, de mezcla de diferentes variedades (20% arbequina, 20% hojiblanca y 60% picual). Es un aceite frutado medio - suave y equilibrado, con suaves toques en boca a amargor y picor con un regusto agradable.

Figura 26: Aceite Coupage.



Fuente: Página web Oro del Desierto.

- **Aceite Valle de la luz, aceite extra ecológico:** De aceitunas en enero, cosechadas y molturadas el mismo día de su recolección desde finales de noviembre hasta principios de enero.
- **Aceite de oliva virgen extra “Los Albardinales”:** Aceite multivarietal, principalmente picual y lechín de Almería).
- **Vinagre de vino balsámico de producción ecológica.**
- **Diferentes productos como alcaparras, paté de aceitunas, vino, Comboy (vinagre y aceite), etc.**

PUNTOS DE VENTA:

- Podemos encontrar sus productos en su página web, algunas grandes superficies como en Corte Inglés, etc.

A pesar de la situación exitosa de estas empresas, existen organizaciones que fracasan en su intento de comercializar aceites Premium. Tras realizar esfuerzos para obtener estos aceites, no son capaces de situarlos en el mercado a precios adecuados. De modo que no todas las empresas que apuestan por esta estrategia obtienen los resultados esperados, observando un gap entre la producción de máxima



calidad (Premium) y la salida al mercado final de estos aceites, especialmente en el mercado español.

El problema de comercialización de estas empresas es el núcleo de investigación de este Trabajo Fin de Máster.

3. OBEJTIVOS Y METODOLOGÍA

Es fundamental en la obtención de éxito empresarial, definir unos objetivos claros a medio y largo plazo, además de seguir estrategias concretas, para cosechar dicho éxito.

En el escenario descrito en los apartados anteriores de este estudio, el objetivo principal de investigación de este Trabajo Fin de Máster es, **describir en profundidad los factores clave y estrategias de éxito en la comercialización de los aceites Premium.**

Para conseguir este objetivo, la metodología que se va a seguir en este Trabajo Fin de Máster es la realización de dos entrevistas, que se harán en profundidad al director de la empresa **PICUALIA**, Don Emilio Artero Vázquez y al responsable del departamento de Marketing Juan Antonio Parrilla González.

Como ya se ha resumido con anterioridad PICUALIA es una empresa ubicada en la periferia del municipio de Bailén (Jaén) que fue creada en el año 2009, con la unificación de dos cooperativas, Agrícola de Bailén y Virgen de Zocueca.

Picualia desde su creación tiene como misión producir y comercializar AOVEs de una manera sostenible y en respeto constante con el medio ambiente, con la visión de ser referentes y ofrecer experiencias turísticas a clientes y visitantes. Todos estos retos se consiguen gracias a los valores de profesionalidad, compromiso y responsabilidad que tiene Picualia.

Picualia cuenta con unas instalaciones que son un referente en todo el mundo por su dimensión y tecnología empleada en la elaboración de los impecables zumos de aceituna.

En sus instalaciones se cuenta con diferentes zonas para la elaboración de los aceites, a continuación, se realiza un breve resumen del proceso de producción que se lleva a cabo en Picualia:

1. PATIO DE RECEPCIÓN DE ACEITUNA, donde se selecciona y clasifica la aceituna para un determinado zumo de aceituna u otro.

2. MOLTURACIÓN Y PASO A TRAVÉS DEL MOLINO, la aceituna pasa por diferentes tolvas donde es limpiada y clasificada hasta llegar al molino, donde se tritura y se separa la pulpa del hueso.
3. EXTRACCIÓN DEL ACEITE, en este caso Picualia opera con el “método en continuo de extracción a baja temperatura” donde primero se bate y posterior mete se centrifuga la masa haciendo que se separe el sólido (alperujo) del líquido (agua y aceite), para posteriormente pasar a un proceso de centrifugación vertical donde finalmente se separa el agua del zumo de aceituna.
4. FILTRADO, ALMACENADO Y ENVASADO, una vez extraído el zumo se filtra para eliminar posibles impurezas y se analiza física, química y organolépticamente. Una vez terminados estos procesos se almacena en las bodegas donde Picualia cuenta con 64 depósitos de acero inoxidable de 100.000 litros en las zonas laterales y 50.000 litros en las centrales, estimando una capacidad máxima de 5.8 millones de litros de aceite. Finalmente, Picualia dispone de una línea de envasado en diferentes formatos.

Además de las instalaciones citadas, Picualia también cuenta con un salón para celebrar actos, una sala de realidad virtual, una tienda, un restaurante y, además, toda la almazara está enfocada a la práctica de oleo turismo.

En las entrevistas que se llevó a cabo tanto al director de Picualia como al encargado del departamento de Marketing el día 23 de noviembre de 2020, se estructuraran en diferentes secciones, partiendo del organigrama de la empresa.

Una vez que se hayan realizado ambas entrevistas, se efectuará un análisis de contenido común, codificando cada respuesta para así tener una visión global de todos los departamentos que forman la empresa y poder sacar en claro cuáles son las claves de éxito que han llevado a Picualia a ser una de las empresas líderes en la comercialización de aceites premium.

El guion de la entrevista a Emilio Artero Vázquez se estructura en los siguientes apartados (la entrevista completa se encuentra en el Anexo 1).

