



La singularización como estrategia competitiva en el contexto oleícola internacional

Por **Juan Vilar Hernández**. CEO & fundador de JUAN VILAR consultoría estratégica. Profesor en excedencia del área de Organización de Empresas, Universidad de Jaén
María del Mar Velasco Gámez. Profesora del área de Organización de Empresas, Universidad de Jaén. Co-fundadora de JUAN VILAR consultoría estratégica

La intensa evolución que el sector internacional de elaboración de aceite de oliva está manifestando en los últimos años, así como la exposición del mismo a un entorno más complejo y globalizado, hacen que resulte de vital importancia -por supuesto dependiendo de los modos de explotación- el diseño, desarrollo y elaboración de estrategias competitivas que doten a la organización (explotación, almazara, etc.) de la necesaria eficacia y eficiencia básicas para la obtención de una rentabilidad cuanto menos adecuada. En el presente trabajo se realiza en primer término un diagnóstico del sector internacional y las diversas estrategias de aplicación, para concluir con un análisis más amplio de la singularización como herramienta estratégica competitiva.



Olivar tradicional de gran envergadura en Túnez.

Durante los últimos 15 años se ha producido una evolución más que significativa en el sector internacional de elaboración de aceite de oliva; hasta el momento son 56 los países

donde se produce este alimento, mientras que asciende a 174 el número de aquellos donde se consume tan preciado producto. La evolución aproximada de la superficie olivarera ha sido del orden del 1% por campaña, hasta alcanzar los actua-

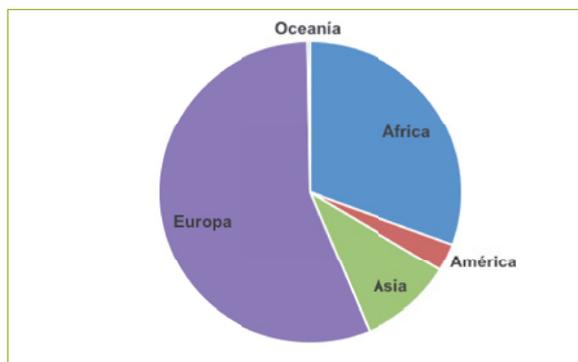
les 11,3 millones de hectáreas que cubren nuestro planeta de olivares; no obstante, la citada superficie está distribuida en diversas y distintas tipologías de cultivos que en un entorno como el actual -donde dicha extensión sería apta para producir

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE OLIVAR POR CONTINENTES

| CONTINENTE | HECTÁREAS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------------|----------------|
| África | 3.465.800 | 30,63% |
| América | 342.700 | 3,03% |
| Asia | 1.138.475 | 10,06% |
| Europa | 6.336.140 | 55,99% |
| Oceanía | 33.000 | 0,29% |
| Total | 11.316.115 | 100,00% |

(Fuente: Elaboración propia, 2016)

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE OLIVAR POR CONTINENTES



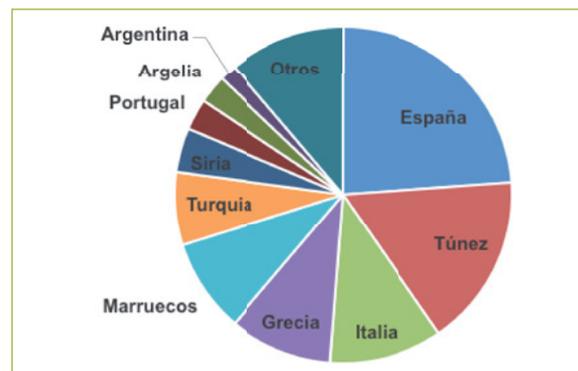
(Fuente: Elaboración propia, 2016)

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE OLIVAR POR CONTINENTES DURANTE LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS

| CONTINENTE | VARIACIÓN HA. | PORCENTAJE |
|--------------|------------------|---------------|
| África | 859.693 | 32,99% |
| América | 177.900 | 107,95% |
| Asia | 156.269 | 15,91% |
| Europa | 471.461 | 8,04% |
| Oceanía | 9.500 | 40,43% |
| Total | 1.674.823 | 14,81% |

(Fuente: Elaboración propia, 2016)

FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE OLIVAR POR PAÍSES



(Fuente: Elaboración propia, 2016)

hasta 4,5 millones de toneladas de aceite- hace necesario el diseño, desarrollo y aplicación de herramientas y estrategias encaminadas a la optimización del cultivo, vía tanto reducción de costes como incremento de precios de mercado. El objetivo de este trabajo no es otro que desarrollar los alcances anteriormente descritos.

