

Internacionalización del aceite de oliva en China



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**La internacionalización del aceite de oliva en China**

Trabajo Fin de Grado presentado por Alberto Suárez Harana, siendo el tutor del mismo el profesor Julio Vecino Gravel.

Vº. Bº. del Tutor: Julio Vecino Gravel

Alumno: Alberto Suárez Harana

D.

D.

Sevilla. Junio de 2013



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2012-2013]**

TÍTULO:

**La internacionalización del aceite de oliva en China**

AUTOR:

**Alberto Suárez Harana (alberto2\_90@hotmail.com)**

TUTOR:

**Dr. D. Julio Vecino Gravel**

DEPARTAMENTO:

**Administración de empresas y Marketing**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**Organización de empresas**

RESUMEN:

Las próximas páginas se intentarán centrar en el proceso de internacionalización del aceite de oliva español desde un punto de vista estratégico en China. Empezando por estudiar el sector dentro de España, las razones que lleva a éstas empresas a internacionalizarse y el motivo por el que China debería ser uno de esos países destino.

Un segundo bloque, analizará las condiciones competitivas locales del mercado chino respecto al aceite de oliva, los diferentes aspectos que deberemos adaptar para poder integrarnos en el mercado, las principales cuestiones a tener en cuenta a la hora de acortar la distancia cultural que separa a ambos países y se comentarán también las diferentes formas de entrar y establecerse en China.

Finalizará a través de una conclusión que contendrá un resumen de todo lo visto anteriormente.

PALABRAS CLAVE:

Aceite de oliva; China; Internacionalización

## **-INDICE**

### **BLOQUE I**

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO 2. EL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL</b>	<b>7</b>
2.1-Mercado interior	7
2.2 -Mercado exterior	8
<b>CAPITULO 3. RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO 4. CHINA COMO MERCADO POTENCIAL</b>	<b>13</b>

### **BLOQUE II**

<b>CAPITULO 5. CONDICIONES COMPETITIVAS</b>	<b>17</b>
5.1. Productos sustitutivos	17
5.2. Competidores Actuales y potenciales	18
5.3. Clientes	20
5.4. Dsitribución	20
<b>CAPITULO 6. NECESIDAD DE ADAPTACION</b>	<b>22</b>
6.1. Política de Producto	23
6.2. Política de promoción y diferenciación	24
6.2 Política de Marca	24
6.3 Política de Precios	25
<b>CAPITULO 7. GESTION DE LA DISTANCIA CULTURAL</b>	<b>27</b>
<b>CAPITULO 8. ESTRATEGIAS DE ENTRADA</b>	<b>29</b>
8.1. Puertos de entrada	29
8.2. La exportación	29
8.3. Alianzas	30
8.4. Inversión directa en el exterior	30

8.4.1 WFOE (Wholly-Foreign-Owned Enterprises)	30
8.4.2 Las empresas mixtas / joint ventures	31
8.4.3-Hong Kong (Holding off shore)	33
<b>CAPITULO 9. CONCLUSIONES</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO 10. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>37</b>

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

En el tiempo de crisis en el que estamos es difícil encontrar oportunidades, no hay trabajo, ni financiación, y además hay muy pocas opciones de empezar nuevos proyectos. Aun así no es imposible. Para encontrar una buena oportunidad que explotar y que nos proporcione rentabilidad se puede acudir a un concepto tan básico como el de la ventaja comparativa.

Centrándonos en España y en algo que los españoles hagamos mejor que nadie encontramos muchas cosas, pero necesitamos algo con posibilidad de venderse fuera y ser rentable, y uno de nuestros productos estrella para cumplir esos requisitos es el aceite de oliva.

Es algo típico de España, en la que es número uno en producción y exportación mundial como veremos detalladamente más adelante y es un producto que ya ha demostrado ser altamente internacionalizable, ya que se vende con mucho éxito en otros países.

Partiendo de aquí necesitamos un mercado grande, con potencial, en el cual podamos introducir con facilidad el producto. Analizando los últimos datos observamos cómo hay un país que crece a un ritmo superior que los demás en la importación de nuestro producto. Y ese país es ni más ni menos que el gigante asiático, China.

Es un país inmenso (población superior al billón de personas) en el cual únicamente, su clase alta es en número, 6 veces la población total de España.

Pero no acaba ahí, prácticamente no se produce aceite de oliva en China, por lo tanto habrá poca competencia dentro del mismo. De este modo será más fácil penetrar en el mercado.

Es obvio que no estamos descubriendo nada nuevo, las empresas españolas aceiteras son conscientes de ello y llevan varios años intentando posicionarse en el mercado chino, aunque aún no se ha llegado a las expectativas de crecimiento que se esperan poder conseguir.

El objetivo será aproximarse a la realidad del sector del aceite de oliva en China e indicar algunas pautas para el establecimiento de las empresas españolas en dicho mercado.

La metodología de este trabajo ha consistido en realizar un análisis exploratorio sobre el proceso de internacionalización del aceite de oliva español en China. Empezando por estudiar el sector dentro de España, las razones que llevan a éstas empresas a internacionalizarse y el motivo por el que China debería ser uno de esos países destino. En un segundo bloque se analizarán las condiciones competitivas locales del mercado chino respecto al aceite de oliva, los diferentes aspectos que deberemos adaptar para poder integrarnos en ese mercado y las principales cuestiones a tener en cuenta a la hora de acortar la distancia cultural que separa a ambos países se comentará también las diferentes formas de entrar y establecerse en China. Finalmente se concluirá a través de un resumen de todo lo visto anteriormente.