- INTRODUCCIÓN: Se le harán una serie de preguntas sobre los orígenes de la empresa y así tener una idea acertada de cómo es la empresa Picualia.
- ORGANIZACIÓN: Se le realizarán unas cuestiones con el fin de tener conocimiento de cómo se ha formado el equipo humano de la empresa Picualia.
- RECURSOS HUMANOS: Con esta sección se tendrá una idea de los objetivos que tienen marcados en Picualia tanto a nivel empresarial como a nivel humano.
- PROCESO PRODUCTIVO: Se prosigue con una de las secciones más importantes a la hora de la elaboración de aceites, con las preguntas procesadas en esta sección, se conocerá con más detalle el proceso que se lleva a cabo para obtener esta gama de aceites de tan alta calidad.

El guion de la entrevista a Juan Antonio Parrilla González se estructura en los siguientes apartados (la entrevista completa se encuentra en el Anexo 2).

- PROCESO FINANCIERO: En este punto de la entrevista se intenta conocer las diferentes estrategias financieras que se han implantado en la empresa y la repercusión de estas en los aceites premium.
- MARKETING: En esta última sección se pretende saber detenidamente las diferentes estrategias de marketing que se efectúan en Picualia, para que la distribución en el mercado de los aceites premium sea exitosa.

Y para finalizar la entrevista, se realizan cuatro preguntas con el fin de que se comprendan los factores de éxito de Picualia en la comercialización de los aceites Premium.

A continuación, se ha realizado un análisis de contenido respecto a dicho objetivo, donde cada factor de éxito se encuentra justificado con partes íntegras de las entrevistas realizadas al director y responsable de producción, calidad y seguridad alimentaria **Emilio Artero Vázquez**, y al director del departamento de marketing **Juan Antonio Parrilla González**.

4. RESULTADOS

Con las entrevistas realizadas a dos altos cargos de la empresa Picualia, se han podido extraer varios factores claves para el éxito en la comercialización de los aceites premium, objetivo principal de este Trabajo fin de Máster.

La definición de éxito puede ser interpretada de muchas maneras, lo que es éxito para una persona para otra no puede serlo. Para ello la mejor forma de empezar este análisis sobre los factores de éxito en la comercialización del aceite de oliva premium, es con una definición muy personal y subjetiva de lo que es dicho éxito por parte del mejor maestro de almazara de España 2017, **Emilio Artero Vázquez** y director de Picualia.

“Éxito no existe, el éxito es venderlo todo al mayor precio posible, y cuanto más ventas más vas a querer, cuanto más caro aún más, yo entiendo que el éxito es tu mejora diaria, que tu aceite tenga una aceptación, que sea considerado uno de los mejores aceites equilibrados, de los mejores frutados, obtener mayor puntuación cada año, eso es el éxito, el éxito 100% nunca va a llegar, siempre vas a querer más, siempre vas a pedir más y si ya no piden calidad pedirán cantidad, el éxito es la vida diaria, la lucha diaria, la superación diaria tanto a nivel personal como profesional.”
(Emilio Artero Vázquez).

El primer factor de éxito que consiguió esta empresa fue crear la marca **PICUALIA**, ya que **“la unión hace la fuerza”**, y esta cooperativa eso lo tiene claro y es su principal lema.

Picualia es una entidad eminentemente social, y surge en el año 2009 como fruto de la fusión de **Agrícola de Bailén** y **Virgen de Zocueca**, dos cooperativas agroalimentarias que decidieron darle el nombre de **Picualia** a una potente y moderna almazara, destacando especialmente que la variedad de fruto que recolectan es Picual. Dicha variedad es la que más efectos antioxidantes y más saludable de entre los 2600 tipos de aceituna que se encuentran en el mundo

Ambas cooperativas por separado no lograban conseguir posicionarse de manera fructífera en el mercado de los aceites, ya que solamente apostaban por lo básico, recolectar y fabricar un aceite de calidad media sin grandes expectativas, con dicha

fusión de ambas empresas, se ha logrado dejar atrás la cantidad y apostar por la calidad del producto.

Por otro lado, **LA ASAMBLEA GENERAL** no supone ninguna ventaja competitiva desde el punto de vista de los entrevistados. En dicha asamblea se rinde cuentas anualmente, donde normalmente se aprueban con mayor o menor grado de conformidad o disconformidad según se mire por parte del socio cooperativista, pero no se debaten formas de seguir prosperando, solamente es como una forma de ver el recorrido que va teniendo la empresa.

El **CONSEJO RECTOR** consta de 13 miembros, es el máximo responsable de aprobar las decisiones estratégicas de la cooperativa a propuesta de los distintos responsables de departamentos se entiende que es un órgano muy importante pues marcar una **estrategia adecuada que puede conducir al éxito**, como en los últimos años ha venido demostrando esta cooperativa. El mismo tiene reuniones mensuales con los responsables de cada departamento, donde en el orden del día se trata el cumplimiento de los objetivos, las posibles desviaciones causas de estas y formar de revertirlas.

