



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA

Estrategias para expandirse al mercado chino

Autor: Blanca Elosua de Madariaga

Director: Ana Hermoso Gordillo

Madrid
Abril 2014

Blanca Elosua de
Madariaga

INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA:
Estrategias para expandirse al mercado chino



RESUMEN

Este estudio analiza las posibles estrategias de internacionalización del aceite de oliva en China. Ante un escenario de madurez en el mercado oleícola español, una creciente preocupación por la salud a nivel mundial, y un contexto de globalización que favorece tanto la transmisión de costumbres como de conocimientos y técnicas, la internacionalización del aceite de oliva a países no tradicionales se contempla como una apuesta hacia el futuro. Entre estos, China se presenta como uno de los países con mayor potencial de crecimiento que exige una detallada investigación. Dadas las peculiaridades del mercado chino, junto a la necesidad de promover una demanda de gran consumo todavía inexistente, el estudio concluye con la proposición de una alternativa para la internacionalización de las envasadoras españolas, el traslado del modelo de negocio, frente a la mera exportación.

Palabras clave: aceite de oliva, estrategia, internacionalización, globalización, China, España, imagen.

ABSTRACT

This study analyses the different internationalization strategies for olive oil companies in China. Given the maturity of the Spanish olive oil market, the increasing awareness of health worldwide, and a context of globalization that boosts the communication of customs as well as know-how and techniques, the internationalization of olive oil towards non-traditional markets is seen as a good bet for the future. Within these, China seems to have the highest potential and therefore it requires further investigation. Due to the peculiarities of the Chinese market, together with the need of promoting a volume demand that is not yet developed, the study proposes an alternative for Spanish olive oil packers that want to internationalize in a way different to exportation, which consists on the expansion of the business model.

Key words: Olive oil, strategy, internationalization, globalization, China, Spain, image.

*Un agradecimiento especial a todas las personas que me han ayudado en este estudio:
A mi tutora por sus consejos y su insistencia en que desarrollase un tema con el que
tengo vinculación familiar; a los que me han permitido entrevistarles enseñándome lo
que conocen del mundo del aceite de oliva y a mi abuelo por dejar un legado tan
importante.*

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Características de los posibles modos de entrada.....	12
Tabla II: Balance de la campaña 2012-2013.....	13
Tabla III: Balance de la campaña 2013-2014.....	14
Tabla IV: Comparación Italia y España 2006-2013.....	16
Tabla V: Producción mundial de aceite de oliva 2008-2013.....	25
Tabla VI: Evolución del consumo en países no tradicionales.....	27
Tabla VII: Ventas de aceites y grasas comestibles en China.....	32
Tabla VIII: Importaciones de aceite de oliva en China en 2011.....	33
Tabla IX: Ranking de los mejores aceites a nivel mundial.....	39
Tabla X: Ranking de los países destino de la exportación española de aceite.....	40
Tabla XI: Oportunidades y amenazas en el mercado de aceite de oliva en China.....	45
Tabla XII: Comparación entre los sistemas de cultivo.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Factores que condicionan la decisión del modo de entrada.....	11
Figura II: Mapa de producción mundial de aceite de oliva.....	26
Figura III: Fragmentación de las categorías de aceite de oliva.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Tipos de aceite de oliva según su grado de acidez.....	15
Gráfico II: Evolución del consumo y gasto en aceite de oliva 2007-2011.....	19
Gráfico III: Proyección de crecimiento de la clase media-alta en China.....	30
Gráfico IV: Cuota de mercado por marca 2012 (%).....	35
Gráfico V: Comparación del coste de la mano de obra entre China y España.....	51

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Motivación.....	4
1.4 Metodología.....	5
1.5 Estructura.....	6
1.6. Valor generado por el trabajo	6
2. MARCO TEÓRICO: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	7
2.1. Del fenómeno de la globalización a la internacionalización de la empresa	7
2.2. Teorías de internacionalización	8
2.3. Modos de entrada.....	10
3. EL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA: POTENCIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	13
3.1. El mercado de aceite de oliva	13
3.2 Desequilibrios en la cadena de valor del aceite de oliva	20
3.3. Nuevos impulsores en la demanda de aceite de oliva	23
3.4. Surgimiento de nuevos mercados potenciales	24
4. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DEL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA EN CHINA	29
4.1. Análisis PESTEL.....	29
4.1.1. Factores socio-demográficos	29
4.1.2. Factores económicos y distribución de la renta disponible.....	29
4.1.3. Tendencias culturales y legislativas	31
4.2. Análisis de la Oferta	32
4.2.1. Tamaño y componentes de la oferta.....	32
4.2.2. Producción propia.....	34
4.2.3. Competidores y cuotas de mercado.....	35
4.3. Análisis de la Demanda	37
4.3.1. Análisis del Comportamiento del Consumidor.....	37
4.3.2. Percepción del producto español	38
4.4. Análisis de la distribución: factor clave del éxito en el mercado chino	41

5. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CHINA.....	45
5.1. Análisis de las amenazas y oportunidades.....	45
5.2. Internacionalizar el modelo de negocio: justificación de la alternativa elegida..	45
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.....	51
7. CONCLUSIONES	55
8. BIBLIOGRAFÍA	57
9. ANEXOS.....	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

En la última década se ha hecho cada vez más patente un escenario en el sector agroalimentario español dominado por la caída creciente de precios y la disminución del consumo doméstico, motivado por la crisis económica, la globalización de los mercados y las asimetrías de poder entre los diferentes agentes de la cadena de valor, en favor de los distribuidores. Como consecuencia los productores, cada vez más presionados por sus bajos márgenes se han visto forzados a buscar nuevas alternativas para ampliar su mercado, destacando entre ellas la internacionalización (Hernández y cols., 2012). El mercado del aceite de oliva no es una excepción a esta tendencia y son varios los productores que se han embarcado desde hace años en la aventura de la expansión internacional. Sin embargo, muchos han encontrado dificultades ya que el aceite de oliva es un producto que, si bien está muy arraigado en la cultura mediterránea, no es muy demandado en otros países orientales o anglosajones que utilizan otros productos sustitutivos.

El aceite de oliva es uno de los productos más significativos de todo el sector agroalimentario español que supone el 8% del PIB español según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Magrama, 2013). Además no es solo relevante por su volumen de producción y consumo sino también por su sello de identidad con la cultura de nuestro país y motor de nuestra economía. Sin embargo, no hay que detenerse solo en el consumo nacional que cada vez representa una proporción menor en favor de las exportaciones que alcanzan ya más de la mitad de la producción (Magrama, 2013). España se constituye como la primera potencia mundial en el mercado de aceite de oliva, siendo el primer productor pero segundo exportador a nivel mundial (Consejo Oleícola Internacional, COI, 2014), detrás del gran competidor italiano que es conocido en el sector por tener una estrategia de marca muy potente. Por todo ello, el esfuerzo realizado por los diversos productores junto con la ayuda de las instituciones y las asociaciones encargadas de promover la internacionalización del aceite de oliva tiene un gran sentido y merece especial atención.

El comercio fuera del territorio nacional de aceite de oliva se remonta a los comienzos del Imperio Romano, siendo un producto muy deseado por sus innumerables características (Asoliva, 2014). Sin embargo, el proceso de exportación al que hacemos

referencia como tal comenzó en el siglo XIX a países de nuestro alrededor como Francia, Alemania y Gran Bretaña, seguido de su llegada a Estados Unidos, habiendo una creciente demanda con la llegada de emigrantes procedentes del sur de Europa, consumidores habituales del aceite de oliva. Sin ir más lejos Carbonell explica como uno de los contratos más cruciales fue el llevado a cabo con la marina británica en 1889, no solo para el consumo alimenticio, sino para su uso como conservante y lubricante de máquinas y cañones (Ceballos-Ponsoda, 1991).

Sin embargo, el verdadero despegue se ha producido con la llegada reciente a países como Australia, Brasil, México, Rusia, la India, Japón y China (Deoleo, 2013) ya que el consumo en los países productores y tradicionales se mantiene constante (Mili, 2004). En estos nuevos países consumidores se observa también un cambio en la motivación de su demanda. Frente a unos inicios marcados por la tradición del aceite de oliva, por su sabor y por la cultura mediterránea se observan en los países orientales una admiración de este producto por sus fines beneficiosos para la salud, aparte de su elevado uso en cosméticos.

En este nuevo contexto de países consumidores, merece especial atención el estudio de las oportunidades a explotar y de las estrategias a seguir en el mercado chino, al tratarse del mercado con mayor potencial para los exportadores de aceite de oliva (COI, 2010). Concretamente este verano se registró el mayor consumo de aceite de oliva en China que ascendió a 10.302 toneladas, suponiendo un incremento del 27,50% respecto al año 2012 (COI, 2013). Esto ha permitido a España aumentar su cuota de participación en ese mercado hasta casi el 58% (ICEX, 2013). Es por ello, que adquiere especial relevancia el estudio y el análisis en profundidad del mercado chino ya que puede suponer una alta proporción de nuestras futuras ventas si se lleva a cabo una buena estrategia de internacionalización.

China se configura de esta manera como uno de los focos más importantes a tener en cuenta. Permite obtener a los productores márgenes de precio altos, al haberse establecido como un producto *premium*, vendido principalmente en las grandes ciudades con influencia de la cultura occidental como Shanghai, Pekín y Cantón (ICEX, 2012) , y a clases de poder adquisitivo medio-alto. Sin embargo, el verdadero potencial está también en el gran volumen de población y en el esperado crecimiento del poder adquisitivo de la clase media alta (McKinsey, 2013). Hay por tanto un gran reto en

educar los hábitos de su sociedad respecto a este producto tan exquisito y saludable, para poder pasar de una demanda de nicho y de un mercado occidentalizado, a una demanda de volumen formada por el grueso de población, tratando de configurarlo poco a poco como un producto de consumo diario, aunque siempre manteniendo una elevada calidad.

A pesar del gran atractivo y potencial de este mercado hay también importantes inconvenientes que valorar a la hora de operar en el mercado chino. Existen diversas barreras de entrada a este mercado, destacando entre ellas los trámites burocráticos y choques culturales que hay que superar y el difícil acceso a la distribución, que se ha convertido en clave de éxito para aquellas empresas que han conseguido acceder a ella en su momento oportuno (ICEX, 2012). Hoy en día la mayor amenaza para los productores y distribuidores españoles en este mercado procede de envasadores chinos que distribuyen bajo su propia marca y que están realizando elevadas inversiones en promoción. Por otro lado, ya se han dado en este sector casos de ventas de aceites, comercializados como aceite de oliva, que han sido mezclados con otras sustancias para abaratar el producto (ICEX, 2012), por lo que el fraude y la venta de productos de aceite de oliva a precios más baratos y de menor calidad es también un factor a tener en cuenta.

En definitiva, la enorme oportunidad que supone una expansión a gran escala al gigante asiático hace necesario profundizar en las diferentes estrategias que se pueden seguir, aprovechando las fortalezas de los productores españoles y superando las dificultades y obstáculos con los que pueden encontrarse. Puede que la mejor estrategia sea una no explotada todavía, por lo que hay que descubrir nuevas posibilidades.

1.2 Objetivos

La investigación pretende estudiar las posibles estrategias de internacionalización del aceite de oliva español en China en el contexto de la globalización basándose en la perspectiva científica de la dirección estratégica. Este particular enfoque en el mercado chino se debe a su importancia como uno de los nuevos mercados consumidores, con un gran potencial de crecimiento motivado por su gran volumen de población y por el constante incremento del poder adquisitivo de su clase media. Se persigue responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿existen nuevas estrategias de internacionalización para las empresas oleícolas españolas en el mercado chino?

El trabajo de investigación persigue un doble objetivo:

- *Descriptivo.* Estudiar los cambios que se han ido sucediendo en el mercado de aceite de oliva que han motivado la internacionalización de las empresas del sector y analizar cómo se ven – o se pueden ver – afectadas las distintas fases del ciclo de producción del aceite de oliva por las particulares características del mercado chino.
- *Normativo.* Dar recomendaciones a la industria del aceite de oliva, concretamente a las empresas envasadoras españolas, para mejorar sus procesos de internacionalización en China así como sugerir nuevas estrategias.

1.3 Motivación

Considero que es un tema interesante para emprendedores de nuestro país que quieren involucrarse en actividades empresariales en el sector agroalimentario en China, fomentando además la producción del aceite de oliva, que es sello de identidad de la cultura española y por ende, de la marca España. Supone una gran oportunidad para un sector importante de nuestra economía que sin embargo no tiene grandes perspectivas de crecimiento a nivel nacional por tratarse de un mercado maduro y en el que se ha producido un paulatino descenso de la demanda interna (Magrama, 2011). Por ello, la motivación para el presente estudio no sólo es dejar constancia de cómo de interesante es para los productores de aceite españoles el mercado chino, si no también hacer una reflexión, extrapolable a otros sectores de la economía española, sobre cómo España debe aprovechar la oportunidad de difundir una imagen del país en base al “sello de calidad” del aceite de oliva en los mercados asiáticos.

Por otro lado, quiero mencionar que profundizar en el estudio del mercado de aceite de oliva es una gran ilusión para mí ya que tengo una fuerte tradición familiar empresarial en este sector, siendo de enorme interés adentrarme más en él desde un punto de vista estratégico. El hecho de focalizar este proyecto de investigación en la expansión al mercado chino aparte de por su gran potencial surgió a raíz de una carta que leí hace poco dirigida por la Cámara de Comercio a mi abuelo, entonces presidente de una de las compañías líderes en el mercado de aceite de oliva. En ella se le remitía el mensaje de las autoridades chinas negándole en el año 1974 la participación en una feria agroalimentaria "porque el pueblo chino no tiene costumbre de consumir aceite de oliva y por tanto, la cantidad que importamos es inconsiderable". Cuarenta años después, y a

pesar de que nos encontramos frente a un mundo globalizado donde el aceite de oliva es ya un producto extendido y con un largo recorrido, es curioso comprobar que a día de hoy China se muestra como un mercado bruto por “explotar” y dónde sigue siendo un reto generalizar el consumo de nuestro aceite.

1.4 Metodología

Para analizar las estrategias en la internacionalización del aceite de oliva se recurrirá principalmente a la técnica de la entrevista en profundidad, llevándose a cabo en personas de autoridad de este sector. En concreto, se entrevistará a Doña Rosa Vañó, propietaria y Directora de Marketing de Castillo de Canena, que ha llevado a cabo una expansión internacional que abarca en la actualidad 42 países y absorbe el 75% de su producción total. Aportará una visión más auténtica y real de lo que de verdad implica un proceso de expansión en este sector desde el punto de vista de una empresa pequeña y emprendedora y enfocada en el segmento alto del mercado.

Por otro lado, se entrevistará a D. Felipe Andonegui, exdirector de la División Internacional de Carbonell S.A., con una larga experiencia en este campo y concretamente en el sector de la empresa envasadora de aceite de oliva, centrandó su actividad en el aceite de oliva embotellado marquista.

Por otro lado, se recurrirá al método del caso, observando e investigando los esfuerzos ya realizados por empresas agroalimentarias como el grupo Hojiblanca. A este respecto, hay que mencionar la labor realizada por el ICEX y el Consejo Oleícola Internacional para ayudar a las empresas españolas oleícolas a internacionalizarse.

Por último se llevará a cabo así mismo una exhaustiva revisión de la literatura relevante en diferentes libros, artículos de investigación, artículos de opinión, revistas del sector, JCRs e informes de asociaciones agroalimentarias e instituciones de comercio.

La recopilación de la información más relevante junto a los datos aportados por los entrevistados, personas con profundo conocimiento de este campo, y las conclusiones principales sacadas de empresas que ya han comenzado su andadura internacional, permitirán ofrecer una visión más clara de los retos y oportunidades en este sector y de la apuesta segura que supone la expansión internacional a países con un gran potencial como China.

1.5 Estructura

El trabajo se estructurará en cinco partes. En primer lugar se hablará sobre la globalización de los mercados y las diferentes estrategias de internacionalización de las empresas para situar el marco teórico de la investigación. En segundo lugar, se hará un análisis del mercado del aceite de oliva, ateniendo concretamente a sus cambios, tanto en la producción como en los motivos de demanda y el surgimiento de nuevos mercados de consumidores con un gran potencial, destacando el caso del mercado chino. El tercer bloque se centra en explorar el potencial del mercado chino, estudiando tanto el entorno como el propio mercado de aceite de oliva haciendo un análisis de la oferta y de la demanda. De este estudio de mercado se concluirán las oportunidades y las amenazas para la internacionalización del aceite de oliva en China como cuarto punto, y se propondrán las posibles estrategias de internacionalización a seguir, justificando la alternativa elegida como óptima. En quinto lugar, se expondrá el análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad que ofrecerán el marco para las recomendaciones que se ofrecen a las empresas españolas. Por último, se procederá a la conclusión de la investigación.

1.6. Valor generado por el trabajo

Las empresas productoras de aceite de oliva españolas necesitan buscar nuevas fórmulas para captar nuevos mercados de consumidores, al encontrarse principalmente establecidas en mercados maduros y con pocas perspectivas de crecimiento. Una de las posibles soluciones puede encontrarse en la búsqueda de mercados internacionales, acentuado por el contexto de globalización en el que nos encontramos. Con este trabajo se pretende aportar a todas aquellas empresas que quieran perseguir este objetivo, una visión clara de la situación con la que se pueden encontrar en China, alternativas que pueden seguir y sugerencias para superar los obstáculos. Concretamente, se aportará un gran valor a aquellas empresas que quieran dirigirse al gigante asiático a través de fórmulas que pueden ir más allá de la mera exportación, pasando por una verdadera forma de internacionalización del modelo de negocio. El objeto principal de esta investigación es fomentar que aquellas empresas productoras de aceite de oliva con una fuerte ventaja competitiva por su tradición en el sector, se involucren en la expansión al mercado con el mayor potencial del mundo (COI, 2010), aportando un gran valor al conjunto de la economía y la sociedad española.