Toda esta información está basada en la revisión bibliográfica de diferentes, informes, artículos y libros.



## CAPÍTULO 2. EL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL

### 2.1. MERCADO INTERIOR

España es la primera potencia mundial en el sector de aceite de oliva, no sólo en cuanto a volumen de producción sino también en calidad y diversidad del producto. Los datos más actuales sobre producción mundial pertenecientes a la campaña 2010/2011 otorgan a España un 46,04% de cuota, y una cuota de consumo mundial del 18,61% del total. (Foods from Spain, División de productos agroalimentarios, 2012)

Países	% Cuota Producción Mundial 2010/2011
España	46,04
Italia	14,58
Grecia	9,94
Siria	5,96
Turquía	5,30

Tabla 2.1. Cuota Producción Mundial

*Fuente: Consejo Oleícola Internacional (COI) en (Foods from Spain, División de productos agroalimentarios, 2012) – Campaña 2010/2011 para una producción mundial de 3.018,5 miles de Toneladas*

Países	% Cuota Consumo Mundial 2010/2011
Italia	22,12
España	18,61
EEUU	9,22
Grecia	7,71
Siria	4,31

Tabla 2.2. Cuota consumo mundial

*Fuente: Consejo Oleícola Internacional (COI) en (Foods from Spain, División de productos agroalimentarios, 2012) – Campaña 2010/2011 para un consumo mundial de 2.984,0 miles de Toneladas)*

En España el sector del aceite de oliva facturó en el año 2011 más de 2.000 millones de euros y supone una importante fuente de empleo (el 1,5% de la población activa nacional).

Además de la importancia socio-económica de los productos oleícolas, el esfuerzo realizado en investigación y desarrollo en las últimas décadas ha situado a España en la vanguardia de la investigación y desarrollo tecnológico en esta área.

Una de las características más reseñables del sector del aceite de oliva es su fuerte y continuado crecimiento, como se puede observar en la siguiente tabla (en toneladas) la producción durante los últimos tres años sigue creciendo (aumento del 35%)

	2008/2009	2009/2010	2010/2011
<b>Total producción</b>	1.030.000	1.401.500	1.391.500

Tabla 2.3. Producción de aceite de oliva en España

*Fuente: (Cooperativas agroalimentarias Sector del aceite de oliva, 2011)*

Aunque la producción de aceite de oliva haya estado creciendo los últimos años, el consumo per cápita de aceite de oliva en los hogares españoles ha experimentado una pequeña disminución del 1,55% en los últimos tres años, pasando de 9,81 litros en 2008 a 9,66 litros en 2011

Pero no solo el consumo ha experimentado una bajada, los precios en origen también, sufriendo una disminución del 6,8% estos 3 últimos años.

	2008/2009	2009/2010	2010/2011
<b>Precio medio €/t</b>	1.936,84	1.886,10	1.803,16

Tabla 2.4.- Precios en origen del aceite de oliva en España

*Fuente: (Cooperativas agroalimentarias Sector del aceite de oliva, 2011) Balance*

## 2.2. MERCADO EXTERIOR

Es difícil que un país de las dimensiones físicas de España absorba el grandísimo volumen de producción que tiene, el mercado local es limitado y por tanto es razonable que la tendencia sea exportar.

	2008/2009	2009/2010	2010/2011
<b>Exportaciones</b>	675.300	780.100	827.700

Tabla 2.5.- Exportaciones de aceite de oliva en España (Toneladas)

*Fuente: (Cooperativas agroalimentarias Sector del aceite de oliva, 2011)*

Como se puede observar en la anterior tabla las exportaciones de aceite de oliva han experimentado un fuerte crecimiento en las últimas campañas situándose en cifras récord de 827.100 toneladas en la campaña 2010/2011, sufriendo un aumento del 18% los últimos 3 años.

Las exportaciones en España suponen el 60% de la producción total de aceite y van en aumento, tanto por el aumento de la demanda exterior como, en menor grado, por la disminución de la interior.

Tal es la tendencia a vender fuera del país que España es en 2011 la primera potencia en exportación de aceite de oliva, dominando la cuota a nivel mundial.



<b>EXPORTACIÓN MUNDIAL DE ACEITE DE OLIVA</b>	
<b>Campaña 2010/2011</b>	<b>% s/ total mundial</b>
ESPAÑA	30,54
ITALIA	24,73
TÚNEZ	15,46
PORTUGAL	6,96
TURQUÍA	5,87
SIRIA	3,86
MARRUECOS	3,40
GRECIA	2,16
ARGENTINA	1,70
<b>TOTAL 9 PAÍSES</b>	<b>94,68</b>
RESTO DE PAÍSES	5,32
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Tabla 2.6. Exportaciones mundiales de aceite de oliva

Fuente: Consejo Oleícola Internacional en (Foods from Spain, División de productos agroalimentarios, 2012)

Los precios son el aspecto negativo de las exportaciones (Cooperativas Agroalimentarias de España, 2011) ya que, siguiendo la tendencia de los precios en origen españoles, han ido bajando en las 5 últimas campañas desde los 2.936,41€/ tn de la campaña 2006/2007 hasta los 2.198,6 €/tn de la campaña 2010/11 tal como vemos en el gráfico adjunto.