“Que estamos creciendo como digo yo, crecemos muy rápido, pero nos falta aún mucho músculo entonces principalmente sea esta nuestra debilidad el ritmo de crecimiento que tenemos que no somos capaces de digiriendo o generar ese musculo para ese crecimiento queremos llegar a muchos sitios en poco tiempo y muchas veces se convierte en una debilidad” (Emilio Artero Vázquez).

Otro de los pilares fundamentales en esta empresa es el **CONSEJO ASESOR** que está formado por cuatro o cinco miembros del consejo rector más algunos de los empleados de Picualia, que se encargan de tomar decisiones rápidas e inmediatas para la buena marcha del negocio, lo cual **aporta inmediatez en las decisiones a adoptar lo cual supone una ventaja máxime tratándose de una cooperativa**, donde si tuviéramos que contar con la aprobación del socio sería un proceso lento y farragoso, dejando pasar oportunidades o incluso creando perjuicios a la marcha de la empresa.

Una clave importante de éxito es **cómo ve el cliente a LA MARCA DE PICUALIA**, es decir que no debata confusión, hay veces que una misma marca se puede confundir con otras. No basta con crear un buen nombre y desarrollarlo, hay que protegerlo legalmente, Picualia en este aspecto lo tiene claro su marca PICUALIA se encuentra registrada y tiene un control de vigilancia para evitar un uso fraudulento o indebido de ella.

“Está registrada y además tenemos contratado un sistema de vigilancia de marca vale, en ciento y pico países no sé, prácticamente en todo el mundo, tenemos inscrita la marca en Europa y eso se hace extensible a los países como el reino unido y sus antiguas colonias de corte británico y este año lo registramos en china” (Juan Antonio Parrilla González).

Otro punto clave a destacar en el éxito de Picualia es la creación del departamento de **VENTAS Y MARKETING**, ya que antes no disponían de él.

Se contrata para dicho departamento a un especialista como es **Juan Antonio Parilla**, el cual confecciona un estudio de mercado meticuloso, se apuesta por la gama premium para dejar el producto tradicional de aceite virgen extra en formatos de 2l y 5 litros para apostar por los premium con botellas y etiquetados de más lujo, se apuesta por el mercado internacional, así como la venta online.

En dicho departamento se implanta una nueva estrategia, que el departamento de marketing define: que tipos de aceites son los más demandados en el mercado, basados en el estudio minucioso del mercado, y en función de estos estudios se marca unos objetivos de producción para cada campaña, se seleccionan los técnicamente viables y económicamente más rentables, por ejemplo en la zona donde está construida la cooperativa Picualia el principal varietal es la aceituna picual, por lo que entorno a estos aceites versaran sus estrategias mayoritarias´

“Hemos pasado de que antes Picualia producía o fabricaba sus aceites y luego se vendían y hemos pasado de hacer como dijéramos un aceite de autor quien el autor es el departamento de ventas y marketing que tiene unas necesidades que le plantea su cliente, y él nos las transmite y a partir de ahí con nuestras materias primas que es la aceituna tenemos que darle ese producto y antes no, yo hacía un producto y

luego tú lo vendes. Hemos cambiado la primera necesidad la establece el departamento de ventas y marketing y los que nos encargamos de la producción es de darle al producto todo lo necesario para poder satisfacer esas necesidades exigidas por él cliente.” (Emilio Artero Vázquez).

El principal objetivo del departamento de marketing es la **diversificación**, tanto de los aceites obtenidos como de los **nuevos proyectos**, oleo turismo y la construcción de un nuevo restaurante, todo ello basado en el mundo del aceite de oliva.

“Unos de los objetivos más importantes es la diversificación, contribuir que a la almazara vengan turistas y compren el producto en origen, pues ello nos permite obtener el mayor margen posible, recientemente hemos aprobado el proyecto del restaurante” (Juan Antonio Parilla González).

El departamento de marketing ha optado claramente por una **estrategia de diferenciación** de sus productos, en los **aceites premium** tienen unas etiquetas de diseños y envases top, en las etiquetas se incluye un dibujo de autor normalmente algún pintor famoso relacionados con el mundo del olivar, las mismas están teniendo un grado de aceptación muy alto, y les sirven para diferenciar su producto, convertirlo en único y transmitir valores asociados a la marca, una imagen vale más que mil palabras.

“Creamos productos que tengan historia, el primer día de cosecha que ayer por cierto salió en el diario.es a nivel nacional con Catillo de Canena y Picualia. Y bueno eso llega a los consumidores más elitistas que buscan incluso coleccionar las botellas de aceite por el tema de que cada año cambia la etiqueta y ofrecemos productos en un envase muy premium en una línea de precios que el litro puede ir desde los 20 euros a los 35,0 euros que es prácticamente ocho o diez veces más de lo que vale un aceite convencional como es el aceite de olivar virgen extra” (Juan Antonio Parrilla González).

La empresa Picualia apuesta como otro factor de éxito, **potenciar la comunicación externa** con la **creación de una revista newsletter**, donde se informa a la clientela y al público en general de novedades del producto, eventos, noticias

etc...., también trabajan en **redes sociales**, tiene un **blog** propio actualizado, además de dos páginas web propias que se encuentran constantemente actualizadas y con un seguimiento sobre su posicionamiento que tiene como objetivo intentar ser número uno, campañas de radio y en medios escritos.