2. MARCO TEÓRICO: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. Del fenómeno de la globalización a la internacionalización de la empresa

Nos encontramos sumergidos en un panorama mundial completamente globalizado, donde el comercio no se limita a las fronteras de un país sino que las rebasa ya de forma natural desde que una empresa comienza su actividad prácticamente. Este proceso comenzó en la segunda mitad del siglo XX y es un fenómeno acelerado que ya está tan asentado que lo anómalo es limitar el alcance de la economía, la tecnología y la cultura a nivel local. La economía se mide ya a escala planetaria, ofreciendo de esta manera una plataforma de mercado de dimensiones abrumadoras para cualquier agente que quiera participar.

Este proceso comenzó ligado al capitalismo democrático y liberal propio de las sociedades occidentales, y fue favorecido por los cambios tecnológicos y la mejora de las condiciones de vida, posibilitando de manera creciente las relaciones internacionales entre las personas. Uno de los primeros en hablar de la globalización fue Theodore Levitt, afirmando que los mercados mundiales se dirigen "hacia un estado común en el que convergen" (Levitt, 1983). El término globalización es bastante controvertido, no habiendo una definición clara al respecto, pero queda perfectamente reflejado en esta definición de la estadounidense Rosabeth Moss Kanter (1995): "El mundo se está convirtiendo en un centro comercial global en el que todas las ideas y los productos están disponibles en cualquier lugar y al mismo tiempo"¹. Asimismo se trata de un fenómeno polémico, ya que no siempre es visto como algo positivo y son varios los que encuentran inconvenientes en una economía mundial, afirmando que los beneficios de la globalización son menores que los que manifiestan sus promotores, y que el precio pagado para conseguirla ha sido excesivo, perjudicando al medio ambiente, favoreciendo la corrupción política y destruyendo las culturas de los países por la falta de la necesaria adaptación (Stiglitz, 2002). En cualquier caso, se trata de un fenómeno actual e irreversible y que ha condicionado claramente el nuevo entorno económico y empresarial.

La vinculación entre dicho fenómeno y la internacionalización de la empresa parece obvia. Sin lugar a dudas, ante un contexto económico globalizado, una de las estrategias

¹ "The world is becoming a global shopping mall in which ideas and products are available everywhere at the same time "

más relevantes de cualquier empresa por muy pequeña que sea, va a ser la de internacionalizarse, lo cual implica la decisión de dirigirse a "mercados geográficos externos a su localización original y que debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial" (Villareal, 2005).

La internacionalización se puede definir como "una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo" (Villareal, 2005).

2.2. Teorías de internacionalización

Dada la complejidad del proceso envuelto detrás de la internacionalización de la empresa, han sido varios los académicos que han procedido a analizarla, enfatizando cada uno de ellos en diferentes puntos de vista de este fenómeno. Se pueden organizar en torno a dos conceptos en rasgos generales. Por un lado, las teorías que describen la internacionalización desde un punto de vista económico (Vernon,1966; Hymer,1976; Dunning 1981,1992) , centrándose en las ventajas económicas de este proceso, tanto por la búsqueda de nuevos mercados de demanda como por otros factores como la reducción en costes. Por otro lado, se encuentran las teorías que atienden al comportamiento de las empresas, en tanto que enfocan su estudio en el proceso gradual de aprendizaje y contacto con el mercado exterior, cuyo paradigma es el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 2009). Además se habla de un fenómeno que cada vez es más común en la actualidad, y es de los *born globals* definidas como aquellas empresas que comienzan su actividad internacional desde su fundación o en los dos primeros años de actividad, y centradas en principio en una actividad de alta especialización dirigidas a un mercado de nicho (Knight y Cavusgil, 1996; McAuley, 1999; McDougall, Shane y Oviatt,1994; Oviatt y McDougall, 1994, 1995, 1997). Además con el surgimiento del *e-commerce* o comercio en la red, muchas de estas teorías han sido extendidas para explicar este nuevo fenómeno en los marcos teóricos ya desarrollados (Singh y Kundu, 2002). Es importante advertir además como el fenómeno de la internacionalización ha sido tan dinámico y cambiante que la mayoría de estas teorías han tenido que ser revisadas para adaptarlas a la nueva realidad, cambiando sus

presupuestos y argumentos básicos. Este ha sido el caso del modelo de Uppsala, ya que los autores advierten todos los cambios que se han sucedido desde que lo propusieron en 1977. En este sentido, destacan como el entorno empresarial ha cambiado drásticamente adquiriendo una importancia fundamental las relaciones y el *network*; no se trata ya de mirar a un mercado compuesto por proveedores y consumidores independientes sino que todo está relacionado (Johanson y Vahlne, 2009). En este contexto, pierde relevancia la distancia con el mercado de destino, medida en términos de "distancia psicológica" o *psychic distance* (Linnemann, 1966) y que comprende todos aquellos factores que obstaculizan el flujo de información entre potenciales proveedores y consumidores y que incluye entre otros el idioma, la cultura o las barreras de entrada al comercio. En su lugar, aparece otro factor condicionante para la internacionalización de las empresas y es el estar fuera de esta red de contactos en el mercado de destino "*outsidership*" (Johanson & Vahlne, 2009).

Entre las teorías de internacionalización desde un punto de vista económico destacan:

- Teoría de la organización industrial: Se basa en las imperfecciones de los mercados que permiten a determinadas empresas encontrar una ventaja competitiva en exclusiva que les da la posibilidad de competir con empresas extranjeras en su propio territorio (Hymer, 1970).
- Por su parte la teoría de la internalización tiene sus antecedentes en la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975) y se apoya en la identificación de las ventajas que pueden aportar los mercados exteriores en función de una serie de factores económicos como la estructura de mercado y las economías de escala; explica los beneficios de internalizar los mercados exteriores en la empresa.
- El paradigma ecléctico de Dunning (1981) que se presenta más como un marco teórico que recoge las aportaciones de diferentes teorías, teniendo en cuenta las ventajas que aportan los mercados externos en cuanto a la localización, propiedad e internalización. Este enfoque fue revisado más tarde por unos académicos de origen indio, que añadieron las ventajas del *network* para explicar el crecimiento de las empresas de *e-commerce* (Singh y Kundu, 2002).
- El enfoque macroeconómico sostiene que "La inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector del país inversor con desventaja comparativa, que

sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor" (Kojima, 1982).

Frente a estas teorías centradas en las ventajas económicas y que adolecen de un componente estático, se desarrollaron otras teorías que tenían en cuenta el proceso de internalización desde el punto de vista dinámico como las siguientes:

- El modelo de Uppsala, que fue de los primeros en aparecer, y habla de la internalización de la empresa como un proceso gradual, en el que a medida que aumenta el conocimiento de la empresa sobre el mercado exterior, aumenta el nivel de recursos comprometidos en este (Johanson y Vahlne, 1977). De hecho, es tan clara su descripción del proceso que se conoce como "*step-by-step model*".
- El modelo de ciclo de vida de producto, propuesto por Vernon (1966), en el que describe como las distintas fases por las que atraviesa un producto a lo largo de su vida, pueden condicionar las decisiones de localización de las empresas.
- Según el enfoque de innovación, la internacionalización de la empresa es un proceso innovativo (Bilkey y Tesar, 1977). Se fundamenta en la búsqueda y el análisis de las condiciones externas más convenientes para la empresa, que favorezcan el comienzo de sus actividades de exportación.

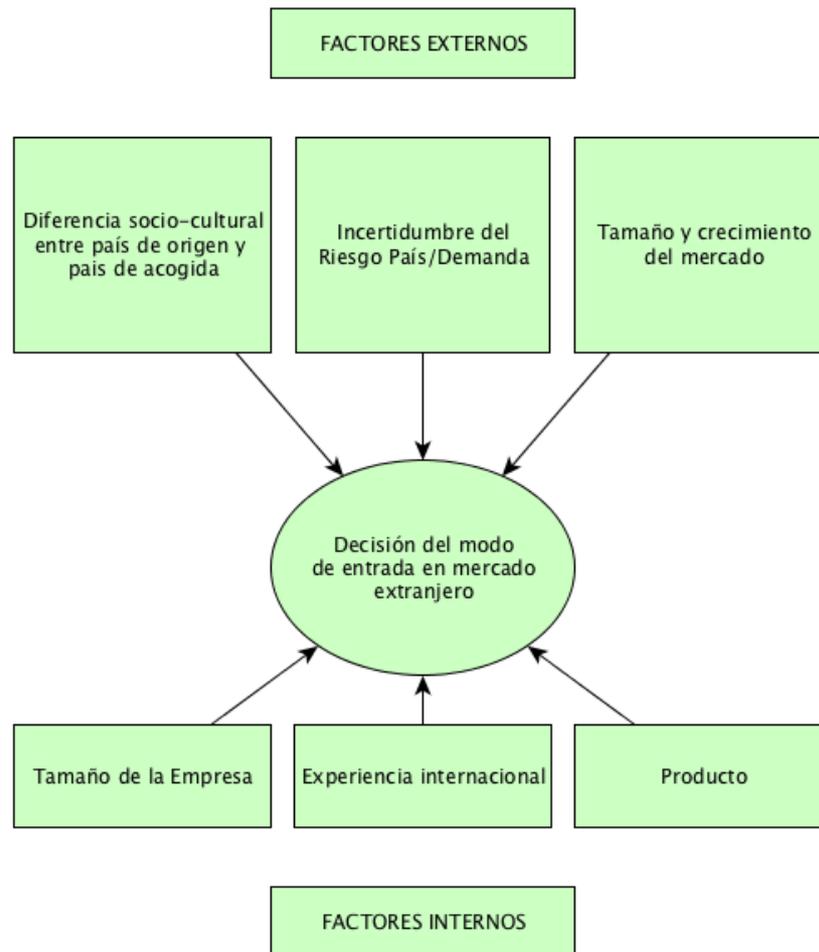
En conclusión, cada una de estas teorías desarrolladas en las décadas de los setenta y de los ochenta principalmente, se centran en un aspecto concreto que justifican con una serie de argumentos. Sin embargo, todas ellas han sido objeto de crítica. Lo más relevante a destacar es la aparición en la doctrina de una preocupación creciente por el fenómeno del *networking* y la importancia de tener buenos contactos en el mercado local de destino, perdiendo importancia otros factores por la evolución de la economía y de las tecnologías, que han reducido otros obstáculos que antes se consideraban cruciales.

2.3. Modos de entrada

Tomada la decisión de internacionalizarse la siguiente cuestión a la que se enfrenta una empresa es la de la elección del modo de entrada óptimo. Se trata de una decisión muy importante de la que depende el éxito de las operaciones internacionales de una empresa. Es por ello que en primer lugar la empresa tiene que tener claros los objetivos

para entrar en un nuevo mercado, e incluso jerarquizar la prioridad de cada uno de estos en relación con el conjunto para el caso de que existan conflictos; así como analizarlos en relación con los factores internos y externos del mercado que se señalan a continuación (Root, 1994).

Figura I : Factores que condicionan la decisión del modo de entrada



Fuente: Elaboración propia; adaptado de Root (1994)

Se pueden distinguir cuatro modos de entrada principales (Hill y Mckaig, 2006):

- **Exportaciones:** suele ser el primer modo en el que comienzan la mayoría de las empresas antes de pasar a otro y consiste simplemente en la venta de productos procedentes de un país en otro extranjero.
- **Acuerdos contractuales:** destacan la licencia y la franquicia. La licencia consiste en un acuerdo por el cual una empresa, licenciante, permite que otra u

otras empresas, licenciatarias, se dediquen a la producción o comercialización de su producto o la cesión de su propia marca, a cambio del pago de unos honorarios. La franquicia se trata de un acuerdo parecido a la licencia, pero tiene la particularidad de que el propietario además de ceder su propiedad intangible marca las directrices de cómo dirigir el negocio.

- **Joint ventures:** consiste en el establecimiento de una sociedad que es propiedad de dos o más empresas independientes.
- **Filial propia:** es lo que se conoce como *wholly owned subsidiaries* y hace referencia al establecimiento de una sociedad en el mercado de destino que pertenezca en su totalidad a la empresa matriz.

Para comparar estos modos de entrada es necesario tomar en consideración junto a los factores internos y externos del mercado, las características concretas de cada uno de ellos como se muestra en la tabla siguiente, desarrollada por Hill (1999) y más tarde por Discroll y Paliwoda (1997). En ella se analizan los niveles de cada modo de entrada en relación a cuatro características relevantes a efectos de la internacionalización: el control sobre las operaciones extranjeras; la dedicación de recursos, es decir la inversión que requiere tanto de capital financiero como humano; la diseminación de riesgo, teniendo en cuenta la posibilidad de que el conocimiento o una ventaja concreta pueda ser apropiada por otros; y la flexibilidad para cambiar del modo de entrada elegido en caso de que cambien las circunstancias.

Tabla I: Características de los posibles modos de entrada

Modo de entrada	Control	Dedicación de recursos	Riesgo de diseminación	Flexibilidad
Exportación	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Contratos	Bajo-Medio	Bajo	Alto	Medio
Joint Venture	Medio	Medio	Medio	Bajo
Filial propia	Alto	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Adaptado de Discroll y Paliwoda, 1997

3. EL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA: POTENCIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. El mercado de aceite de oliva

El sector del aceite de oliva constituye alrededor del 60% del conjunto global del sector de aceites y grasas en el mercado español, que cuenta con otros aceites vegetales como el de soja, colza o girasol y es uno de los más importantes grupos de la industria alimentaria. Dentro de la industria agroalimentaria, el aceite de oliva representa el 5% del total y el 9% de sus exportaciones (Marca España, 2014). Es un producto emblemático de nuestra economía, configurándose España como la primera potencia mundial en la producción del aceite de oliva y la segunda mayor exportadora de este producto, destinando más producción a la exportación que al propio mercado interno (Magrama, 2013).

Tabla II: Balance de la campaña 2012-2013 (miles de Tm)

Mes	Existencias			Merc.Int	Exportación	Existencias
	Ini.	Producción	Importación			Fin.
OCTUBRE	692.5	6.6	6.7	39.1	68.6	598.1
NOVIEMBRE	598.1	87.7	6.1	38.5	62.3	591.1
DICIEMBRE	591.1	296.3	10.1	42.7	47.4	807.4
ENERO	807.4	158.9	8.5	43.0	43.6	888.2
FEBRERO	888.2	49.1	13.9	45.8	38.6	866.8
MARZO	866.8	10.3	14.8	27.6	38.0	826.3
ABRIL	826.3	5.1	12.3	44.4	41.0	758.3
MAYO	758.3	4.2	8.4	45.4	43.9	681.6
JUNIO	681.6	0.0	15.5	45.2	52.0	599.9
JULIO	599.9	0.0	8.1	55.9	59.6	492.5
AGOSTO	492.5	0.0	6.5	37.6	64.1	397.3
SEPTIEMBRE	397.3	0.0	8.3	34.0	70.9	300.7
TOTAL	692.5	618.2	119.2	499.2	630.0	300.7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente (2013)

Tabla III: Balance de la campaña 2013-2014 (miles de Tm)

Mes	Existencias				Exportación	Existencias Fin.
	Ini.	Producción	Importación	Merc.Int		
OCTUBRE	300.7	8.8	9.1	44.7	78.5	195.4
NOVIEMBRE	195.4	168.7	4.9	32.6	78.6	257.8
DICIEMBRE	257.8	589.0	6.9	52.3	78.7	722.7
ENERO	722.7	479.3	4.8	68.5	85.6	1052.7
TOTAL	300.7	1245.8	25.7	198.1	321.4	1052.7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente (2013).

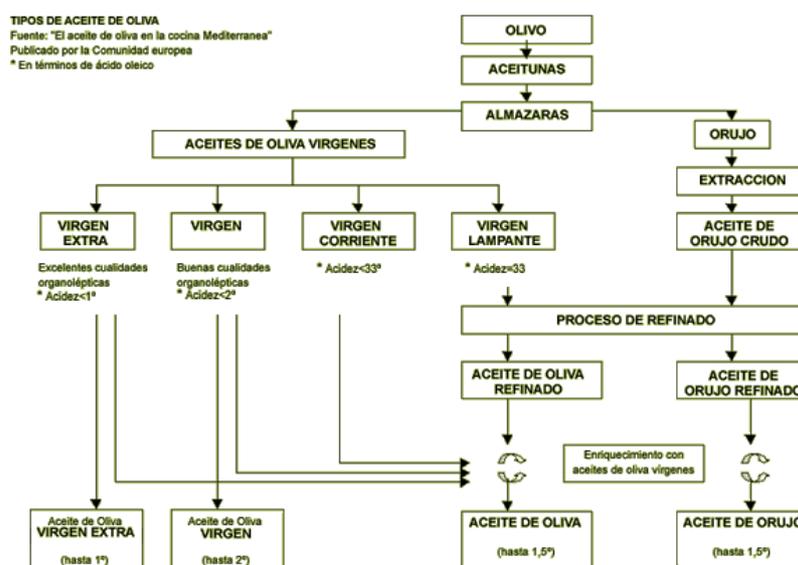
Es importante fijarse en los datos en relación al conjunto del balance y no la evolución respecto a la campaña de este año 2013-2014, con la del año 2012-2013 que fue una campaña negativa por el largo ciclo de escasez de lluvia y podría desvirtuar los resultados (Deoleo, 2013). Concretamente fue un 60% más baja que la media (Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía, 2014). Por tanto, lo importante a estos efectos, es observar el gran volumen que suponen las exportaciones en ambas campañas, superando el mercado interior.

En este sector se distinguen cuatro importantes líneas de producto reflejadas en el Gráfico I:

- Aceite de Oliva Virgen Extra: es el aceite de mayor calidad, al obtenerse directamente de las aceitunas mediante procedimientos mecánicos y sin seguir un proceso de refinación. Se exige oficialmente que tenga un grado de acidez inferior a 0,8° de ácido oleico.
- Aceite de Oliva Virgen: se trata del aceite de segunda categoría que si bien también se obtiene por métodos mecánicos y sin sufrir alteraciones no se puede clasificar como "extra" al tener una acidez mayor, pero inferior a 2°.
- Aceite Lampante: Se trata de un aceite que posee un alto grado de acidez que impiden su consumo directo. Debe sufrir un proceso de refinación.
- Aceite de Oliva: es el aceite más corriente y el de gran consumo, y surge de la mezcla entre el aceite lampante refinado (85%) y el aceite de oliva virgen o virgen extra según la calidad(15%).
- Aceite de Orujo de Oliva: surge también de la mezcla entre aceite de orujo

refinado, que se obtiene de los orujos de las aceitunas resultantes de la molturación, con una parte de aceite de oliva virgen o virgen extra. La graduación final obtenida en ácido oleico no será superior a 1°.