Consideraciones recientes sobre la olivicultura internacional

En la actualidad, como anteriormente se mencionaba, el olivar mundial se extiende por un total de 11,3 millones de hectáreas distribuidas por los cinco continentes (ver tabla 1), de las que aproximadamente el 10% se destina a elaboración de aceituna de mesa, mientras que el resto se emplea para elaboración de aceite.

Durante las últimas 15 campañas se ha plantado en cada una de ellas una media de 154.000 ha. de olivar, lo que equivale a unos 600 olivos por minuto, que de forma acumulada han supuesto 1,7 millones de ha., principalmente de alta densidad (85%) y de las variedades arbequina, arbosana y koroneiki. En cuanto a la evolución por continentes (tabla

2), en primer término crecieron África y Europa. En la misma se puede observar la evolución en valor absoluto por cada uno de los continentes para ese periodo de 15 años, así como el incremento en función de la superficie anterior por continente para cada uno de los mismos, y la suma global de dicho incremento, que supuso una ampliación del 15% sobre la extensión total de partida.

Si atendemos a la actual distribución por países, de los actuales 56 en los que se encuentra presente el olivo de forma industrial, en tan sólo 10 de ellos se concentra el 90% de la superficie mundial -que ya supone el 1% del total de tierras cultivables, confiriéndole al olivo el rango de cultivo permanente más extendido a nivel internacional-; ostentando los restantes 46 países únicamente el 10% de la superficie (ver Figura 2). Si analizamos la misma se pone de manifiesto que la sentencia “*el Mediterráneo acaba con el cultivo del olivo*” ha perdido su valor, pasando a ser cierta aquella aseveración que ratifica que, debido a la distribución del olivo en ambos hemisferios, “*cada uno de los 365 días del año se elabora aceite de oliva en algún punto del planeta*”.

Si se atiende a la distribución por modos de cultivo, a continuación se enumeran las diversas modalidades en función de la categorización realizada por Penco & Vilar (2015) para el estudio internacional de costes de producción impulsado por el Consejo Oleícola Internacional. Así, el modo de cultivo mayoritario es el tradicional, seguido del intensivo y el superintensivo, cuya evolución durante los últimos 15 años ha multiplicado por más de 3 su extensión inicial.

La superficie anteriormente mencionada aporta campañas medias de producción, tanto de aceite de oliva como de aceituna de mesa, según lo expuesto en las tablas 4 y 5. Como se puede apreciar, en ambos casos existe una gran concentración en la producción de aceite de oliva -sólo seis países producen casi el 70% del total-, al tiempo que también se puede observar en rojo una caída en la producción de todos los grandes oferentes, salvo España; en azul se muestran los países que han incrementado la producción -la media global supera el 3%- y, si hablamos de aceituna en conserva, sucede lo mismo: tan sólo seis países producen más del 70% del total de aceituna

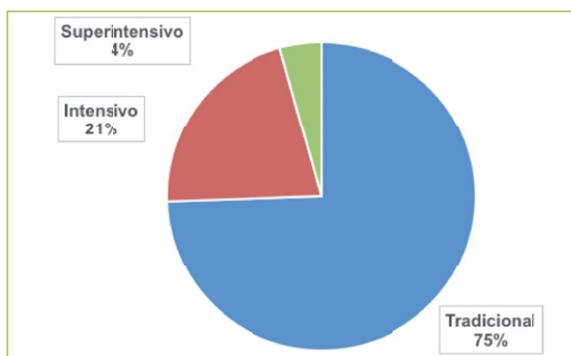
TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE MUNDIAL DE OLIVAR POR MODOS DE CULTIVO