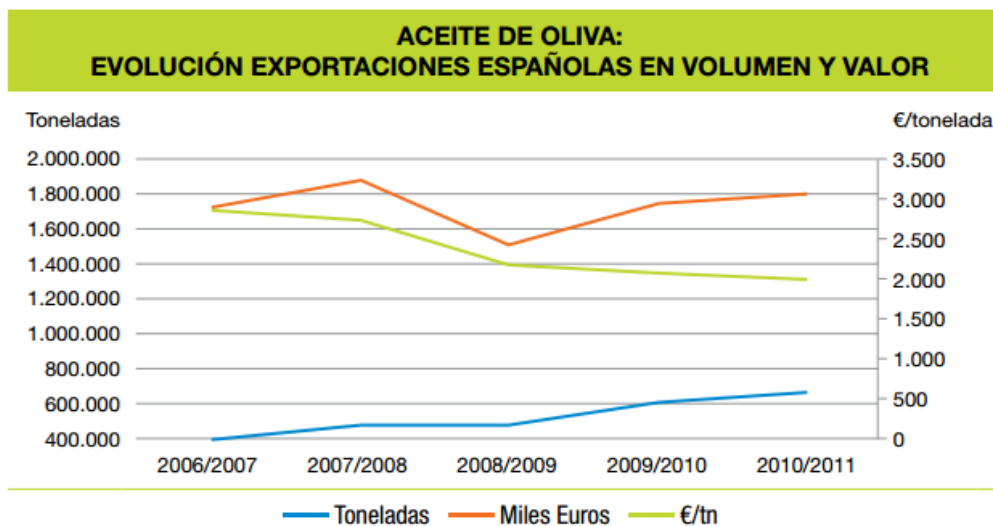


Figura 2.1. Evolución del consumo de aceite en los hogares

Fuente: (Cooperativas Agroalimentarias de España, 2011)

A pesar de esta bajada de precios las exportaciones en volumen siguen creciendo y por tanto compensa la bajada de precios. Además la producción no disminuye, haciendo del sector del aceite de oliva un sector productivo que contribuye a generar riqueza y empleo, y además de forma sostenida. Estas circunstancias, sobre todo en tiempos de crisis hacen que se convierta en un sector más relevante aún.

## **CAPÍTULO 3. RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Cuando el mercado nacional se encuentra en un estado de madurez seguir creciendo es difícil. Ante esta situación se suelen adoptar dos grandes opciones:

- Mantenerse en el mercado local, mediante la diversificación o desarrollo de producto.
- Ampliando el mercado a otros lugares geográficos a través de la internacionalización de las actividades

Dada la madurez del mercado nacional de aceite de oliva y a pesar del esfuerzo de muchas compañías de hacer desarrollo de productos (diferentes envases, aumentos de calidad, etc) la opción más clara de crecimiento son las exportaciones. Esto se manifiesta en su incremento los últimos años.

Las razones que existen para justificar la internacionalización son muchas y variadas. Se pueden agrupar en función de su origen: "Internas y externas" (Guerra y Navas, 2007)

### a) Razones internas

La internacionalización permitirá reducir costes. Se conseguirá principalmente a través de las economías de escala. Exportando a un mayor número de mercados se conseguirán mayores volúmenes de producción, disminuyendo por tanto el precio por kg del aceite.

Es muy difícil incrementar la cuota mercado dentro de España, por tanto vendiendo en otros países se buscan alcanzar un tamaño mínimo eficiente y abrirse a nuevas ventas.

Supondrá un criterio de disminución de riesgo en la empresa, ya que no se dependerá de la demanda de un solo país, sino de la de varios, si en uno va mal en otro puede ir bien, y así se compensa, algo que no se podría hacer si exclusivamente se vendiera en un solo país. Además si vendemos en países donde la competencia es más débil también estaremos reduciendo la presión de ésta, y por tanto también estaríamos disminuyendo riesgos.

En estos últimos años muchos países con una producción casi inexistente de olivo están intentando tener su cosecha propia, con lo cual se podría vender tanto la tecnología como el conocimiento relacionado para que pudieran hacerlo permitiendo así explotar éstos recursos y capacidades.

### B) Razones externas

La internacionalización hace posible conseguir un crecimiento más sostenido entrando en nuevo negocios en países que se encuentren en etapas emergentes o de crecimiento. Además posibilita aprovechar la demanda externa la cual no podría satisfacerse si la empresa no se decidiera internacionalizar.

La globalización de la industria es una de las razones más poderosas que lleva a cualquier tipo de sector no solo al del aceite a internacionalizarse. Debido a la globalización de la economía en general se está obligado a salir fuera si no quieres quedarte estancado.



## CAPÍTULO 4. CHINA COMO MERCADO POTENCIAL

La República Popular China que se extiende por el este del continente asiático y la orilla occidental del Océano Pacífico ocupa una superficie de 9.596.960 Km<sup>2</sup> siendo el tercer país más extenso del mundo, cuenta con una población de 1.336 millones de habitantes y una densidad demográfica de 139,6 Hab/Km<sup>2</sup>.

Desde 2008 China es la segunda potencia económica mundial según su PIB sólo superada por EE.UU. Además es el mayor exportador mundial y el segundo importador más grande de bienes. Es el país de mayor crecimiento económico mundial con una tasa media anual de aumento del PIB, en los últimos treinta años, de más del 10%. Y es que según un informe del organismo internacional Conference Board en (Efe, 2010), si la economía China sigue creciendo a este ritmo podría tener una economía más poderosa que la de EE.UU. para 2016.

El tamaño del mercado de aceite en China en cifras de ventas alcanza los 697.5 millones de RMB en 2011 (unos 84 millones de euros y España domina este mercado, en valor y en volumen, con gran diferencia sobre los demás países exportadores.

