



Universidad de Valladolid



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA ACEITES
GARCÍA DE LA CRUZ

AUTORA

María Galán Cañadilla

TUTOR

Ana Sebastián Morillas

SEGOVIA, Mayo de 2017

Resumen

En el presente trabajo se estudiará la estrategia comunicativa en la empresa Aceites García de la Cruz. La compañía se dedica a la producción, elaboración y venta de aceite de oliva virgen.

La comunicación en empresas y cooperativas del sector oleícola, tan importante para España, está poco explotado por lo que este estudio es de gran interés.

Una vez ubicada la empresa y sector, se analiza la estrategia comunicativa de la compañía para conocer si se dirigen al público objetivo adecuado y si los medios utilizados son los apropiados. Tras este análisis se exponen errores de comunicación, posibles soluciones y vías de expansión para la empresa.

Palabras clave: Estrategia comunicativa, sector oleícola, público objetivo, mercados internacionales, España.

Abstract

The main purpose of this Project is to study the strategie of communication in companie "Aceites García de la Cruz". The Company is dedicated to the production, processing and sale of virgin olive oil.

There is a room for improvement of the communication area in Spain, therefore this research would be of great interest.

Once detected the Company and its sector, the strategies of communication will be analysed. The principal aim is to assess the suitability of the target audience to which it is geared and the resources that have been used as well. After having carried out this study, the communication errors will be expounded in addition to potential solutions and the way for further expansión.

keywords: strategie of communication, olive-oil sector, target audience, international markets, Spain.

ÍNDICE

Resumen	3
1. Introducción	6
1.1. Ámbito de estudio y objeto de la investigación. Justificación del tema	6
1.2. Formulación de objetivos e hipótesis	7
1.3. Metodología de trabajo	7
2. Marco teórico	8
2.1. Definición y concepto sobre la planificación estratégica	8
1.2. Contexto en el que se desarrolló	9
1.3. Origen y evolución de la planificación estratégica	10
1.4. Características, objetivos y funciones de la planificación estratégica	12
3. Antecedentes de la empresa	14
3.1. Historia de la empresa	15
3.1.1. Misión	16
3.1.2. Visión	17
3.1.3. Valores	17
3.1.4. Asociaciones con otras empresas y Convenios	20
4. Análisis de la situación interna y externa	20
4.1. Análisis del sector/mercado de aceite	20
4.2. Análisis de la competencia	25
4.2.1. Competencia en Japón	25
4.2.2. Competencia en Estados Unidos	28
4.2.3. Competencia en España	29
4.3. Análisis del consumidor/cliente	31
4.4. Análisis del posicionamiento de la empresa	32
4.5. Análisis de la comunicación de la empresa	34
4.6. DAFO	37
5. Análisis de resultados	39
5.1. Análisis de la estrategia de la empresa	39
5.2. Errores detectados, solución a los mismos y posibles vías de expansión	41
6. Conclusiones	45
7. Documentación bibliográfica	46

1. Introducción

1.1. **Ámbito de estudio y objeto de la investigación. Justificación del tema**

En el presente trabajo se ha realizado un análisis de la comunicación de la empresa Aceites García de la Cruz. La familia García de la Cruz ha cultivado y cuidado desde tiempos inmemoriales sus olivos y se ha dedicado desde 1872 a cuidar la calidad del zumo que se obtiene de éstos: Aceite de Oliva Virgen Extra. Son ya cinco generaciones de aceiteros los que han trabajado en la mejora de la calidad de su aceite, desde Federico Serrano en 1872 hasta los actuales gerentes, los hermanos Fernando y Eusebio García de la Cruz Pascual. El fin de este análisis es detectar fallos de comunicación en los últimos 10 años y dar posibles soluciones a estos errores. El periodo de tiempo seleccionado para analizar la comunicación de la empresa es de 10 años ya que se trata de un periodo reciente y relevante para el crecimiento de la empresa.

Para conocer el éxito o fracaso de la comunicación e imagen creada y transmitida por Aceites García de la Cruz debemos analizar la estrategia de la empresa.

En el contexto actual es muy importante la comunicación, diferenciarse del resto de empresas del sector. Es imprescindible tener claro qué es lo que queremos transmitir desde nuestra empresa y conocer muy bien a nuestro público objetivo. En todo este proceso tendrá un papel muy importante la planificación estratégica.

Este trabajo está motivado por el éxito que ha ido obteniendo a lo largo de los años la empresa. Además es un sector muy importante en nuestro país y considero que no está explotado en cuanto a comunicación y publicidad, por ello me parece conveniente realizar un estudio de una empresa del sector del aceite. Me ha parecido interesante analizar Aceites García de la Cruz ya que se encuentra en la localidad en la que vivo, Madridejos, y ha crecido mucho desde su creación gracias a la comunicación, calidad del producto y buen hacer de la empresa.

Como se ha comentado anteriormente, el sector del aceite es muy importante en nuestro país ya que España es el primer productor mundial de aceitunas, aceite de oliva virgen y sus derivados. En nuestro país existen 32 Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) de aceite de oliva virgen y extra. Se trata de un producto muy importante y debemos comunicar bien sus cualidades y características.

1.2. Formulación de objetivos e hipótesis

A continuación se detallan los objetivos generales e hipótesis de esta investigación.

Los objetivos generales establecidos para este estudio son:

1. Conocer y analizar la marca Aceites García de la Cruz desde sus comienzos hasta la actualidad. Se busca conocer lo que ha sido a lo largo de la historia esta empresa, qué es lo que persigue y su posicionamiento.
2. Conocer el entorno y la situación en el que se encuentra la empresa. Se busca conocer el sector y el mercado del aceite. Se persigue saber el lugar que ocupa Aceites García de la Cruz respecto a sus competidores.
3. Detectar posibles fallos en la comunicación en los últimos 10 años, conocer si se dirigen al público correcto y dar posibles soluciones a los errores encontrados. También abordar posibles vías de expansión.

Una vez establecido el objeto de estudio y los objetivos perseguidos con esta investigación, se puede establecer la hipótesis de la misma: Aceites García de la Cruz carece de una planificación estratégica de su comunicación y, en consecuencia, no se dirigen al público objetivo correcto y no tienen un buen posicionamiento de marca.

1.3. Metodología de trabajo

Para la realización de esta investigación se ha utilizado una metodología cualitativa basada fundamentalmente en la lectura y análisis documental así como en la comunicación directa con la empresa objeto de estudio, Aceites García de la Cruz.

Se han analizado y estudiado diferentes fuentes de documentación: artículos de profesionales del sector y de empresas del sector oleícola, libros y artículos específicos sobre planificación estratégica, libros de comunicación, informes del sector en diversos mercados, artículos estadísticos, etc.

Por otro lado se ha mantenido contacto y comunicación con responsables de la empresa, en concreto con Miguel Ángel Rodríguez Rosell, Departamento de Graneles y Calidad Alimentaria; Antonio Serrano Barrie, Gerente de exportaciones e Inma Vega Ortega, Departamento de Marketing.

Tanto el análisis de las diferentes fuentes de documentación como las conversaciones con los responsables de la empresa, han permitido complementar y apoyar la investigación para darle mayor rigor a la misma.

2. Marco teórico

2.1. Definición y concepto sobre la planificación estratégica

Para entender mejor la definición y evolución de la planificación estratégica definiremos primero los conceptos por separado de planificación, estratégica y estrategia.

Planificar es tomar un conjunto de decisiones que se llevan a la práctica a través de diferentes acciones para conseguir o acercarnos a un estado futuro deseable. Es decir, planificar consiste en decidir el futuro que se quiere alcanzar y las acciones que se pondrán en marcha para llegar a esa situación deseada.

Pero para entender mejor el contexto en el que surgió y las definiciones de *planificación estratégica*, más que el concepto *estratégico* nos interesa la palabra *estrategia*.

En Occidente el término *estrategia* proviene del griego y es la unión de dos palabras: “*stratos*” que significa ejército y “*agein*” que significa guiar, conducir. Si seguimos la interpretación según su origen, estrategia significa conducción o liderazgo de un ejército. Este término sigue asociado al ámbito castrense actualmente. En el contexto de la planificación tradicional, la estrategia se entiende como el arte de lograr los objetivos trazados. La estrategia comprende el propósito general de una organización, en términos de objetivos a largo plazo, acciones.

A continuación definimos lo que es planificación estratégica para algunos autores importantes en el sector de la comunicación.

Para Philip Kotler planificación estratégica es: “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios” (1992, p.35).

George Steiner define la planificación estratégica como: “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización” (1998, p.22).

Para Jean Paul Sallenave (1991) la planificación estratégica es: “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Otra definición de planificación estratégica es la de Humberto Serna Gómez (2003): “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Es decir, la planificación estratégica es un proceso, una actividad constante de desarrollo e implementación de planes por parte de las empresas, que ayuda a tomar decisiones y a alcanzar objetivos planteados. El plan estratégico es a largo plazo y es muy importante para las empresas y organizaciones porque en él se establece el rumbo que debe seguir toda la organización para alcanzar las metas u objetivos fijados, traduciéndose esto en un crecimiento económico, tecnológico y/o humano. Aunque sea a largo plazo, también contempla aspectos tácticos y operativos que son a corto plazo. Las acciones deben estar dirigidas a reforzar aquellas áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores ya que los planes estratégicos son principalmente de orientación externa.

El concepto de planificación estratégica se refiere principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a amenazas y oportunidades que se generan en el entorno, es decir, de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna.

1.2. Contexto en el que se desarrolló

Podemos decir que la estrategia es tan antigua como el hombre. El concepto mismo de estrategia ha existido desde siempre, aunque el término utilizado no haya sido siempre el mismo, para significar la necesidad de seguir determinadas reglas o acciones que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar. Las estrategias de supervivencia, de convivencia o grupo han existido siempre. Al principio la estrategia se vinculaba al ámbito castrense. La palabra *estrategia* aparece en el siglo V a.C. en el ámbito militar.

Aunque el término *estrategia* se remonta al siglo V a.C., su uso común es relativamente reciente ya que hasta el siglo XVIII no se empleó en la mayoría de los países de Europa. En la lengua española el término estrategia fue aceptado por la R.A.E. en 1843 (Ayestarán, Rangel & Sebastián, 2012).

La estrategia, como la entendemos hoy día y utilizamos, es el resultado de la unión de dos líneas de pensamiento iniciadas sobre el Siglo V a.C.: **el planteamiento estratégico oriental** que empieza en China y utilizaba la inteligencia para resolver los conflictos y **el planteamiento estratégico occidental** que comienza en Grecia y en él la resolución de conflictos estaba basado en la utilización de la fuerza. En el S. XX tras conectarse ambas líneas aparece el concepto actual de *estrategia*.

Es a finales del Siglo XIX cuando estas dos grandes líneas de pensamiento coinciden en separarse del ámbito militar y aplicarse a otras áreas. Los factores fundamentales que hicieron que la estrategia se desvinculara del ámbito castrense y se extendiera a otros ámbitos fueron dos: la desvinculación de la estrategia del uso de la fuerza y la idea de que existen otros conflictos aparte de la guerra y que la fuerza no es la única ni la mejor forma de resolverlo. A comienzos del Siglo XX el término estrategia comienza a utilizarse en el mundo de los negocios y se implanta tanto en la teoría como en la práctica de la publicidad, trayendo consigo toda una jerga también militar que perdura actualmente: planes, campañas, target, posicionamiento o briefings son algunos ejemplos.

Igor Ansoff (1980), teórico importante de la estrategia, sostiene que la planificación estratégica apareció en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia surge formalmente en los años 70. Por ello, diremos que el concepto de planificación estratégica surge en las décadas de los 60 y 70 con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas, caracterizado este contexto por la llegada de la televisión y el desarrollo del sector publicitario.

1.3. Origen y evolución de la planificación estratégica

Desde la década de los 60 hasta mediados de los 80 la planificación estratégica marcaba un enfoque de arriba abajo en el establecimiento de metas y objetivos, es decir, los especialistas y la alta dirección de las organizaciones desarrollaban las metas y planes para toda la empresa.

El ambiente tan cambiante de las últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovar en todos los niveles de la organización para conseguir unas compañías más competitivas. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planificación "administración estratégica". Este término integra la administración y la planificación estratégica en un solo proceso.