| TIPO DE OLIVAR | PORCENTAJE | SUPERFICIE | PORCENTAJE | SUPERFICIE |
|---|-------------|----------------------|----------------|----------------------|
| S1: Olivar tradicional en alta pendiente de secano. | 33,90% | 3.838.603,24 | | |
| S2: Olivar tradicional en alta pendiente de regadío. | 0,45% | 50.703,16 | 74,66% | 8.448.947,02 |
| S3: Olivar tradicional en moderada pendiente de secano. | 30,72% | 3.474.937,31 | | |
| S4: Olivar tradicional moderada pendiente de regadío. | 9,59% | 1.084.703,31 | | |
| S5: Olivar intensivo de secano. | 3,81% | 431.565,90 | 21,03% | 2.379.775,99 |
| S6: Olivar intensivo de regadío. | 17,22% | 1.948.210,09 | | |
| S7: Olivar superintensivo de regadío. | 4,31% | 487.392,00 | 4,31% | 487.392,00 |
| | 100% | 11.316.115,01 | 100,00% | 11.316.115,01 |

(Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de costes realizado por iniciativa del COI y coordinado por Gómez, Penco y Vilar, 2016)

La singularización se presenta como instrumento contrastado a medio y largo plazo para mejorar la renta de las explotaciones tradicionales mediante un incremento de la competitividad

FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE MUNDIAL DE OLIVAR POR MODOS DE CULTIVO



(Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de costes realizado por iniciativa del COI y coordinado por Gómez, Penco y Vilar, 2016)

na. Del mismo modo, en rojo se indican los países que han cedido parte de la producción, mientras que en azul se recogen aquellos que la han incrementado -en términos de porcentaje el incremento global entre series es del 30%-.

Atendiendo a la tabla 6, se puede observar que, con respecto al consumo, existe igualmente una elevada concentración -tan sólo cuatro de ellos representan el 50% del total-. En rojo se aprecia que, salvo EEUU, los grandes consumidores han reducido su consumo interno de forma más que significativa; mientras que en azul se puede observar que China, Brasil, Marruecos o Turquía han incrementado en gran medida su consumo siendo productores de aceite de oliva; no en vano, más del 80% de la producción total de aceite de oliva se consume en los países productores. En verde, Reino Unido, Alemania, Canadá o Rusia son los mayores consumidores de aceite de oliva no oferentes. La evolución del consumo por series manifiesta un crecimiento global que supera el 6%, lo cual duplica la misma cuantía en términos de producción.

La tabla 7 representa en similares términos lo que la anterior, en este caso para aceituna de mesa: desde una elevada concentración hasta evoluciones positivas y negativas en consumo por colores.

Para concluir el presente apartado, y centrándonos ya en el sector de elaboración de aceite de oliva, se presentan del mismo modo (ver tabla 8) cuáles son los países más excedentarios; dicha información pone de manifiesto que tan sólo cuatro países poseen excedentes medios que superan el millón de toneladas de aceite de oliva, lo que supone el 35% del consumo mundial de este producto. Del mismo modo, se advierte, debido a dos efectos contrapuestos, que en los últimos años tal excedente se ha incrementado (columna en azul) fundamentalmente por la caída del consumo interno, y la expansión de la producción en alguno de ellos, lo que genera un reto importante que se ve afectado por la potencialidad productiva que los actuales 11,3 millones de ha. representan, y que se acercan al 95% de su capacidad a los 4,5 millones de toneladas por

campaña; podríamos encontrarnos, muy previsiblemente, en un entorno de exceso de demanda.

Igualmente, se aportan los distintos costes de producción por kg. de aceite en función de las distintas categorías de explotaciones de olivar descritas durante el presente trabajo.

La figura 4 nos muestra, en función de los costes por sistemas de cultivo y ante dos escenarios teóricos de precios en origen, cuál es el resultado de la actividad industrial en función del tipo de cultivo; para el escenario 2 -dos euros de precio por kg. de aceite-, únicamente los sistemas de elevada densidad son rentables; no obstante, para el escenario 1 todos los sistemas de cultivo obtendrían un resultado positivo -por supuesto en distinta medida- y en función, sobre todo, de la intensificación del mismo.