Países	Porcentaje de cuotas de mercado en China por volumen
España	62%
Italia	26%
Grecia	6%
Australia	2%
Otros	4%

Tabla 4.1. Cuotas de mercado en China por volumen

*Fuente: Aduanas Chinas en (Fitchett, 2012)*

En el ranking de los principales países importadores de aceite de oliva español en 2011 China se encuentra en sexta posición. En principio la posición en si no parece destacable, sin embargo la tasa de crecimiento que registra del año 2010 al 2011 es del 98%, experimentando un crecimiento muy superior al resto de los países.

		Mill. €			Miles Ton.			€/ Kg		
		2010	2011	10/11	2010	2011	10/11	2010	2011	10/11
<b>1</b>	<b>Italia</b>	820,8	778,2	-5%	422,8	405,7	-4%	1,94	1,92	-1%
<b>2</b>	<b>Francia</b>	154,3	154,1	0%	84,4	72,3	-14%	1,83	2,13	17%
<b>3</b>	<b>Portugal</b>	155,8	150,0	-4%	74,9	81,3	9%	2,08	1,84	-11%
<b>4</b>	<b>EEUU</b>	149,5	137,5	-8%	57,0	56,8	0%	2,62	2,42	-8%

		Mill. €			Miles Ton.			€/ Kg		
		2010	2011	10/11	2010	2011	10/11	2010	2011	10/11
5	R.Unido	74,3	75,3	1%	32,7	35,1	7%	2,27	2,15	-6%
6	China	33,5	66,3	98%	11,3	18,8	66%	2,96	3,53	19%
7	Australia	69,3	56,9	-18%	24,2	20,4	-15%	2,87	2,78	-3%
8	Brasil	40,8	47,7	17%	12,4	15,0	21%	3,30	3,18	-4%
9	Japón	47,6	42,3	-11%	16,3	15,2	-7%	2,91	2,91	-4%
10	Rusia	33,2	28,2	-15%	9,3	8,4	-10%	3,57	3,34	-6%

Tabla 4.2. Principales mercados de exportación de aceite de oliva español

Fuente: Datacomex (Ministerio de Industria) en (Fitchett, 2012)

La variación en China en toneladas de un año a otro es de un 66%, y la variación en precio un 19% reflejando que el aumento en volumen crece a un ritmo superior que el precio. Esta tendencia es un tanto singular porque aunque no es el único país en el que se está produciendo un aumento de precio (Francia también) sí que es el único que registra una tasa creciente en ambos puntos.

Este aumento en las exportaciones se debe principalmente a la escasa producción frente al constante crecimiento demanda la cual hace a China muy dependiente de las importaciones españolas.

A esto se le suma la creciente urbanización de las poblaciones que hace que de forma paulatina, en el país se está creando una clase media urbana con niveles de poder adquisitivo comparables a los europeos. En la actualidad existen más de cien ciudades con más de un millón de habitantes.

Otro motivo que ha fomentado este aumento de la exportaciones es que los consumidores chinos cada vez son más propensos a la adquisición del aceite, tanto por el estatus que aporta como por las connotaciones saludables que tiene.

Los datos de la tabla corroboran el auge que está experimentando este mercado, haciéndolo uno de los mercados con mejores perspectivas de crecimiento del mundo siendo probablemente el de mayor potencial para el aceite español a nivel mundial.

### **Producción de aceite de oliva en China**

China está planteando dar un gran salto en su producción de aceite de oliva para, en cierta medida, dejar de depender de las importaciones de otros países y también para mantener la actividad de los campesinos en áreas con un cultivo que ofrezca rentabilidad, y así evitar que siga habiendo migraciones masivas a las ciudades industrializadas y más desarrolladas (Ruiz, 2013) (EFEAgro, 2011)

Para ello, el Gobierno ha informado de que está planificando un aumento de la plantación en un 500%, es decir, un incremento de 160.000 hectáreas de terreno en la cordillera del Himalaya cerca del Tíbet.

Gracias a esto se pueden encontrar nuevas oportunidades de negocio para las empresas españolas, pues el sector oleícola en China necesita obtener los conocimientos necesarios y la tecnología adecuada para desarrollar la industria de forma local.

En principio vender tecnología y conocimiento sería una opción mucho más sencilla y exenta de riesgo que intentar cultivar aceite de oliva directamente en China. Además de los inconvenientes legales y administrativos el clima no es del todo favorable (por las temporadas de lluvia en verano) y hay déficit de tierras cultivables.

No obstante, aunque China adquiera la tecnología necesaria es difícil que llegue a ser autosuficiente por los motivos antes expuestos, y por tanto seguirá existiendo un interesante mercado para la exportación de aceite español.





## CAPÍTULO 5. CONDICIONES COMPETITIVAS

Las condiciones competitivas locales determinarán la facilidad que se tendrá para captar una mayor o menor cuota de mercado en el país.

Básicamente el siguiente capítulo tratará de aproximarnos a la estructura del mercado del aceite de oliva en China a través del análisis de sus productos sustitutivos, competidores actuales y potenciales, clientes y su distribución. (Fitchett, 2012)

### 5.1 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Según los datos del mercado vemos que el aceite vegetal mixto (mezcla de diferentes aceites), el aceite de colza y el de soja son los tres más consumidos y conjuntamente alcanzan el 64% alcanzando el aceite de oliva un pequeño porcentaje del 1%

Tipo de aceite	Porcentaje de consumo
Vegetal mixto	25%
Colza	19%
Soja	18%
Cacahuete	14%
Maíz	10%
Girasol	7%
Oliva	1%
Otros	6%

Tabla 5.1. Porcentaje de consumo de aceites en China

*Fuente: Aduana china en (Fitchett, 2012)*

En economía, un producto se considera sustitutivo de otro, en tanto que pueda ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos (Guerra y Navas, 2007). Por tanto cualquier aceite vegetal podrá sustituir al aceite de oliva.