Podemos decir que el origen de la planificación estratégica radica en el interés por incorporar la voz del consumidor en el proceso publicitario (Sánchez, 2009). De esta forma lo que se consigue son unos objetivos más claros y definidos y, en consecuencia, medibles más fácilmente. Para conseguir esto es necesario conocer muy bien al consumidor.

Los protagonistas de los inicios de la planificación estratégica son Stephen King, de la agencia J. Walter Thompson (JWT) y Standley Pollit de Boase Massimi Pollitt (BMP). Estos dos profesionales defendían la idea de situar en el centro de su trabajo al consumidor.

Tras la independización de los departamentos de medios de las empresas en los 70 y su conversión en agencias de medios, el planificador estratégico pasó a ser el profesional encargado de elaborar la estrategia publicitaria y de ayudar a los creativos.

El departamento de planificación estratégica fue tomando importancia en las agencias de Reino Unido y en la década de los 80 se convirtió en un área fundamental en las agencias de publicidad.

Para la planificación estratégica de una empresa es muy importante la figura del *planner* ya que, actualmente, es la voz del consumidor dentro de la agencia. Según Mariano Castellblanque el *planner* es un especialista en la elaboración y puesta en marcha de una estrategia. El *planner* conoce como nadie al consumidor y gracias a este conocimiento e investigación, elabora la estrategia de comunicación teniendo en cuenta los objetivos y problemática del cliente (2006, pp. 119-140).

El *planner* es el encargado de estudiar los problemas del cliente, definir la estrategia de la campaña y planificar todo el proceso publicitario. Con la figura del *planner* se consigue la confianza del cliente en el trabajo de la agencia ya que la misión de este profesional es estudiar y conocer al consumidor lo que contribuye a tener una visión centrada en el público objetivo.

Planificación en España

En España la figura del *planner* comenzó a ser conocida en los años 90 (Ayestarán, Rangel & Sebastián, 2012) cuando el sector de la publicidad se vio inmerso en una gran crisis. La crisis entre 1990 y 1994, según muchos autores, estuvo causada por la necesidad de renovar la profesión y vender una estrategia sólida a los clientes más que una buena creatividad. Ante esta situación era necesario un responsable que estuviera al tanto de lo que sucedía y de lo

que cambiaba en la sociedad así como de las nuevas tendencias o cambios en los gustos y hábitos de los consumidores.

Según el estudio de Cristina Sánchez (2009) nos encontramos ante una disciplina reciente pero que se desarrolla con rapidez y seguridad. A pesar de que los profesionales deben ampliar su experiencia, la labor del planificador estratégico es reconocida por los anunciantes y les aporta valor añadido. Existe un gran consenso en que el trabajo del *planner* aporta eficacia a la comunicación de la agencia.

A día de hoy, el *planner* todavía no tiene un lugar fijo en todas las agencias de publicidad de nuestro país y en algunas ni siquiera existe el departamento de planificación estratégica. En las agencias donde no existe la figura del *planner* o planificador estratégico sus tareas se distribuyen entre los diferentes cargos de la agencia.

1.4. Características, objetivos y funciones de la planificación estratégica

Uno de los propósitos fundamentales de la planificación estratégica es descubrir las oportunidades futuras y hacer planes y acciones para explotar dichas oportunidades.

Según Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el enfoque, el liderazgo en costos y la diferenciación. Porter llama a estos motivos “estrategias genéricas” (Eumed, 2016):

- Con la estrategia de enfoque lo que se hace es producir productos y servicios que satisfacen necesidades de pequeños grupos de consumidores.
- El liderazgo en costos está centrado en la producción de productos estándar con precios unitarios bajos para los consumidores sensibles a los precios.
- Con la diferenciación lo que se busca es la producción de productos y servicios considerados únicos y que están dirigidos a consumidores más o menos insensibles a los precios.

Las grandes empresas suelen competir centradas en el liderazgo en costos y/o diferenciación mientras que las más pequeñas suelen basar su competitividad en el enfoque.

Características

La planificación debe contener los objetivos: qué es lo que se plantea y hacia dónde se quiere llegar. Debe cuestionarse cómo se lograrán los objetivos y cómo se aplicarán los planes de la

forma correcta. La planificación estratégica establece un marco de referencia general para toda la organización.

Otra característica importante es que el proceso de planificación estratégica, a diferencia de otros tipos de planificaciones, tiene diferentes etapas (Ayestarán, Rangel & Sebastián, 2012, p. 91):

- Definición de la misión, visión y valores.
- Análisis de la situación interna y externa: DAFO.
- Fijación de metas y objetivos.
- Formulación de estrategias y tácticas.
- Diseño del plan y del presupuesto.
- Seguimiento, control y evaluación de resultados.

Un buen planteamiento estratégico está caracterizado por la claridad, la simplicidad, no marca consideraciones sobre cómo debe llevarse a cabo la campaña y debe ser implícitamente competitivo.

Objetivos y funciones

Con la planificación estratégica lo que se pretende es identificar los objetivos y establecer determinados planes de acción para conseguirlos. La planificación no va a resolver todas las incertidumbres pero permitirá minimizar los riesgos.

Los **objetivos** generales que se pretenden conseguir con un plan estratégico son (Álvarez, 2006):

- Fundamentar y facilitar la toma de decisiones con respecto a la comunicación que se va a elegir.
- Eliminar posibles disonancias entre la imagen de marca deseada, proyectada y percibida.
- Optimizar la gestión estratégica de la comunicación de la marca.
- Potenciar las valoraciones positivas de la empresa anunciante y de sus proyectos por parte de sus principales públicos.
- Fijar el orden de prioridades del plan estratégico y las diversas acciones publicitarias.

Una de las **funciones** de la planificación estratégica es orientar a la empresa hacia oportunidades económicas beneficiosas para ella y para la sociedad. Otras funciones y sus beneficios son:

- Permite unir directrices y concentrar esfuerzos en una empresa.
- Facilita la identificación de los focos de atención estratégicos dentro de la organización que deben convertirse en la fuente de interés de todos los ejecutivos para conseguir los objetivos y metas planteados.
- Permite a la empresa establecer prioridades en la toma de decisiones, evaluar los resultados de las mismas y corregir acciones para aproximarse a los objetivos planteados.
- Mejora la comunicación y coordinación entre los distintos niveles de la empresa.
- Facilita a la organización anticiparse y adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos, legales y políticos.

El fin último de la planificación estratégica es crear campañas de comunicación eficaces poniendo en el centro al consumidor. En esta tarea será de vital importancia el papel del *planner* ya que será el que procese y sintetice la información, defina cuál es la problemática a la que debe enfrentarse el cliente, inspirar a los creativos y crear campañas eficaces que se traduzcan en ventas. El *planner* debe tener una gran capacidad de anticipación y revisión, lo que le convierte en un estratega.

Con todo esto vemos que la planificación es necesaria para el buen funcionamiento de una organización. Para conseguir diferenciación en el mercado y conseguir una ventaja competitiva las empresas deben incorporar diferentes clases de estrategias en una planificación estratégica general.

3. Antecedentes de la empresa

Cualquier proceso de planificación estratégica debe comenzar por tener un conocimiento exhaustivo de la situación de la empresa y para ello es importante definir conceptos como misión, visión y valores.

La planificación estratégica define con claridad la misión y visión de la empresa, preestableciendo objetivos realistas que pueden ser alcanzados.

3.1. Historia de la empresa

La empresa García de la Cruz fue fundada en el año 1872 después de que el matrimonio formado por Federico Serrano Fernández-Negrete y Adelaida Fernández-Cuéllar, heredaran una almazara. La historia de esta empresa familiar comenzó tras comprar 300 hectáreas de tierra en una zona denominada “El Cerrillo” y llenarla de olivos.

En un país eminentemente pobre y en el que la mujer estaba relegada a las labores domésticas, Adelaida tomó la valiente decisión de ponerse al frente del negocio mientras su marido, abogado, ejercía cargos relacionados con su profesión.

Con aquella primitiva almazara, compuesta por una solera con un rulo movida por un mulo, una prensa de viga, un juez de decantadores de barro cocido y el almacén con unas zafras, comenzó la producción de este aceite al más puro estilo artesanal.

De los tres hijos del matrimonio, fue Guadalupe Serrano Fernández-Cuellar quien se hizo cargo del negocio. Al enviudar en 1931 asumió la gestión de todas las propiedades. La situación se complicaría con el estallido de la Guerra Civil española en 1936. No fue hasta 1945 que Adela Aguilar Serrano, hija de Guadalupe, volvió a poner en marcha aquella almazara y, en 1950, volvieron a invertir en la modernización de sus sistemas de producción.

Del matrimonio de Adela García Serrano con Francisco García de la Cruz nacieron en 1933 dos hijos, siendo el segundo, Francisco, quien en 1975 asumió definitivamente la dirección de la fábrica de aceite.

Para 1998 cuando Francisco García de la Cruz se jubiló, había plantado miles de olivos con los que se aseguraba que la producción de aceite se llevaba a cabo con materia prima de la mejor calidad, cuidada y mimada durante todo el proceso de cosecha. Además, en la década de los 90 comenzó la inquietud exportadora del producto envasado, siendo Aceites García de la Cruz la primera empresa aceitera de Castilla La Mancha que participaba en el Plan de Iniciación de la Promoción Exterior puesto en marcha por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Con la llegada del nuevo Siglo, Fernando y Eusebio García de la Cruz, la quinta generación de esta familia, se hacían cargo del negocio. Actualmente tienen a la venta un total de 28 referencias. Tras construir en el 2000 Aceites García de la Cruz S.L., crearon junto a otras almazaras, empresas y cooperativas de Castilla-La Mancha el Consorcio de Exportadores de Castilla-La Mancha, S.L. (CECAMA), que tiene el objetivo principal de comercializar el aceite fabricado por los socios en el mercado asiático. En el año 2002 se unieron al grupo ABATRADE

constituido en 1996 con el apoyo del ICEX para fomentar la exportación de productos españoles.

Como resultado de todo este esfuerzo llevado a cabo a lo largo de más de 140 años, Aceites García de la Cruz S.L. tiene capacidad para exportar a más de 40 países de los cinco continentes siendo sus principales mercados EE.UU. y Japón. También China y Francia. Además, posee las certificaciones de calidad IFS y BRC y cuenta en su haber con un gran número de premios y con todas las certificaciones necesarias para envasar producto ecológico para Japón, China, EE.UU. y la Unión Europea.

3.1.1. Misión

Visión según Fleitman Jack (2000) es: “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) la misión es: “un importante elemento de la planificación estratégica”.

La Misión de una empresa define el por qué y para qué existe la organización, es decir, a qué se dedica la empresa. Es la clave de un negocio, el punto inicial, la razón de ser de una empresa y es esencial para elaborar el plan estratégico.

A través de la misión la empresa debe buscar una ventaja competitiva que la diferencie.

La misión debe ser clara, concisa y compartida. Está orientada a un plan único y global. La transcripción de la misión debe estar orientada al cliente, no hacia el producto o servicio de la empresa.

La empresa Aceites García de la Cruz tiene claramente definido y diferenciado cuál es su misión, visión y valores.

La Misión de Aceites García de la Cruz: desde 1872, nuestra principal misión ha sido desarrollar un proceso completo en el cultivo de la aceituna, produciendo y comercializando el aceite con una marcada flexibilidad ante las necesidades de los clientes. En García de la Cruz contamos con una gran capacidad de innovación y seriedad para la ejecución de todas nuestras acciones. Con nuestra actividad creamos valor para los socios, empleados y el entorno donde la desarrollamos.

3.1.2. Visión

La visión según algunos autores tiene que ser un reto. Morrisey (1997) señala que, en su origen, la visión es casi completamente intuitiva. Y además añade que es la consecuencia de los valores y convicciones del equipo directivo y gerencial.

La Visión de una empresa es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración que tiene la empresa. Una organización necesita saber hacia dónde quiere ir y la visión debería aportar esa orientación. También posibilita pensar en lo que queremos ser pero aún no somos.

Asimismo debe ser positiva, compartida y coherente con la misión. La elaboración de este aspecto debe proyectar la imagen de destino que se pretende alcanzar por la marca, por el producto o por el servicio en cuestión. La misión define lo que soy (el hoy), la visión define lo que quiero ser (el mañana).