La probabilidad de ocurrencia entre los estados 1 y 2 depende fundamentalmente de la evolución de la oferta y la demanda; no obstante, y a tenor de la actual superficie mundial de olivar, la potencialidad teórica manifestada con anterioridad de hasta 4,5 millones de

JUAN VILAR

CONSULTOR ESTRATÉGICO



Decidir por tu vida es cosa de una pequeña minoría,
es el privilegio de los fuertes.



ESTRATEGIA



MARKETING
Y VENTAS



DESARROLLO
CORPORATIVO



ORGANIZACIÓN



OPERACIONES



TABLA 4. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ACEITE DE OLIVA, POR SERIES MEDIAS DE CAMPAÑAS

| PAÍS | MEDIA 1990-2009 | VARIACIÓN | MEDIA 09-15 | % | |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|--------|
| España | 1.101,00 | 15,79% | 1.274,90 | 43,79% | 78,98% |
| Italia | 623,40 | -36,62% | 395,10 | 13,57% | |
| Grecia | 361,50 | -21,36% | 284,30 | 9,77% | |
| Túnez | 186,70 | -3,43% | 180,30 | 6,19% | |
| Siria | 128,20 | 28,47% | 164,70 | 5,66% | |
| Turquía | 117,20 | 41,89% | 166,30 | 5,71% | |
| Marruecos | 78,30 | 57,47% | 123,30 | 4,24% | |
| Portugal | 39,80 | 73,12% | 68,90 | 2,37% | |
| Argelia | 40,30 | 29,28% | 52,10 | 1,79% | |
| Jordania | 25,50 | -16,86% | 21,20 | 0,73% | |
| Argentina | 19,90 | 2,01% | 20,30 | 0,70% | |
| Otros (35) | 96,40 | 65,77% | 159,80 | 5,49% | |
| Total | 2.818,20 | 3,30% | 2.911,20 | 100,00% | |

(Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI, 2016)

TABLA 5. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ACEITUNA DE MESA, POR SERIES MEDIAS DE CAMPAÑAS

| PAÍS | MEDIA 1990-2009 | VARIACIÓN | MEDIA 09-15 | % | |
|--------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| España | 512,7 | 5,09% | 538,8 | 21,54% | 53,59% |
| Egipto | 299,6 | 33,31% | 399,4 | 15,97% | |
| Turquía | 230,8 | 71,14% | 395 | 15,79% | |
| Argelia | 80,5 | 125,84% | 181,8 | 7,27% | 70,36% |
| Siria | 143,3 | -8,93% | 130,5 | 5,22% | |
| Argentina | 80,8 | 41,96% | 114,7 | 4,59% | |
| Marruecos | 98,3 | 15,26% | 113,3 | 4,53% | |
| Perú | 44,3 | 79,01% | 79,3 | 3,17% | |
| USA | 79,6 | -16,71% | 66,3 | 2,65% | |
| Italia | 66,6 | -2,10% | 65,2 | 2,61% | |
| Otros (35) | 288,2 | 44,80% | 417,3 | 16,68% | |
| Total | 1924,7 | 29,97% | 2501,6 | 100,00% | |

(Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI, 2016)