Dentro del sector de aceites vegetales el aceite de oliva es el mercado más dinámico, con un crecimiento de ventas según la consultora Euro monitor International, del 21% en 2011 (Fitchett, 2012) superior al resto de categorías de aceites. Esto es debido principalmente a dos razones, el aún pequeño tamaño del mercado de aceite de oliva respecto a otros aceites vegetales que hace que los porcentajes de crecimiento sean relativamente altos y también la creciente preocupación del consumidor chino por tener una dieta saludable.

El mercado del aceite de oliva en China puede separarse del mercado del resto de aceites vegetales ya que es muy diferente en cuanto a los usos del producto, rangos de precio, tipos de consumidor, etc. El mercado está segmentado, situándose el aceite de oliva en un nicho específico y separándose por tanto de los demás aceites, haciendo que sea difícilmente sustituible por cualquier otro aceite de vegetal debido a que la calidad es muy superior.

## 5.2 COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

Observando la tabla de importaciones chinas de aceite de oliva, se puede decir que los principales competidores del aceite español son otros aceites de importación con marca extranjera, principalmente de Italia y Grecia.

	País	Valor (Mill euros)	Cuota (%)	Cantidad (Toneladas)	Cuota (%)	Valor Unitario (Euros Kg)	Cambio Valor Unitario 2010/11 (%)
	<b>El Mundo</b>	101,03	100,00	32886	100,00	3,072	3,29
1	<b>España</b>	58,35	57,75	19411	59,03	3,005	-0,26
2	<b>Italia</b>	23,68	23,44	8002	24,33	2,959	7,55
3	<b>Grecia</b>	6,39	6,33	1918	5,83	3,334	8,40
4	<b>Australia</b>	3,62	3,59	746	2,27	4,854	-2,74
5	<b>Siria</b>	3,01	2,98	1065	3,24	2,828	2,54

Tabla 5.2. Importaciones de aceite de oliva en China 2011 (Partida 1509)

*Fuente: Aduana china en (Fitchett, 2012), La tabla se refiere a la partida 1509 con lo cual no incluye las partidas 1510 (otros aceites) ni 1515 (demás grasas)*

España como ya hemos dicho es líder indiscutible en producción y ventas de aceite en el mundo. Sin embargo, a pesar de esta situación, históricamente el aceite de oliva, desde la producción hasta la comercialización se asocia más con Italia.

Según Vidal (2008) en una encuesta realizada por el Consejo Oleícola Internacional sobre la percepción del aceite de oliva en el mundo, los consumidores asociaban aceite con mar Mediterráneo, Italia y Grecia. En pocos casos se asociaba el aceite de oliva con España.

Dando por hecho que la competencia del aceite español era básicamente italiano y griego, generalmente las estrategias de las empresas y las instituciones españolas se programaban según ésta hipótesis.

Ejemplo de esto es que varios industriales españoles en el pasado, han tratado de llegar a los mercados exteriores vía Italia. En esa línea, varias firmas han optado por envasar parte de su aceite para la exportación en Italia, y algunas cooperativas también han considerado la posibilidad de estar presentes en Italia para exportar bajo una leyenda italiana en sus etiquetas.

En el caso específico de China esta situación no es así, el aceite de oliva se relaciona automáticamente con España y no con Italia (Fitchett, 2012). Para los chinos el producto español es el mejor. Esto es así gracias a los años de esfuerzo de las marcas españolas y de las instituciones en promoción y diferenciación del producto español.

En el mercado de aceite de oliva no solo existen marcas extranjeras (italianas españolas, griegas, etc.) También hay marcas chinas y no debe descuidarse la amenaza que suponen, ya que muchas empresas chinas que antes no prestaban atención en este producto ahora se están interesando en su potencial, como por ejemplo Kuok Oils.

Se pueden distinguir dos tipos de empresas chinas que envasan y comercializan aceite de oliva:

- El primer tipo son las empresas chinas del sector de la alimentación que importan aceite de oliva a granel que se envasa en China y se vende bajo una marca de su propia creación (con aspecto de ser aceite extranjero). Además este tipo de aceites van acompañados en China de muy fuertes campañas de marketing, este ha sido uno de los factores clave en el ascenso de aceites como por ejemplo "Olivoila".

- El segundo tipo son empresas de otros sectores ajenos al alimentario, que se ven atraídas por el enorme potencial del producto. Se podría clasificar a este tipo de empresas como de "oportunistas" de otros sectores. Estas empresas también importan aceite a granel pero en algunos casos se aprovechan de los resquicios de las normas chinas de aceite de oliva y de etiquetado para vender el aceite mezclado con otros aceites vegetales, con el consiguiente ahorro en costes y menoscabo en la calidad.

Observando los datos de la tabla (los aceites de oliva de marca extranjera están recogidos en el epígrafe otros). Se ha producido un aumento de la cuota de mercado de marcas chinas (en particular Olivoila) desde un 22,8% de cuota en 2006 hasta un 31,8 en 2010 aumentando en estos 5 años un 28%.