Cuando una visión se logra deja de serlo y pasaría a formar parte de la misión.

La Visión de Aceites García de la Cruz es: nuestro trabajo a lo largo de 140 años, nos ha permitido convertirnos en una empresa de referencia en España, reconocida por la calidad de nuestros productos y por la relación con nuestros clientes. El desarrollo de nuestra actividad, ha buscado siempre una mayor proyección internacional a través del incremento de nuestra capacidad productiva en cada una de las diferentes fases. Por ello, García de la Cruz es hoy en día un negocio consolidado en la producción de aceite. La organización profesional con la que desempeñamos nuestro trabajo nos ha permitido alcanzar una gran capacidad de crecimiento rentable, gracias a nuestra apuesta por la innovación y la diversificación de productos y mercados.

3.1.3. Valores

Los valores son las convicciones, las ideas que forman la base moral de la organización (Ayestarán, Rangel & Sebastián, 2012, p. 69). Son un conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige el comportamiento de una empresa. Están relacionados con la personalidad, el modo de ser y pensar de sus directivos. Es muy importante que todos los individuos de la empresa se identifiquen con estos valores.

Los Valores de Aceites García de la Cruz: durante 140 años, en García de la Cruz hemos logrado mantener los valores iniciales que nos han hecho crecer como empresa productora de

aceites, aunando nuestros esfuerzos para poder satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes.

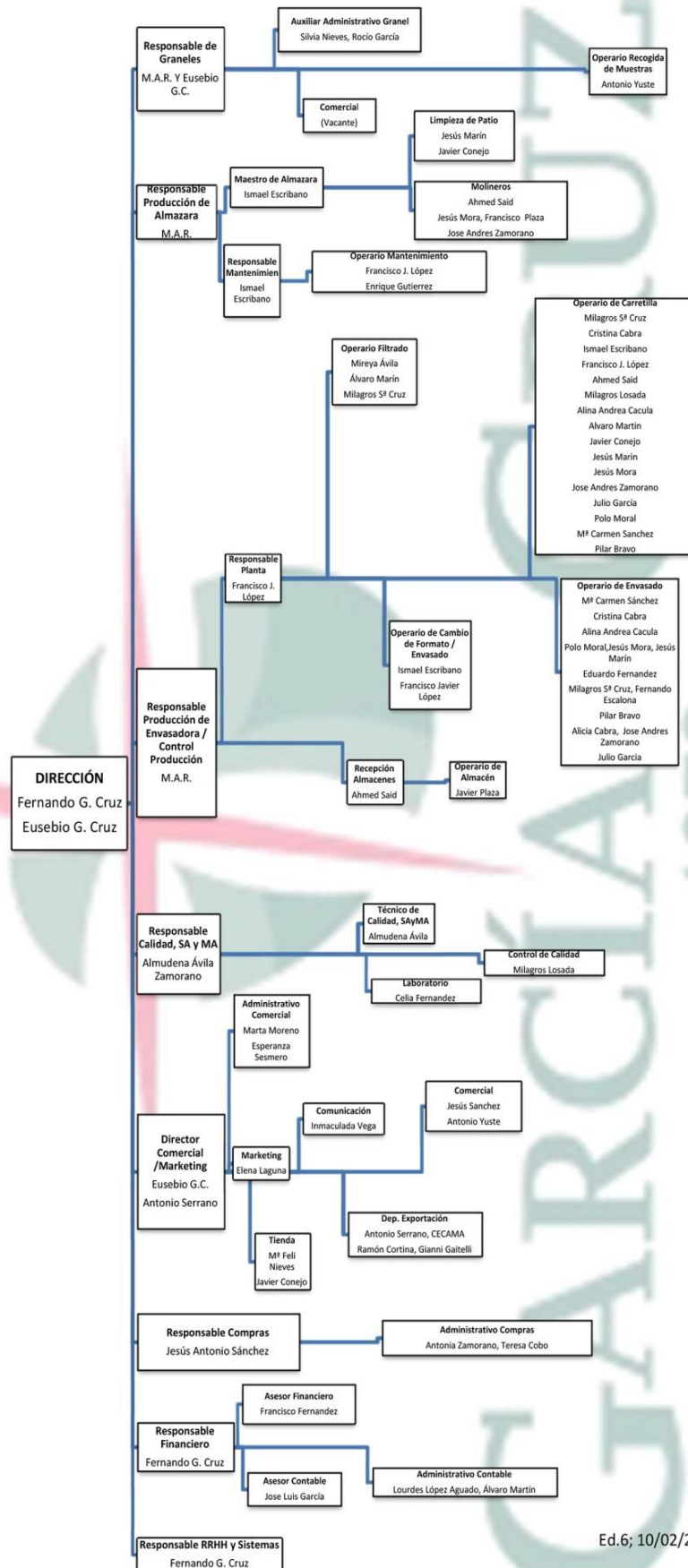
Orientación al consumidor, al cliente y a los resultados: este valor nos aporta garantía segura de futuro. El consumidor es nuestra razón de ser, el cliente es quien le da acceso a nuestros productos.

- Compromiso y responsabilidad: que adoptamos en todas nuestras actividades, tratando con fiabilidad, eficiencia y fidelidad a todo el equipo que nos ayuda a hacer un buen trabajo.
- Trabajo en equipo y flexibilidad: la mejor forma de alcanzar nuestros objetivos se logra a través del apoyo mutuo y del intercambio de conocimientos.
- Tenacidad, constancia y espíritu de lucha: la clave de nuestro éxito se basa en el afán y el esfuerzo constante por la superación personal y profesional.
- Iniciativa, innovación y creatividad: el progreso de nuestra empresa y el desarrollo profesional de las personas se ve incrementado por la actitud emprendedora con la que afrontamos el trabajo diario.
- Honestidad: base de nuestro sistema de valores.

El plan estratégico parte de estos aspectos anteriormente desarrollados, misión, visión y valores, por eso es tan importante su correcta definición e identificarlos en nuestra empresa.

Organigrama

El organigrama de la empresa está estructurado por “Responsables”, siendo éstos: Responsable de Graneles, Responsable de Producción de Almazara, Responsable de Producción de Envasadora/Control de Producción, Responsable de Calidad SA y MA, Director Comercial/ Marketing, Responsable de Compras, Responsable Financiero y Responsable de RRHH y Sistemas. Todos ellos bajo el mando de la Dirección. El “Responsable” con mayor número de trabajadores es el de Producción de Envasadora /Control de Producción contando con más de veinte empleados.



Ed.6; 10/02/2017

Fuente: documento facilitado por García de la Cruz.

3.1.4. Asociaciones con otras empresas y Convenios

Aceites García de la Cruz también forma parte de ASOLIVA y ANIERAC que son asociaciones del sector del aceite de oliva. ASOLIVA, Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva, está formada por 50 empresas exportadoras de aceite de oliva de varias provincias españolas cuyas ventas fuera del territorio español representan más del 95% de la exportación nacional de aceite envasado y entre el 50-75% de la exportación a granel, dependiendo de las campañas. El objetivo social de ASOLIVA se centra en defender los intereses de sus asociados, realizando todo tipo de gestiones destinadas a promover la exportación del aceite de oliva español. Por otro lado, ASOLIVA no lleva a cabo operaciones comerciales de ninguna índole.

ASOLIVA, como asociación profesional, representa al sector exportador ante la administración española y comunitaria y ante las organizaciones, asociaciones y federaciones nacionales e internacionales de las que es miembro.

ANIERAC es la Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles. Esta asociación de aceite de oliva es hoy la más importante del mundo: la que mayor volumen de ventas representa. Está integrada por casi 100 empresas entre las que se encuentran las compañías españolas más significativas tanto por su volumen de negocio como por su especial relevancia nacional, provincial y local. Las funciones más importantes que esta asociación realiza para sus asociados son: información, consultas, servicio de autocontrol y estadísticas de ventas.

4. Análisis de la situación interna y externa

4.1. Análisis del sector/mercado de aceite

Dimensión económica

El valor de la producción del sector del aceite de oliva se sitúa en torno a 1.886 millones de euros como promedio de 2007 a 2012, representando el 4,6% de la producción de la rama agraria y el 7,6% de la producción vegetal.

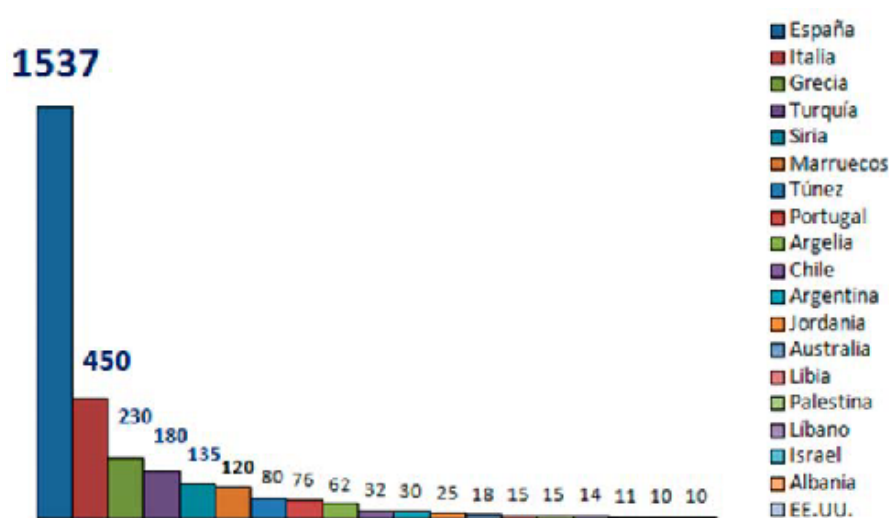
El cultivo tiene un marcado carácter social. Se estima que genera unos 46 millones de jornales cada campaña, entendida ésta como la época en la que se recolecta la aceituna. Cada campaña

suele durar unos 30 días aproximadamente, dependiendo del fruto que haya, y los días de recolección se concentran en los meses de diciembre y enero.

Superficie y producción

Son aproximadamente 30 países los que generan la totalidad de la producción mundial de aceite de oliva, 3,1 millones de toneladas según el Consejo Oleícola Internacional entre los años 2013-2014.

Gráfico 4.1.1.: Ranking Mundial de países productores de Aceite de Oliva 2013-14 (miles de toneladas).



Fuente: El Captor.

España se sitúa al frente del ranking mundial en superficie y producción de aceite de oliva. La producción española representa aproximadamente el 60% de la producción de la Unión Europea y el 45% de la mundial con 1,5 toneladas producidas. Ello se debe a la gran diversidad de variedades de aceituna que dan lugar a una gama de aceites de oliva única en el mundo y de la más alta calidad. Italia y Grecia son las dos siguientes potencias productoras de aceite de oliva a nivel mundial.

La superficie dedicada a este cultivo es amplia, 2.584.564 hectáreas (ha) que representa el 14% de la Superficie Agrícola Útil (SAU). De esas hectáreas el 28% se cultiva en regadío.

La media de producción en las campañas de 2007/08 a 2012/13 ha sido de 1.215.798 toneladas (t), con un récord de 1.615.000 t en la campaña 2012/13. Como se ha explicado anteriormente, la campaña es la época de recolección de la aceituna y tiene lugar entre

diciembre y enero, por eso las campañas se miden en dos años, en este caso diciembre de 2012 y enero de 2013. Hay que destacar que en los últimos diez años la producción media se ha incrementado un 23% respecto al periodo anterior, que era de 986.654 t.

Los siguientes gráficos muestran los datos de las campañas del 2007/08 hasta el 2012/13 donde se observa el incremento medio de las últimas seis campañas.

Gráfico 4.1.2: Superficie de cultivo de olivar (x 1.000 ha).

	Aceite de oliva
2007/08	2.422,6
2008/09	2.459,3
2009/10	2.475,4
2010/11	2.468,1
2011/12	2.471,5
2012/13	2.473,2
Media últimos 6 campañas	2.461,7

Fuente: Magrama.

Gráfico 4.1.3: Producción del cultivo de olivar (x 1.000 t).

	Aceite de oliva
2007/08	1.237,2
2008/09	1.030,4
2009/10	1.401,7
2010/11	1.392,3
2011/12	1.615,2
2012/13	618,1
Media últimos 6 campañas	1.215,8

Fuente: Magrama.

