

## **ACEITE CLARÓLEO, HACIENDO FRENTE A UNA GUERRA DE PRECIOS<sup>1</sup>**

A finales de febrero de 2010, Luis Fernández, Director Comercial y de Marketing del Grupo Oloil, analizaba una vez más la información que había recopilado sobre la evolución de la empresa en los últimos años y las tendencias que habían seguido las políticas de precio de los diferentes operadores del sector. El Grupo Oloil era uno de los líderes tradicionales del sector del aceite de oliva en España, pero, a lo largo de la última década, había ido perdiendo hegemonía a manos de otros competidores y de las marcas de distribuidor (MdD).

Aunque el sector había sido muy competitivo y duro en ese período, en los últimos meses se había hecho aún más complejo debido a las políticas de precios desarrolladas por algunos fabricantes y cadenas de distribución. Luis esperaba que la revisión de la información le ayudase a elaborar una estrategia de precios adecuada *“para mejorar la rentabilidad de la marca Claróleo, principal marca del Grupo, y recuperar su presencia en las cadenas y en los hogares”* –como le había pedido el Consejero Delegado del Grupo.

### **EL GRUPO OLOIL**

Oloil se había fundado en 1952 en Cartagena (Murcia) y, desde entonces, había ido creciendo tanto orgánicamente como mediante adquisiciones hasta convertirse en uno de los principales operadores del sector oleícola español. En 2010 compraba, refinaba y envasaba todo tipo de aceites de oliva y semillas, y tenía presencia en otros negocios de alimentación, como las salsas y los alimentos preparados. Contaba con marcas tan reconocidas en el mercado español como Santos y Claróleo.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Fátima Segura Alcaide, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Agosto 2013. Rev. Julio 2014

Claróleo era una de las grandes marcas tradicionales de la categoría de aceites en España. De posicionamiento muy “popular”<sup>2</sup> (véase Anexo 1), era la marca con mayor gama de aceites, y contaba con un fuerte componente de ventas en promoción. Representaba el 45% de los 180 millones de euros de facturación total del Grupo Oloil. Como la mayoría de las empresas del sector, el Grupo apenas invertía en publicidad, centrando toda su estrategia de comunicación comercial en las negociaciones con el punto de venta.

Luis dirigía dos estructuras comerciales diferentes: la división de Alimentación y la de Horeca-foodservice. La primera era la más importante con diferencia, tanto en volumen como en valor. La internacionalización del grupo se desarrollaba a través de una división independiente, pero el mercado español seguía siendo el más importante para la empresa.

La estructura comercial de Alimentación estaba formado por 18 personas, con Luis Fernández a la cabeza como director comercial; 3 jefes de ventas –asignados a las regiones Norte, Sur y Canarias-; 2 gestores de grandes cuentas (*key account managers*) que gestionaban los grandes clientes nacionales del grupo; 9 comerciales que reportaban a los jefes de ventas –y atendían a cadenas regionales y locales y a los puntos de venta de los clientes nacionales-, así como 3 administrativos de apoyo a ventas. El canal Horeca era gestionado a través de 50 distribuidores exclusivos, bajo la responsabilidad del jefe de ventas de la región Sur. Uno de los *key account managers* se encargaba de atender e impulsar las ventas de las marcas de distribuidor que la compañía comercializaba.

## EL ACEITE DE OLIVA<sup>3</sup> EN ESPAÑA

España era el primer país mundial productor de aceite de oliva y el segundo en consumo, tras Italia. Marcado por la tradición de la dieta mediterránea, en más de la mitad de los hogares españoles el consumo medio de aceite era superior a 1 litro por persona y mes<sup>4</sup>. La compra era prácticamente constante durante casi todo el año, con una leve disminución en el periodo estival. En 2009, el consumo total de todas las categorías de aceite de oliva en España ascendió a 506,8 millones de litros, con un valor de 1.314 millones de euros. El 90% del consumo tenía lugar en los hogares, con una media de 9,83 litros y 25,05 euros de consumo por persona y año.

Su presencia era más destacada en los hogares con parejas adultas sin hijos, adultos independientes, y retirados, mientras que aquellos con hijos menores de 6 años mostraban los menores ratios de consumo.

---

<sup>2</sup> Era una de las marcas de alimentación más conocidas en el mercado español. Su público era, especialmente, un consumidor de clase media y media-baja, atraído por una política de ventas con una fuerte dosis de componentes promocionales.

Rev. Agosto 2013.

<sup>3</sup> Este apartado se refiere al total de la categoría de aceite de oliva, tanto a las calidades de virgen-extra y virgen, como de oliva, suave e intenso.

<sup>4</sup> Los datos de este apartado están extraídos del Monográfico de Aceite (MARM 2008).

El lugar de compra eran, mayoritariamente, los supermercados, con un 37,8% de cuota de mercado (ver en Anexo 2 la estructura de ventas por canal).

Dentro de los aceites de oliva aptos para el consumo, se distinguían diversas tipologías y calidades: aceite de oliva virgen extra (AOVE), virgen (AOV), aceite de oliva (AO) suave e intenso y aceite de orujo de oliva.

Según la terminología alimentaria exigida por la Unión Europea, por Aceite de Oliva (AO) se conoce a la mezcla de dos tipos de aceite de oliva, virgen y refinado (ver Anexo 3), y era la categoría de mayor consumo con diferencia. Dentro de ella se distinguían dos subtipos, “suave” (AOS) e “intenso” (AOI)<sup>5</sup>. Un 66% del consumo en hogares en España era de aceite de oliva (suave e intenso) y, el resto, aceite de oliva virgen y virgen-extra. Para diversos expertos del sector, esta terminología causaba confusión entre los consumidores, dificultando la comunicación de las ventajas y la diferenciación tanto del aceite de oliva (AO) como del virgen y virgen extra (AOV y AOVE).

El aceite de oliva (AO), con sus dos tipologías suave e intenso, competía directamente con otras grasas comestibles, como los aceites de semilla y, especialmente, el aceite de semilla de girasol. El consumo total de la categoría de grasas comestibles en España se repartía de la siguiente forma:

Categoría	Tipo	Precio medio de venta al público (€/l, junio 2010)	% del total	
			Volumen	Valor
Aceite de oliva (AO)	Aceite de oliva suave	2,56	28,6	33,6
	Aceite de oliva intenso	2,32	17,9	20,6
Ac. oliva virgen (AOV y AOVE)	Aceite de oliva virgen	1,90	0,8	1
	Ac. oliva virgen extra	2,69	21,8	28,8
Ac. de orujo	Aceite de orujo de oliva	1,59	0,7	0,7
Aceites de semillas	Aceite de girasol	0,92	27,6	13,4
	Otros aceites de semillas	1,19	0,2	0,1
Otras grasas y aceites	Resto grasas	1,49	2,4	1,8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

En el Anexo 4 se presenta la evolución de precios de aprovisionamiento del aceite de oliva como materia prima.

<sup>5</sup> El AO intenso tenía una acidez de 1°, mientras el suave, que se lograba con una proporción mayor de aceite de oliva refinado, la acidez llegaba hasta el 0,5°. La acidez es uno de los parámetros químicos del aceite de oliva que indica el contenido de ácidos grasos libres en el aceite (expresado en % de ácido oleico). La acidez es un parámetro químico que determina un factor de clasificación del aceite, pero que no tiene efectos sobre el sabor.