Gráfico I: Tipos de aceite de oliva según su grado de acidez



Fuente: Asociación Española del Aceite de Oliva (Asoliva), 2013

En cuanto a la localización geográfica del sector destaca su producción en Andalucía donde se concentra el 80% de la producción (ICEX, 2012), seguido de una ligera producción en Castilla La Mancha (7%), Extremadura (5%), Cataluña (3,5%) y el resto de España (4,5%). Es más, la producción total de Andalucía, que es la más relevante del conjunto por su peso, produce el 32% del aceite mundial (Deoleo, 2013).

Por su parte, es importante distinguir entre la comercialización a granel (alrededor del 40%) y la comercialización en envasado, que según la normativa se fija en cinco litros, ya que su impacto en las exportaciones es relevante. A estos efectos, España exporta a más de 100 países y en todos los continentes, siendo la mayor parte de las exportaciones realizada a granel y principalmente a países de la Unión Europea destacando Italia, Francia, Portugal y Reino Unido (Asoliva, 2014). Resulta sorprendente como Italia, que es el mayor exportador a nivel mundial, no es sin embargo, el primer productor que es el puesto que ocupa nuestro país. Todo ello se debe a su gran estrategia de marketing

llevada a cabo que sin embargo España no ha sabido dirigir (Marca España, 2013). En este contexto, es conocido en el sector como los italianos se dedican a importar aceite de oliva de España que luego se dedican a vender como suyo propio (Deoleo, 2013).

Tabla IV: Comparación Italia y España 2006-2013 (miles de Tm)

		PRODUCCIÓN						
		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013
España		1.111,40	1.236,10	1.030	1.401,50	1.391,90	1.613,40	820
Italia		490	510	540	430	440	450	490

		CONSUMO						
		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013
España		538,7	546,3	533,6	539,4	554,2	582,1	550
Italia		730	705	710	675,7	660	724,5	695

		IMPORTACIONES						
		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013
España		67,9	40,3	10,8	13,7	14,7	21,2	25,5
Italia		149,3	116,6	79,5	56,3	58	58,2	58,2

		EXPORTACIONES						
		2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013
España		124,8	133,9	153,4	196,5	196,2	205,9	240
Italia		185,8	180,2	176,9	195,1	223,5	232,1	232,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI, 2013

En vista de estos datos, y concretamente fijándonos en la campaña 2011-2012, ya que la del año siguiente desvirtuaría las conclusiones, se puede observar como:

- España ha llegado a producir hasta cuatro veces más el volumen de producción de aceite de oliva que Italia.
- España tiene un consumo interno de aproximadamente un 20% menos que Italia.
- Italia importa el triple de volumen de aceite de oliva comparado con España.
- Italia exporta prácticamente el mismo volumen de aceite de oliva o incluso un poco más que España, teniendo en cuenta que produce cuatro veces menos y que por ende gran parte de lo que exporta proviene de sus importaciones.

Por su parte, el aceite envasado es exportado a otros países, destacando entre estos Australia, EEUU, Brasil, Japón y Francia. Se distingue por tanto, dos mercados diferentes, aunque relacionados, y que siguen estrategias distintas. Mientras que el aceite a granel se comercializa para fines más industriales y a países donde la cultura del aceite de oliva está más arraigada, las empresas que se dedican a la exportación de

aceite de oliva envasado, principalmente marquistas, se dirigen directamente a consumidores, restaurantes, hostelería y tiendas gourmet, dedicándose más a promocionar un aceite de "alta gama", e invirtiendo mucho en factores como la marca, la calidad, el etiquetado y el embotellamiento. Si bien España exporta una gran cantidad de aceite a granel, las exportaciones en envasado se han incrementado exponencialmente en los últimos cinco años. Concretamente, el sector de alta gama ha sufrido una gran expansión, y no precisamente dominada por grandes grupos industriales, sino por pequeñas y medianas empresas que han concentrado sus esfuerzos en desarrollar planes de marketing eficaces (Ananina y Pupo, 2008).

Un factor que se acaba de mencionar, la calidad, resulta de extremada importancia en este sector y así se ha podido comprobar con todas las personas conocedoras de este sector en profundidad con las que se ha contactado. Además, en 2012 se llevó a cabo un estudio sobre el grado de conocimiento y hábitos de consumo de los aceites de oliva entre los consumidores por la Asociación Española de Municipios del Olivo (AEMO)². Se concluyó que el factor que más influye a la hora de elegir un aceite de oliva era la calidad (33%), seguida del precio (30%) y con menor importancia, la procedencia (19%) y la marca (16%). Esto último explica también el auge de las marcas blancas en la actualidad, al no ser un factor crítico para la decisión de compra.

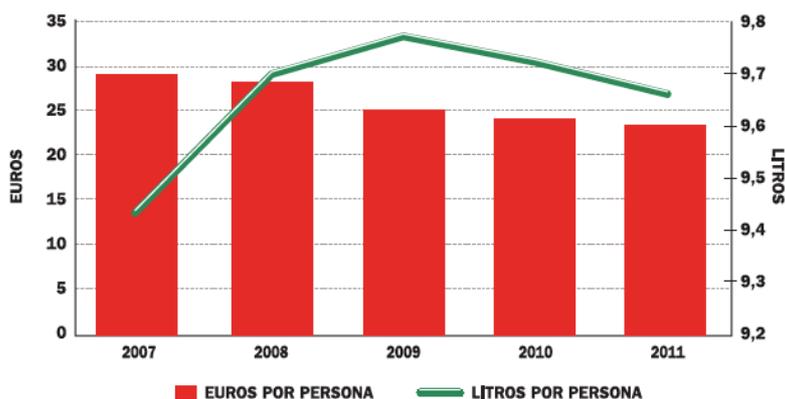
Kramer y Twigg, en 1962, definían la calidad como "conjunto de características de atributos individuales de un producto, que son significativas para determinar el grado de aceptación que acepta el consumidor". A nivel europeo se exige unos fuertes controles de calidad reflejados en su normativa. El problema radica en que es fácil intervenir en el proceso de elaboración y mezclar sustancias, y por otro lado el coste de mantener una buena calidad es muy costoso, creando incentivos a cometer fraude a no ser que el aceite se pague a un precio que compense la lucha por mantener dicha calidad. Son varios los casos fraudulentos que se han conocido en este terreno y basta recordar la enfermedad de la colza de la década de los 80, y el impacto negativo que supuso. Sin ir más lejos, en octubre de 2012 la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)

² El estudio se llevó a cabo a través de 383 encuestas a pie de lineal en cuatro de los establecimientos minoristas más importantes de nuestro país: Carrefour, Hipercor, Lidl y Mercadona. El ámbito del estudio se ha centrado en Madrid y Córdoba, ciudades eminentemente consumidora y productora de aceite de oliva respectivamente, y el universo de encuestados está formado por los clientes que estaban efectuando la compra en la sección de aceites, lo que hace que la representatividad de la muestra sea muy alta.

denunció como 9 de las 40 marcas analizadas defraudaban al consumidor, y estando entre ellas marcas conocidas como Hojiblanca o Ybarra; incluso se encontró como dos de estas vendían aceite lampante que sin ser refinado no es apto para el consumo humano (El Mundo, 2012) . Es por ello que todas las empresas deben mirar mucho este factor y tiene que ser uno de sus principales objetivos, ya que es lo que más se valora en este producto. La calidad del aceite se tiene que mantener en todos los eslabones de la cadena, desde el cultivo hasta el envasado, sin poder intervenir en ella de manera anómala, ya que supondrá un deterioro irreversible de la aceptación del producto por el consumidor. Entre los factores que afectan a la calidad del aceite de oliva se señalan: la obtención de aceitunas sanas, eliminando las que no estén en óptimo estado; la necesidad de llevar a cabo en la almazara el batido correcto en cuanto a tiempo y temperatura, no pasando de los 90 minutos y a una temperatura de 28°C; y la importancia de separar las aceitunas obtenidas del suelo y al vuelo, observándose que la calidad iba bajando en los aceites procedentes del suelo, mientras que los procedentes del árbol eran de calidad extra (Verdú y cols., 2009).

En cuanto a la demanda, se ha observado un fuerte descenso de la demanda interna a lo largo de los últimos años, pasando a ocupar el componente principal de demanda la externa. Detrás de las razones del descenso de la demanda interna se encuentran variables sociales y demográficas observándose un mayor consumo de aceite de oliva en aquellos hogares de clase media-alta con mejores condiciones económicas, ubicados en áreas metropolitanas, en aquellos que tengan menos miembros y con pocos niños, y en los que además haya algún miembro familiar que no trabaje (Martín, 2012). En este contexto, parece claro que la crisis económica, el descenso de la población y la incorporación de la mujer al mundo laboral han sido factores determinantes en este descenso de la demanda interna como se observa en el Gráfico II.

Gráfico II: Evolución del consumo y gasto en aceite de oliva en España, 2007-2011



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente (2011)

Este descenso de la demanda interna viene unido a un gran aumento de la producción motivado principalmente por la modernización de las técnicas productivas: regadíos, plantaciones intensivas y superintensivas. Además, España también importa un volumen importante de países como Túnez o Marruecos dado el bajo coste del producto, lo cual contribuye aún más a que haya excedentes. En este contexto, hace que se deban encontrar mercados consumidores de los remanentes de producción que suponen más de la mitad del volumen total producido. Hoy en día ocupan ya un lugar mucho más importante las exportaciones, por lo que merece un gran foco de atención. Para la promoción exterior en el aceite de oliva destaca la labor emprendida por el ICEX, la Cámara de Comercio, el Consejo Oleícola Internacional (COI) y la Asociación Interprofesional del Aceite de Oliva español.

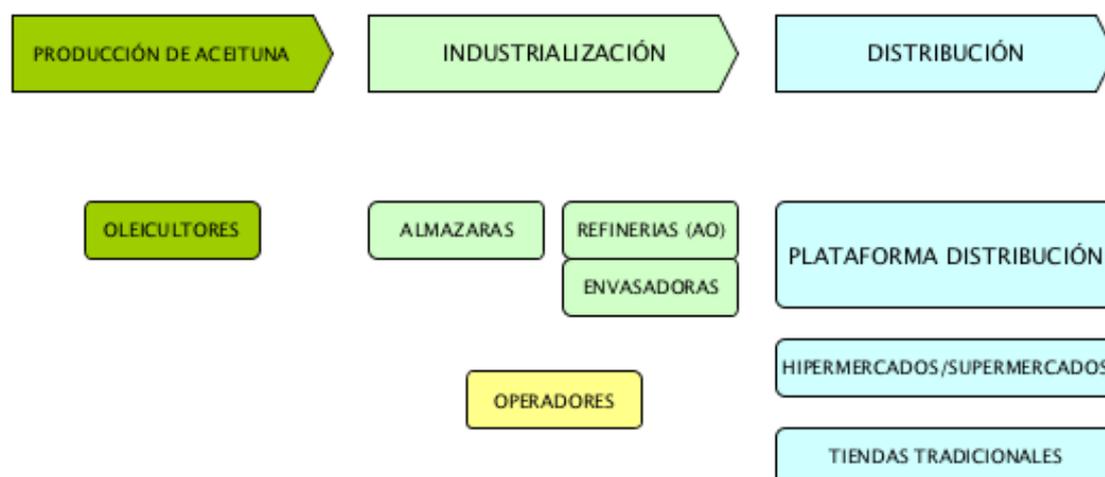
Un dato muy importante a tener en cuenta es el hecho de que el aceite de oliva supone tan solo el 2% del consumo total de grasas a nivel mundial (Oil World, 2012), liderando el mercado otros aceites vegetales como el de palma, soja, colza, girasol, maíz y cacahuete que son tradición en países superpoblados como China, India o Estados Unidos. Esto se traduce en una oportunidad para los ofertantes de aceite de oliva que tiene un 98% de consumidores de aceites en el mundo por captar, por lo que los esfuerzos por promocionar su producto convenciendo de su atractivo culinario, nutritivo y saludable, seguro que tendrán recompensa.

3.2 Desequilibrios en la cadena de valor del aceite de oliva

La cadena agroalimentaria española engloba a un conjunto de sectores económicos, esto es, al sector agrícola o primario, al sector industrial relacionado con la transformación de alimentos, y a los canales de distribución y sector de servicios y restauración. Todo el conjunto de eslabones se encuentra sometido a un alto nivel de madurez e intensidad competitiva: consumo alimentario con crecimiento moderado, debido al escaso crecimiento de población, alto nivel de competencia empresarial y liberalización del comercio internacional unido al fenómeno de la globalización (Boccherini, 2010). Esta situación se ha visto agravada en un momento de crisis económica, limitando aun más la capacidad de consumo de la demanda y modificando los comportamientos de compra de los consumidores y su sensibilización hacia el gasto. Se ha pasado a un sistema revolucionario de distribución comercial con nuevos formatos comerciales y mayor concentración empresarial, presionando enormemente a los proveedores en costes y desatando de esta manera una "guerra de precios" entre las marcas de distribución y las marcas de fabricante que han quedado crecientemente desplazadas.

En este contexto, en la cadena de valor oleícola, sector que nos concierne a efectos de esta investigación, se suceden tres fases, producción, industrialización y distribución, compuestas por diversos agentes que cuentan con un fuerte grado de especialización. Se trata de escalones de actividad muy estratificados y donde las relaciones funcionales entre ellos son un tanto complejas. Los productores, primer eslabón, se han vistos seriamente perjudicados en tanto que sus márgenes se han encogido aún más de la situación que ya se venía proclamando. Si bien el 70% aproximadamente del coste del producto final está en sus manos, no reciben una cuantía proporcional del beneficio, y sin embargo, respecto a los distribuidores que son los que mejores márgenes retienen, su actividad solo supone el 5% del coste total. En un estudio llevado a cabo por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino en 2008 "*Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector del aceite oliva*" se concluyó que el precio pagado por el consumidor final era de 1,56 veces el percibido por el agricultor, incluyendo las fases de extracción, elaboración y envasado y distribución.

Figura III: Cadena de valor del aceite de oliva



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se observan fuertes asimetrías de poder entre los distintos agentes, muy concentrada en el lado de la distribución y mucho más atomizado en el lado de la producción, con poco poder de gestión y de negociación quedando muy debilitados ante el nuevo panorama y viéndose obligados a promover soluciones al respecto. Es más, en este mismo estudio se observó como las marcas del distribuidor tienen el papel protagonista en la distribución de aceites de oliva, el 44% de las ventas de Aceite de Oliva Virgen Extra y alrededor del 58% para el Aceite de Oliva, y con una clara tendencia de crecimiento, secundada por los datos que se aportan en la actualidad, donde las marcas de distribuidor han revolucionado todo el sector. Además en el contexto de crisis han sometido aun más a presión los márgenes que ya de por sí eran bajos, quedando los productores totalmente ahogados.

Todo ello ha derivado en prácticas comerciales que atentan contra la libre competencia así como en la ausencia de transparencia en la formación de precios. El Gobierno consciente de esta situación promulgó nueva normativa al respecto recientemente a través de la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Tiene como objetivo impulsar la eficacia y la competitividad del sector agroalimentario español, y pretende reducir el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor, eliminando aquellas prácticas que perjudican al conjunto por favorecer a una parte. Se pretende dotar de una

mayor fuerza y seguridad jurídica a los ganaderos y agricultores en sus relaciones comerciales, metiéndose en la regulación de sus contratos para que no sean abusivos.

En definitiva, queda claro como el sector productor agroalimentario se encuentra fuertemente perjudicado ya que cuenta con ciertas peculiaridades que le afectan frente a otros sectores económicos como es la rigidez de la demanda, la estacionalidad de la producción y la atomización de la oferta (Bombal, 2010) formada por empresas de reducida dimensión con poco poder de gestión y negociación.

Ante este nuevo panorama las productoras reaccionaron y procedieron a la búsqueda de nuevas soluciones, que han pasado por medidas a nivel nacional y dentro del propio mercado mediante la concentración de la oferta en cooperativas para aumentar su poder de mercado, y por otro lado por la internacionalización, conquistando nuevos mercados de consumidores que absorban los grandes excedentes de producción.

Por un lado, se han observado procesos de integración horizontal, liderado por las cooperativas oleícolas, con el fin de concentrar la oferta y organizar de manera más eficiente la producción. Las cooperativas son organizaciones empresariales que concentran a socios que voluntaria y democráticamente acuerdan objetivos comunes (Hernández y cols., 2010). Esta forma de organizarse les permite aumentar su poder de negociación y no contar con una estructura tan fragmentada, pudiendo alcanzar además economías de escala y de alcance a las que individualmente no tenían acceso. Esta ha sido la situación en la que han acabado la mayoría de las productoras de aceite de oliva, mejorando su competitividad a través de sinergias, como es el caso por ejemplo del Grupo Hojiblanca, el mayor grupo cooperativo (Langreo, 2010) que forma el grupo Dcoop actualmente. Junto a esta medida, se ha procedido a la integración vertical de varias fases de la cadena de valor emprendidas por los grandes grupos industriales.

Respecto a la internacionalización, España es el país con mayor producción de aceite de oliva, que excede de su capacidad de consumo interno por lo que es necesario salir a buscar una demanda exterior que absorba todos estos excesos de producción. Además no es solo el descenso de la demanda interna el que ha roto con el tradicional equilibrio entre oferta y demanda en nuestro país, sino también el hecho de que las nuevas tecnologías y técnicas han permitido mejorar la productividad enormemente (Lanzas y Moral, 2010).

Esta necesidad de internacionalizarse surge tanto para los productores de aceite de oliva concentrados en su mayoría en cooperativas, como para los envasadores y distribuidores; ya que siempre hay que tener en cuenta que existen dos mercados distintos: el de granel y el de aceite envasado marquista.