El cultivo del olivar está singularizado por su carácter vecero, que supone la alternancia de producciones altas y bajas en unas y otras cosechas. En la campaña 2012/13 fue evidente este comportamiento del olivar, teniendo una producción muy inferior a las anteriores con una productividad de 618.107 t.

En España se cultivan más de 260 variedades de aceituna. Cada una de ellas aporta sabores y aromas únicos. Entre estas variedades se encuentran: cornicabra, picual, arbequina, hojiblanca, picudo y royal.

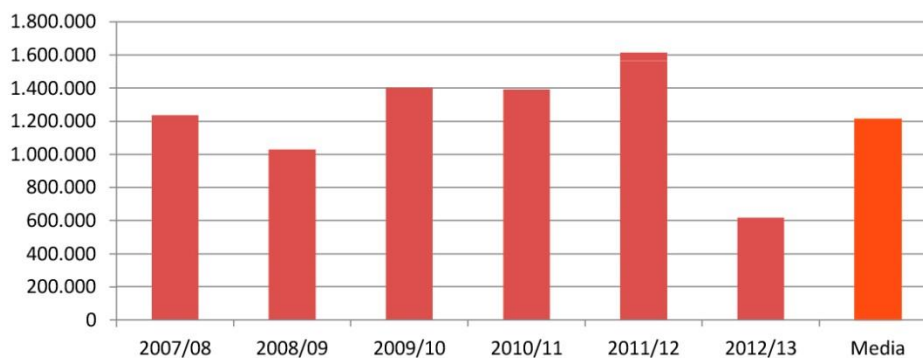
En cuanto a variedades de aceite, en el punto de venta se pueden encontrar tres categorías comerciales o tipos de aceite de oliva diferentes: aceite de oliva, aceite de oliva virgen y aceite de oliva virgen extra.

Las Denominaciones de Origen Protegidas reconocen a los aceites de oliva virgen estar producidos en zonas concretas con unas determinadas variedades y bajo unas condiciones específicas de elaboración y calidad. Solo los aceites de oliva virgen extra que cumplen con

esas normas tienen posibilidad de llevar en la etiqueta el sello de Denominación de Origen. En nuestro país hay 29 Denominaciones de Origen de aceite de oliva.

Gráfico 4.1.4: Evolución de la producción de Aceite de Oliva en España (t).

Evolución de la producción de Aceite de Oliva en España (t)



Fuente: Magrama.

Comercio exterior

España es el primer exportador mundial de aceite de oliva. Ocupa el cuarto lugar entre los productos agroalimentarios exportados desde nuestro país, solamente por detrás de los cítricos, el vino y la carne de porcino.

Las exportaciones representan el 60% del comercio total del aceite de oliva en España, teniendo más de 100 países de destino y con una media en las campañas 2007/08 – 2012/13 de 745.700 toneladas. El volumen de las exportaciones se ha incrementado desde la campaña 2006/2007 en un 48% hasta 2011/12. En la campaña de 2012/13 las exportaciones fueron bajas debido a que la cosecha también fue reducida.

En los últimos años es apreciable el incremento de las exportaciones de aceite de oliva envasado en detrimento del aceite de oliva a granel y el menor peso de las exportaciones a la Unión Europea aunque sigue siendo mayoritario ya que cerca del 75% del total va a la UE.

Las importaciones tienen mucha menor relevancia que las exportaciones con una media en los últimos seis años de 55.066 toneladas. La mayoría del aceite importado es procedente de la UE siendo Portugal e Italia los principales suministradores. Los siguientes gráficos muestran lo explicado anteriormente:

Gráfico 4.1.5: Comercio Exterior de Aceite de Oliva en España (t).

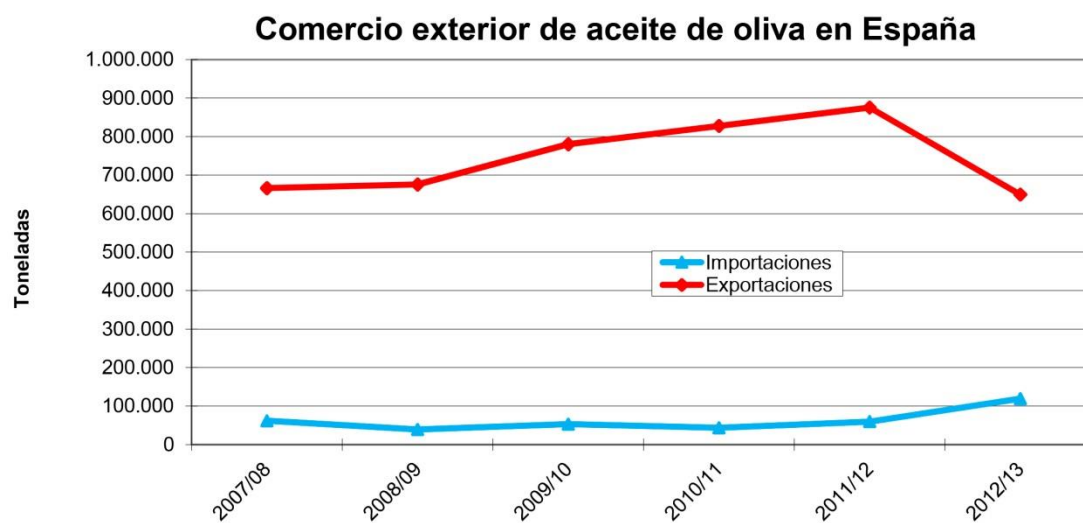
**COMERCIO EXTERIOR DE ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA
(toneladas)**

CAMPAÑA	Importaciones			Exportaciones		
	Total	Intra UE	Extra UE	Total	Intra UE	Extra UE
2007/08	61.516	54.816	6.700	665.862	531.962	133.900
2008/09	38.993	28.155	10.838	675.375	521.975	153.400
2009/10	53.007	39.297	13.710	780.132	583.632	196.500
2010/11	43.383	28.672	14.711	827.711	631.511	196.200
2011/12	59.700	45.529	14.171	875.459	628.759	246.700
2012/13	119.100	64.582	54.518	649.376	453.876	195.500
Media (t)	62.616	43.508	19.108	745.652	558.619	187.033
Media (%)	100%	69%	31%	100%	75%	25%

NOTA: La campaña de comercialización se inicia el 1 de octubre y finaliza el 30 de septiembre del año siguiente.

Fuente: Magrama.

Gráfico 4.1.6: Comercio Exterior de Aceite de Oliva en España.



Fuente: Magrama.

En cuanto al futuro, podemos destacar que nos encontramos ante un sector bastante estable, en el que en los próximos años no se esperan grandes crecimientos pero tampoco grandes caídas.

4.2. Análisis de la competencia

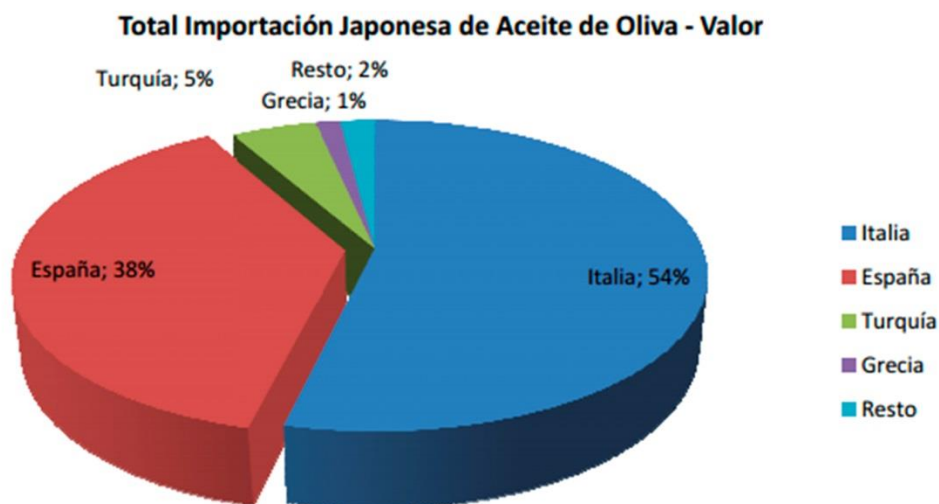
Aceites García de la Cruz se centra en tres mercados diferentes: Japón, Estados Unidos y España, siendo los dos primeros en los que la marca se encuentra más posicionada. También Centroamérica y Suramérica son mercados importantes para la compañía. La entrada a estos mercados se ve beneficiada por el idioma y el conocimiento acerca de España. Desde el 2000 también están presentes en China y actualmente tienen presencia en los 5 continentes.

4.2.1. Competencia en Japón

En Japón el aceite de oliva, aunque no pertenece a la dieta tradicional, es un producto que genera un volumen de importaciones con valor superior a los 100 millones de euros. En los últimos años ha experimentado fuertes crecimientos, incrementándose estos datos hasta los 212 millones de euros en 2014 según las estadísticas del World Trade Atlas.

La mayor parte del negocio está dominado por el producto italiano, aunque de manera paulatina se está imponiendo el aceite de oliva español que empieza a contar con un gran reconocimiento y en 2013 representó más de un tercio de las importaciones totales japonesas. Entre Italia y España se reparten más del 90% del mercado.

Gráfico 4.2.7: Distribución de las importaciones japonesas de Aceite de Oliva – valor (en cuota de negocio).



Fuente: World Trade Atlas, extraído de Calleja (2014, junio) Informe de la oficina de Promoción de negocios de Japón.

La competencia directa para Aceites García de la Cruz en este mercado son Nisshin Oillio y J-Oil Mills que embotellan el aceite a granel importado. Juntos establecen un sistema prácticamente de oligopolio controlando la cadena de distribución. Además otra marca importante es Ajinomoto.

Nisshin Oillio fue fundada en 1907 y cuenta con gran prestigio en Japón ya que lanzó el primer aceite para ensalada en el país en 1924. A lo largo de los años ha ido evolucionando y aumentado su gama de productos. Nisshin Oillio tiene cuatro bases de producción en Japón que proporcionan suministros de productos continuado para satisfacer las necesidades de los consumidores. En algunas de estas bases tienen instalaciones portuarias lo que les permite mantener un flujo operacional integrado de carga y descarga de materias primas. La empresa aprovecha las capacidades particulares de cada base (por su ubicación, dimensión, equipo, etc.) para optimizar la producción total.

Nisshin Oillio también trabaja a nivel internacional con enfoque en el Este de Asia. En los últimos años están ampliando el negocio en China, Taiwán, Malasia, Singapur, Europa y América del Norte.

Además esta empresa Japonesa cuenta con diferentes filiales en el extranjero que se dedican a diferentes servicios: venta de aceites vegetales, venta de materias primas para cosméticos, fabricación y venta de aceites y grasas especializadas y fabricación y venta de margarinas, mantecas y aceites procesados y grasas entre otras.

Gráfico 4.2.1.8: Localización y dimensiones de las plantas de Nisshin Oillio en Japón.