Otra estrategia clave para Picualia es el **Posicionamiento de sus productos en el mercado**. Ellos han decidido optar por unos productos con un nivel de precios medio-alto con un grado de calidad bastante elevado.

“Para posicionarnos tenemos que tener en cuenta dos variables, la variable precio y la variable calidad si nosotros hacemos un mapa de posicionamiento donde localizamos las marcas de aceite del mercado en precio calidad pues nos encontraremos aceites que tendrán muy bajo precio pero que tendrán una calidad muy baja y del mismo modo nos encontraremos que tendrán un precio muy alta y que tendrán una calidad muy alta nosotros tenemos un precio medio-alto somos un aceite con un precio medio alto en la línea de precios de esta campaña ha sido entre 14 euros a 16 euros y nuestra garrafa está en 21,50 euros , lo que nosotros hacemos es eso, acompañamos la calidad con el precio” . (Juan Antonio Parrilla González).

Con respecto a la **calidad dentro del sector de los aceites Premium**, Picualia ha apostado por la elaboración de un producto armónico, redondo nada extremo en palabras de Juan Antonio Parrilla González, con respecto al picor, al amargor e incluso al color, una verde manzana, estos atributos son muy demandados por los consumidores de aceite Premium.

“Por cada botella que hemos regalado compran una caja y no la compran por compromiso sino por qué lo prueban y es que mi niño ha probado el aceite y no le pica y tal, mándame una caja” (Juan Antonio Parrilla González).

La **IMAGEN DE MODERNIDAD DE LA MARCA PICUALIA Y CALIDAD DE ESTA**, es otro de los factores clave para el éxito que ha barajado Picualia. Cuando se opta por la marca Picualia se implanta una estrategia de marketing para transmitir los valores de modernidad y calidad, tanto los colores corporativos, los diseños de las botellas, las cajas de cartón todos se rigen por estos principios vertebradores.

“Se adopta una nueva imagen de marca, rompiendo con el pasado, pues esta cooperativa proviene de la fusión de dos cooperativas Agrícola de Bailén Y Virgen de Zocueca, esto ha resultado todo un éxito, se adopta como color corporativo el azul, pues es el mismo color que la copa de cata, siendo esta el máximo exponente de calidad de un aceite, las nuevas gráficas de los envases, botellas de diseño muy cuidado y elaborado, página web super ágil, intuitiva, dinámica para acompañar y rematar esta nueva y muy mejorada imagen de marca” (Juan Antonio Parrilla).

“La marca nuestra se ha hecho con la idea de transmitir modernidad y calidad el color azul no ha sido elegido al azar si no que representa la copa de cata, la copa de cata de aceite es el máximo exponente de calidad que se puede ofrecer al final la percepción que tiene el consumidor es una imagen de modernidad y calidad”. (Juan Antonio Parrilla González).

Por otro lado, la **Profundidad de la gama**, Picualia la enfoca hacía el **óleo-turismo**, la marca dispone otros productos como chocolates, gominolas, mermeladas y quesos, interrelacionados con el óleo-turismo y todo ellos elaborados con toques de aceites de alta calidad, como son los aceites premium siendo el objetivo principal de esta creación de nuevos productos la de crecer transversalmente.

Uno de los factores que no hay que dejar de vigilar es la **competencia**, es decir una empresa no se puede estancar siempre en hacer lo mismo, ha de reinventarse y seguir innovando, para Picualia **Oleo estepa y Almazara de la subbética**, son considerados sus principales competidores, por su forma jurídica son cooperativas de segundo grado y con una capacidad de producción mucho mayor que la cooperativa Picualia.

Otro de los puntos clave a la hora de cosechar éxito empresarial en una empresa es tener **una Estrategia Financiera bien definida**, es decir no dejar ningún cabo suelto para no decantar en pérdidas en el objetivo empresarial.

La **ESTRATEGIA FINANCIERA** que lleva a cabo Picualia **en la elaboración de los aceites de oliva Premium** está como ya se ha especificado en el párrafo anterior, **bien definida**, desde el principio de la campaña se pacta un precio fijo y unos plazos

de pago, los cuales son más elevados (precios) siendo el periodo de pago es mucho más corto que si fuera para aceituna tardía, esto se hace de esta forma, para conseguir implicar al agricultor, pues al pagar un precio más alto y en un periodo de pago más corto supone todo un aliciente.

La función que se lleva a cabo en el **DEPARTAMENTO DE PRODUCCION** es de vital importancia en el éxito de Picualia.

Picualia con unas instalaciones muy recientes y modernas llevan a cabo la obtención de una gran variedad de productos, con una máxima calidad, y siendo super respetuosos con el medio ambiente, generando menos residuos agrícolas, menor consumo de energía y un mayor porcentaje de extracción de aceite de oliva comparado con las antiguas instalaciones.

“Las variables son tremendas podemos obtener diferentes productos, pero que nos pasaba que al final entendíamos que el consumidor quería un solo producto que era el nuestro, y nos hemos dado cuenta de que no.” (Emilio Artero Vázquez).

Otra de las estrategias a destacar es la **FORMACION DE LOS TRABAJADORES Y AGRICULTORES**.

Se mantienen reuniones periódicas con los trabajadores, para analizar su trabajo el logro o desempeño de los objetivos y el por qué no se han alcanzado tratando de corregir la causas o motivos que impiden su consecución.