3.3. Nuevos impulsores en la demanda de aceite de oliva

Tradicionalmente el aceite de oliva ha sido valorado por sus inigualables características como grasa alimenticia de gran calidad y sabor, capaces de transmitir a cualquier alimento condimentado con este sensaciones muy apreciadas tanto en la alta cocina como en la cocina más cotidiana. Su tradición está ligada a la cultura mediterránea, como sello claro de identidad de esta y principal componente de la gastronomía española. Sin embargo, ha sido a partir de los beneficios demostrados en el campo de la salud, tras los estudios científicos llevados a cabo, cuando el interés por este producto se ha visto incrementado exponencialmente, produciéndose grandes expectativas para su difusión y comercialización.

Se distinguen en este contexto varios usos del aceite de oliva. En un principio, y el principal uso hasta ahora es el alimentario, consumido tanto en crudo como utilizado en la cocina para freír y conservar alimentos gracias a sus características antioxidantes. Junto a este se encuentra los fines industriales, empleándose por ejemplo en la fabricación de jabones de alta calidad.

Francisco Grande Covián (1909-1995) fue uno de los grandes impulsores del aceite de oliva por sus propiedades nutritivas, constituyéndose como el primer presidente de la Sociedad Española de la Nutrición. Destacó en todo momento la necesidad de adoptar la dieta mediterránea y el principal componente de ésta, el aceite de oliva, dejando de lado las nuevas dietas anglosajonas que venían surgiendo en la década de los noventa, que fomentaban el consumo de la comida rápida y el uso en ellas de otros aceites vegetales de peor calidad.

Concretamente en el terreno de la salud, se manifiesta sus propiedades únicas para prevenir las enfermedades cardiovasculares, que constituyen la mayor causa de muerte en los países desarrollados. En concreto destaca un estudio liderado por el

estadounidense Ancel Keys, "El Estudio de los Siete Países"³, diseñado en 1955-1958 y que llevó a cabo durante los siguientes 15 años. Llegó a la conclusión de que había algo en común en la dieta de los países mediterráneos a diferencia del resto de países del estudio que los llevaba a tener una menor tasa de mortalidad por enfermedad cardiovascular a pesar de que en estos se consumía una alta proporción de grasas. Se concluyó por tanto que los aceites consumidos en la cuenca mediterránea y con alta proporción en ácidos grasos monoinsaturados resultaban mucho más beneficiosos para la salud que los consumidos en el resto de países analizados, con productos como la mantequilla y la margarina, altas en grasas saturadas que provocan mayor concentración del colesterol en sangre. En esta misma línea Jacotot (1983) publica otro trabajo que demuestra los efectos beneficiosos del aceite de oliva por la presencia de ácidos grasos monoinsaturados.

Además, se observan otras influencias positivas del aceite de oliva en la salud como la prevención del cáncer con un consumo regular, el estímulo del tránsito intestinal y la prevención del estreñimiento, ayuda a la osteoporosis, la demencia y la diabetes, la ayuda de la regeneración de la piel, entre otros (Verdú y cols., 2009). Así mismo se ha destacado recientemente un gran uso en la cosmética, incorporándolo a cremas hidratantes, exfoliantes, jabones, champús, suavizantes y mascarillas y algunos productos de maquillaje. Esto se debe a su aportación de suavidad, hidratación, elasticidad, protección y brillo que son las características perseguidas por esta industria. Un hecho que demuestra esto es el caso de Alibaba, compañía dedicada al business-to-business constituyéndose como el mayor directorio de empresas chino, que cuenta con más de 1200 productos cosméticos compuestos por aceite de oliva (ICEX, 2012).

3.4. Surgimiento de nuevos mercados potenciales

La creciente producción en España, ligada tanto al aumento de la superficie cultivada como a la mejora de las técnicas que se tradujeron en un aumento de la productividad, unida al descenso en la demanda interna, provocaron la necesidad de buscar nuevos mercados de consumidores en el exterior, dirigiéndose a puntos mas lejanos del mundo, puesto que la demanda en Europa estaba más arraigada y protagonizada por países productores. Es entonces cuando comienza la promoción en países anglosajones como

³ El "Seven Countries Study" se llevó a cabo sobre la vida de cerca de 13.000 varones con edades comprendidas entre los 40 y los 59 años de siete países distintos: la antigua Yugoslavia, Italia, Grecia, Finlandia, Holanda, Estados Unidos y Japón.

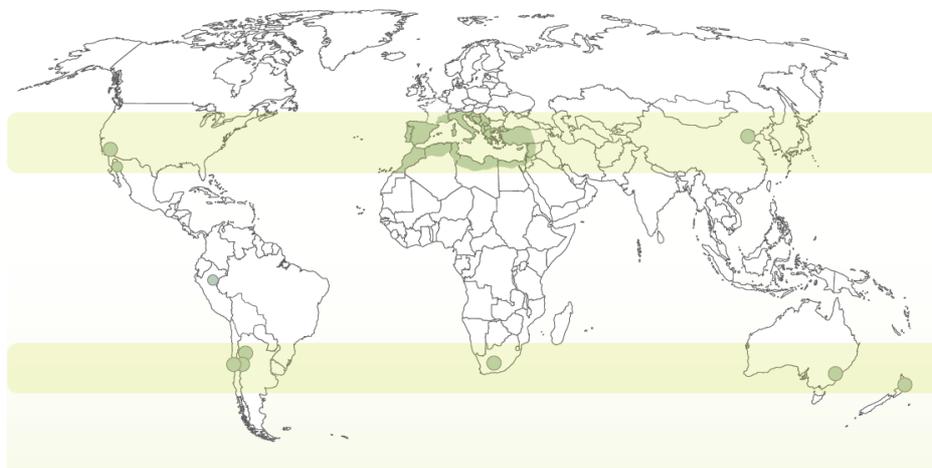
Estados Unidos, Canadá y Australia, así como en Asia principalmente ligados a este concepto de salud (Reina y Villena, 2013). Entre los factores que explican el surgimiento de nuevos mercados potenciales a su vez, diferentes a los tradicionales están: el aumento del poder adquisitivo, tanto en países desarrollados como en países emergentes; la difusión de la necesidad de cambio de las costumbres alimenticias hacia productos más sanos, y la propagación creciente de la dieta Mediterránea fuera de su zona propia (Mili, 2006). Junto a estos, se puede mencionar también el hecho de que hayan surgido nuevos mercados productores no tradicionales en la última década como Chile, Argentina, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Arabia Saudí (COI, 2013).

Tabla V: Producción mundial de aceite de oliva 2008-2013 (miles de toneladas)

Países	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14 (prév.)
EU	1.939,0	2.224,5	2.209,0	2.395,0	1.459,0	2.308,0
Argentina	23,0	17,0	20,0	32,0	17,0	30,0
Iran	4,5	4,0	4,0	7,0	4,5	9,0
Iraq	9,0	3,5	12,5	13,0	13,0	11,0
Israel	18,5	17,0	27,0	19,5	21,5	25,0
Libia	85,0	140,0	130,0	120,0	100,0	120,0
Siria	130,0	150,0	180,0	198,0	198,0	135,0
Túnez	160,0	150,0	120,0	182,0	220,0	80,0
Turquía	130,0	147,0	160,0	191,0	195,0	180,0
Arabia Saudí	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Australia	15,0	18,0	18,0	15,5	9,0	18,0
Chile	8,5	12,0	16,0	21,5	28,0	32,0
USA	3,0	3,0	4,0	4,0	10,0	10,0
Palestina	20,0	5,5	25,0	15,5	15,5	15,5
Others	121,0	79,0	146,5	104,0	131,5	121,5
TOTAL MUNDO	2.669,5	2.973,5	3.075,0	3.321,0	2.425,0	3.098,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del COI, 2013

Figura II : Producción mundial de aceite de oliva



Fuente: Deoleo, 2013

Por otro lado, se encuentra un factor muy importante y es el de la globalización y la liberalización de los mercados. En este contexto, el mundo ha sufrido una progresiva desregularización de los mercados para favorecer el comercio internacional, reduciéndose enormemente las barreras de entrada; así como la difusión de los hábitos y costumbres entre los países. Sin embargo, en el sector alimentario ha sido más lento (WorldTradeOrganization, 2009) ya que está muy relacionado con la cultura y las costumbres propias de un país.

La globalización ha tenido un impacto muy significativo en el sector agrícola, y concretamente para los productores de aceite de oliva ya que en el seno de la Organización Mundial del Comercio o *WorldTradeOrganization* (en la ronda de Uruguay sobre agricultura que concluyó en 1995) se impuso a la Unión Europea la obligación de reducir sus subsidios en el marco de la PAC (Política Agraria Común), ya que suponía situar al resto de productores de otros países en desventaja competitiva (Leetma, 2008). Se obligó a reducir los subsidios a la exportación, así como los subsidios directos a la producción que hacían que sus productos tuvieran unos precios mucho más competitivos.

En conclusión, se ha llegado a un punto de conexión entre los mercados excedentarios de producción que necesitan buscar demanda que la absorba; y los nuevos mercados demandantes que se sienten atraídos a este producto conocido como el "oro líquido"

dando lugar al surgimiento de nuevos mercados potenciales; y todo ello en el contexto de la globalización. Sin embargo, también encuentran dificultades, principalmente ligadas a la falta de conocimiento del aceite de oliva y al fuerte sabor de éste; así como la mala promoción desarrollada por estos países productores para suplir esa falta de saber de sus potenciales demandantes. Es más, se señala como la expansión internacional del aceite de oliva tradicionalmente ha estado impulsada por criterios de abastecimiento, más que por la búsqueda de nuevos mercados de demanda y promoción por parte de las empresas oleícolas (Mili, 1999).

Tabla VI: Evolución en el consumo de países no tradicionales (miles de Tm)

PAÍS	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013
EE.UU.	248	246	258	258	275	294	294
Brasil	34,5	40	42	50,5	61,5	68	70
Canadá	32,5	29	30	37	40	38,5	38
Alemania	48,3	48	47,7	50,1	58,8	55,9	59
Reino Unido	47,6	56,1	56,4	55,3	69,5	57,7	57,7
Rusia	10,5	17	15	22	21	24	24
China			12	18	29,5	40	41
Japón	30,5	29	30	40,5	35,5	42	42
Australia	47,5	35	37	44	44	44,5	42,5
Total	499,4	500,1	526,1	575,4	634,8	664,6	668,2

En la Tabla VI se puede observar la evolución en el consumo de los países no tradicionales. Entre ellos, destaca el fuerte crecimiento en el consumo en China que tan solo comenzó a ser considerable hace cinco años. Se estima que continuará creciendo a futuro a ese ritmo (ICEX, 2012) , suponiendo un mercado con gran potencial que merece la pena analizar.

Es preciso señalar que la demanda en estos mercados no tradicionales, al no estar tan arraigado su consumo, es principalmente de aceite envasado y de alta calidad, por aquellos que tienen acceso a este privilegiado producto (Mili, 2006). También hay demanda de aceite de oliva de menor calidad para su uso en fritos principalmente en el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) pero el consumo en volumen de aceite de alta calidad todavía está por llegar en un futuro. Se observa que el mercado busca un producto de calidad, valorado por sus propiedades nutritivas y beneficiosas para la salud. Es por ello que no se debe perseguir una política de precios, sino siempre enfocada a promocionar la calidad y dotar a la demanda de información sobre este producto que siendo muy común para nosotros, es totalmente desconocido fuera. Tratar

de competir en coste parece no tener mucho sentido, ya que el propio proceso de mecanización y producción es caro, y jamás podría competir en precio con otros aceites vegetales por lo que las empresas se tienen que enfocar en el criterio de calidad como fuente de ventaja competitiva (Deoleo, 2013).

4. ANÁLISIS DEL POTENCIAL DEL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA EN CHINA

4.1. Análisis PESTEL

4.1.1. Factores socio-demográficos

China es el país más poblado del mundo con un millón trescientos mil habitantes (WorldPopulationStatistics, 2013) cuya principal característica es que adolece de una gran fragmentación. En este sentido, hay una gran disparidad entre el nivel de ingresos de la población, estando muy diferenciadas las clases, y entre las zonas de campo y urbanas, así como diferencias entre las diferentes regiones. El aceite de oliva se ha introducido en las principales ciudades, Shanghai, Pekín y Cantón (ICEX, 2012), que son las de mayor tamaño y las de mayor poder adquisitivo, así como las que cuentan con mayores influencias occidentales. Se trata del principal foco para el mercado de aceite de oliva, nada arraigado en otras ciudades más rurales o de menor nivel donde predomina el consumo de otros aceites vegetales de menor coste.

Si bien queda por conquistar aun más el mercado en estas grandes ciudades, el gran potencial para las empresas españolas en un futuro está en adentrarse en las ciudades de segundo y tercer nivel y en el medio rural. La idea es que poco a poco el aceite de oliva pase de ser concebido como un producto "para ocasiones especiales" y pase a ser consumido en el día a día, pero claro está que es un cambio difícil ya que no solo está el hecho de que no esté arraigado en su cultura alimenticia, sino que se trata de un producto que es percibido como caro.

4.1.2. Factores económicos y distribución de la renta disponible

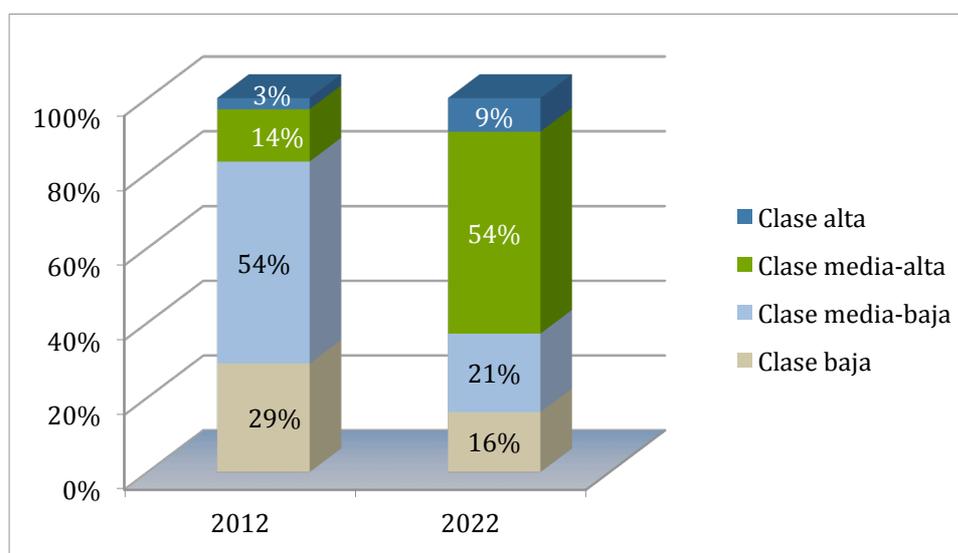
China se configura como la segunda economía a nivel mundial, con un PIB de \$9,4 billones que ha supuesto un crecimiento de 7,7% respecto al año anterior (Bloomberg, 2013). Desde las reformas emprendidas en 1978, China ha pasado de una economía central a una economía de mercado, experimentando un crecimiento económico exponencial, a una tasa de crecimiento del 10% anual de media (The World Bank, 2014). Sin embargo, este crecimiento ha sufrido una desaceleración en los últimos años desde 2011, ya que se trataba de una economía cuyo PIB estaba distorsionado por el alto volumen en inversión y en exportaciones. Para que este crecimiento siga siendo sostenible, se están implementando medidas desde el Gobierno para lograr un

crecimiento más moderado que dependa del gasto y consumo interno también, y que permita su viabilidad a largo plazo.

Si bien el crecimiento se ha ido reduciendo poco a poco, se trata de un mercado con un enorme potencial ya que su clase media, principal público objetivo para el mercado que nos incumbe, está creciendo, y la pobreza se ha ido reduciendo enormemente desde la década de los ochenta (WorldBank, 2004). Además, China ha sufrido un acelerado proceso de urbanización que también resulta beneficioso para el mercado del aceite de oliva, al consumirse más en las ciudades, que tienen mayor contacto con las costumbres occidentales y están más lejos de los cultivos de otros aceites vegetales.

En este contexto, la consultora McKinsey llevó a cabo un estudio basado en encuestas y concluyó que en 2022, más del 75% de la clase urbana china tendrá unos ingresos entre 60.000 y 229.000 RMB (entre \$9.000 y \$34.000), lo cual equivale al poder adquisitivo de Italia (McKinsey, 2013). Esto se debe a que se están implementando numerosas reformas en el mercado laboral e iniciativas políticas para subir los salarios, reformas financieras para estimular las contrataciones, así como el creciente papel de la empresa privada. Todo ello debería conducir a una mayor productividad y servir de catalizadores para aumentar los ingresos de los hogares.

Gráfico III: Proyección de crecimiento de la clase media-alta en China, 2012-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de McKinsey, 2013

Esta evolución hacia un crecimiento de la clase media alta se traduce en un aumento de su consumo hacia productos más sofisticados, además de los productos básicos; lo cual significa que empezarán a incluir en su cesta de la compra productos como el aceite de oliva y dejarán de lado otros menos saludables y más baratos ya que el precio poco a poco y, atendiendo a las predicciones de aumento de la capacidad adquisitiva, no será un factor tan determinante. La clase urbana de ingresos medio-altos se estima que llegará a ser del 54% (McKinsey, 2013).

4.1.3. Tendencias culturales y legislativas

La tendencia cultural más significativa es la que se ha mencionado anteriormente en relación con la salud. En este sentido, el sector de aceites y grasas comestibles siguió la tendencia de cuidar la alimentación con una preocupación creciente por seleccionar productos saludables e ir descartando poco a poco otros sustitutivos dañosos como ha ocurrido en Estado Unidos, donde se va dejando de lado la cocina con mantequilla.

De esta propensión al consumo de productos saludables se ha beneficiado claramente el sector de aceite de oliva que es el que presenta mayor crecimiento dentro del mercado. De hecho es el argumento en el que se basan los interesados en la venta de este producto para su promoción, recordando los beneficios que aporta tanto para mantener una buena dieta, como sus efectos positivos para prevenir enfermedades del corazón o de la piel y principalmente en los países asiáticos donde hay una gran preocupación por este tema. Concretamente, una profesional del sector (Vaño, 2014) aportó que en China uno de los canales principales es el "canal regalo". En este sentido, muchos de los regalos corporativos hoy en día incorporan una botella de aceite de alta calidad, acompañada siempre de una cuchara, ya que los chinos conciben este producto como totalmente beneficioso para la salud y piensan que "una cucharada al día de aceite de oliva les evita muchos males". Refleja totalmente la cultura de este país.