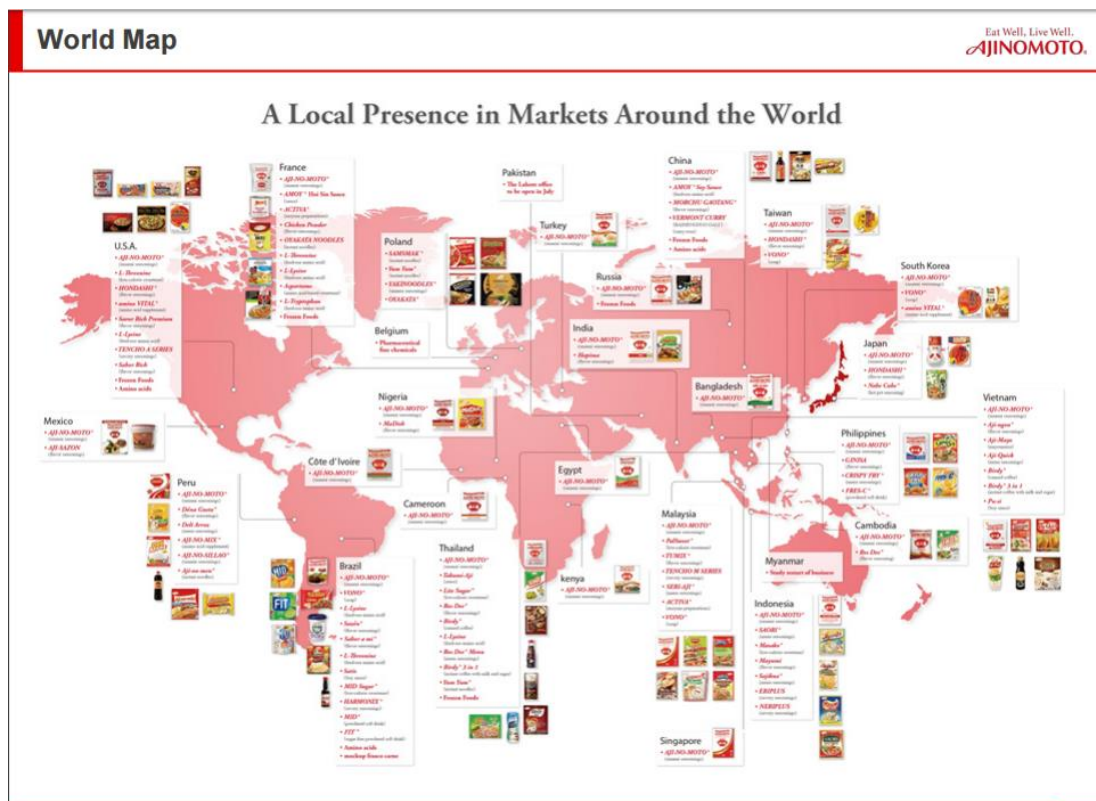
Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de la Página web de Nisshin Oillio.

J-Oil Mills fue fundada en 2002. La empresa investiga, desarrolla, produce y vende alrededor de 600 productos actualmente. La compañía es una empresa filial del fabricante de condimentos más grande de Japón, Ajinomoto. J-Oil Mills ha llegado a ser el segundo mayor productor de aceite comestible en Japón y ha comenzado a explorar mercados extranjeros.

Ajinomoto produce condimentos para comidas, aceite para cocinar y medicamentos. Esta compañía que fue instaurada en 1909 se ha expandido rápidamente a otros países. Actualmente está presente en más de 20 países y cuenta más de 33.000 trabajadores. Ajinomoto tiene sucursales en Estados Unidos y Perú desde 1956.

Se trata de una marca que da mucha importancia a la salud humana y consideran que tienen que contribuir a la mejora de ésta. Este es un punto de su estrategia. Investigan y desarrollan productos más sanos. En su web (Ajinomoto Group, 2017) exponen que el Grupo Ajinomoto I + D pretende convertirse en “un grupo de empresas que contribuya a la salud humana a nivel mundial” como motor de crecimiento. Su misión es la de mantener el liderazgo en la contribución de la sostenibilidad global asegurando los recursos alimentarios y estilos de vida saludables.

Gráfico 4.2.1.9: Mapa de presencia en el mundo de Ajinomoto



Fuente: Web Ajinomoto.

4.2.2. Competencia en Estados Unidos

En Estados Unidos las marcas italianas tienen una fuerte presencia y están muy bien posicionadas. Las marcas más importantes y consideradas por Aceites García de la Cruz competencia directa son, Pietro Coricelli o Filippo Berio. También destacan Pompeian y Star.

Pietro Coricelli debutaba en 1939 con su aceite en las mesas italianas. En la actualidad es una de las empresas aceiteras más importantes de Europa. Está presente en los cinco continentes y exporta a 108 países en todo el mundo. Es una de las marcas italianas más distribuidas a nivel mundial. Su misión es la de dar a conocer y apreciar el aceite de oliva y los sabores de la cocina mediterránea en todo el mundo.

Esta empresa italiana cuenta con gran variedad de aceites con diferentes matices: aceites aromáticos, aceites refinados, aceites afrutados, etcétera. Además también comercializan pasta, salsas, tomates pelados y vinagres.

Filippo Berio se fundó como marca oficial en 1867. En la década de los 70 ya exportaba sus aceites a América del Norte y recibió varios premios por la calidad del producto. En 1896 se registró la marca en Estados Unidos y en 1900 se convirtió en el mayor exportador de aceite en Italia. Actualmente Filippo Berio cuenta también con filiales en Londres y Singapur.

Sus normas de calidad y la experiencia de la marca hicieron que en 2014, según un estudio de AC Nielsen, fuera la marca de aceite de oliva más vendida en los Estados Unidos y Reino Unido. También tienen una cuota de mercado significativa en Suiza, Canadá, Japón, Brasil, Rusia y China.

Pompeian fue fundada a finales de 1800 en Italia y a principios de 1900 ya tenía mercado en Estados Unidos. En esta época solo exportaban aceite de oliva a granel pero hacia 1940 la empresa ya envasaba y diversificó tanto sus servicios y productos que consiguió ser un icono en América. Pompeian también comercializada vinagres, vinos para cocinar y mezclas especiales.

Star fue fundada en 1898 y pronto empezó a comercializar sus productos en el mercado estadounidense y español. A día de hoy la misión de la marca es llegar a ser el principal proveedor del mundo de los alimentos de alta calidad de la dieta mediterránea.

4.2.3. Competencia en España

A continuación se presenta una tabla con el ranking de los mejores aceites de oliva 2015/2016 según la organización World's Best Olive Oils.

Gráfico 4.2.3.10.: Clasificación de los mejores Aceites de Oliva del Mundo 2015/2016.

Ranking	Productor	Aceite de Oliva / Marca	País	Región	Puntos totales
1	Muela Olives S.L	Venta del Barón	España	Andalucía	171
2	Almazaras de la Subbética	Parqueoliva Serie Oro	España	Andalucía	168
3	Sucesores de Hermanos López S.A.	Morellana	España	Andalucía	139
4	Almazaras de la Subbética	Rincón de la Subbética-Hojiblanco	España	Andalucía	137
5	Explotaciones Jaime S.L.	Bravoleum Picual	España	Andalucía	133
6	Az. Agr. Paolo Bonomelli	Ca Rainene Trefort	Italia	Veneto	127
7	Aceites Finca de la Torre SLU	Finca la Torre Selección-Hojiblanco	España	Andalucía	126
8	S.C.A. Olivarera La Purísima	El Empiedro	España	Andalucía	125
9	Galgon 99 S.L.	Oro Bailen Reserva Familiar Picual	España	Andalucía	111
10	Almazara As Pontis Agropecuaria Carrasco S.L.	Vieiru Organic D.O.P. Gata-Hurdes	España	Extremadura	104
11	S.C.A. del Campo de San Juan	Supremo Picual	España	Andalucía	99
12	Muela Olives S.L	Picuda	España	Andalucía	97
13	Hispasur Aceites S.L.	Hispasur Gold	España	Andalucía	91
14	Molino Virgen de Fátima S.L.	Oleum Hispania	España	Andalucía	90
15	Sovena Portugal Consumer Goods S.A.	Oliveira da Serra Lagar do Marmelo	Portugal	Alentejo	85
16	Masia El Altet S.L.	Premium	España	Alicante	84
17	Rafael Alonso Aquilera S.L.	Oro del Desierto Organic-Coupage	España	Andalucía	82
18	Sovena Portugal Consumer Goods S.A.	Oliveira da Serra Gourmet	Portugal	Alentejo	81
19	Miditerra S.A.	Miditerra Grand	Argentina	Mendoza	76

20	Az. Agr. Leone Sabino	Don Gioacchino DOP	Italia	Puglia	75
----	-----------------------	--------------------	--------	--------	----

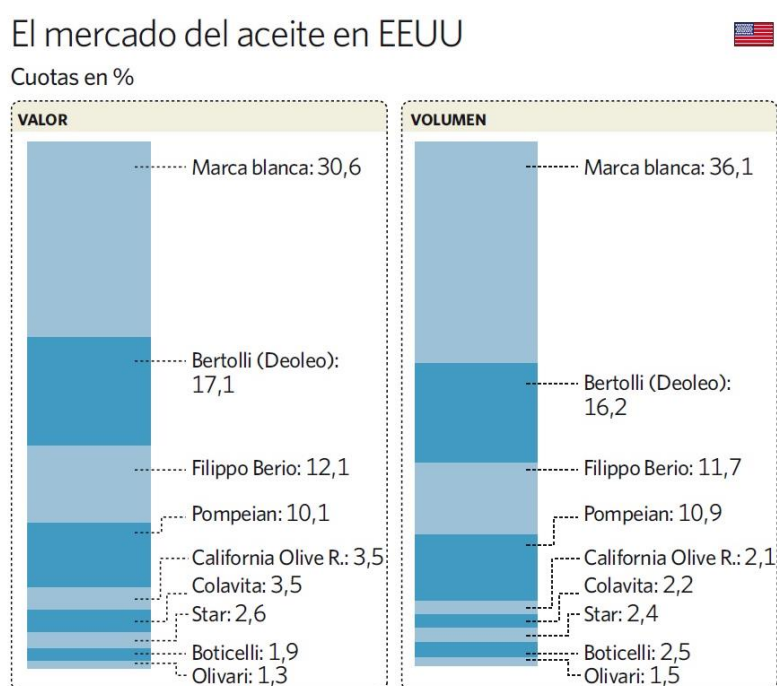
Fuente: Elaboración propia a partir de World's Best Olive Oils (2015/2016). Recuperado de: <http://www.worldsbestoliveoils.org/worlds-best-olive-oils.html>

Como se puede ver, entre los 20 primeros puestos (en el ranking hay un total de 50 calificados) hay un total de 15 marcas de aceite de oliva producidas en España. En el cómputo total del ranking hay 37, es decir, el 74% de las marcas que se encuentran en el Ranking del Mejor Aceite de Oliva del Mundo son españolas.

A nivel nacional las marcas más destacadas son: Deoleo, Muelolivas (Muela Olives S.L.), Oleoestepa y La Española.

Deoleo es un grupo alimentario español líder en venta de aceite embotellado. Cuenta con una amplia presencia internacional con marcas reconocidas como Carbonell, Bertolli, Carapelli o Sasso que mantienen el liderazgo en los mercados más importantes. Las marcas de este grupo están presentes en 100 países. Tiene gran presencia en Estados Unidos alcanzando en 2015 una cuota de mercado del 17,1% en valor y del 16,2 en volumen (Eleconomista.com, 2017.) La compañía vende aceite español pero no bajo una marca nacional sino con otra italiana, Bertolli, que tiene mucho mayor reconocimiento en el país.

Gráfico 4.2.2.11.: el mercado del aceite en EEUU en cuotas % en 2015.



Fuente: AC Nielsen, extraído de El Economista (2017).

Mueloliva nace en 1942 como negocio familiar. En sus comienzos estaba centrado en la compra-venta de aceite pero años después comenzó la elaboración propia de aceite de oliva virgen extra. En 1984 la empresa comienza a envasar sus propios aceites y en 1991 se convierten en la primera envasadora que incorpora también la fabricación de envases. En 2011 reciben el premio del Ministerio de Agricultura al mejor aceite de oliva virgen de España en la categoría de frutados y verdes amargos con su producto Venta del Barón. Además, gracias a Venta del Barón han sido considerados en las últimas cuatro ediciones del prestigioso World's Best Olive Oil el mejor aceite del mundo. Actualmente están presentes en los cinco continentes.

Oleostepa es la única cooperativa nacional a la que Aceites García de la Cruz considera competencia directa. Oleostepa nace hace más de 27 años como plataforma para la valorización del aceite de oliva virgen extra y su ofrecimiento a cualquier lugar del mundo. Esta cooperativa dedica el 60% de su producción a los mercados exteriores (Oleostepa.com, 2017). Entre los países europeos importadores de aceite virgen extra de Oleostepa destacan Francia, Portugal e Italia. Fuera de Europa también están presentes de forma significativa en Estados Unidos, Canadá, China, Corea del Sur y Japón principalmente a través de sus canales gourmet.