Marca	Propietario de la marca	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Olivoila</b>	Kuok Oils & Grains PTE Ltd	-	6	9,5	10,5	12,9
<b>Knife</b>	Kam Soon Group	5,8	6,5	6,9	6,9	6,5
<b>Mighty</b>	Standard Food Group	3,5	4,7	4,9	5,1	5,5
<b>Luhua Olive</b>	Shandong Luhua Group	6,8	5,6	5	5,1	5,5
<b>Lion &amp; Globe</b>	Hop Hing Holdings	6,7	5	2,8	2,3	1,7
<b>Total</b>	<b>MARCAS CHINAS</b>	<b>22,8</b>	<b>27,8</b>	<b>29,1</b>	<b>29,8</b>	<b>31,8</b>
<b>Otras</b>	Otros	77,2	72,2	70,9	70,2	68,2
<b>Total</b>	Total	100	100	100	100	100

Tabla 5.3. Cuotas de mercado por marca 2010 (%)

Fuente: Euromonitor International en (Fitchett, 2012)

Los aceites envasados en origen siguen siendo percibidos por el consumidor chino como aceites de mayor calidad. Este es un factor clave para explotar por los productores de aceite español que cuentan con marcas propias.

En conclusión podemos decir que durante los próximos años se puede esperar mayor competencia tanto por parte de las marcas actuales de grandes grupos de alimentación chinos como de nuevos entrantes.

### **5.3. CLIENTES**

En China el aceite es considerado un bien de lujo, por tanto el principal público será de clase alta. Pero si se quiere crecer a un ritmo superior habrá que dar entrada a la clase media china de espectacular crecimiento. El Comité Oleícola Internacional calcula que en 2020 habrá 160 millones de hogares con poder adquisitivo suficiente para comprar aceite de oliva haciendo así que la clase media pase a ser calificada como el principal público objetivo si se quiere crecer en el mercado.

El principal motivo que impulsa al consumidor chino a comprar es su percepción del aceite de oliva como un alimento saludable. Sabiendo que ésta es la principal motivación de compra hay que explotarla. Por ello la promoción por parte de muchas empresas e instituciones se enfoca principalmente en subrayar los beneficios que tiene para la salud.

Otros motivos que incitan a la compra son la alta percepción de calidad que tiene el aceite de oliva y la occidentalización de los hábitos en China. La tendencia a intentar imitar a occidente es algo muy extendido en Asia y consumir aceite de oliva es una forma de conseguirlo.

El inconveniente para la penetración en el mercado chino es que el aceite de oliva no es un producto de consumo diario. Aún no cuenta con un uso alimenticio cotidiano por parte del consumidor, que generalmente lo usa de forma ocasional. Esto supone un importante obstáculo a la transformación del mercado del aceite para pasar de un mercado de nicho a mercado de volumen. Es necesario implantarlo en los usos diarios de los hogares chinos, realizar un esfuerzo de educación para tratar de incorporarlo a sus dietas y convertirlo así en un producto de consumo habitual. Obviamente para conseguir esto se requerirá una importante inversión a través de diferentes tipos de promociones como veremos más adelante

En conclusión podemos decir que el cliente chino ofrece mucho potencial, cada vez es menos cerrado y se abre a probar cosas nuevas. El poder negociador por parte de la empresa cada vez es mayor frente a ellos, tanto por la concentración de la clientela (urbanización y crecimiento de las ciudades) como por la dificultad de sustituir un alimento de tan alta calidad como el aceite de oliva por otro aceite diferente.

### **5.4. DISTRIBUCION**

Se puede decir que el distribuidor ha sido el factor que más ha afectado a la evolución de las marcas durante los últimos años. Marcas que entraron en el mercado hace varios años y que han conseguido crecer junto con su distribuidor, actualmente gozan de una situación privilegiada. En cambio, las empresas que por diferentes circunstancias tuvieron que cambiar su distribuidor se han encontrado con importantes retrocesos frente a sus competidores. El distribuidor es uno de los agentes fundamentales para operar con éxito en el mercado.

El siguiente esquema resume cómo funciona la distribución del aceite de oliva en China.

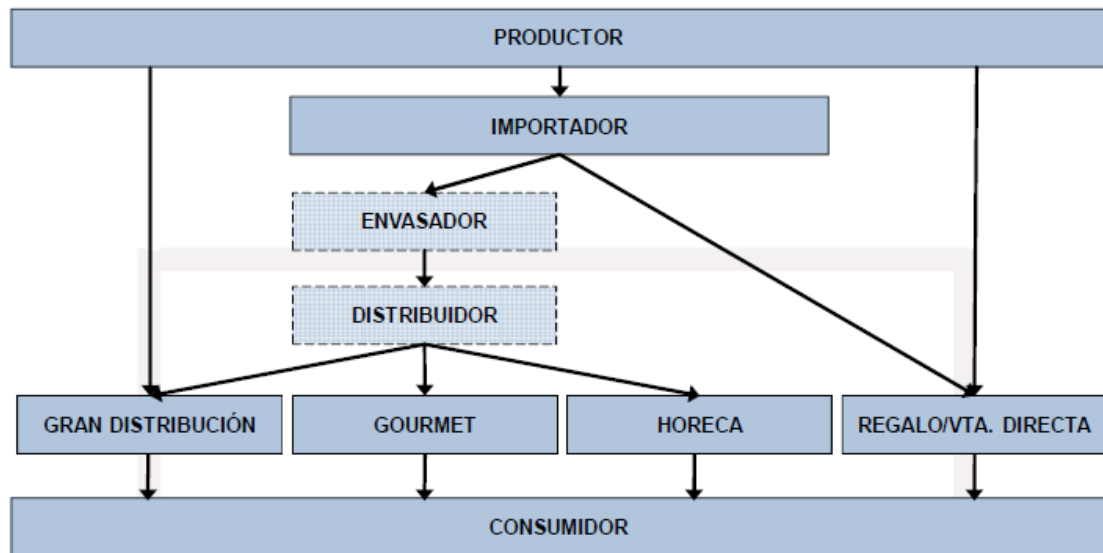


Figura 5.1. Esquema de distribución del aceite de oliva en China

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai en (Fitchett, 2012)