Con respecto a los agricultores la empresa dispone en su equipo, un responsable técnico de campo, que es el mismo que asesora a los agricultores sobre las dudas que tengan acerca de sus explotaciones y vigila la calidad de la materia prima y los procesos empleados en su mantenimiento y recolección.

No hay que dejar de lado el **MOMENTO ÓPTIMO PARA LA RECOLECCION**, ya que es de vital importancia para la elaboración un aceite de oliva virgen extra Premium de elevada calidad.

El responsable de campo marca las fechas para la recolección de la aceituna enfocada a la obtención de aceites verdes o “Premium”, para ello tendrá en cuenta el estado vegetativo, maduración del fruto, evidentemente todas las campañas no son

iguales y dependerá del tiempo atmosférico, cantidad de lluvia, etc..... el fruto ha de estar en su momento óptimo de maduración para así conseguir la calidad deseada y tan demandada por el mercado. Las visitas a las explotaciones agrarias son constantes y en continua colaboración con los dueños de estas.

Siguiendo con el proceso de Producción de los aceites Premium, la **CLASIFICACIÓN DEL FRUTO-MATERIA PRIMA** debe ser llevado a cabo de una forma muy cuidadosa.

En Picualia se hace una selección meticulosa del fruto, se tiene mucho empeño de dejar claro a los cooperativistas que la aceituna de vuelo, es decir, la de la copa que aún sigue agarrada al árbol y no caída en el suelo es de mayor calidad y la óptima para la elaboración y la obtención de un aceite premium de máxima calidad, también ha de ser temprana, recolectada en meses de octubre y noviembre.

El **Procesamiento del aceite premium debe ser RÁPIDO** para mantener una alta calidad, y en Picualia lo es.

“Contamos con la suerte de tener unas instalaciones nuevas que nos permiten molturar gran cantidad de aceituna en un periodo de tiempo muy bajo, pudiendo almacenar así el zumo obtenido en nuestra bodega y conservando el mismo el 100% de sus características organolépticas” (Emilio Artero Vázquez).

Otra de las cosas esenciales en este procedimiento de elaboración de aceite, que no hay que dejar de lado es la **LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES**, ya se considera un factor clave para que no se produzcan contaminación de la materia prima, así como mezclas de aceitunas no deseadas, garantizando así una máxima calidad en el proceso de extracción del zumo de aceituna, así como en el de conservación.

Otro de los puntos clave en el éxito de la empresa Picualia es la **LOCALIZACION DE LA ALMAZARA**.

Se considera que la nueva ubicación junto a la nacional IV es un punto óptimo para incrementar las ventas, de mejor acceso para los agricultores a la hora de llevar el fruto para su molturación, menor tiempo de espera, incluso muchas más seguras para las operaciones de carga y descargas de la materia prima.

Pero sin lugar a duda el factor clave más importante **PARA EL ÉXITO DE PICUALIA es su CAPITAL HUMANO**, ya que ambos entrevistados han coincidido en dicho factor.

Empezando por Emilio Artero Vázquez galardonado al mejor maestro de almazara de España 2017, que es considerado el corazón de la empresa, no solamente trabaja en la elaboración de los aceites, sino que también los selecciona, eligiendo sin duda la máxima calidad.

“Yo digo que Emilio es el alma y el corazón de la empresa, porque Emilio al final es la persona que no solo produce los aceites sino que también los selecciona, no tendría sentido Picualia si no tuviésemos nuestra gran selección de aceites y nuestras calidades y está claro que Emilio es la persona partícipe y es la que, es nuestra batuta para que eso sea así, por ejemplo si nosotros tenemos un paquete muy bonito pero en su interior, no tenemos la calidad que nuestros clientes demandan sería un fraude nuestra marca y en este caso Emilio es la persona que hace posible que lleguemos donde llegamos con una buena, con un buen método de producción” (Juan Antonio Parrilla).

Por otro lado, el resto de los trabajadores, aportan cada uno de ellos su granito de arena, comprometiéndose al máximo y haciendo el proyecto empresarial de Picualia como algo suyo, elaborando sus labores de manera impecable y de ahí que Picualia no deje de prosperar en el sector del aceite, siendo una de las cooperativas mejores de mundo.

“Yo creo que el principal factor de éxito es e equipo humano que hay en la almazara, porque tenemos una mega almazara, una de las mejores almazaras del mundo, pero si es cierto que sin un equipo humano como el consejo rector que nos ha permitido desde la propia propiedad porque ellos son los dueños articular todos los procesos que hemos hecho y todas las innovaciones y luego un equipo de trabajadores que tienen un equipo espectacular , los equipos que estamos aquí formando, gente comprometida, gente con un alto nivel de conocimientos y gente que mira por la empresa, pues sin todo esto pues no podríamos llegar donde estamos llegando” (Juan Antonio Parrilla).

A continuación, se describen a modo de resumen la siguiente tabla los factores de éxito en la comercialización de los aceites Premium que a adoptado la empresa Picualia

TABLA 3. Resumen de los factores de éxito de la empresa Picualia.