La Española tiene su origen en la empresa Aceites y Jabones Luca de Tena en 1840 que es la empresa más antigua de aceite de oliva español. Aceites La Española se consolidó como marca líder en ventas en España y consolida su presencia en más de 70 países en los cinco continentes en 1990. En 2004 ya tienen una presencia muy consolidada en Asia con cuotas de mercado del 10% (Laespanolaaceites.com, 2017). En los últimos años la empresa ha abierto oficinas en Estados Unidos, República Checa, Países Bálticos y Brasil. Se trata de la primera empresa marquista con capital nacional en ventas de aceite de oliva envasado en España y en la exportación, siendo la de mayor crecimiento registrado en la última década.

4.3. Análisis del consumidor/cliente

Aceites García de la Cruz no vende prácticamente al consumidor final. Solo venden su producto al cliente final de forma nacional a través de su tienda física en Madrideojos y algunos puntos de venta en tiendas gourmet en Madrid y Barcelona.

A nivel nacional el target principal se encuentra en el canal HORECA. El sector HORECA está compuesto por los Hoteles, Restaurantes y Cafés de España. Aceites García de la Cruz cuenta con productos específicos y adaptados para el uso en el canal HORECA: monodosis, irrellenables, etc.

Su target principal son los distribuidores, sobre todo internacionales (90%). En muchos casos esos distribuidores cuentan con marca de distribuidor. Es decir, Aceites García de la Cruz les vende su producto embotellado pero el distribuidor lo vende bajo marca propia.

El cliente está cada vez más especializado y conoce mejor a la competencia y las capacidades del producto por lo que es más exigente.

4.4. Análisis del posicionamiento de la empresa

Aceites García de la Cruz está presente sobre todo en dos mercados, Japón y EE.UU. También en España, pero su presencia es menos importante.

En Japón ocupan la primera posición como empaquetadora. Además monitorizan a otros líderes y a su competencia más importante siguiendo sus estrategias para no quedarse atrás en este mercado tan potencial en el que ya tienen un buen posicionamiento y reconocimiento.

En Estados Unidos no son los más importantes en cuanto a marca pero suministran y sirven a los líderes del mercado a través de alianzas comerciales. Al igual que en Japón, la empresa monitoriza a los líderes y a la competencia directa para conocer qué estrategias siguen y así poder innovar y mejorar su posicionamiento.

En España la estrategia para seguir al tanto de la evolución del mercado se basa en visitar supermercados para conocer las marcas que venden y sus precios y pedir muestras a otros exportadores y marcas.

En el año 2015 Aceites García de la Cruz ocupaba el décimo primer lugar en el ranking de exportadores nacionales de aceite de oliva en granel y la decimotercera en envasado. Además, son el principal exportador nacional de aceite de oliva envasado a Japón (datos facilitados por Aceites García de la Cruz).

Gráfico 4.4.12: Ranking de empresas exportadoras de aceite de oliva en 2015.

EXPORTACIONES DE ACEITE DE OLIVA, TENIENDO EN CUENTA CANARIAS,
CEUTA Y MELILLA, REALIZADAS POR LAS DISTINTAS FIRMAS EXPORTADORAS,
DESDE EL 1 DE ENERO DE 2015 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015



EXPORTADOR	Envases inferiores a 5 litros	Envases superiores a 5 litros	Total Kilos
SOVENA ESPAÑA, S.A.	55.376.104,14	40.558.435,15	95.934.539,29
MIGUEL GALLEGO, S.A.	2.066.487,91	62.723.633,00	64.790.120,91
SALGADO, S.A.	0,00	37.542.914,89	37.542.914,89
ACEITES DEL SUR-COOSUR S.A.	29.219.268,82	7.223.322,38	36.442.591,19
ACEITES BORGES PONT, S.A.	25.412.122,70	8.607.769,80	34.019.892,50
FFAIGES, S.L.	4.077.218,00	21.375.084,00	25.452.302,00
CARBONELL DE CORDOBA, S.A.	20.985.604,42	996.977,31	21.982.581,73
OLEOESTEPA, S.C.A.	478.820,66	12.216.760,00	12.695.580,66
ACEITES TOLEDO, S.A.	6.584.903,00	3.230.282,00	9.815.185,00
JUAN BALLESTER ROSES S., S.A.	2.767.201,00	4.218.812,00	6.986.013,00
ACEITES GARCÍA DE LA CRUZ, S.L.	2.718.641,00	2.781.742,00	5.500.383,00
MUELOLIVA Y MINERVA S.L.	5.241.299,88	209.997,12	5.451.297,00
ACEITES YBARRA, S.A.	4.905.785,93	52.962,00	4.958.747,93
CIA. COLOME DE ACEITES, S.A.	0,00	4.862.118,00	4.862.118,00
EUROALIMENT S.L.	1.974.162,00	2.033.286,00	4.007.448,00
TORRES Y RIBELLES, S.A.	3.931.969,00	61.772,00	3.993.741,00
OLEOFORFAIT, S.A.-R.SALGADO	3.401.379,16	585.800,00	3.987.179,16
PIETRO CORICELLI ESPAÑA, S.A.	0,00	3.839.080,00	3.839.080,00
ACEITES ABRIL, S.L.	1.655.954,00	1.934.095,00	3.590.049,00
AIRES DE JAÉN, S.A.	3.249.574,00	0,00	3.249.574,00
GOYA EN ESPAÑA, S.A.	2.124.037,00	53.200,00	2.177.237,00
OLEOMASIA, S.A.	1.756.401,00	16.335,00	1.772.736,00
VIDORIA, S.L.	863.661,64	837.152,64	1.700.814,28
ACEITES AGRO SEVILLA, S.A.	792.563,98	569.248,00	1.361.811,98
UNIO CORPORACIO ALIMENTARIA	1.309.608,86	0,00	1.309.608,86
ANGEL CAMACHO ALIMENTACION SL	1.157.435,00	0,00	1.157.435,00
OLEOMONTERREAL, S.L.	927.157,80	173.568,00	1.100.725,80
MED INTERNACIONAL, IM. & EX., S.A.	879.643,51	24.999,00	904.642,51
NUÑEZ DE PRADO, C.B.	780.754,00	0,00	780.754,00
AGRUPACIÓN OLEARIA LLEIDATANA, S.L.	359.335,73	0,00	359.335,73
C.O.R.E.Y.S.A.	194.346,30	113.027,24	307.373,54
ACEITES MUÑOZ, S.L.	63.532,00	0,00	63.532,00
S.A.T. GARCÍA MORON	26.521,29	0,00	26.521,29
COSELVA	9.083,07	16.220,00	25.303,07
OLIVAR DEL DESIERTO, S.L.	9.262,41	0,00	9.262,41
SAHITA FOOD, S.L.	250,00	0,00	250,00
TOTALES	185.300.089,20	216.858.592,53	402.158.681,73

1

Fuente: documento facilitado por García de la Cruz.

Es decir, en dos de los tres mercados en los que están enfocados actualmente tienen un posicionamiento muy bueno, especialmente en Japón donde están a la cabeza de las empaquetadoras.

Aceites García de la Cruz utiliza el *business intelligence* en los diferentes mercados para conseguir ser competitivos. *Business Intelligence* (BI) o Inteligencia Empresarial, puede ser definido como el conjunto de procesos tecnológicos que transforman datos en conocimientos para lograr una mayor competitividad (Buyto, 2016). El BI se apoya en un conjunto de herramientas tecnológicas que facilitan la extracción, depuración, análisis y almacenamiento de los datos en una organización para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento para la ayuda en la toma de decisiones.

4.5. Análisis de la comunicación de la empresa

La empresa dispone de página web en castellano e inglés y en ella tienen enlace directo a su Blog. Además cuenta con perfiles en redes sociales: Facebook y Twitter. También tiene canal en YouTube.

Aceites García de la Cruz tiene Página Web oficial. En 2017 han renovado su imagen y la imagen corporativa de toda la gama (restyling). Ahora es una página más llamativa y actualizada. Es más sencilla y está adaptada para su lectura en dispositivos móviles. Esta actualización les ha permitido mejorar su posicionamiento en Google. El target al que está enfocado es al público en general. Tienen un apartado de exportación en el que explican que son exportadores, sus mercados y evolución en éstos. La página está disponible en español y en inglés.

En el **Blog** publican todas las noticias importantes sobre los eventos que realizan, ferias en las que están presentes y noticias sobre sus productos. Suelen hacer una o dos publicaciones al mes, aunque hay periodos de dos y tres meses sin nuevas entradas.

Los perfiles en redes sociales están destinados al target local y regional en su mayor parte, ya que la empresa no cuenta con venta on-line y a corto-medio plazo tampoco contará con ello, por lo que no les interesa llegar a más público de momento. Se enfocan fundamentalmente a la gente más próxima al epicentro de la empresa ya que en ésta sí tienen tienda física y venden el producto al cliente final.

Las ventas en el mercado nacional son fundamentalmente en el canal HORECA, en restaurantes y hoteles. También cuentan con algún punto de venta en tiendas gourmet en

Madrid y Barcelona. Por todo ello, según la empresa, no hay un consumidor final al que dirigirse y no es importante realizar campañas de marketing on-line actualmente.

La página de **Facebook**, creada en 2014, cuenta con 1.514 “me gusta”. Es la red con mayor actividad y actualización. Publican información de ferias y eventos a los que asisten, información de sus productos y novedades, noticias del sector y de actualidad. La mayoría de información está publicada en español.

La evolución en la información publicada es clara. Antes era más genérica y de menos interés. Actualmente publican información de interés para el cliente final y para conocer el sector y beneficios del producto. También es apreciable la mejora en la calidad de las imágenes publicadas.

Gráfico 4.5.13: Ejemplos de publicaciones en el Facebook de García de la Cruz



Fuente: Facebook oficial García de la Cruz (AceitesgarciadelaCruz).

En **Twitter** cuentan con 585 seguidores y 310 me gusta. Se unieron a esta Red Social en 2013 y desde entonces han publicado un total de 480 tweets. Twitter lo usan menos que Facebook. En Twitter publican sobre todo imágenes de los eventos y ferias a las que asisten, y novedades de sus productos aunque también hay espacio para las noticias del sector. Suelen *retwittear* los tweets en los que se les menciona.

Gráfico 4.5.14.: Ejemplos publicaciones en el Twitter de García de la Cruz



Fuente: Twitter oficial Aceites García de la Cruz (@AceitesG_Cruz).

En **YouTube** también cuentan con canal propio. Tienen 15 suscriptores y 44 vídeos publicados. Los vídeos son de los diferentes eventos que realizan, tanto ferias como eventos en la propia Almazara dando a conocer un nuevo producto o alguna festividad especial, fragmentos de entrevistas que les hacen desde medios de comunicación como Televisión Española o Castilla la Mancha Televisión, vídeos sobre la recolección y cómo la realizan, y vídeos promocionales de productos como es el ejemplo del “primer aceite” de cada cosecha. Este tipo de vídeos, los promocionales, los suben en los idiomas de los mercados en los que actualmente están enfocados. Hay vídeos que cuentan con solo 26 visualizaciones y otros punteros con más de 1.200.

Además la empresa cuenta con la colaboración del Chef del Hotel Palace en Madrid, José Luque, como embajador culinario de la marca y con el que realizan algunos actos. El objetivo de este convenio es mostrar a los consumidores las múltiples oportunidades que ofrece el aceite de oliva virgen extra.

El objetivo de las Redes Sociales (RR.SS.) y del chef es intentar, poco a poco, hacer que la marca comience a ser más conocida, fundamentalmente en la zona centro de España.

Además de las RR.SS. y el chef, la empresa asiste a diferentes ferias nacionales e internacionales para conseguir un mejor posicionamiento y reconocimiento de marca. Estas ferias tampoco están destinadas al consumidor final sino que son encuentros *Bussines-to-bussines* (B2B). Los encuentros B2B están dirigidos a empresas que venden sus productos a otras empresas y no al consumidor final. Aceites García de la Cruz realiza un marketing B2B ya que crean productos para vender a otras empresas y son éstas las que satisfacen finalmente al consumidor. En este tipo de ferias intentan conseguir relaciones comerciales con distribuidores y proveedores fundamentalmente. También participan en algunos eventos nacionales pero a nivel local (ferias, degustaciones, etc.). En cuanto a patrocinios, no han realizado a gran escala sino múltiples aportaciones a nivel local. Algunas de las ferias más importantes en las que está presente la empresa son en San Francisco, Nueva York, París, Alemania y en la feria Alimentaria de Barcelona.