Respecto a las tendencias legislativas más importantes en este campo, destacan las llevadas a cabo para evitar alteraciones y fraudes en los productos y poder garantizar a los consumidores la calidad del aceite de oliva. Son varios los escándalos que hay en China en relación con las imitaciones, copias y manipulaciones de los productos. Es por ello que el aceite importado y ya envasado es percibido como de mayor calidad, y por ello el gobierno chino promueve activamente su consumo con incentivos como la reducción de la tasa de IVA para el aceite de oliva virgen (ICEX, 2012). Además,

recientemente a finales del año 2013, se ha limitado enormemente el "canal regalo" por los escándalos de corrupción sucedidos en China en empresas del sector público o semipúblicas (ABC, 2013).

4.2. Análisis de la Oferta

4.2.1. Tamaño y componentes de la oferta

El aceite de oliva se trata de un producto que representa un porcentaje prácticamente insignificante, alrededor de un 1%, del total del mercado de aceites y grasas en el mercado chino (ICEX, 2012) en comparación con el 60% que representa de este mismo sector en España. Se trata de un producto que todavía no está nada arraigado y que compite con otros productos sustitutivos, principalmente aceites vegetales que son los que tienen la totalidad del mercado. Sin embargo, se trata del producto con mayor crecimiento del mercado, habiendo experimentado un crecimiento de casi el 27% para el período 2008-2011. Detrás de este alto incremento se encuentran dos razones: por un lado, el hecho de que tenga una cuota relativa pequeña convirtiendo en un reto fácil el superarlo a una velocidad destacada, y por otro, la creciente preocupación que se ha extendido en la población china por mantener una dieta saludable.

Tabla VII : Ventas de aceites y grasas comestibles en China (millones de RMB)

Variedad	2008	2009	2010	2011	Cuota 2011	Crecimiento
Vegetal Mixto	13.155,00	14.549,40	15.914,30	18.609,00	25,60%	16,90%
Colza	10.625,20	11.391,40	12.260,80	14.247,50	19,60%	16,20%
Soja	9.613,30	10.601,90	11.641,60	13.680,50	18,80%	17,50%
Cacahuete	7.083,50	7.895,00	8.669,30	10.176,80	14,00%	17,40%
Maíz	4.553,70	5.413,70	6.068,50	7.132,50	9,80%	17,50%
Girasol	3.035,80	3.722,00	4.210,80	5.088,40	7,00%	20,80%
Otros Vegetales	2.023,80	2.255,70	2.538,90	2.893,10	4,00%	14,00%
Sésamo	506	563,9	619,2	713,3	1,00%	15,20%
Oliva	421,5	477,6	550,5	697,5	1,00%	26,70%
Mantequilla	359,4	388,4	423,4	465,4	0,60%	9,90%
Margarina	161,9	173,4	186,3	203,1	0,30%	9,00%
Total	51.539,00	57.432,60	63.083,40	72.691,20	100,00%	15,20%

Fuente: Elaboración propia; adaptado de ICEX 2012

El aceite vegetal mixto se consume a lo largo de todo el país principalmente por su bajo coste, mientras que el de soja es más popular en el noreste de China y el de cacahuete en el sur, ya que se dedican a la producción de este. Por otro lado se observa un crecimiento en las ventas de los aceites de maíz y girasol, por la tendencia de los compradores chinos a escoger aceites más saludables aunque ninguno de estos llegue al nivel del aceite de oliva, pero con un coste más bajo claramente. Frente a un coste de 40 RMB por 500 ml de aceite de oliva; 5 litros de aceite de soja cuestan 60 RMB (COI, 2010).

Dentro de este mercado, se observa como la práctica totalidad es aceite importado con una producción muy escasa y reciente de la que todavía no se tienen ni siquiera datos fiables. Algunas estimaciones del sector apuntan a una producción de apenas 20 toneladas anuales (COI, 2010) aunque cada vez se sospecha que esa cifra está aumentando.

Además de ser una potencia importante por importaciones, lo es especialmente para España ya que es líder de mercado con un 58% de la cuota de mercado en valor, y un 59% en volumen

Tabla VIII: Importaciones de aceite de oliva en China en 2011

País exportador	Valor (Mill. Euros)	Cuota (%)	Cantidad (Toneladas)	Cuota (%)	Valor Unitario(€/kg)	Cambio valor 10/11(%)
España	58,35	57,75	19411	59,03	3,005	-0,26
Italia	23,68	23,44	8002	24,33	2,959	7,55
Grecia	6,39	6,33	1918	5,83	3,334	8,4
Australia	3,62	3,59	746	2,27	4,854	-2,74
Siria	3,01	2,98	1065	3,24	2,828	2,54
Portugal	1,76	1,74	382	1,16	4,601	-8,93
Turquía	1,45	1,44	453	1,38	3,197	-4,27
Túnez	1,26	1,25	455	1,38	2,765	-0,12
Corea	0,45	0,45	137	0,42	3,315	28,44
Francia	0,19	0,19	66	0,2	2,85	-6,98
Total	101,03	100	32886	100	3,072	3,29

Fuente: Elaboración propia; adaptado de ICEX 2012

4.2.2. Producción propia

El cultivo del olivo en China es muy reciente y se remonta a la década de los sesenta, cuando se introdujeron 10.000 olivos de varias variedades procedentes de Rusia y Albania (Gómez del Campo y Connor, 2011) y posteriormente en los ochenta se introdujo con el apoyo de la FAO (Agencia de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) nuevas variedades procedentes del mediterráneo. Parece lógico esta tardía introducción, dado que este país no cuenta con las condiciones climatológicas ni físicas propias para el cultivo del olivo, que se encuentran en la Cuenca Mediterránea. Sin embargo, se encontró una zona apta para ello en las inmediaciones del Tíbet por la zona centro del país, concretamente en las provincias de Sichuan, Gansu, Hubei y Shaanxi. Esto se debe a que en esta zona, situadas al pie de la cordillera del Himalaya, se beneficia del agua procedente del deshielo, favoreciendo su cultivo. Se ha seguido la tendencia de tratar de producir en el propio país como han hecho otros países como Argentina, Australia y Chile recientemente con éxito.

Esta producción que todavía en 2011 era meramente experimental y suponía una estimada producción de 20 toneladas anuales, es decir, el equivalente al 0,002% de la producción en España (ICEX, 2012) siendo para entonces un resultado insignificante, se ha visto incrementada en los últimos años con nuevas plantaciones. El interés de los chinos por aprender nuestras técnicas ha sido marcado y es conocido por todos que estos asiáticos aprenden a grandes velocidades. La situación ha cambiado, y aunque lentamente, ya no se trata de un mero experimento en el que se destinaban los frutos a producir aceitunas secas que se consumían como "snack" sino que con los años llegará a haber un volumen importante de producción.

En este contexto, según los últimos datos existe un total de 136.000 hectáreas en China destinadas al cultivo de olivos, contando con aproximadamente 39 millones y se estima que en unos años alcanzarán la cifra de 59 millones, aproximándose a la cifra de producción de toda la superficie de Jaén que es la más significativa en volumen. A pesar de que en un principio parezca que el país no cuenta con las condiciones climatológicas óptimas, si posee las suficientes para que de frutos, y además recientemente se ha introducido la variedad de Arbequina, cuya principal característica es la resistencia al frío (Alcuza, 2013). Cuentan con fuertes ventajas competitivas, ya que aparte de tener la mano de obra más barata a nivel mundial, estos terrenos se encuentran en una zona a la que llega mucha agua por el deshielo, que permite su uso en el riego por goteo (El

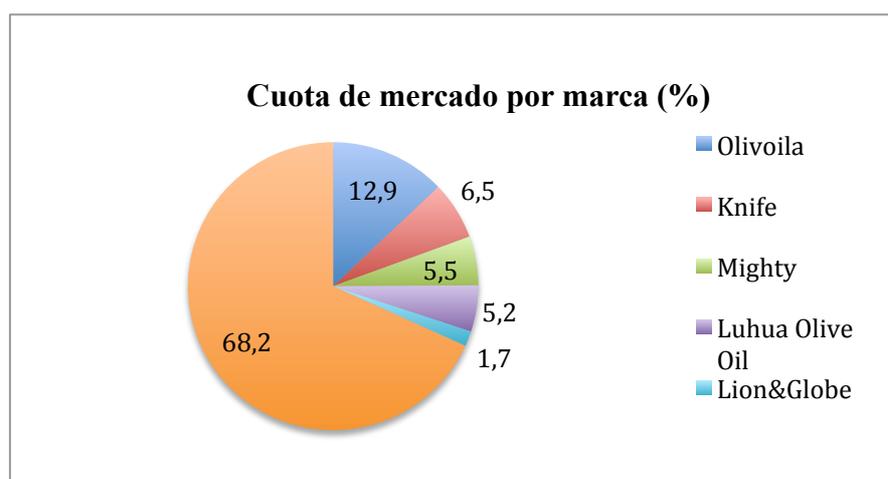
Mundo, 2013). Los que se han encargado de esta producción es precisamente donde han dado la clave, esto es, en el sistema intensivo de producción, con olivos en terrazas de varios pies, mejorando enormemente la productividad. Además, por el hecho de que la superficie es infinitamente mayor que la española, y unido a que el sistema que están implantando es más productivo, es una clara oportunidad para las empresas españolas el entrar ahora y no más tarde en este sector. Pueden junto a tratar de explotar ellas mismas la producción allí con la necesaria cooperación que necesiten de nacionales chinos por las grandes barreras de entrada con las que el país, dedicarse a vender las tecnologías necesarias, junto a las técnicas y el conocimiento requerido.

En cualquier caso, aunque China consiga un hueco el sector olivarero, nunca podrá llegar a ser autosuficiente en tanto que cuenta con una climatología poco favorable para el cultivo de olivo, y porque hay un déficit de tierras cultivables en un país con el 20% de la población mundial y solo el 7% de la superficie mundial cultivable (ICEX, 2012).

4.2.3. Competidores y cuotas de mercado

El mercado de aceite de oliva chino cuenta con la presencia de la mayoría de las grandes marcas internacionales, pudiendo elegir el consumidor entre 86 marcas diferentes (ICEX, 2012). Dentro de las consolidadas en el mercado, 4 de ellas son españolas ya que este producto se asocia por calidad y origen a España, convirtiéndola en líder en el mercado.

Gráfico IV: Cuota de mercado por marca 2012 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX, 2012

En este contexto, cabe hablar de un aspecto muy importante y es la amenaza que suponen crecientemente las marcas chinas de aceite de oliva. Si bien antes las marcas españolas competían con otras marcas extranjeras de importación, principalmente las italianas, son cada vez más las empresas chinas interesadas en el potencial de este producto, destacando por ejemplo el caso de Kuok Oils, propietaria de la marca "Olivoila" que como se puede observar tiene la mayor cuota de mercado (12,9%). Se pueden distinguir dos tipos de empresas chinas que se dedican a envasar y comercializar aceite de oliva (ICEX, 2012):

- Por un lado se encuentran las empresas chinas que importan aceite de oliva a granel que envasan allí y que luego venden bajo su propia marca de creación, invirtiendo en factores intangibles como el nombre de marca que eligen, etiquetado y embotellado, para que quede con aspecto de ser extranjero. Además hacen fuertes inversiones en campañas de marketing y promoción, como factores clave de éxito. Este ha sido el caso de la marca "Olivoila".
- Por otro lado se encuentra un segmento más peligroso: el de las empresas de otros sectores que se ven atraídas por el enorme potencial del producto y deciden intervenir de manera oportunista. Aprovechan los resquicios de la normativa, y una vez importado el aceite a granel lo mezclan con otros aceites vegetales sin alertar al consumidor en el etiquetado que así se ha hecho. Todo esto se traduce en una reducción de costes para ellos, pero redundando en un claro perjuicio para el sector de aceite de oliva por su pérdida de reputación, y para los consumidores por el fraude de calidad. Para combatir esto se están reforzando las analíticas de los Centros de Inspección y Cuarentena del Gobierno chino, pero que dependen a nivel local y tampoco suponen una transparencia absoluta. Es conocido los fraudes que se llevan a cabo en este país, que además en esta industria se producen en todos los Estados por lo que es una amenaza importante para la consolidación del aceite de oliva allí, pero a la vez puede suponer una oportunidad para los aceites envasados en origen y con etiquetado de denominación de origen, favoreciendo a los productores que cuentan con marcas propias en el mercado chino.

4.3. Análisis de la Demanda

4.3.1. Análisis del Comportamiento del Consumidor

Aunque los beneficios que aporta para la salud y las virtudes de su sabor son cada vez más conocidos, el aceite de oliva no es un producto de consumo diario en China. Este producto aún no cuenta con un consumo alimenticio cotidiano por parte del consumidor chino, que generalmente lo usa de forma ocasional. Esto supone un importante obstáculo a la transformación del mercado de aceite de oliva de ser un mercado de nicho a mercado de volumen. Es preciso luchar en la promoción del aceite de oliva, para implantarlo en el uso cotidiano de los hogares, aunque se trata de una tarea difícil ya que no solo hay que educarles en un nuevo sabor, sino que además es un producto bastante más caro en relación a los aceites vegetales sustitutivos que vienen usando en su cocina diaria, como es el de cacahuete o soja (Deoleo, 2013).

En cuanto a gustos, el consumidor chino en un cata a ciegas se decanta por el aceite de oliva refinado (ICEX, 2012). El consumidor chino no se adapta fácilmente al sabor fuerte y particular del aceite de oliva, muy diferente a los saberes a los que están acostumbrados en su cocina y prefieren sabores más suaves. Pero al mismo tiempo hay un gran conocimiento de que la más alta calidad la tiene el aceite de oliva virgen extra y se ha observado que la calidad es un factor predominante en la decisión de compra, y más cuando se trata de un producto especial. Por tanto, según fuentes del sector (Asoliva, 2013) el aceite de oliva virgen extra es el que más se vende, en envases de botella de vidrio de un litro y sobre todo con marca extranjera que es percibida como de mejor calidad y aporta mayor fiabilidad.

Por ahora lo que se observa es una promoción basada siempre en los beneficios que tiene para la salud que son el principal impulso para los consumidores chinos. La idea es entrar paulatinamente en el mercado en base a este criterio, tratando que siempre haya una segunda botella de aceite de mejor calidad, respecto a la principal que será la del aceite vegetal que se use normalmente en el hogar, para las ocasiones especiales. Pero para llegar a captar el gran mercado potencial, esto es, la clase media china que realice un consumo diario, se debe llevar a cabo una fuerte labor de promoción pero sobre todo de "educación" del paladar chino, a través de catas de aceite y ferias ofreciendo degustaciones, resaltando las ventajas de incorporarlo a sus menús cotidianos y convirtiéndolos poco a poco en consumidores habituales. Es difícil cambiar

unas costumbres tan sólidas como son las alimentarias pero creemos que se puede llegar a superar los obstáculos y que poco a poco la cultura occidental, y concretamente la dieta mediterránea se puede instaurar allí. Sin embargo, habrá que tener en cuenta también que pasar a producir para un mercado de volumen y de menor poder adquisitivo, no debe traducirse en una reducción de calidad para lograr precios más competitivos, porque la calidad como se ha reiterado a lo largo del trabajo es la clave del éxito en el aceite de oliva.

4.3.2. Percepción del producto español

España, líder mundial en producción y comercialización de aceite de oliva (COI, 2013) vendió a China en el primer semestre de 2013, 10.302 toneladas, lo que supone un crecimiento sobre el mismo período del año anterior del 27,5% superando por primera vez el umbral de las 10.000 toneladas (COI, 2013). España representa el mayor exportador de aceite de oliva en China, con el 57.54% del mercado (MarketingChina, 2013).

Según la información recopilada por el ICEX el aceite de oliva español es percibido como un producto de muy alta calidad entre la población china sobre todo el importado y envasado en origen, ya que como se ha comentado antes, hay un gran temor al fraude y a la intervención en la cadena de producción de los productos alimenticios en el país. Cuando se pregunta entre los consumidores el país de referencia para el aceite, España está en el "top of mind" del consumidor chino (ICEX, 2012), es decir, es el primer país de origen de aceite de oliva en el que piensan. Es más, a nivel mundial los aceites españoles ocupan los diez primeros puestos en el ranking realizado por *World's Best Olive Oils Organization* en 2013⁴, por lo que no es de extrañar que lo mismo suceda en China.

⁴ *World's Best Olive Oils Organization* se trata de una organización sin ánimo de lucro que opera en todo el mundo. Este ranking se realiza cada año en base a 18 competiciones llevadas a cabo a nivel internacional.

Tabla IX: Ranking de los mejores aceites a nivel mundial

Ranking	Productor	Aceite de oliva	País	Región	Puntos
1	Muela Olives S.L.	Venta del Baron	España	Andalucía	149
2	Almazaras de la Subbetica S.L.	Rincon de la Subbetica	España	Andalucía	135
3	Galgon 99 S.L.	Oro Bailen Reserva Familiar	España	Andalucía	108
4	Aroden S.A.T.	Cladivm Hojiblanca	España	Andalucía	106
5	Almazaras de la Subbetica S.L.	Parqueoliva - Serie Oro	España	Andalucía	95
6	Rafael Alonso Aguilera S.L.	Oro Del Desierto	España	Andalucía	86
7	Potosi 10 S.A.	Fuenroble	España	Andalucía	77
8	Casas de Hualdo S.L.	Reserva de Familia	España	Castilla La Mancha	70
9	Sucesores de Hermanos Lopez	Morellana	España	Andalucía	68
10	Explotaciones Jame S.L.	Bravoleum	España	Andalucía	67

Fuente: Elaboración propia; datos de World Best Olive Oils Organization 2013

La condición de España como país líder en este mercado y el gran esfuerzo de promoción han contribuido a esto, pero creemos que aun queda una gran labor por hacer ya que las estrategias de marketing de los italianos son más eficaces.