FACTOR DE EXITO	DESCRIPCIÓN
- UNIFICACIÓN PICUALIA	• Unificación de dos cooperativas, teniendo como resultado una sola, pero mas potente y moderna.
- CONSEJO RECTOR	• Donde se llevan a cabo la toma de decisivas estratégicas para la consecución del éxito.
- CONSEJO ASESOR	• Aporta inmediatez en las decisiones que hay que tomar de forma rápida no dejando nada a la improvisación.
- MARCA PICUALIA	• Marca registrada y protegida legalmente. • Picualia además es una marca que aporta modernidad y calidad al cliente.
- MARKETING Y VENTAS	• Estudios de mercado precisos, en los cuales se estudia lo que el cliente demanda en un aceite y posteriormente se trabaja en ello. • Además de adoptar estrategias de diferenciación, para aportar un toque diferente en los productos.
- COMUNICACIÓN EXTERNA	• Llegar al cliente a través de diferentes medios de comunicación (escritos, televisivos, internet, etc.)



- POSICIONAMIENTO		• Eligiendo productos de calidad de un precio medio – alto.
- AMPLIZACIÓN GAMA DE PRODUCTOS		• Ampliación de productos enfocados hacia el oleoturismo.
- EXTRATEGIA FINANCIERA		• Adopción de una estrategia bien definida, ajustando los precios de venta a los costes de producción. • Incentivación del agricultor con sus pagos a c/p.
- FORMACIÓN TRABAJADORES Y AGRICULTORES		• Formación del equipo de trabajo • Vigilancia de las fincas para que estén siempre a un nivel óptimo.
- PROCESO DE PRODUCCIÓN		• Llevar a cabo un proceso de producción impecable, desde la recogida del fruto hasta la elaboración del zumo, llegando así a una alta calidad sus aceites.
- CAPITAL HUMANO		• Implicación del Equipo Humano de Picualia, trabajando todos a una, llegando así a ser una de las mejores almazaras del mundo.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de los resultados de las entrevistas realizadas.

5. CONCLUSIONES

El consumo de los aceites premium es cada vez mayor, ya que muchas empresas se han involucrado en un gran proyecto empresarial para que así sea, apostando por la calidad de sus aceites en vez de por la cantidad. Sin embargo, no todas las que apuestan por esta estrategia consiguen los resultados esperados

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster es **describir los factores clave y estrategias de éxito en la comercialización de los aceites Premium**. Para alcanzar este objetivo se toma como referente a la empresa Picualia, referente en la comercialización de aceites Premium.

El éxito de esta almazara en su nueva etapa como “PICUALIA” no se debe a un solo factor sino a la suma de todos ellos como se ha podido observar en el análisis de la entrevista realizada.

El cambio de estrategia por parte del consejo rector en el que se apuesta por los aceites premium, (aunque en un principio les llegara a generar perdidas), utilizando como elemento diferenciador y potenciador la imagen de marca, selección de personal para potenciar el departamento de ventas, ya que el mismo no existía en el pasado y les ha supuesto un antes y un después, donde al frente del mismo se encuentra a Juan Antonio Parrilla González en calidad de director de marketing, y responsable máximo de su implantación.

Picualia en los últimos años se encuentran en una nueva etapa de expansión, buscando nuevos mercados y dando a conocer las bondades de un producto poco conocido, aunque de una inmensa calidad (aceite Premium) que ha estado siempre presente en el mismo (calidad), mercados internacionales incluso como el anglosajón y el asiático.

La Nueva localización de la empresa, una más próxima a la nacional IV, más accesible para el potencial comprador de paso, las nuevas instalaciones con maquinaria de última tecnología que aporta un plus de calidad en todos los aspectos, filtrado, centrifugación, almacenaje, envasado. Etc.



Son muchos los factores que han llevado a Picualia al éxito, pero sin duda el factor clave que más ha aportado para hacerlo posible es el **CAPITAL HUMANO** que compone Picualia.

Para finalizar, cabe destacar que este trabajo es sólo el comienzo de una línea de investigación que tiene como objetivo analizar la estrategia de comercialización de aceites Premium. Así, el siguiente paso consiste en recopilar más información sobre otras empresas Premium y definir los factores clave comunes a todas ellas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros consultados:

- Mercacei (2000), Guía de los Aceites de Oliva Extra de España
- María Jesús Hernández Ortiz y Juan Vilar Hernández. (2018). Algunas contribuciones de mejora en el ámbito de la dirección de empresas oleícolas. España: Fundación Caja Rural de Jaén.
- Juana Nieto, Alfonso Montaña, Miguel Abad, etc. (2019). Elaboración de aceite de oliva virgen de calidad. España: Fundación Caja Rural de Jaén.
- (Vilar, 2012) Vilar, J., & Cárdenas, J. R. (2012). El Sector Internacional de elaboración de Aceite de oliva: Un Estudio Descriptivo de los 56 Países Productores. GEA - Centro Internacional de Excelencia para Aceite de Oliva.