Además de la asistencia a estos eventos, desde la empresa se organizan viajes individuales para visitar al cliente (distribuidor y exportador). Es una de las acciones en las que más presupuesto se invierte puesto que las visitas son a nivel internacional y se consideran muy importantes para la empresa.

4.6. DAFO

La palabra DAFO es un acrónimo. Está formada por las iniciales de los términos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. El origen de esta palabra es anglosajón, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). El análisis DAFO consiste en enumerar todos los elementos que pueden influir sobre la evolución y desarrollo de la empresa. Con este análisis se consigue un estudio de la situación actual de la empresa y del entorno para anticiparse al futuro. Se trata de una de las principales herramientas estratégicas en el mundo empresarial.

El análisis DAFO es un estudio del entorno en que se han de tener en cuenta factores que no solamente pueden afectar a nuestra empresa sino a todas las empresas del mismo sector e incluso de otros sectores.

El análisis se elabora de acuerdo a dos contextos:

- **Contexto interno:** Debilidades y Fortalezas. La empresa debe conocer sus puntos débiles para minimizarlos y los fuertes para potenciarlos. En este análisis se tienen en cuenta factores relativos a la financiación, la producción, la organización, etc.
- **Contexto externo:** Amenazas y Oportunidades. La empresa debe conocer las amenazas para anticiparse a ellas y superarlas y conocer las oportunidades para aprovecharlas.

A continuación se realiza un análisis DAFO para conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de Aceites García de la Cruz en la actualidad:

<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de localizar y contactar con el target de una forma “masiva” o agrupada. • Débil imagen de marca en el mercado. Grandes distribuidores potencian la venta de marcas blancas “propias”. • Gran competencia, tanto de empresas como de cooperativas. • Carácter vecero del olivar que perjudica el volumen de producto. • Oscilaciones grandes y drásticas de los precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano especializado en cada departamento. • Calidad del producto. • Recursos financieros adecuados. • Inversión en tecnología I+D • Posición de ventaja en la curva de experiencia. 145 años de experiencia en el sector. • Diferenciación de gamas de productos y diseño específico de cada una de ellas. • Concentran recolección del producto, envasado y comercialización.

<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente poder de negociación del cliente por su conocimiento del producto, de la competencia y las alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar imagen de marca en mercados potenciales. • Globalización de la economía.

<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica actual. • Saturación en el mercado del aceite de oliva italiano y español. • Fuerte imagen y posicionamiento del aceite italiano. • Desconocimiento por parte del consumidor final sobre cómo cocinar con el aceite de oliva. • Países como Portugal, Marruecos o Argentina están aumentando su producción llegando a competir con los precios españoles. • Diferencia de moneda y valor de ésta. En Japón debilidad del Yen frente al Euro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos mercados emergentes. • Gran posicionamiento e imagen de marca del producto agrícola español por su calidad. • Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos. • Boom de la comida española en Japón. • Aumento de restaurantes italianos y españoles. • Difusión de la dieta mediterránea y sus beneficios.
--	---

5. Análisis de resultados

5.1. Análisis de la estrategia de la empresa

Tras este análisis detallado de la empresa Aceites García de la Cruz, el sector, los mercados en los que está presente, su competencia, su público objetivo y su comunicación, podemos obtener conclusiones acerca de su estrategia comunicativa.

El **primer objetivo** que perseguía este estudio, era conocer y analizar la marca Aceites García de la Cruz desde sus comienzos hasta la actualidad para conocer su posicionamiento. Como hemos explicado anteriormente sus principales mercados actualmente son Japón y Estados Unidos en los que se encuentra muy bien posicionada. Están más enfocados al mercado internacional, pero sin dejar de lado el nacional. El mercado estadounidense aunque es más consumista de la mantequilla y otros productos similares, empiezan a conocer los beneficios del aceite de oliva, por lo que seguramente en los próximos años el incremento de este producto será notable. Estar ya en ese mercado y ser conocidos es muy importante. El mercado asiático también es relevante y fácil llegar a él porque les gusta lo europeo y el buen

comer. Empezar en ese mercado cuando todavía no conocían los beneficios y capacidades del aceite de oliva ha sido un punto muy importante en la expansión de la marca.

En cuanto a su público objetivo, como se ha explicado a lo largo de la investigación, es principalmente el distribuidor. Este público, como se ha expuesto en las debilidades, es complejo, y se llega a él de una forma menos masiva que al cliente final. La estrategia que siguen para este público está centrada en la comunicación directa a través de visitas específicas a cada cliente consiguiendo así fidelizarlos. También están presentes en las ferias B2B más importantes del sector y en otros eventos, ya sean específicos del aceite de oliva o gastronómicos en general. En la página web también dan importancia a las exportaciones con una “pestaña” específica para este tema. En ella hablan de por qué son la mejor elección, sus principales mercados y su evolución en éstos. También a través de vídeos en su canal de YouTube intentan llegar a su target con referencias al proceso seguido para la obtención del fruto, la aceituna, y su posterior tratamiento para convertirlo en aceite de oliva, y con vídeos promocionales.

Por otro lado está el cliente final, que no es su target natural pero al que dan importancia, sobre todo al más cercano al área de la empresa ya que en la almazara tienen tienda física y venden directamente al consumidor. Para llegar al consumidor final utilizan Facebook y Twitter. Además están presentes en las pequeñas ferias gastronómicas locales (en Madridejos).

El **segundo objetivo** era conocer el entorno y la situación en la que se encuentra la empresa. Tras el estudio realizado podemos concluir diciendo, que el sector del aceite de oliva es un sector estable por lo que podemos prever que en los próximos años no se esperan grandes crecimientos pero tampoco grandes caídas. Esto nos lleva a una posición “acomodada” de la empresa ya que puede anticipar de una forma más o menos fidedigna los ingresos que se obtendrán en el próximo año. Esto les permite conocer y asegurar su capacidad de inversión en marketing y comunicación, no disminuyendo ningún año el número de acciones ni la importancia de éstas.

Hemos visto que la compañía cuenta con competencia que también se encuentra muy bien posicionada pero Aceites García de la Cruz, a través de sus eventos y acciones, consigue no quedar atrás y marcar la diferencia en cuanto a profesionalidad, servicio, constancia y trato cercano con el cliente, siendo todo ello, junto a la calidad de los productos, su mayor ventaja competitiva.

Su estrategia está centrada en la expansión internacional y la alianza comercial. Quieren estar presentes en todos los continentes de una forma notable y no dejan de trabajar en ello. Están presentes en la mayoría de ferias y eventos más importantes del sector y del producto, viajan mucho para contactar con clientes y mantener un trato cercano y constante con ellos. Con las visitas consiguen fidelizarlos por eso, con acierto, es una de las acciones a la que destinan mayor presupuesto y preparación.

La clave de su expansión internacional la encontramos en la profesionalidad y en los servicios ofrecidos. El sector agrícola nunca ha estado demasiado profesionalizado y menos en España, por lo que una empresa que destacase en estos puntos tendría mayor proyección nacional e internacional. La mecanización, innovación, mejoras en la cadena de obtención del producto final y profesionalización de la empresa y de los que la forman ha sido demostrada, muy bien planificada y comunicada.

El **tercer objetivo** era detectar posibles fallos en la comunicación en los últimos 10 años, conocer si se dirigen al público correcto y dar posibles soluciones a los errores encontrados. Además abordar posibles vías de expansión. Este punto por su importancia y trascendencia lo desarrollamos en el siguiente apartado: 5.2. Errores detectados, solución a los mismos y posibles vías de expansión.

Podemos concluir diciendo que Aceites García de la Cruz están enfocados al mercado internacional, sin olvidar el nacional. Tienen dos target diferenciados: el distribuidor y el cliente final aunque sus mayores esfuerzos están dirigidos al primero. Y para llegar a cada uno de ellos utiliza diferentes medios.

5.2. Errores detectados, solución a los mismos y posibles vías de expansión

Abordamos ahora las posibles soluciones al **tercer objetivo** de este trabajo, la detección de posibles fallos en la comunicación de Aceites García de la Cruz en los últimos 10 años y conocer si se dirigen al público correcto.

Aceites García de la Cruz se dirige al público adecuado, el distribuidor, ya que sería muy complicado vender todo el producto que gestionan y almacenan al cliente final, aunque también tienen una pequeña línea orientada al consumidor concentrándose ésta en el centro de España.

Debemos de tener en cuenta la importancia de las Redes Sociales en los últimos años por lo que la mayoría de los errores detectados tienen que ver con éstas. Antes de la creación de sus perfiles en Redes Sociales, la forma de comunicación con los clientes y de dar visibilidad a sus acciones era mediante vía telefónica, mails, algunos patrocinios locales y alguna cuña de radio, por lo que la comunicación estaba más controlada.

Errores detectados:

1. **Los perfiles de las Redes Sociales, Facebook y Twitter, están centrados en el target local y regional.** Este no es su público habitual ni mayoritario y dedican dos perfiles, que en la actualidad tienen mucha visibilidad, a ellos.
2. **No tienen perfiles en las Redes Sociales que usan, Facebook y Twitter, en inglés.** El 90% de las publicaciones que hacen en las Redes Sociales es en español cuando su público objetivo mayoritario se encuentra a nivel internacional.
3. **No conectan bien las Redes Sociales con la Web.** Cuando hacen alguna publicación dando a conocer un nuevo producto no dejan un enlace a la web donde tienen más información sobre éstos.
4. **Packaging.** Los packaging también comunican y sus diseños son importantes. El actual packaging del aceite “García de la Cruz Ecológico” es demasiado engalanado y adornado. Es un packagin que no transmite ecología ni medioambiente.
5. **Publicaciones en inglés en el blog.** Cuando estás navegando en la página en inglés y clickas en el blog, aunque la mayoría de publicaciones están en inglés hay algunas que están en español.
6. **No participan en ferias en Japón en particular ni en el mercado asiático en general.** Es un mercado muy amplio, potencial y competitivo y aunque tienen buen posicionamiento actualmente no deben dejar de realizar acciones para mantenerlo y mejorarlo.
7. **La web no está en japonés.** Está en inglés y en español pero el mercado japonés es muy importante y sería interesante tener una entrada a la web también en japonés.
8. **Poca importancia en la Web a las exportaciones.** Pero tras la renovación de la Web en marzo de 2017 este problema se ha solucionado. Ahora hay un apartado específico donde se informa sobre las exportaciones. Además ahora al acceder a su Página Web aparece el nombre de la pestaña como “Exportaciones Aceites García de la Cruz”.

Posibles soluciones:

- 1. Ampliar la información publicada de ambos perfiles para intentar llegar a su público objetivo más importante, los distribuidores, en España.** Se realizarían más publicaciones sobre el sector y el posicionamiento de la compañía en cada mercado para conseguir prestigio e imagen de marca. Para ello se publicarían “entradas” en el blog sobre su posicionamiento y expansión de la empresa, y se publicarían los enlaces en las redes para conseguir mayor visibilidad y llegar de una forma más detallada y llamativa al cliente objetivo. De esta forma conseguirían mostrar su potencial como marca internacional y nacional. Además conseguirían mejor posicionamiento de la Página Web en Google al redirigir el público al blog y a ésta.
- 2. Crear perfiles de Twitter y Facebook en inglés.** De esta forma tendrían controlada su visibilidad nacional e internacional. En estos perfiles se publicaría información más especializada y dirigida al target mayoritario, el distribuidor. Además tener perfiles diferenciados y en los que no se publica la misma información es un valor añadido.
- 3. Relacionar publicaciones de las Redes con la Web.** La Web es muy completa y en ella explican cada producto y sus características. Aprovechar el contenido y cuando se publique algo en Facebook o Twitter sobre productos o información que aparece más desarrollada en la web, dejar el link en la publicación para redirigir al público a ésta.
- 4. Packaging más simple y adaptado a lo ecológico.** El packaging sería menos ornamentado y con colores más cercanos al medio ambiente, al aceite y al olivo. Sería mucho más sencillo. De esta forma conseguimos transmitir la naturalidad del producto.
- 5. Todas las publicaciones en inglés.** Todas las publicaciones que se suban al blog del perfil anglosajón tienen que estar traducidas. Da impresión de “dejadez” o poca profesionalidad si hay alguna publicación que no está traducida, y el Blog es una herramienta muy buena para que se conozca mejor. Podemos aprovecharlo para hacer publicaciones más extensas y profesionalizadas y para remarcar más la imagen de marca y posicionamiento.
- 6. Participación en ferias del mercado asiático.** Por ejemplo en la feria FOODEX JAPAN, que es la feria de alimentación y bebidas más importante en el continente asiático y es una herramienta significativa para la penetración en el mercado. Además tienen mayor presencia, en el pabellón español, las empresas vitivinícolas que las oleícolas por lo que sería más fácil destacar.