En este contexto, se conoce en el sector como la Marca España no gestiona del todo bien sus valiosos recursos y productos estrella como si lo hace la marca italiana *Made in Italy* con productos que no llegan a ser de tan alta calidad (El Confidencial, 2013). Según Gafo, J. C. (Marca España, 2013): "El mejor aceite es el nuestro pero durante años no hemos sabido venderlo". Los italianos cuenta con altas cifras de importación, y no precisamente porque consuman más aceite que los españoles, sino porque importan enormes volúmenes de aceite de oliva extranjero, tanto español como de Grecia y del Norte de África - Túnez y Marruecos-, que luego venden bajo su propia marca y bajo envases con un etiquetado que no informa del verdadero origen del aceite. Concretamente, Italia absorbe aproximadamente el 65% de la producción española constituyéndose como el primer cliente pero a la vez como el principal competidor (ICEX, 2013). Por su parte, China ocupa el octavo puesto en el ranking en cuanto a países destino de la exportación española dentro del sector de aceites y grasas, que principalmente abarca aceite de oliva, con un total de 78.552.000 euros (ICEX, 2013).

Tabla X: Ranking de los 10 primeros países destino de la exportación española de aceites y grasas en 2013

Orden	Países	Importe (miles EUR)
1	Italia	661.087
2	Portugal	406.993
3	Francia	341.381
4	Estados Unidos	218.075
5	Alemania	180.495
6	Reino Unido	125.966
7	Argelia	111.777
8	China	78.552
9	Japón	77.414
10	Sudáfrica	75.729

Fuente: Elaboración propia, ICEX 2013

Esta práctica lleva mucho tiempo siendo habitual y no ha cesado. Por un lado, porque las empresas españolas se lo siguen permitiendo al preferir venderles directamente el aceite a ellos en lugar de comercializarlo y ganar poco a poco cuota de mercado en países donde están peor posicionados. Cuando uno de los líderes del mercado español, SOS-Carbonell, ahora Deóleo, quiso implantarse en Estados Unidos, optaron por la vía de la compra de grandes marcas italianas ya asentadas en el mercado, en lugar de luchar por su promoción propia, y adquirieron marcas como Carapelli, Bertolli y Sasso (Maté, 2012). Por otro lado, esta práctica persiste porque no está restringida legalmente en el marco comunitario, ya que se permite envasar aceite de oliva de un país de la UE en otro. No hace falta señalar el país concreto de origen en la etiqueta sino que basta con incluir que se trata de un aceite producido en el seno de la UE.

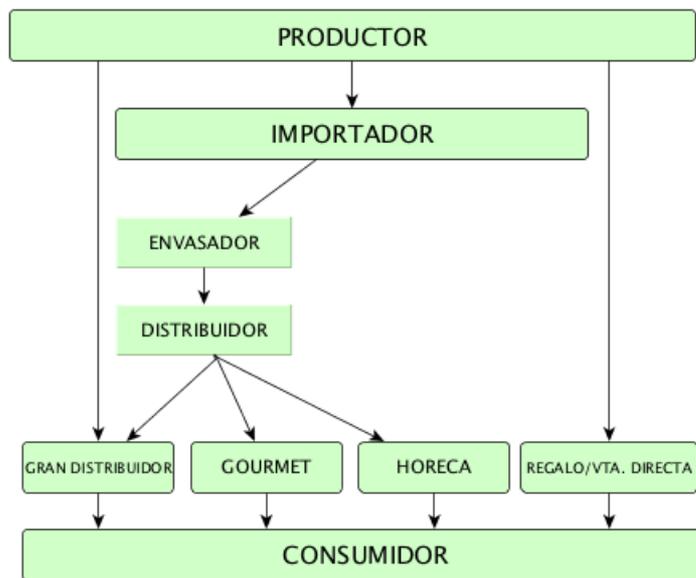
Por tanto si España quiere continuar como "embajador privilegiado" en el mercado de aceite de oliva chino, las empresas españolas deben seguir esforzándose por mantener sus estándares de calidad y reforzar su imagen de marca. Esto se hace más necesario ante un escenario con crecientes países productores como Chile, Argentina y Australia, ya que con la globalización de los mercados la transmisión del *know-how* es muy rápida. Si además en un futuro va a haber incluso producción en la propia China, las empresas españolas deben trabajar por arraigar mucho su imagen como país y seguir estando en el *top of mind* del consumidor.

4.4. Análisis de la distribución: factor clave del éxito en el mercado chino

El factor que más ha afectado a la evolución del comercio de las marcas españolas que han entrado en el mercado chino ha sido la distribución (ICEX, 2012). Solo aquellas que han conseguido un buen contacto comercial en la distribución han tenido y siguen teniendo éxito. Es por tanto que se puede decir que el distribuidor es el factor clave del éxito en el mercado de aceite de oliva chino, tanto para entrar como para asentarse, suponiendo una de las grandes barreras de entrada.

El sector de la distribución en China ha sufrido una importante evolución a lo largo de los últimos años, estando mucho más liberalizado en la actualidad (Worldtradeorganization, 2013). Esto ha supuesto una gran oportunidad para las empresas extranjeras que antes veían bloqueadas sus posibilidades de expansión, y sin embargo ahora pueden elegir entre varias opciones sin tener que contar obligatoriamente con un mayorista local. En este contexto, se permite operar por cuenta propia, contratar a un operador logístico internacional o contratar a un distribuidor local (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín, 2010). Sin embargo, la regulación no es la misma para todos los sectores de la economía, debiendo tener en cuenta el "Catálogo de Industrias para la Orientación de la Inversión Extranjera", que ha sido objeto de reforma recientemente entrando la última en vigor el 30 de enero de 2012. A efectos de este trabajo, es importante señalar que el sector de la construcción y explotación agrícola ha quedado restringido con la reforma lo que se traduce en su sometimiento a ciertas limitaciones, como mayores requisitos para la aprobación de sus constitución por las autoridades, tanto locales como estatales (Garrigues, 2012), no quedando imposibilitado del todo. Aún así, esta regulación resulta respecto de la explotación agrícola en China, no afectando a las importaciones de aceite de oliva españolas. Es por tanto que se trata de una actividad permitida y en la que las empresas españolas pueden actuar como mejor les convenga. Sin embargo, es preferible contar con un distribuidor local dadas las complejidades de las relaciones en este mercado. Para ello, es necesario analizar el esquema de distribución del mercado de aceite de oliva en China.

Figura III: Esquema de distribución



Fuente: Elaboración propia

El esquema de la distribución es bastante flexible en general, pudiendo un mismo agente desempeñar varios papeles o pasar a un canal de distribución directamente. En este contexto, el marco general es que sea un importador o un agente especializado el primero en ponerse en contacto con el aceite que llegue en contenedores. Pero una vez llegado a este punto se debe distinguir entre el aceite envasado o el aceite a granel. En el primer caso pasará directamente a un distribuidor o directamente el importador realiza las labores de distribución en los diferentes canales. Por otro lado, si se trata de aceite a granel, debe pasar por un envasador y después por un distribuidor, aunque puede que estas labores sean realizadas por el mismo agente.

Otra opción es que tratándose de una gran cadena de distribución, sea ella misma la que se encargue de realizar todo el proceso contactando directamente con el productor. Lo mismo puede suceder para ciertos casos de venta directa o de canal regalo dadas las pequeñas cantidades que se solicitan y sobre todo porque se trata de aceite envasado principalmente que no necesita un canal de distribución tan largo.

En cuanto a los canales de distribución, destacan cuatro vías principales a través de las cuales se conecta el producto con el consumidor:

a) Gran distribución

Se trata del canal de distribución en el cual se da el mayor volumen de las ventas de aceite de oliva español en China, representando el 75% de las ventas (ICEX,2012). Se advierte además la presencia destacada de las marcas españolas que tienen el liderazgo en el mercado chino. En un principio fue difícil llegar a este canal, pero hoy en día la mayoría de las marcas extranjeras más importantes están presentes en los hipermercados y supermercados chinos. Las relaciones entre estos y los importadores se han estabilizado

b) Canal gourmet

Las tiendas de productos "gourmet" de alimentos importados están tomando mayor relevancia en el mercado chino, aunque no tengan un peso tan grueso en las ventas. Se trata de un canal dirigido a una clientela de muy alto poder adquisitivo, localizada en las grandes ciudades y más influenciada por la cultura occidental y por ende a su gastronomía. Aun así se trata de un canal que está en crecimiento por el mayor interés de la población china en nuevas costumbres alimenticias.

c) Canal HORECA

Se pueden distinguir dentro del mismo canal HORECA dos grandes tipos de establecimientos. Por un lado, se encuentran los establecimientos chinos, con un chef chino que van mostrando un interés creciente por el aceite de oliva, pero que como para el resto de la población, todavía no está muy arraigado. Además no conocen bien todavía sus propiedades y usos, y sus recetas no destacan por contar con aceite de oliva que es un producto relativamente nuevo para ellos. Este es sin embargo el mercado con mayor potencial, ya que tiene un largo recorrido por delante. Tratándose de un aceite de mejor calidad y sabor, parece razonable suponer que se va a incorporar a la cocina de los restaurantes.

Por otro lado, se distinguen los establecimientos de cadenas internacionales de alto nivel que cuentan con jefes de cocina extranjeros, conocedores del aceite de oliva. Del mismo modo que el otro segmento tiene un alto potencial, este se mantendrá más equilibrado a largo plazo.

d) Canal regalo y venta directa

Se trata de un componente bastante importante en el mercado chino, ya que fuentes del sector (ICEX, 2012) cuentan como con motivo de las festividades, principalmente el año nuevo chino y la *moon cake festival* o fiesta de la luna celebrada en septiembre, se realizan regalos corporativos. Es bastante frecuente que entre estos se encuentre el regalo de una botella de aceite de "alta gama", de alta calidad y con un envase de diseño, incluso estuches con varias botellas de diferentes tipos de aceite. Se trata por tanto de una demanda estacional, pero que supone un peso importante del total de los canales de distribución. Además debe ser visto como una oportunidad para captar a nuevos consumidores, puesto que a través de este canal consumidores finales que no se dedicaban a comprar directamente el producto, lo prueban y pueden sentirse atraído a él en un futuro.

Sin embargo, este canal se encuentra con un importante obstáculo en la actualidad debido a la legislación reciente en China en relación a los escándalos sucedidos de corrupción y soborno (Reuters, 2013). Una gran cantidad de este canal regalo es sustentado por compañías gubernamentales o semipúblicas, para eventos institucionales, celebraciones y festividades. En este sentido, China se manifiesta como un país donde para hacer negocios hace falta lo que se conoce coloquialmente como "*guanxi*" que significa "relaciones o contactos" (ABC, 2013) y se está limitando en la actualidad con el nuevo plan quinquenal.

Respecto a la venta directa, un sector que está ganando importancia es la venta por Internet, lo cual no es de extrañar al estar atravesando en la actualidad por una auténtica revolución del *e-commerce*. Esta vía de distribución comenzó a tener un ligero peso en 2010, representando aproximadamente el 0,2% del total de las ventas (ICEX, 2012). Sin embargo, está creciendo en la actualidad y es un canal muy importante a tener en cuenta al suponer menores trabas comerciales que los demás.

5. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CHINA

5.1. Análisis de las amenazas y oportunidades

Tabla XI: Oportunidades y amenazas en el mercado de aceite de oliva en China

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Población: 1,3 miles de millones• Clase media-alta con perspectiva de crecimiento (54%)• Consumo actual solo del 2%• Creciente interés por motivos de salud• Inicios de producción en China: se ha comprobado la viabilidad y se debe incentivar• España líder en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Producto no arraigado en la cultura y gastronomía del país: sabor fuerte y diferente• Envasadores chinos con fuertes inversiones en promoción• Fraude y mezcla de líquidos• Precios bajos• Barreras de entradas a la inversión extranjera

5.2. Internacionalizar el modelo de negocio: justificación de la alternativa elegida

La alternativa elegida como proposición para empresas futuras que quieran expandirse al gigante asiático es la de trasladar el modelo de negocio a China. En este sentido, se considera que la mera exportación, si bien es una alternativa que claramente tiene ventajas y que sigue teniendo futuro, no permite explotar todo el potencial que hay allí. Las empresas españolas tienen mucho que aportar además del mero producto; el *know-how* de como explotar los olivos tiene un valor incalculable y más con todo el recorrido que se ha desarrollado en España para el perfeccionamiento de la técnica.

Exportar es un modo de entrada muy ventajoso cuando se quiere vender un producto en mercados extranjeros, ya que permite beneficiarse de la demanda externa, sin tener que realizar una inversión elevada y con un alto grado de flexibilidad (Hill, 2006). Sin embargo, el control sobre el destino final es escaso (Pan y Tse, 2000). En el contexto del mercado chino, y concretamente en el mercado de oliva analizado, se observa como es importante tener un control del mercado final. En primer lugar, porque son frecuentes los casos de fraude, en los que intermediarios en la cadena de valor intervienen espontáneamente y con objetivos ilícitos para obtener un beneficio, y alteran las sustancias o las mezclas con otros líquidos más baratos. En segundo lugar, es

importante tener un control de un mercado final de consumidores que presenta unas peculiaridades frente a los consumidores tradicionales de aceite de oliva. Se trata de una población que sólo recientemente se ha incorporado al consumo de este producto, y representa tan solo una minoría, el 2% de las ventas totales de aceites en China (ICEX, 2012). Por tanto, si el objetivo es incrementar esta cuota de mercado es importante realizar una tarea de promoción cerca del mercado consumidor, para poder ajustarse rápidamente a los cambios en la demanda y poder influir en esta. Además frente a la amenaza que presenta el hecho de que se trate de un producto percibido como de fuerte sabor por su población, existe la ventaja de que se trata de un producto cuyo sabor es muy regulable (Mataix y cols., 2009) y del que se puede lograr diferentes grados de sabor. Es por ello, que así mismo es importante estar cerca del mercado para poder hacer estudios de los gustos de los consumidores que permitan ajustar el sabor del producto final. Además, la exportación se realiza normalmente de una manera estandarizada a todos los países para beneficiarse de las economías de escala (Hill, 2006), por lo que esta tarea que resulta muy conveniente para ajustarse a la demanda china, no se podría llevar a cabo.

La alternativa que se propone en el presente estudio es la de instalar el modelo de negocio de España allí, principalmente referido al negocio de las empresas envasadoras españolas o aquellas sociedades que cuentan con una integración vertical, esto es, que cubran la producción de aceite de oliva con almazaras (comprando la aceituna a olivareros independientes), la refinación, el envasado con marca y la distribución. Esta alternativa se puede desarrollar a través de una *joint venture* con una empresa del sector de aceites envasados en China, que todavía no se haya adentrado en el mercado del aceite de oliva concretamente y que necesite a su vez la experiencia de una firma que ya tenga tradición en él como sería el caso de una española. El principal inconveniente de esta alternativa frente a la exportación es el financiero, puesto que requiere una inversión más elevada (Discroll, 1997). Sin embargo, tras el análisis de mercado realizado, parece que hay un potencial en el mercado que va a justificar dicha inversión. Por otro lado, cuenta con la ventaja de tener un mayor control del mercado final que se ha definido como factor clave de éxito en esta investigación. El comenzar este proyecto con un asociado chino por la vía de la *joint venture* se hace más necesario en un mercado que presenta unas diferencias culturales muy grandes. Además, realizar este proyecto por sí mismos instalando una filial propia puede significar en un principio un

proyecto demasiado arriesgado y más en un país que ha liberalizado su economía recientemente y que presenta todavía obstáculos a la inversión extranjera.

El proyecto se basa en dos iniciativas diferentes aunque relacionadas, siempre vistas desde el punto de vista de las empresas envasadoras marquisitas españolas. En este sentido, se manifiesta en primer lugar como se debe favorecer la producción en China, aportando los conocimientos y las técnicas de primera mano. Para ello, se pueden contratar a expertos independientes españoles o empleados suyos que enseñen sobre el cultivo del olivo y ayuden a explotar los terrenos que se han presentado como adecuados para ello. Se debe recordar en todo caso que se tratan de dos procesos diferentes; por una parte el cultivo de los olivos y por otra la producción del aceite de olivo. En segundo lugar, las empresas envasadoras, favorecidas por dicha producción que comenzará a dar frutos en aproximadamente cinco o diez años, se dedicarán a su refinación, envase y distribución.

Por un lado, se propone explotar los conocimientos y experiencias que determinadas empresas tengan en el cultivo del olivo. En este sentido, no se pretende que las empresas españolas se instalen allí para llevar a cabo una explotación agrícola de sus terrenos, ya que además como se ha analizado previamente está restringida legalmente a los inversores extranjeros. En su lugar, se propone contactar con los productores chinos que ya están comenzando a explotar la zona geográfica central y sur, cerca del Himalaya, donde se dan las climáticas más apropiadas y promover la producción allí. No hay que verlo como un competidor, sino que el fomentar la producción allí puede resultar beneficioso a largo plazo. Los argumentos que apoyan esta propuesta son:

- La explotación agrícola en China se desarrollaría a través de un método intensivo que es mucho más eficiente y productivo que el método tradicional que se viene implantando en España en el 85% de la superficie cultivada (Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía, 2010). Se trata de un método que destaca por su alta densidad de plantación (entre 200 a 600 olivos por hectárea en el intensivo y entre 1000 y 2.000 olivos/Ha en el superintensivo; dotado de nuevas tecnologías y sistemas como el regadío (entre 1500 a 2.500 m³/Ha); con muy altas producciones unitarias (de 8000 a 12.000 kg de aceitunas/Ha); y una recolección mecanizada. Frente a este, el método tradicional se caracteriza por una densidad media de 80a 120 olivos/Ha;

normalmente en régimen de secano con crecientes introducciones de regadío; rendimientos productivos medios-bajos (de 2.000 a 4.000 kg de aceitunas/Ha) y una recolección que puede ser o no mecanizada, pero que no cuenta con sistemas tan desarrollados como el intensivo (Asociación Española de Municipios del Olivo, AEMO, 2010). En este sentido hay que observar que en el primer método expuesto se cultivan los olivos de manera ordenada por lo que es fácil trabajar con máquinas, mientras que en el tradicional, las plantaciones están dispersas a lo largo de la plantación dificultando su mecanización.