Enlaces:

- (COI, 2018), (Revista Alcuza, Mercasa y AEMO, 2020) [Olivar, D. \(2020, 1 septiembre\). Mercado del aceite de oliva y su consumo en el mundo. Director del olivar. https://www.directodelolivar.com/mercado-del-aceite-de-oliva/](https://www.directodelolivar.com/mercado-del-aceite-de-oliva/)
- [España, primer productor mundial de aceite de oliva. \(s. f.\). http://www.qcom.es. http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/espana--primer-productor-nbspmundial-de-aceite-de-oliva_183_2_253_0_1_in.html](http://www.qcom.es)
- [Olivo - BASF Agricultural Solutions España. \(s. f.\). O-BASF. https://www.agro.basf.es/es/Cultivos/Frtales/Frtales-de-hueso/Olivo/](https://www.agro.basf.es/es/Cultivos/Frtales/Frtales-de-hueso/Olivo/)
- (COI, 2018) [Home. \(2020, 13 noviembre\). International Olive Council. https://www.internationaloliveoil.org/](https://www.internationaloliveoil.org/)
- [Laserna, S. \(2014, 7 octubre\). Cultivo del Olivo. AgroEs. https://www.agroes.es/cultivos-agricultura/cultivos-frtales-y-fruticultura/olivo/cultivo-del-olivo/276-el-olivo-en-espana](https://www.agroes.es/cultivos-agricultura/cultivos-frtales-y-fruticultura/olivo/cultivo-del-olivo/276-el-olivo-en-espana)



- *La superficie de olivar en España ha aumentado un 2,6% desde 2012.* (2018, 29 noviembre). Mercacei.
<https://www.mercacei.com/noticia/49851/actualidad/la-superficie-de-olivar-en-espana-ha-aumentado-un-26-desde-2012.html>
- (Gobierno de España, 2018 y 2019) *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.* (s. f.). Ministerio de Agricultura y pesca.
<https://www.mapa.gob.es/es/default.aspx>
- (Cano, 2019) *¿La crisis de precios en origen del aceite de oliva tiene solución? UPA entiende que sí.* (2019, 26 diciembre). Crisis del aceite.
<https://www.noticiasdejaen.es/index.php/10-opinion/1860-la-crisis-de-precios-en-origen-del-aceite-de-oliva-tiene-solucion-upa-entiende-que-si>
- (Parras, 2014) *La crisis del sector oleícola, ¿una cuestión coyuntural o estructural?* (2014, 6 febrero). Mercacei.
<https://www.mercacei.com/noticia/133/reportajes/la-crisis-del-sector-oleicola-una-cuestion-coyuntural-o-estructural.html>
- (Álvarez, 2016), (Izquierdo, 2016), (Carrascosa, 2016), (Caravaca, 2016), (Gallego, 2016) *Los aceites Premium: una carta de presentación de lujo para el sector.* (s. f.). Interempresas. <https://www.interempresas.net/Produccion-Aceite/Articulos/151766-Los-aceites-Premium-una-carta-de-presentacion-de-lujo-para-el-sector.html>
- *Indicación Geográfica Protegida Aceites de Jaén | Esencia de Olivo - Aceite de Oliva.* (s. f.). Esencia de Olivo. <http://www.esenciadeolivo.es/aceite-de-oliva/aceite-de-jaen/i-g-p-aceite-de-jaen/>
- *¿Qué es un Aceite de Oliva Virgen Extra Premium?* (s. f.). Aceite de Jaén.
<https://www.aceitedejaen.es/blog/70-que-es-un-aceite-de-oliva-virgen-extra-premium>



- Las Valdesas. (s. f.). *¿Qué es el aceite de oliva virgen?* <https://www.aceitedelasvaldesas.com/fag/origen-elaboracion-clasificacion-aceite-oliva/oliva-virgen/>
- Valero, M. (2019, 24 junio). *El consumo de aceite de oliva virgen se dispara tras siete años de caída.* El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/economia/2019-06-24/aceite-de-oliva-virgen-consumo-alimentacion-mapama_2086770/

Páginas web

- PICUALIA. Picualia. <https://www.picualia.com/>
- Bravoleum. (2017, 15 marzo). Bravoleum. <https://www.bravoleum.com/es/Venta-Aceite-de-oliva-virgen-extra>
- Castillo de Canena – Aceite de oliva Virgen Extra Premium. (s. f.). Castillo de Canena. <https://www.castillodecanena.com/es/>
- Oro del desierto. (2017, 23 marzo). Oro del desierto. <https://orodeldesierto.com/>
- Oro Bailén. (s. f.). Oro Bailén. <https://www.orobailen.com/>

ANEXO 1

ENTREVISTA 1

DIRECCIÓN GENERAL: **EMILIO ARTERO VÁZQUEZ**

PRESENTACIÓN

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster es conocer a fondo cuáles son los factores clave y estrategias de éxito en la comercialización de los aceites Premium.

Por último, se realiza esta entrevista con la empresa Picualia, ya que es un referente en el sector de los aceites Premium, tanto por la calidad de dicho aceite como la labor que se hace a la hora de su comercialización.

La entrevista tiene como fin conocer qué factores y estrategias concretas que ha llevado a cabo Picualia, para que sea una empresa de éxito en el sector de los aceites premium. Espero que no nos lleve más de una hora.

Si no le importa, para facilitar el desarrollo y transcripción posterior de la entrevista, esta va a ser grabada.