TABLA 6. CONSUMO MUNDIAL DE ACEITE DE OLIVA, POR SERIES MEDIAS DE CAMPAÑAS

| PAÍS | MEDIA 1990-2009 (000 T) | | MEDIA 09-15 (000 T) | | % | |
|--------------|-------------------------|----------------|---------------------|-----------------|----------------|----|
| Italia | 769,7 | 27,35% | -20,80% | 609,6 | 20,35% | 48 |
| España | 554,3 | 19,70% | -4,71% | 528,2 | 17,64% | |
| USA | 234,2 | 8,32% | 21,82% | 285,3 | 9,53% | |
| Grecia | 263,4 | 9,36% | -29,38% | 186 | 6,21% | |
| Siria | 110,7 | 50,43% | 27,01% | 140,6 | 4,69% | 63 |
| Turquía | 71,5 | 2,54% | 84,76% | 132,1 | 4,41% | |
| Marruecos | 60,5 | 27,56% | 87,60% | 113,5 | 3,79% | |
| Francia | 101,3 | 3,60% | 8,00% | 109,4 | 3,65% | |
| Portugal | 75,5 | 2,68% | 3,84% | 78,4 | 2,62% | |
| Brasil | 32,1 | 14,62% | 103,43% | 65,3 | 2,18% | |
| Reino Unido | 56,8 | 2,02% | 7,39% | 61 | 2,04% | |
| Argelia | 39,3 | 17,90% | 51,15% | 59,4 | 1,98% | |
| Alemania | 45,7 | 1,62% | 29,54% | 59,2 | 1,98% | |
| Japón | 30,6 | 13,94% | 54,25% | 47,2 | 1,58% | |
| Australia | 36,8 | 1,31% | 8,15% | 39,8 | 1,33% | |
| Canadá | 29,9 | 1,06% | 29,10% | 38,6 | 1,29% | |
| Túnez | 42,3 | 1,50% | -20,33% | 33,7 | 1,13% | |
| Rusia | 11,3 | 0,41% | 112,39% | 24 | 0,80% | |
| Jordania | 22,7 | 0,81% | -9,69% | 20,5 | 0,68% | |
| China | 6 | 0,21% | 110,00% | 12,6 | 0,42% | |
| Otros (70) | 219,5 | 7,80% | 59,77% | 350,7 | 11,71% | |
| Total | 2.814,10 | 100,00% | 6,43% | 2.995,10 | 100,00% | |

(Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI, 2016)

toneladas de aceite por campaña, y dada la evolución positiva manifestada en la plantación de olivar, sería lógico pensar que a medio plazo el escenario 2 sería más factible; contexto en el que más del 70% del olivar mundial dejaría de ser rentable, especialmente para los casos de las explotaciones tradicionales.

La singularización como estrategia para olivares con carencias competitivas

Como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, a medio plazo se podría estar expuesto a un entorno comercial mundial de exceso de oferta. Ante este escenario las estrategias que se pueden llevar a cabo son de distinta índole.

En el ámbito macroeconómico se han de recoger las estrategias llevadas a cabo por entidades de orden nacional o supranacional (Ministerios, Interprofesionales, COI, Consejerías autonómicas, etc.), quienes han de establecer un entorno adecuado para que el emprendimiento empresarial del sector pueda desempeñar su función de forma adecuada; en este contexto,

TABLA 7. CONSUMO MUNDIAL DE ACEITUNA DE MESA, POR SERIES MEDIAS DE CAMPAÑAS

| PAÍS | MEDIA 1990-2009 | VARIACIÓN | MEDIA 09-15 | % | |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|-----|
| Turquía | 183,7 | 76,48% | 324,2 | 13,17% | |
| Egipto | 263 | 22,89% | 323,2 | 13,13% | |
| USA | 217,6 | -3,58% | 209,8 | 8,52% | 50% |
| Argelia | 81,5 | 124,29% | 182,8 | 7,43% | |
| España | 193,6 | -11,73% | 170,9 | 6,94% | |
| Italia | 136,5 | -3,30% | 132 | 5,36% | 70% |
| Siria | 122 | -7,30% | 113,1 | 4,60% | |
| Bulgaria | 65,1 | 51,92% | 98,9 | 4,02% | |
| Rusia | 61,7 | -2,76% | 60 | 2,44% | |
| Francia | 52,3 | 14,15% | 59,7 | 2,43% | |
| Alemania | 44,8 | 20,76% | 54,1 | 2,20% | |
| Irán | 28,4 | 82,39% | 51,8 | 2,10% | |
| Perú | 30,7 | 52,12% | 46,7 | 1,90% | |
| A. Saudí | 28,4 | 35,92% | 38,6 | 1,57% | |
| Chile | 16,8 | 93,45% | 32,5 | 1,32% | |
| Australia | 18,3 | 57,92% | 28,9 | 1,17% | |
| Canadá | 24,3 | 16,46% | 28,3 | 1,15% | |
| Jordania | 23,2 | 18,53% | 27,5 | 1,12% | |
| Líbano | 11,1 | 100,90% | 22,3 | 0,91% | |
| Marruecos | 34 | -34,41% | 22,3 | 0,91% | |
| Israel | 21,4 | 1,87% | 21,8 | 0,89% | |
| Rumania | 23,6 | -9,75% | 21,3 | 0,87% | |
| Túnez | 17,5 | 17,14% | 20,5 | 0,83% | |
| Otros (152) | 242 | 52,89% | 370 | 15,03% | |
| Total | 2.818,20 | 3,30% | 2.911,20 | 100,00% | |

(Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI, 2016)

la promoción es la estrategia más adecuada, llevada a cabo de forma consensuada, coordinada y compartiendo recursos y objetivos, especialmente por aquellos países productores cuyos excedentes son más elevados (Grecia, Italia, Túnez, y Siria, entre otros); y, por supuesto, teniendo como objetivo inicial potenciar los consumos internos -y a posteriori los externos- en países productores, concluyendo con los no productores, y siempre -muy importante- a través de estrategias de diferenciación incremental.

En términos estrictamente **microeconómicos**, la renta neta de los olivicultores mundiales puede incrementarse a través de la incidencia sobre dos magnitudes claramente diferenciadas: el coste, sobre el cual se influye principalmente mediante estrategias como la intensificación del cultivo, la coope-

ración, la integración vertical y horizontal, la especialización, el efecto escala y el aprendizaje o la formación; y el precio, en cuyo caso se ha de influir con herramientas tales como la diferenciación o singularidad, la promoción, la concentración, el enfoque o la mejora cualitativa del producto.

Si se disgrega de forma somera e individualizada atendiendo a los tres modos de cultivo que han sido enumerados previamente, tanto el cultivo intensivo como el superintensivo basan la mayor parte de su renta neta en la especialización, efecto escala y liderazgo en costes; no resultando indispensable la búsqueda de estrategias incidentes sobre el precio para la obtención de una renta neta superior a los olivares menos intensificados, salvo en circunstancias excepcionales.

Distinto resulta abordar la realidad

TABLA 8. EXCEDENTES MEDIOS DE ACEITE DE OLIVA POR SERIES MEDIAS DE CAMPAÑAS

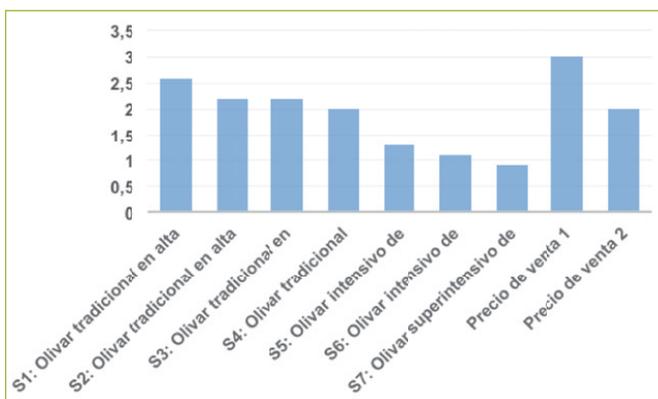
| PAÍS | MEDIA 1990-2009 | VARIACIÓN | MEDIA 09-15 |
|--------|-----------------|-----------|-------------|
| España | 546,70 | 36,58% | 746,70 |
| Grecia | 98,10 | 0,20% | 98,30 |
| Túnez | 144,40 | 1,52% | 146,60 |
| Siria | 17,50 | 37,71% | 24,10 |

(Fuente: Elaboración propia, 2016)