Tabla XII: Comparación entre los diferentes sistema de cultivo

Sistema	Coste total por Ha	Producción media(kg)	Coste por kg/aceite
O.T.N.M.	1.023,20	1.750	3,06
O.T.M.secano	1.448,20	3.500	2,2
O.T.M.RIEGO	2.197,20	6.000	1,97
O.I.SECANO	1.528,40	5.000	1,66
O.I.REGADIO	2.305,40	10.000	1,29
O.S.	2.366,20	10.000	1,32

Fuente: Elaboración propia a partir de datos AEMO, 2010

Este argumento viene además soportado por el hecho de que es difícil cambiar de un método a otro dadas las grandes inversiones que supone. Una plantación de olivos dura aproximadamente 100 años, por lo que no resulta rentable para los productores españoles que ya han implantado un sistema tradicional cambiar a un sistema intensivo o superintensivo en el corto plazo. Perderían su inversión ya realizada, y tendrían que intervenir en cambiar toda la forma de siembra para realizarla en hileras, nuevas maquinarias y nuevos sistemas de recolección. Es precisamente por ello que implantarse en un nuevo territorio, y con un método más productivo desde el principio, que hasta duplica la producción y reduce en más de la mitad el coste, puede resultar muy atractivo.

- Por otro lado hay que tener en cuenta un componente muy importante y es el hecho de que hasta ahora la producción en España contaba con importantes subvenciones a nivel comunitario procedentes de la PAC. Sin embargo, éstas se han visto crecientemente recortadas, y se estima que se reducirán aun más en el futuro, al tener en cuenta que hay más países no tradicionales que se han adentrado en la producción de aceite de oliva y que no les interesa que la producción de la Unión Europea cuente con dichos beneficios que los sitúa en una posición más competitiva. Esto se traduce en que los costes finales de producción serán más altos en un futuro en España y los precios de venta no serán tan competitivos como hasta ahora.
- La mano de obra en China es muchísimo más barata que en España. Esto unido a la implantación de un sistema que redunde en mayor productividad, esto es, un sistema intensivo o superintensivo, hace que el coste de producción sea muchísimo menor y por tanto, se puedan obtener mayores márgenes.

Gráfico V: Comparación del coste de la mano de obra entre China y España



Fuente: Trading Economics, 2014

- Es mejor localizarse cerca del mercado consumidor. En primer lugar, se evitan los costes de transporte. Por otro lado, se encuentra el fundamento de tratar de evitar todos los intermediarios en la cadena hasta que llega al distribuidor chino entre dos países que se encuentran tan distantes. Se ha reiterado a lo largo del trabajo el problema de los fraudes en la cadena de valor del aceite de oliva y se apuesta porque a través de esta estrategia se tendrá un mayor control.

Por otro lado, se propone que la empresa envasadora española participe en la cadena de valor del aceite de oliva, principalmente en las fases de refinación y envase, añadiendo valor al producto final resultante como consecuencia de ser una empresa española, con larga tradición en el sector. Se ha expuesto anteriormente como los consumidores actuales de aceite de oliva en China, los cuales representan una minoría y componen un mercado de nicho, prefieren aceites importados por los escándalos sucedidos en relación a la mezcla de aceites con otras sustancias líquidas tóxicas (ICEX, 2012). Sin embargo, esta amenaza se puede reconvertir en una ventaja competitiva para la empresa española, que reforzando su imagen de marca, otorgue la seguridad en la calidad del producto. Además, es conveniente adentrarse en el mercado antes de que los envasadores chinos, que ya suponen un desafío, se posicionen aún más en el mercado. Además, otro argumento de apoyo para trasladar el modelo de negocio allí, es el hecho de que teniendo la base operativa en China, se podría dirigir a otros países asiáticos consumidores como Japón, Taiwan o Hong Kong más fácilmente.

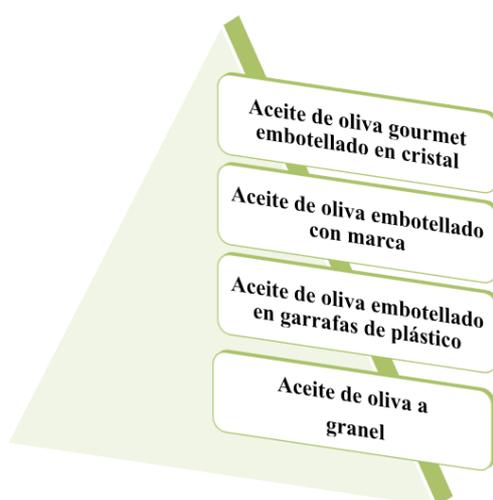
Las empresas envasadores a su vez saldrían beneficiadas del proyecto descrito anteriormente, ya que al impulsar la producción de aceitunas, que no es su objeto de negocio pero sí su *input*, saldrían favorecidas al tener la materia prima cerca y a un coste bajo. Además, es importante tener en cuenta que el control del cultivo del olivo y de la recolección de las aceitunas condiciona enormemente la calidad futura del aceite. Concretamente se ha mencionado como para la elaboración de un aceite de alta calidad es necesario realizar una cuidadosa selección de la aceituna, utilizando incluso solo el 5% de la producción total, su recogida manual y su transporte en menos de tres horas a la almazara para ser procesada (Vañó, 2013).

Es importante distinguir dos segmentos de mercado completamente diferenciados a los que se deben aplicar estrategias distintas para lograr el mayor éxito posible. En este contexto, se puede apreciar por un lado un mercado de nicho que demanda aceite de oliva de alta calidad, principalmente importado, y que se trata de un mercado ya existente localizado en las grandes ciudades de China. Por otro lado, se encuentra el mercado de volumen, focalizado en la clase media-alta china que se encuentra en crecimiento, pero que sin embargo, se trata de un mercado que todavía se tiene que desarrollar y que es el que representa un verdadero potencial para explotar. Es por ello, que se deben diseñar estrategias de mercados diferentes.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Como se ha expuesto en la metodología, el estudio se ha basado entre otras técnicas en entrevistas en profundidad realizadas a personas de autoridad en el sector del aceite de oliva. Cada una de ellas es experta en uno de estos dos segmentos diferenciados pero ambos centrados en el mercado de aceite de oliva embotellado que es el objeto de estudio de esta investigación, descartando el foco en el aceite a granel. En este sentido, Rosa Vañó dirige una empresa familiar, de pequeño tamaño, dedicada a la comercialización de aceite de oliva embotellado de "alta gama", exportando aproximadamente el 75% de su producción a 42 países. Por su parte, Felipe Andonegui se ha dedicado durante más de 15 años al marketing de una de las principales empresas envasadoras marquiastas españolas, Carbonell, que se dirige a un mercado de mayor volumen que el caso anterior. Por tanto, se trata de dos fragmentos diferentes de la estructura piramidal que tiene la categoría del aceite de oliva como se puede ver reflejado en la Figura III. En este sentido, se distingue por un lado una categoría gourmet, de aceites envasados en botellas de cristal y con una calidad superior, de aceite de oliva virgen extra; y por otro lado una categoría de aceite de oliva envasado que puede tener a su vez diferentes calidades, ya que puede ser virgen extra, virgen, o aceite de oliva puro, que es el aceite de oliva refinado, y que a su vez pueden tener marca o no.

Figura III: Fragmentación de las categorías de aceite de oliva



Fuente: Elaboración propia

A la luz de sus principales aportaciones (Anexo 2) y de todo lo analizado previamente, se sugieren dos líneas estratégicas diferentes:

En primer lugar, para dirigirse al mercado de alta gama se debe llevar a cabo una estrategia de segmentación diferenciada, en tanto que se trata de un mercado de nicho con unos consumidores que buscan la calidad en el aceite de oliva ante todo. Están dispuestos a pagar un precio más alto, porque se trata de un producto diferenciado por su valor y por sus cualidades para la salud que no presentan otros productos sustitutivos. El precio no se trata de una variable clave para este segmento, sino que se valora el sabor, la calidad, y la mentalidad de estar consumiendo un producto valorado como "premium". Al hablar de calidad además, no solo se hace referencia a la del producto sino que también se encuentra en el envase y en la etiqueta, así como en la actitud comercial de la calidad del servicio. Por tanto, las recomendaciones principales son:

- Ofrecer el aceite de oliva de mejor calidad para este segmento, esto es, aceite de oliva virgen extra. En cuanto al sabor, se puede regular, pero se entiende que este segmento está más occidentalizado y valora el sabor relativamente más fuerte del aceite de oliva en comparación con otros aceites vegetales, por lo que es conveniente conservar su originalidad y no transformarlo mucho para garantizar la calidad.
- Precio alto, ya que los consumidores de este segmento están dispuestos a pagar el precio que justifique la mejor calidad en el producto. Sin embargo, se debe tener en cuenta que tiene que ser relativamente inferior al de los aceites importados de España para tener una cuota de mercado significativa.
- Inversión en la marca y el envase, que debe estar relacionado con lo español, aprovechando la imagen reforzada que tiene España en el mercado. Una idea sería por ejemplo lanzar botellas de cristal de color rojo que se identifiquen con la marca, y con etiquetas diseñadas por personalidades reconocidas de la sociedad española a nivel mundial como el jugador de baloncesto Pau Gasol o el cantante Alejandro Sanz. Estas estrategias contribuirían a su mejor posicionamiento en el mercado.
- La publicidad debe estar relacionada en todo caso con España, reforzando el carácter de calidad y tradición y sabor. Una idea sería por ejemplo el contactar a reconocidos chefs españoles para que promocionen su uso.
- En cuanto al canal de distribución, se debe centrar en tiendas especializadas "gourmet", así como el *e-commerce* que esta en creciente desarrollo. Además, es

importante participar en ferias de alimentación y concursos, ya los premios en este tipo de productos *premium* otorgan a las empresas un necesario prestigio.

En segundo lugar, para dirigirse al mercado de volumen la estrategia a seguir debe ser completamente diferente. En primer lugar, hay que tener en cuenta que si bien es donde reside el verdadero potencial al que se ha hecho referencia por el esperado crecimiento de la clase media-alta china, todavía no se ha desarrollado lo suficiente. Por tanto, la estrategia se debe centrar mucho en promoción y concretamente en realizar un esfuerzo en educar a la población china en el uso cotidiano del aceite de oliva. Para ello, se debe promocionar principalmente la dieta mediterránea, no queriendo cambiar sus costumbres alimenticias ni su gastronomía, pero si la sustitución de sus aceites vegetales por el de oliva a la hora de cocinar en la rutina diaria, por un motivo de salud. En concreto se explicará que el aceite de oliva por su riqueza en ácidos grasos monoinsaturados rebaja el mal colesterol (LDC) sin bajar el buen colesterol (HDC), mientras que las grasas saturadas, las animales y las vegetales hidrogenadas, aumentan ambos y las polinsaturadas, aceites de semillas como el girasol o la soja, rebajan ambos.

En este contexto, se recomienda:

- Ofrecer los aceites de oliva virgen de calidad media, encabezando los refinados, que son aquellos que surgen de la mezcla de aceite de oliva virgen (15%) y el aceite refinado (85%); es el conocido como aceite de oliva puro y es el que se usa generalmente en la cocina cotidiana. En cuanto al sabor, hay que tener en cuenta que el aceite refinado es insípido, y solo al mezclarlo con el aceite de oliva virgen adquiere su sabor final, lo que permite que sea graduable. Por ello, se pueden gestionar así mismo distintos niveles de sabor según los estudios que se vayan realizando en los consumidores, pudiendo llegar a ofrecer incluso varios grados de sabor.
- El precio debe ser medio, para lograr tener una cuota de mercado significativa. En este mercado el precio si es un factor determinante, principalmente porque compite con otros productos sustitutivos que están más arraigados y que tienen un precio menor; por lo que para reconducir parte de ese consumo al aceite de oliva el precio debe ser atractivo. En este sentido, deberá ser relativamente más caro que el precio de los restantes aceites vegetales pero debe ser inferior al aceite de oliva de gran calidad. Además, la reducción en costes que supone la

producción en China, permitirá obtener buenos márgenes por lo que el precio debe ser razonable. Además hay que tener en cuenta que ya existen envasadores chinos que se dedican a esta actividad a un bajo precio, por lo que un liderazgo en costes no se debe descuidar.

- La marca y el envase deben estar relacionados con la salud, destacando esta propiedad del aceite de oliva que es un "driver" fundamental de la demanda en este país. Una sugerencia es por ejemplo la de resaltar un corazón en la etiqueta, recordando las propiedades del aceite para prevenir enfermedades cardiovasculares.
- La publicidad así mismo debe estar centrada en resaltar la salud y en explicar sus propiedades.
- En cuanto al canal de distribución se debe centrar en el de gran distribución, y posicionarse en los mejores hipermercados y supermercados, tanto de grandes ciudades como de ciudades más pequeñas y medianas.

7. CONCLUSIONES

En vista de todo lo analizado se puede concluir que en el contexto de la globalización el mundo presenta una plataforma de mercado de dimensiones abrumadoras para las empresas oleícolas españolas. La globalización ha contribuido tanto a la difusión de las costumbres entre países, como la expansión de la dieta mediterránea, y a su vez a la transmisión de conocimientos y técnicas que han llevado a nuevos países no tradicionales a comenzar su andadura en el cultivo del olivo y la producción del aceite de oliva. España cuenta con una fuerte ventaja competitiva por su larga tradición y experiencia en este sector, además de la reforzada imagen que tiene como país, identificándose con la calidad en el aceite de oliva que es percibida en nuevos países consumidores. Sin embargo, la globalización a la vez que ofrece oportunidades, pone en riesgo los negocios y las empresas no pueden dar por sentadas sus fortalezas, ya que se pueden ver rápidamente desplazadas en un contexto que está en constante cambio e innovación. Ante un escenario tan claro de mercado común, que ha demostrado que poco a poco las innovaciones tecnológicas permiten hasta superar los obstáculos que se pueden presentar por las requeridas condiciones climatológicas, el cultivo del olivo y la producción del aceite de oliva son ya opciones viables en partes del globo diferentes a la Cuenca Mediterránea, lo cual antes podía parecer impensable.

Este estudio se ha centrado en China, por ser el país con mayor potencial en un futuro para el mercado del aceite de oliva aunque ahora represente un consumo de tan solo un 2% respecto al total del mercado de aceites. Concretamente, en este país se han emprendido ya proyectos de explotaciones agrícolas destinadas al cultivo del olivo, y pueden llegar a suponer una amenaza para los mercados tradicionales. En este contexto, la investigación ha concluido que no se debe de ver como algo negativo, ya que probablemente sea un fenómeno imparable el hecho de que en China se acabe desarrollando la producción de aceite de oliva en el largo plazo. En su lugar, se propone contribuir a que esta se lleve a cabo, beneficiándose las empresas españolas de la oportunidad que esto supone. Se ha explicado cómo, si bien la exportación es una forma de internacionalización viable y que sigue teniendo futuro, la internacionalización del modelo de negocio tiene un mayor potencial para este mercado. Las empresas envasadoras españolas deben favorecer el cultivo del olivo en China, aportando conocimientos y técnicas directamente o a través de expertos independientes que pueden contratar. Pero en todo caso, manteniendo un cierto control de éste ya que es un

factor clave para la futura calidad del aceite de oliva. Por otro lado, se deben centrar en su objeto de negocio y dedicarse al refinado y envase del aceite de oliva, advirtiendo que existen dos segmentos de mercado diferentes: un mercado de nicho que representa el segmento alto del mercado, en tanto que buscan un producto *gourmet* y un mercado de volumen que deben desarrollar, promocionando la buena contribución a la salud del aceite de oliva como factor clave de éxito.

Este estudio sin embargo adolece de una fuerte debilidad y es el hecho de que la nueva estrategia de internacionalización propuesta debe ir acompañada de un estudio financiero y matemático para analizar su conveniencia de manera completa. Además el modo de entrada a través de una *joint venture* solo es posible si existen envasadores chinos de aceites vegetales dispuestos a crear una empresa conjunta para adentrarse en el mercado de aceite de oliva, por lo que también habría que realizar un estudio en más detalle a este respecto junto a otras barreras de entrada que se puedan encontrar. Queda pendiente, por tanto, un estudio futuro en profundidad sobre la viabilidad de este proyecto.

8. BIBLIOGRAFÍA

AEMO, Asociación Española de Municipios del Olivo: http://www.aemo.es/get.php?pathext=descargas/Costes_AEMO.pdf consultado el 23 de marzo de 2014

ABC (2013): Escándalo en China por los sobornos. Nota de prensa de 29 de julio de 2013: <http://www.abc.es/economia/20130729/abci-china-corrupcion-economica-201307262226.html> consultado el 17 de marzo de 2014

Anania, G., & D'Andrea, M. R. P. (2008). The Global Market for Olive Oil: Actors, Trends, Prospects and Research Needs. *European Association of Agricultural Economists, No. 9446*

Asoliva, Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva

Beck, U., Moreno, B., & Borrás, R. M. (1998). ¿Qué es la globalización?, Barcelona: Paidós, 57-64.

Bombal, I. (2010). El cooperativismo y la cadena de valor alimentaria en España. *Revista de Estudios Agrarios, 11*, 59-67

Ceballos-Ponsoda, L. (1991). La Casa Carbonell: 125 años de historia. *Revista Carbonell, 4*, 13-16

Deoleo (2013): Informe 2012-2013, disponible en: http://deoleo.eu/?wpfb_dl=304 consultado el 7 de enero de 2014

Driscoll, A.; Paliwoda, S. (1997): Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Management, 13*, 57-87

El Confidencial (2013): La "marca Italia" se queda con el aceite español. Nota de prensa de 10 de febrero de 2013: <http://www.elconfidencial.com/economia/2013/02/10/la-marca-italia-se-queda-con-el-aceite-espanol-114533> consultado el 12 de marzo de 2014

El Mundo (2012): La OCU denuncia que 9 marcas venden aceite de oliva de peor calidad como virgen "extra". Nota de prensa de 25 de octubre de 2012:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/25/economia/1351173882.html> consultado el 16 de febrero de 2014

El Mundo (2013): China se lanza a producir su propio aceite de oliva. Nota de prensa de 11 de enero de 2013: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/11/andalucia/1357937093.html> consultado el 25 de febrero de 2014

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3), 257-277.