INTRODUCCIÓN

1. ¿Cómo surgió Picualia? ¿Algún motivo en concreto le hizo dar ese paso hacia la creación de la empresa?
2. ¿Me podría hablar acerca de su trayectoria profesional en Picualia y cuáles son las funciones de su cargo?
3. ¿Cómo fue el hecho de tomar la decisión de innovar en sus productos y “escapar” de lo tradicional? ¿Ha sentido aversión al riesgo alguna vez?
4. ¿Podría darme una definición de qué entiende usted por éxito (de productos Premium)?
5. ¿Habéis aplicado en algún momento de vuestra trayectoria una estrategia de benchmarking? Es decir, ¿analizaste lo que otras organizaciones propusieron

o realizaron en relación con la comercialización de aceites Premium antes de dar vosotros el paso?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Tiene Picualia definido e implantado un **organigrama funcional** con sus funciones y responsabilidades? Si es así, ¿Podría explicarme los niveles y funciones que se atribuyen a cada departamento/responsable?
2. ¿Cuál y cómo es el proceso por el que se fijan y marcan los objetivos a desarrollar por la empresa?
3. ¿Se hace un análisis periódico de la empresa para poder apreciar sus **puntos fuertes y débiles**?

RECURSOS HUMANOS

1. ¿De qué forma se transmiten los objetivos generales a los trabajadores? (a través de reuniones, comidas...) ¿Y cómo se implican los trabajadores de Picualia en dichos objetivos?
2. ¿Cuál es el grado de motivación e implicación del personal de Picualia en la empresa? ¿En qué medida los trabajadores de Picualia son decisivos en el éxito de la empresa?
3. ¿Realiza evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos del personal clave de la empresa? ¿Cómo?
4. ¿Cómo recompensa la productividad?
5. ¿Cómo valora el trabajo en equipo? ¿Lo considera un valor fundamental?

PRODUCCIÓN/PROCESO PRODUCTIVO

1. ¿Podría definir el proceso productivo del aceite para obtener esa máxima calidad?
2. ¿Es un factor de éxito vuestro proceso productivo?



3. ¿Cuáles son los aspectos claves para desarrollar la calidad? (fase del olivar, fase del diseño de la botella...)

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2.

ENTREVISTA 2

RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING: **Juan Antonio Parrilla González**

PRESENTACIÓN

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster es conocer a fondo cuáles son los factores clave y estrategias de éxito en la comercialización de los aceites Premium.

Por último, se realiza esta entrevista con la empresa Picualia, ya que es un referente en el sector de los aceites Premium, tanto por la calidad de dicho aceite como la labor que se hace a la hora de su comercialización.

La entrevista tiene como fin conocer qué factores y estrategias concretas que ha llevado a cabo Picualia, para que sea una empresa de éxito en el sector de los aceites Premium. Espero que no nos lleve más de una hora.

Si no le importa, para facilitar el desarrollo y transcripción posterior de la entrevista, esta va a ser grabada.

PROCESO FINANCIERO

1. ¿Qué tipo de estrategia financiera, en relación con los aceites Premium, se implementa en Picualia? ¿Qué problemas encuentra en el desarrollo de esta estrategia?
2. ¿Qué diferencias observa en la implantación de la estrategia financiera entre una empresa que comercializa aceites Premium y otra que comercializa aceite “normal”?
3. ¿Cómo se fija el precio de los productos de Picualia? ¿Cómo se conoce y controla el coste y margen de cada tipo o línea de producto?

MARKETING

1. ¿Cuáles son los objetivos más importantes que se incluyen en el plan de marketing de Picualia? ¿Cómo se controla que se cumplan los objetivos?
2. ¿Cómo saben cuáles son las preferencias de los consumidores acerca de los aceites Premium? ¿Realizan algún estudio de mercado? ¿De qué tipo?
3. ¿Qué estrategias y herramientas de comunicación se llevan a cabo en Picualia para llegar a los clientes? (Publicidad, patrocinio, relaciones públicas, etc.). ¿Qué objetivos tiene cada una de ellas?
4. Por favor, defina el posicionamiento de Picualia en el mercado de aceites de oliva. ¿Cómo quieren que el consumidor los vea?
5. ¿Qué estrategia de fidelización lleva a cabo Picualia para la consolidación de los clientes? ¿Por qué cree que los consumidores de aceites Premium prefieren Picualia frente a otras marcas?
6. ¿Qué cree que le transmite la marca Picualia al consumidor? ¿Qué beneficios intangibles (valores), de acuerdo con las expectativas del consumidor, ofrece la marca Picualia?
7. Con respecto a las políticas de marketing operativo (producto, precio, distribución y comunicación), ¿cuál cree que es el pilar fundamental en la estrategia comercial de Picualia? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es el principal competidor para Picualia? ¿Con qué empresas que comercializan aceites premium se compara Picualia?

Para finalizar, cuatro últimas preguntas:

1. ¿Qué ventaja competitiva tiene Picualia para competir con éxito en el mercado?
2. Descríbeme los factores de éxito que han llevado a Picualia a ser una de las empresas más importantes en el sector de los aceites Premium.
3. ¿Qué cree que aporta Emilio Artero al éxito de Picualia?



4. Y a una empresa pequeña que esté empezando ahora, ¿qué le recomendaría usted para encontrar el éxito en el mercado de aceites Premium?

Muchas gracias por su colaboración