- 7. Traducción de la página web al japonés.** Con esto se conseguiría una mejor visión de los japoneses hacia la marca pues podrían informarse más fácilmente sobre ésta y ante cualquier duda acudir directamente al sitio oficial de la marca, la web.

Por otro lado, podemos destacar muchos aciertos en la comunicación de Aceites García de la Cruz como es la publicación de vídeos en YouTube traducidos en inglés y japonés. Realización de eventos en la Almazara para dar visibilidad a la empresa y las instalaciones. Mini-campañas promocionales que se publican en YouTube y en Redes Sociales. Consiguen entrevistas en diferentes medios de nuestro país con gran visibilidad como son Televisión Española y Castilla la Mancha Televisión, entre otros. En los correos electrónicos, en la firma, adjuntan información sobre la próxima feria a la que asistirán, fechas, lugar y número del stand, de esta forma saben que llegan directamente a sus contactos. En Twitter suelen *retweetear* a sus seguidores o menciones que les hacen y esta acción gusta mucho al usuario que muchas veces busca la interacción con las marcas.

Como posibles vías de expansión se puede considerar el comercio online de forma nacional, en primera instancia. Como con las Redes Sociales llegamos al cliente final de una forma sencilla y sin coste económico, se intentaría ampliar los *followers* en éstas. Se harían algunos concursos o sorteos con los productos para conseguir más *retweets* (Twitter), *me gusta* y *compartidos* (Facebook) y así llegar a más gente. De esta forma se conseguirá un mejor posicionamiento en las redes y un mayor número de seguidores y daremos a conocer el producto. Cuando haya demanda del producto, se abrirá el comercio online para asegurarnos su viabilidad. Con el comercio online se conseguiría tener mayor presencia a nivel nacional que es donde la marca Aceites García de la Cruz actualmente tiene menos penetración.

Otra posible vía de expansión es la creación de una línea específica de aceite más refinado para la repostería o productos dulces y artesanales. En los últimos años en China está aumentando la demanda de chocolates, dulces artesanales, snacks, margarinas, etc. por lo que si consiguen entrar en este mercado potencial con un producto específico y de calidad, conseguirán anticiparse al mercado y obtener mejor posicionamiento.

Por otro lado, una acción interesante por el sector y para demostrar que Aceites García de la Cruz es una empresa que se preocupa por su entorno y el medioambiente, pueden desarrollar un proyecto de Responsabilidad Social y Medioambiental para conseguir reducir las emisiones de CO₂ en la empresa. El cuidado y protección del medioambiente es importante para el ciudadano y estas acciones consiguen mejorar la imagen de las empresas.

6. Conclusiones

Tras hacer un análisis de la marca, se ha podido observar que Aceites García de la Cruz tiene muchos puntos fuertes como la calidad, el aprovechamiento de nuevas oportunidades en nuevos mercados, la profesionalidad y la experiencia. Por el contrario, tiene puntos débiles como la complejidad de su público objetivo y el no aprovechamiento adecuado de las Redes Sociales para llegar a éstos.

En cuanto al plan estratégico están centrados en la expansión internacional y la alianza comercial y para conseguirlo cuentan con el conocimiento, planificación, medios y recursos adecuados.

En la hipótesis de este trabajo se planteó que “Aceites García de la Cruz carece de una planificación estratégica de su comunicación y, en consecuencia, no se dirigen al público correcto por lo que no tienen un buen posicionamiento de marca”. Después del desarrollo de esta investigación, podemos concluir que esta hipótesis es errónea y que la compañía sí cuenta con una planificación estratégica de su comunicación basándose ésta en visitas a los clientes, participación en las más importantes ferias y eventos del sector del aceite y de la gastronomía, y la asistencia a ferias B2B del sector.

7. Documentación bibliográfica

Bibliografía

- Alberto Pérez. R. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel
- Álvarez, M. G. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama.
- Álvarez Ruíz, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: Esic
- Ayestarán, R., Rangel, C. & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: Esic
- Castellblanque, M. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Editorial UOC, pp. 119-140.
- Dixt, A. K. & Nalebuff, B. J. (1992). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Fleitman. Jack (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Giguel Arribas, O. (2000). *El Strategic Planner. Publicidad eficaz de vanguardia*. Madrid: Editorial Dossat.
- Guardia García, M. L. (2009). *El Planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad*. Ibídem, p. 199.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall, p. 35.
- Kotler, P. & Armstrong, G (2004). *Fundamentos del marketing*. Pearson Educación.
- Morrissey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall.
- Sallenave, J. P. (1991). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial Norma.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica: lo que todo director debe saber*. Editorial CECSA. P, 22.

Referencias en Páginas Webs

- Aceitedeoliva.com (2017). *OCU lanza una nueva lista con aceites de oliva que cometen fraude*. Recuperado de: <http://www.aceitedeoliva.com/ocu-lanza-una-nueva-lista-con-aceites-de-oliva-que-cometen-fraude/>
- Aceites de Oliva de España (2015). *Conócenos*. Recuperado de <https://www.aceitesdeolivadeespana.com/conocenos>
- Aceitesgarcíadelacruz.com (2016). *Historia*. Recuperado de: <http://www.aceitesgarcíadelacruz.com/contacto-aceites-de-oliva-garcia-de-la-cruz> (9/02/2016)
- Aceitesgarcíadelacruz.com (2016). *Misión, visión y valores*. Recuperado de: <http://www.aceitesgarcíadelacruz.com/valores-aceites-garcia-de-la-cruz> (28/04/2016)
- Aceites García de la Cruz (2017). *Primer aceite García de la Cruz 2016 (ES)*. Recuperado de: https://www.youtube.com/channel/UChZIDDTN2WQ_Z306HdfkI8A
- Agricultura.gencat.cat (2017). *El mercado del aceite de oliva en Japón Septiembre 2015*. Recuperado de: http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2015/01_65_2015_SProductius_Oli_Exportacions-oli-Japo.pdf
- Aica.gob.es (2016). Recuperado de: http://www.aica.gob.es/data/Upload/aceite_marzo.pdf
- Ajinomoto Group R&D (2017). Recuperado de: https://www.ajinomoto.com/en/rd/strategy/?scid=av_ot_pc_comeheadbp_rd_strateg_y
- Anierac.org (2017). Recuperado de: <http://anierac.org/>
- Asoliva.com (2017). Recuperado de: <http://www.asoliva.com>
- Buyto.es (2017). *Qué es el Business Intelligence*. Recuperado de: <http://www.buyto.es/general-business-intelligence/que-es-y-para-que-sirve-el-business-intelligence>
- Calleja Ruíz, E. (2014, junio). *Informe de la oficina de promoción de negocios de Japón*. Recuperado de: <http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=5b6576b9-d15c-11e4-97cd-45b59dd918b9>

- Calleja Ruíz, E. (2014, junio). Nota sectorial aceite de oliva en Japón. Junio 2014. Recuperado de: <http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=5b6576b9-d15c-11e4-97cd-45b59dd918b9>
- Coricelli.es (2017). Recuperado de: <http://www.coricelli.es/>
- Deoleo.com (2017). Recuperado de: <http://deoleo.com/?lang=es>
- El Captor (2017). Economía. *Ranking de países productores de aceite de oliva*. Recuperado de: <http://www.elcaptor.com/economia/ranking-paises-productores-aceite-de-oliva>
- Empresayeconomia.republica.com (2008). Empresa y economía. *Visión y Misión: Dos conceptos fundamentales*. Recuperado de: <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Eumed.net (2016). Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro-occidente en México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- FoodexJapan (2017). Recuperado de: <http://www3.jma.or.jp/foodex/en/>
- Guíadelacomarcadecazorla.com (2017). *Principales productores*. Guía de Cazorla y Úbeda. Recuperado de: <http://guiadelacomarcadecazorla.com/producespa%C3%B1a>
- Hoovers.com (2017). Company Information. *J-oil Mills, INC. Company Information*. Recuperado de: http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.j-oil_mills_inc.0b21bb24167607cc.html
- Icx.es (2017). Información de Mercados. Estudios e informes. *Estudio de mercado. El mercado del aceite de oliva en Japón 2017*. Recuperado de: <http://www.icx.es/icx/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015403586.html?idPais=JP>
- InternationalOliveCouncil.org (2017). Lista de exportadores / importadores – *internacional Olive Council*. http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/137-lists-of-exporters-importers?lang=es_ES
- J-oil.com (2017). Recuperado de: <http://www.j-oil.com>
- Laespanolaaceites.com (2017). Recuperado de: laespanolaaceites.com

- Mapama.gob.es. (2016). *Aceite de oliva y aceituna de mesa – Producciones agrícolas – Agricultura* – Mapama.es. Recuperado de: <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/>
- Mapama.gob.es. (2016). *Agricultura* – mapama.es. Recuperado de: <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/>
- Mapama.gob.es. (2016). *Comercio Exterior de Aceite de Oliva en España - Producciones Agrícolas* – Agricultura – Mapama.es. Recuperado de: http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/2014_04_01COMERCIO_EXTERIOR_DE_ACEITE_DE_OLIVA_EN_ESPA%C3%91A_1_2_tcm7-318771.pdf
- Mapama.gob.es. (2016). *Datos web olivar final – Producciones Agrícolas – Agricultura* – Mapama.es. Recuperado de: http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/2014_02_27_datos_WEB_olivar-final_tcm7-318770.pdf
- Marketing.com (2017). Expertos Business. *¿Qué es el análisis DAFO?* Recuperado de: <http://periodico-marketing.com/2013/12/16/que-es-el-analisis-dafo/>
- Monografías.com (2016). Administración y finanzas. Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- Monografías.com (2016). Planificación estratégica: concepto y aspectos básicos. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/lanificacion-estrategica-turismo-concepto-y-aspectos-basicos/lanificacion-estrategica-turismo-concepto-y-aspectos-basicos.pdf>
- Mueloliva.es (2017). Recuperado de: <http://www.mueloliva.es>
- Muñoz, R. (2016). Marketing estratégico, en *Marketing en el Siglo XXI*. 5ª edición. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- NisshinOillio.com (2017). Recuperado de: <http://www.nisshin-oillio.com/english/company/index.shtml>
- Oleoestepa.com (2017). Recuperado de: www.oleoestepa.com
- Pompeian.com (2017). Recuperado de: <http://www.pompeian.com>
- Romera, J. (2017). Deoleo logra el 17% de cuota en EEUU con marca italiana, pero aceite español, en *El Economista.es*. Recuperado de:

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7155144/11/15/Deoleo-logra-el-17-de-cuota-en-EEUU-con-marca-italiana-pero-aceite-espanol.html>

- Sánchez Blanco, C. (2009). Génesis de la Planificación de Cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad, en *Comunicación y Sociedad*, Vol.XXII, nº2, p.p.187-219. Recuperado de: https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=Ry_MT9YAAA_AJ&citation_for_view=Ry_MT9YAAAAJ:W7OEmFM1HYC
- Sánchez Blanco, C. (2009). Situación de la planificación estratégica en España. Estudio empírico 2008. Madrid: Asociación de la comunicación publicitaria. Recuperado de: <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/16877/1/Situaci%C3%B3n%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20en%20Espa%C3%B1a3.pdf>
- Star since 1898 (2017). Recuperado de: <http://starfinefoods.com>
- Wikipedia.org (2017). Ajinomoto. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Ajinomoto>
- Wikipedia.org (2017). Inteligencia Empresarial. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_empresarial
- Worldbestoliveoils.org (2017). Olive Oils. *The World 's Best Olive Oils 2015/2016*. Recuperado de: <http://www.worldbestoliveoils.org/worlds-best-olive-oils.html>