En general en China la distribución es más flexible que en Europa. Una misma persona puede tener distintas funciones. El aceite importado de España a China suelen pasar por manos de un importador chino, excepto cuando lo ha importado alguna gran cadena de distribución que también cumple la función de importadora, o cuando el cliente lo compra directamente al productor español (canal regalo)

Este importador también puede llevar a cabo el papel de distribuidor. Esto suele ocurrir con más frecuencia cuando se importa a granel. Es por eso que en el esquema aparecen los recuadros del distribuidor y del envasador en línea discontinua ya que no están presentes cuando el mismo importador realiza sus funciones.

Del esquema se extrae por tanto que puede darse el caso de canales muy largos con varios distribuidores y también de canales muy cortos en los que el aceite va directo del productor a los hipermercados o al canal regalo.

Las cuatro principales vías por las cuales el aceite de oliva llega al consumidor final chino son la gran distribución, las tiendas gourmet, el canal HORECA, el canal de regalo y la venta directa.

**-Gran distribución** Es el canal en el cuál se da el grueso de las ventas de aceite de oliva español en China. Hace referencia a el caso en el que las grandes empresas de distribución compran el aceite directamente al productor español o a importadores chinos y lo ponen a la venta ellos mismos.

**-Canal gourmet** Las tiendas de productos importados y alimentación “gourmet” están tomando mayor importancia en el mercado chino, aunque aún representan un volumen poco relevante de las ventas.

Se caracterizan por tener una clientela de alto poder adquisitivo, localizada principalmente en las ciudades y con un conocimiento mucho mayor del producto. Incluye por tanto a la población expatriada y a la población china con mayor conocimiento de la gastronomía occidental. El número de este tipo de puntos de venta está creciendo rápidamente aunque aún es bajo en comparación con otros mercados.

**-Canal HORECA (Hostelería Restauración y Catering)** Respecto a este canal se observa una distinción entre los establecimientos de cadenas internacionales de alto

nivel con chefs extranjeros y los establecimientos con chef chino con interés creciente por productos como el aceite de oliva.

En el primer tipo de establecimientos los chefs conocen el producto, saben cómo utilizarlo y en el segundo ha de hacerse un mayor esfuerzo en promoción y en formación sobre las propiedades del producto, cómo utilizarlo, etc, ya que se trata del mercado con mayor potencial de crecimiento para el aceite debido a la gran cantidad de restaurantes de este tipo que hay.

**-Canal regalo y venta directa-** Este es un canal que no concentra un gran volumen de ventas pero debe tenerse muy en cuenta debido a la ayuda que supone en extender el conocimiento del producto. En año nuevo chino y otras fiestas en las cuales las empresas hacen regalos a sus empleados es cuando habitualmente se producen las ventas por este canal.

Las empresas chinas contactan con el productor (español) o con el importador chino ya que piden una cantidad elevada de aceite, la cual se distribuirá entre todos sus trabajadores.

Este canal tiene más importancia en ciudades donde se encuentran las oficinas centrales de las principales empresas chinas en este caso la más importante es Pekín. La venta de paquetes de dos o tres botellas de aceite de oliva en estuches especialmente diseñados para las campañas de regalo está muy extendida y es un buen reclamo comercial que las empresas españolas deberían tener en cuenta al igual que la venta directa a través de internet que también está creciendo.

Los problemas de la cadena de distribución en China continúan siendo una realidad, a pesar de que el sistema de distribución y las infraestructuras han mejorado enormemente en los últimos tiempos. La fragmentación de la red es uno de los problemas principales. Esto unido a la inmensidad de su espacio geográfico y a la diversidad de los gustos de sus ciudadanos hace que no se pueda hablar de un mercado chino en conjunto, sino de una multiplicidad de mercados. Lo cual dificultará la distribución del producto, aumentando los costes en logística y disminuyendo la eficiencia.

Este tipo de problemas se pueden aminorar si elegimos correctamente a nuestro distribuidor que como ya dijimos es prácticamente el factor más decisivo. El distribuidor debe considerarse un socio más que un cliente y debe colaborar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Para la buena elección del distribuidor son importantes los siguientes factores:

Elegir distribuidor exige tener en cuenta muchos factores. La penetración que tenga tanto en puntos de ventas como geográfica, la seguridad legal y financiera de éste, o su imagen y cualificación entre otros.

## **CAPÍTULO 6. NECESIDAD DE ADAPTACIÓN**

### **6.1. Política de producto**

Obviamente no se puede vender el aceite como se vende en cualquier país occidental. Tanto la clientela como la legislación entre otras cosas, son muy diferentes y por tanto las políticas (decisiones sobre envase, etiquetado y comunicación, etc.) deberán serlo también. (Santos, 2011) (ICEX, 2011)

#### **6.1.1. Tipos de envase**

Existe una gran variedad de formatos de envase de aceite de oliva presentes en los comercios chinos, frente a las garrafas de plástico de 5 litros que dominan las ventas en otros aceites vegetales utilizados tradicionalmente en la cocina china, y los envases de plástico predominantes en España.

El formato de venta más común es el envase de 1l de vidrio de aceite de oliva virgen. El vidrio ayuda a dar esa imagen de calidad que busca el consumidor chino en el aceite de oliva frente a otros aceites.