García, F. J. F., Cañizares, S. M. S., & Roldán, L. M. S. (2011). Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la Cooperativa del Valle de Los Pedroches (COVAP). *Revista de Estudios Cooperativos*, 104, 38-62.

Garrigues (2012):

<http://www.garrigues.com/es/Publicaciones/Boletines/Documents/News-Shanghai-1-2012.pdf> consultado el 13 de marzo de 2014

Gázquez-Abad, J. C., & Sánchez-Pérez, M. (2009). Factors influencing olive oil brand choice in Spain: an empirical analysis using scanner data. *Agribusiness*, 25(1), 36-55.

Gómez-del-Campo, M., & Connor, D. J. (2011). Los cultivos mediterráneos en China: el caso del olivar.

Hernández Ortiz, M. J., Márquez García, A. M., & Pedrosa Ortega, C. (2012). Cooperación e internacionalización en el sector del aceite de oliva como estrategia para la competitividad: el caso del Grupo Hojiblanca. *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA)*, 4, 103-117

Hill, C. W., Richardson, T., & McKaig, T. (2006). *Global business today*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

International Olive Oil Council:

http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures?lang=es_ES consultado el 4 de enero de 2014

International Olive Oil Council (2010): *Study on the promotion of Consumption of Olive Oil and table olives in China*. <http://www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4469-china-pdf> consultado el 4 de enero de 2014

ICEX (2012): *Información sectorial de alimentos: el aceite de oliva*. <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4619693> consultado el 8 de enero de 2014

ICEX (2012): *El Mercado del aceite de oliva en China*. <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4712720> consultado el 8 de enero de 2014

ICEX (2010): *China; Marco Legal para la inversión extranjera*. <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4335801> consultado el 7 de marzo de 2014

ICEX (2013): *Ranking de los 50 primeros países de destino de la exportación española de aceites en el año 2013*. http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5596403_5640136_0_107_1,00.html?redirect=false&tipoinforme=RPE&moneda=EUR&anno=2014&idComunidad=1§or1234=107&pais5678=&buscar.x=36&buscar.y=10 consultado el 12 de marzo de 2014.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Langreo Navarro, A. (2010). La estrategia empresarial en el sector del aceite de oliva y su evolución desde la transición política. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 7-31

Lanzas, J. y Moral, E (2010). Mercados estratégicos para la promoción del aceite de oliva virgen español. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 85-102

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 85, 92-116

Marca España: <http://marcaespana.es/es/educacion-culturasociedad/gastronomia/articulos/149/el-aceite-de-oliva-oro-liquido>, consultado el 12 de marzo de 2014

MarketingtoChina (2012): <http://marketingtochina.com/olive-oil-market-in-china/>, consultado el 13 de marzo de 2014

Martín Cerdeño, V.J. (2012). Consumo de aceite de oliva en España: variables sociales y territoriales. *Distribución y Consumo*, 125, 27-37

Maté, V. (2012): Italia, España y el aceite de oliva. <http://blogs.elpais.com/trigo-limpio/2012/05/italia-espana-y-el-aceite-de-oliva-2.html> consultado el 3 de marzo de 2014

McKinsey & Company (2013). Mapping China's middle class, Mckinsey Quarterly, China

Mili, S. (2004): "Prospects for olive oil marketing in non-traditional markets", International Conference Sustainable Development and Globalisation of Agri-Food Market, Laval University, Québec, 23-24

Mili, S. (2006). Olive oil marketing on non-traditional markets: prospects and strategies

Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2008): "*Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector del aceite oliva*". Disponible en: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudio_aceite_tcm7-14624.pdf

Moss Kanter, R. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon and Chuster

Muñoz, R. R. (2000). La exportación española de aceite de oliva antes de la Guerra Civil: empresas, mercados y estrategias comerciales. *Revista de historia industrial*, 17, 97-151

Noya, J y Li, C (2007). La imagen de España en China.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 85-99.

Pan, Y.; Tse, D. (2000): The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31, (4), 535-555

Philip R.. Cateora, Graham, J. T., & Mary C.. Gilly. (2009). *International marketing*. New York: McGraw-Hill Education.

Reina Valle, R., & Villena Manzanares, F. (2013). Estrategias para el éxito en el Sector del Aceite de Oliva Español.

Root, F.R. (1994). *Entry strategies for International markets*. San Francisco: Jossey-Bass

Ruiz Guerra, I., Martín López, V. M., & Molina Moreno, V. (2012). Los intangibles del Aceite de Oliva como ventaja competitiva. *Intangible capital*, 8, 150-180.

Samir, M. Rodríguez, M. y Sanz, J. (1997). El sector del aceite de oliva ante la globalización de los mercados: reflexiones desde una perspectiva de demanda. *Revista Economía Agraria*, 181, 209-242

Singh, N., & Kundu, S. (2002). Explaining the growth of e-commerce corporations (ECCs): an extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, 33, 679-697

Stiglitz J.E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton & Company

Verdú, J. M., Messía, F. P., Dueñas, A. C., & Navarrete, G. R. (2009). *El aceite de oliva: su obtención y propiedades*. Fundación del Olivar.

Villarreal, O. (2005): La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5, (2), 55-73

World Bank (2004): <http://documents.worldbank.org/curated/en/2004/07/6133506/china-country-assistance-evaluation>

WorldBestOliveOils(2014):<http://www.worldsbestoliveoils.org/worlds-best-olive-oils.html>

WorldPopulationStatistics (2013): <http://www.worldpopulationstatistics.com/china-population-2013/>

9. ANEXOS

Anexo I: Entrevista a Rosa Vañó

Perfil: Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Desde que comenzó su carrera profesional ha trabajado en los departamentos de Marketing de Warner Bros, Universal Music y The Coca-Cola Company. En 2004 fundó con su hermano Francisco la Compañía Castillo de Canena, tomando el testigo de la tradición olivarera de su familia.

Pregunta: ¿Desde cuándo te dedicas a la industria de aceites? ¿Cómo surgió?

Respuesta:

En noviembre de 2012, cuando aún estaba en Coca-Cola, decidí iniciar un nuevo reto profesional; crear una empresa líder mundial en el segmento de aceite de oliva de alta calidad dentro de la empresa familiar de aceite. Más tarde, mi hermano Francisco se incorporó al proyecto, dejando de lado una carrera brillante en banca.

En fin... la historia es que nuestro padre había heredado en Jaén (Andalucía) varias fincas de olivos y tras sucesivas compras y ventas había logrado disponer de una gran finca de 2,000 Hectáreas y una almazara en la que se producía aceite de oliva virgen extra.

En resumen...fue un momento en el que me planteé qué quería hacer con mi vida. Siempre había pensado en la idea de crear una marca en la industria de aceites. En aquel momento me sentí con la formación y la energía para sacar adelante ese proyecto, y quería demostrarme a mí misma que podía hacerlo. Mi padre al principio no entendió mi decisión. La empresa familiar había sido una fuente de rentas, pero no había sido una forma de vida para ningún miembro de la familia. Así que a la vez estaba preocupado... Pero yo sabía que si dedicaba todo mi tiempo al desarrollo del negocio, todo iría mucho más rápido.

Al principio lo pasé bastante mal te diré, era un cambio demasiado grande... Los primeros siete meses del año..año 2003 me dediqué a conocer bien la industria; empecé recogiendo información acerca de las empresas que competían y los productos que estaban en el mercado. Quería entender cómo funcionaba la categoría de aceites de oliva, pues eso...la variedad de productos que las empresas estaban ofreciendo, a qué precios, cómo rotaban los productos, qué tipo de comunicación se utilizaba en las etiquetas y qué vías de diferenciación se podrían utilizar para penetrar en el lineal.

Pregunta: ¿Y concretamente cómo comenzaste la empresa?

Respuesta:

Pues tras este análisis, presenté a mis padres y mis hermanos un primer esbozo del plan estratégico en el que básicamente les proponía la creación de una nueva empresa para producir un aceite de vanguardia con la marca familiar “Castillo de Canena”. El objetivo era competir en el segmento alto del mercado, para lo cual contaríamos con unas operaciones completamente integradas. Creamos entonces “Castillo de Canena Olive Juice”.

Pregunta: Exactamente, ¿qué significa "segmento alto del mercado"?

Respuesta:

Cuando hice el análisis me di cuenta que la categoría del aceite de oliva extra era muy fragmentada y piramidal... Me explico... Te encuentras en la base con aceites de oliva virgen extra a granel de los que se venden grandes volúmenes a bajo precio. En el siguiente nivel se encuentran los aceites embotellados en garrafas de plástico, en los que también la competencia era básicamente en precio. El tercer nivel está formado por los aceites embotellados con marca (ej. Carbonell, Española, Borges, La Masía etc.). Finalmente, en la cúspide de la pirámide ya hay los que se llaman aceites gourmet, embotellados en envases de cristal, en formatos pequeños, que siguen unas reglas más rigurosas de producción.

Aquí es donde quería posicionarme yo, y es un segmento donde no importa el precio sino otros factores como ofrecer variedad de sabores por ejemplo. Además me di cuenta que sí que había algunas marcas españolas buenas, pero que sobre todo las que tienen un buen posicionamiento son las italianas...

Pregunta: Veo que me hablas mucho de la calidad en el aceite, ¿exactamente cómo se consigue?

Respuesta:

Pues sí, y de hecho es algo muy difícil. Nosotros al principio contratamos a un experto para la elaboración de un aceite de alta calidad y cuando llegamos a una de las ferias, que siempre me acordaré... fue en Barcelona, nos dijo un catador qué cuánto tiempo llevaba envasado. Enseguida advertimos que no teníamos un buen producto y fue un gran fracaso. Decidimos que el producto tenía que ser excelente desde el principio; es una gran "cagada" entrar con un producto de mala calidad desde el principio, y esto te lo digo para todos los mercados, así que preferíamos cambiar todo el método de producción antes que tener que reposicionarnos en un futuro.

Poco a poco fuimos aprendiendo y ya ahora te puedo decir que para la elaboración de un aceite de alta calidad es necesario realizar una cuidadosa selección de la aceituna, preferiblemente recogida manual y el transporte en menos de tres horas a la almazara para ser procesada. El punto óptimo de maduración se consigue en un determinado momento. Hay una serie de factores que influyen como pueden ser el clima, el suelo o la altitud. Por este motivo hay que ir tomando muestras diarias de los distintos pagos e ir seleccionando las mejores aceitunas para cada uno de los aceites que luego se procesarán en la almazara de Olive Juice. De hecho este proceso de selección nos lleva a utilizar únicamente un 5% de la producción total para los aceites de alta calidad. Como ves nos lo tomamos muy en serio (risas).

Pero lo más importante Blanca y esto muchos se olvidan... la calidad es el producto, pero también es la caja, el envase y la etiqueta, así como la actitud comercial de calidad de servicio. Todos en la empresa somos responsables de transmitir los valores de la marca.

Pregunta: He leído que en tu plan estratégico inicial hablas de creatividad, ¿cómo se consigue esto en el aceite de oliva?

Respuesta:

Claro que sí, de hecho es nuestro lema! (risas). Una de nuestras grandes inspiraciones son los chefs, porque los grandes cocineros son enormemente innovadores y aceptan con entusiasmo los productos nuevos. Ellos son nuestra inspiración y nuestros mejores prescriptores; por ejemplo una vez un chef nos sugirió una idea y acabamos creando nuestro "aceite arbequino al humo de roble".

O por ejemplo, también cogemos ideas de los vinos, como los productos de la "cata horizontal" que tenemos.

Pregunta: ¿Qué es eso de la cata horizontal y vertical?

Respuesta:

Pues son aceites elaborados en tres meses distintos Octubre, Noviembre y Diciembre, que se inspiran en el mundo del vino en el que se hace la cata vertical (comparación de distintas añadas del mismo vino) y la cata horizontal (comparación de vinos de la misma zona/variedad y de la misma añada)

Pregunta: Y respecto a la expansión internacional, ¿Cuándo comenzó?

Respuesta:

Realicé un estudio de mercado y me dí cuenta que el consumo de aceite estaba creciendo a nivel internacional pero no en España y que además, algunos mercados como el del Reino Unido, estaban más dispuestos a pagar por los aceites de alta calidad que el mercado local... por lo que claramente era algo en lo que teníamos que pensar para comercializar nuestro aceite sí o sí.

Pregunta: ¿Y más o menos cuánto supone de vuestras ventas?

Respuesta:

Gracias a la intensa labor comercial realizada en diferentes mercados internacionales, ahora mismo el 75% de nuestras ventas son fuera de España.

Pregunta: ¿Y exportáis a China?

Respuesta:

China es un país especial... Porque en el aceite de oliva destaca el sabor, y el consumidor chino de primeras rechaza un sabor tan fuerte; no le gusta. Sé que lo más común en China es regalar una botella de aceite de oliva como regalo corporativo y además acompañado de una cuchara (risas). De verdad ehh... porque se preocupan mucho por la salud. Estamos planeando participar en la próxima feria alimentaria allí porque sí es verdad que hay potencial, pero está el gran inconveniente de que es un producto que todavía no es nada conocido.

ANEXO II: Entrevista a Felipe Andonegui

Perfil: Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Deusto. Destaca su larga carrera profesional dirigiendo el departamento de Marketing de una de las empresas más importantes del sector, el Grupo Elosua y Carbonell, durante más de quince años.

Pregunta: ¿Podrías explicarme un poco qué significa ser una empresa envasadora marquista?

Respuesta:

Vamos a ver, para situarte un poco tienes que entender primero el ciclo de producción... Primero está el cultivo del olivo y recolección de la aceituna... Luego las aceitunas se empiezan a procesar, se llevan a una almazara y lo primero es la molienda, que consiste en romper las aceitunas (gesto). De aquí se obtiene una pasta que es objeto de batido y después se extrae el aceite de este, a través de un proceso de decantación, centrifugación y filtrado, separando lo que es propiamente aceite del resto de agua y residuos sólidos como el hueso y la piel. Y después de esto pueden pasar dos cosas: parte del aceite de virgen y con la acidez menos de un grado, no se somete a proceso químico, pero sino se somete a un proceso de refinación. El aceite que sale de aquí no tiene color, ni sabor ni nada.. y es el que luego se mezcla con un 15% aproximadamente de aceite de oliva virgen para hacer aceite de oliva, el que antes se llamaba "puro". Una vez pasado estas fases se envasa el aceite que luego ya está listo para distribuir.

Entonces si te fijas hay empresas que hacen integración vertical y se dedican a todos los procesos y en cambio otras que entran en determinadas fases de la cadena. Por ejemplo, Carbonell antes tenía algunas almazaras pero luego ya directamente se dedicaba a traer el aceite de fuera y solo a envasarlo. Concretamente, producíamos como el 10% del aceite de oliva virgen en nuestras almazaras y el resto lo traíamos directamente de fuera. Pero hacíamos el proceso de refinación para el gran volumen de producción, para lo cual se exigen grandes expertos que vayan dando con el grado exacto... Es un proceso bastante complicado... Luego tienes que tener en cuenta que hablamos de dos tipos de aceite, y el gran volumen de negocio estaba en el caso de Carbonell en el aceite de oliva puro, es decir el mezclado con refinado, ya que es el de uso cotidiano; y solo el 15% más o menos de nuestro volumen de negocio estaba representado por el aceite de oliva virgen.

Pregunta: ¿Y eso de granel y embotellado, cómo funciona?

Respuesta:

Pues es totalmente distinto y la manera de comercializarlo también. Es muy importante que lo entiendas... A granel sabes lo que es no? En grandes volúmenes; y se dedican más las grandes cadenas industriales y para su uso industrial, incluso dentro de la propia industria oleícola; por ejemplo nosotros comprábamos aceite de oliva virgen a granel que luego refinábamos. Las envasadoras nos dedicamos principalmente al aceite embotellado, o en botellas de plástico si es de calidad media o en botellas de cristal, si es aceite virgen o virgen extra... Para así también diferenciar.

Pregunta: ¿Sabes algo del mercado en China?

Respuesta:

Cuando yo estaba metido en este sector, que ya han pasado quince años, no se exportaba a China. No estaban interesados en el producto y era muy difícil entrar; el mercado no estaban tan liberalizado como ahora y tampoco había apenas influencia occidental.

Nos dirigíamos sobre todo a Estados Unidos, a Reino Unido, a Alemania y Países Bajos o también a Latinoamérica. Por ejemplo yo me centré mucho por aquel entonces en el mercado brasileño... De hecho te he traído un estudio de mercado que hice ahí en 1997 (me aporta datos)

Pregunta: ¿Pero crees que es posible una internacionalización allí?

Respuesta:

Sí claro que sí, creo que el mundo ha cambiado tanto que ya no hay fronteras... Además es un país con mucho potencial de crecimiento. Sin embargo si te advierto que lo veo una tarea un poco complicada. Los chinos tienen una cultura demasiado diferente a la nuestra... pero a poco se están occidentalizando.

Pregunta: Si pero por otro lado, cada vez están mas preocupados por la salud, y hay una propagación creciente del aceite como alimento saludable, ¿qué te parece este argumento para promocionarlo?

Respuesta:

Claramente es muy favorable... Y se ajusta a la realidad... Me refiero, cada vez son más las influencias culturales y gastronómicas que se extienden y concretamente la buena influencia de la dieta mediterránea. Es un argumento sólido para basarte en él en la promoción pero tienes que tener en cuenta que el mercado de aceite de oliva, al tratarse de un producto bastante homogéneo, es difícil diferenciarse. Es importante también desarrollar una estrategia de marca, e invertir en aspectos como el etiquetado. Por ejemplo, junto a la idea de salud, sería buena crear una etiqueta con un corazón. Mira ahora, justo Carbonell acaba de cambiar la forma de su botella y su etiqueta a un corazón; así que son factores cruciales.

Aparte, otra cosa buena que veo en China es que por lo general las personas tendemos a desear lo que es un momento dado diferente y lo que está percibido como premium... Como el caso de apple; si en las grandes ciudades y lo más ricos comienzan a consumir aceite de oliva y se percibe como algo exclusivo... el resto también quiere tener ese producto... Yo creo que poco a poco se generalizará más el consumo de aceite de oliva. En Estados Unidos por ejemplo empezaron igual, reacios al aceite de oliva, y hoy es uno de los países que más importa, y que incluso se dedica a producir en California.