TABLA 9. PRECIOS EN ORIGEN DE ELABORACIÓN DE ACEITE DE OLIVA POR CATEGORÍA DE CULTIVO

| TIPO DE OLIVAR | COSTES |
|---|--------|
| S1: Olivar tradicional en alta pendiente de secano. | 2,65 |
| S2: Olivar tradicional en alta pendiente de regadío. | 2,26 |
| S3: Olivar tradicional en moderada pendiente de secano. | 2,32 |
| S4: Olivar tradicional moderada pendiente de regadío. | 2 |
| S5: Olivar intensivo de secano. | 1,3 |
| S6: Olivar intensivo de regadío. | 1,1 |
| S7: Olivar superintensivo de regadío. | 0,9 |
| Escenario precio de venta 1 | 3 |
| Escenario de venta 2 | 2 |

(Fuente: Elaboración propia, adaptada y tratada a partir del estudio de costes realizado por iniciativa del COI y coordinado por Gómez, Penco y Vilar, 2016)

FIGURA 4. PRECIOS EN ORIGEN DE ELABORACIÓN DE ACEITE DE OLIVA POR CATEGORÍA DE CULTIVO


(Fuente: Elaboración propia, adaptada, a partir del Estudio de Costes realizado por iniciativa del COI, y coordinados por Gómez, Penco y Vilar, 2016)

del resto de olivares mundiales más tradicionales y extensivos, donde se hace necesaria la incidencia sobre ambas magnitudes. En primer término, desde el punto de vista del coste, resulta esencial la racionalización de recursos en todas las etapas que conllevan la elaboración del producto, desde el campo hasta que se encuentra completamente elaborado, resultando fundamental tanto la integración vertical como horizontal, además de la búsqueda del fenómeno escala y la necesaria mecanización del proceso, especialmente la recolección, pasando por la intensificación, siempre que los recursos, tamaño y orografía así lo permitan. Del mismo modo, un factor fundamental es la especialización. No obstante, todas estas estrategias cuentan con límites de aplicación a partir de un punto determinado.



Recogida de aceituna en finca tradicional en Túnez.



Explotaciones de olivar intensivo en Australia.



En lo relativo al precio, la renta neta de estos agricultores resulta generalmente menor que en las categorías descritas anteriormente, donde gozan de un mayor rango de intensificación motivado por la estrechez de beneficio que unos costes mayores generan ante un horizonte de precio similar. En este caso, la medida más adecuada es la creación de estrategias de desplazamiento positivo sobre el precio. Dicha herramienta resulta de aplicación a largo plazo, aunque una vez conseguida sus efectos son duraderos en el tiempo, basados en la fidelización del consumidor motivada por la diferenciación incremental o positiva -en ambos casos proactiva- y ante la búsqueda de la aprobación a través de la preferencia de los usuarios.

Una de las estrategias fundamentales de aplicación para tales casos es la denominada **singularización**:

Nuevo C-60 COMPACT EXTREM



Sin límites

Gracias a los últimos dispositivos que hemos desarrollado, este equipo no conoce límites en producción y limpieza, incluso en las condiciones más desfavorables: grandes ramas, brotes, palos, tierra, barro, sólidos, etc. ¡Póngalo a prueba!



maquinaria, líneas completas y automatización para la aceituna



Olivar intensivo con cubierta vegetal en Nueva Zelanda.



Fincas de olivar tradicional y superintensivo en Francia.

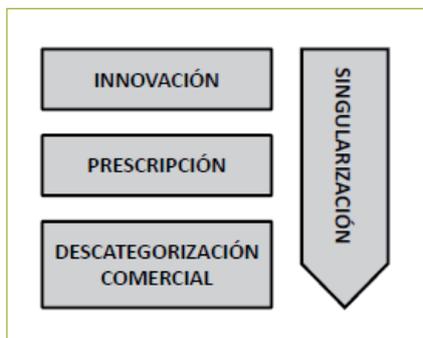


mediante una serie de etapas -enumeradas a continuación- se trata de lograr vender el producto -en este caso aceite de oliva- a un precio superior, basándose en argumentos sólidos y reales, permitiendo del mismo modo la fidelización del usuario. Para la consecución de la aplicación de dicha estrategia, es plenamente necesario llevar a cabo las siguientes acciones previas:

- **Etapas de innovación**, consistente en diseñar, desarrollar e implementar cambios novedosos -o no que supongan transformaciones en el uso o consumo del producto, o bien transformen positivamente su percepción por el cliente. Algunos ejemplos en este sector son el desarrollo de la aceituna rellena de anchoa o pimienta, la elaboración de aceites biodinámicos, recolección nocturna del fruto, extracción refrigerada, elaboración de aceite con frutos previos al envero, etc. Esta etapa requiere de reconocimiento externo, pero no obstante puede advertirse o aplicarse en cualquiera de los subprocesos o áreas, desde la idiosincrasia del producto o lugar de la explotación hasta mejoras tecnológicas.

- **Etapas de prescripción**, consistente en indicar y transmitir con datos fehacientes, detallados y pruebas ratificables y constatables los orígenes, bondades, excepciones, especialidades y características de nuestros aceites de forma expresa con un objetivo comercial. Por tanto, requiere que incrementemos nuestro conocimiento, formación y aprendizaje dentro del entorno. Así, no sólo hemos de ser capaces de lograr cualquier circunstancia excepcional, sino que debemos transmitir de forma adecuada las propiedades particulares que lo hacen completamente diferente. El desempeño de esta etapa puede corresponder a un miembro de la organización o de fuera de ella, al tiempo que puede

FIGURA 5. SECUENCIA ESTRATÉGICA PARA LA APLICACIÓN DE LA SINGULARIZACIÓN



(Fuente: Elaboración propia, 2016)

ser sustituida o completada por la promoción de personas prestigiosas, la participación en eventos importantes o la aparición en medios significativos y de especial impacto.

- **Etapas de descategorización comercial**, consistente en -mediante diferenciación positiva e incremental, inducida a través de acciones de innovación y prescripción- cambiar de mercado destino, de usuario objetivo y salir de un entorno actual negativo, creando valor en nuestro producto a través de distintos medios reales que lo hagan más atractivo para el público y donde no existan imposiciones limitativas de precios que nos perjudiquen. Dicha estrategia permite desembarcar en el mercado destino con precios resultantes superiores, inducidos de forma activa por nosotros, y no creados mediante la confluencia de las magnitudes oferta y demanda. En este caso, y a modo de ejemplos para el sector, encontramos productos como el aceite de oliva para bebés y embarazadas, aceitunas en conserva bajas en sodio, aceitunas *light*, aceite de venta exclusiva en farmacias, etc. Como ejemplos ajenos al sector se podrían citar la sandía Densuke, el buey de Kobe o el queso Pule, sin olvidar el café Nespresso, donde la actividad de prescripción

(etapa anteriormente abordada) es desarrollada por un conocido actor.

Aún cuando se trata de una herramienta de enfoque, la singularización resulta fundamental como instrumento contrastado a medio y largo plazo para mejorar la renta de las explotaciones tradicionales mediante un incremento de la competitividad. En la figura 5 se sintetiza este proceso.

Conclusiones

Como colofón del presente trabajo se enumeran las siguientes conclusiones:

- 1.- El olivar mundial ha experimentado una expansión de 1,7 millones de hectáreas durante los últimos 15 años, lo que ha supuesto 154.000 ha. por ejercicio.
- 2.- La evolución tanto de los consumos como de las producciones de aceite de oliva y aceituna de mesa siguen una evolución paralela en términos generales.
- 3.- En un entorno como el actual, y considerando los 11,3 millones de ha. de olivar mundial, la potencialidad productiva de dicha superficie podría llegar en el mejor de los casos a 4,5 millones de toneladas, contemplando un entorno de exceso de oferta.
- 4.- Ante este escenario se antojan necesarias estrategias orientadas a optimizar y mejorar competitivamente determinadas categorías o explotaciones, tanto de carácter macroeconómico -lideradas por instituciones nacionales y supranacionales, siendo la promoción una de las de más significativo efecto- como microeconómico, orientadas tanto a potenciar el precio como a optimizar los costes.
- 5.- La singularización se posiciona como una de las estrategias de aplicación a los olivares más deprimidos cuyos efectos a medio y largo plazo resultan más eficaces de forma constatada. 🍯

juanvilar@juanvilar.com
www.juanvilar.com