Dado el conocimiento limitado de las distintas marcas y calidades de aceite de oliva en el consumidor chino, el envase es un factor crítico y diferenciador en el momento de la decisión de compra. Muchas botellas de vidrio de aceite con moldes e inscripciones personalizadas buscan llamar la atención del consumidor a través del envase.

Hay que destacar que los gustos en el mercado chino entre regiones son diferentes, y en algunas puede haber preferencia por envases de más capacidad o menos, por tanto habrá que estar capacitado para ofrecer el producto en tantos diferentes formatos como la demanda pida.

#### **6.1.2. Etiquetado**

La ley general china de etiquetado obliga a que la información sobre el contenido y procedencia del producto se refleje en chino. Todos los alimentos importados que entran en China deben contener la siguiente información en el reverso del producto:

- Nombre del producto.
- Lista de ingredientes según las cantidades utilizadas.
- Contenido neto.
- Nombre y dirección del fabricante y distribuidor
- Indicación de la fecha producción y de la de caducidad.
- País de origen.
- Indicar la forma de fabricación.
- Licencia de manufactura de la empresa registrada o agente.
- Indicar si el alimento ha sido modificado genéticamente o ionizado.
- Indicación de la fecha de producción.

Salvo estos detalles, el resto de la norma es por regla general bastante equiparable a los estándares publicados por la UE y por El Consejo Oleícola Internacional.

## **6.2. Política de Promoción y diferenciación**

China es un país muy diferente a España en aspectos políticos, económicos y culturales. El aceite de oliva es un producto nuevo y aún no muy conocido. Por tanto la política de promoción y publicidad no seguirá la misma línea estratégica que sigue en España.

Los esfuerzos de comercialización deberán ser mucho más intensos debido al desconocimiento general de las principales características del producto, y además deberán ser diferentes ya que la percepción del consumidor chino también lo es.

Las Campañas institucionales realizadas los últimos años por instituciones como el ICEX, Ministerio de Agricultura, FIAB, CC.AA., Cámaras de Comercio, Cooperativas, Fundaciones y entidades de diversa naturaleza, etc. han tenido un gran éxito, y gracias a ellas se ha conseguido que la imagen de España en cuanto al aceite de oliva sea de máxima calidad, posicionándolo como el producto estrella entre los diferentes tipos de aceite, tanto por calidad como por sabor, manifestando así una ventaja en diferenciación sobre los demás. (Foods from Spain, División de productos agroalimentarios, 2012)

Esta ventaja en diferenciación es algo que tendrán que explotar las empresas. Proporcionará lealtad de los clientes y menor sensibilidad al precio, lo que evitará la necesidad de hacer hincapié en los bajos costes. (Guerra y Navas, 2007). Habrá que mantener una alta calidad de producto y un precio también alto que lo justifique, aunque habrá que tener cuidado de no sobrepasarlo ya que quizás el cliente no esté dispuesto a soportar un incremento brusco de éste.

Las principales amenazas que sufre esta ventaja en diferenciación son las fuertes inversiones de empresas chinas para crear marcas propias y también el deterioro de la imagen del aceite de oliva ante la venta de aceites adulterados o mezclados por oportunistas del sector como ya comentamos anteriormente.

## **6.3. Política de marcas y nombres comerciales**

Las decisiones sobre marcas y nombres comerciales tienen una gran relevancia cuando hablamos del ámbito internacional, ya que la diferenciación del producto se asocia con la imagen de la marca y la reputación comercial de la empresa. Se debe decidir si usar una sola o múltiples marcas. En el caso de China parece más lógico usar otra marca diferente a la usada en España, ya que hay que adaptar muchos elementos como el envase, la etiqueta, el nombre, etc. Por tanto crear otra marca permitirá una mejor adaptación al mercado.

Si bien no es un requisito obligatorio para introducir aceite de oliva en el mercado, si es especialmente recomendable registrar la marca para garantizar la protección legal. En los últimos años se han producido algunas estafas en supermercados chinos, donde se vendían grandes cantidades de aceite de orujo etiquetado como aceite de oliva virgen. O incluso casos en los que empresas chinas han registrado marcas extranjeras antes que la propia empresa extranjera. Esto puede dejar a la empresa extranjera fuera del mercado.

Ante este tipo de situación, el registro de la marca puede incrementar la seguridad jurídica del propietario frente a situaciones de controversia por un uso indebido del género por parte de terceros.

El procedimiento a seguir para registrar la marca es el siguiente:

-Buscar una empresa que actúe como agente y que esté reconocida con capacidad legal para tramitar el registro ante la Oficina de Marcas y Patentes de Pekín.



-Antes es preciso realizar una búsqueda previa para comprobar si hay marcas similares a la de la empresa exportadora. Este trámite puede llevarse a cabo a través de la Oficina de Marcas.

Cuando la marca resulte aceptada por el órgano competente, éste emitirá un certificado de registro válido por diez años con posibilidad de renovación indefinida.

#### 6.4. Política de precios

La política de precios hace referencia a la fijación de los precios de venta de los productos en China. Lógicamente el precio será diferente al de España. Se fijarán los precios según una serie de características tales como la percepción de calidad del producto, la marca, las necesidades de los consumidores, barreras de entradas o controles gubernamentales entre otras cosas.

En la formación de los precios del aceite de oliva exportado a China ha de tenerse en cuenta que al precio de fábrica del producto en España (Ex Works) se le suman los costes de transporte, arancel, IVA (VAT chino el cual es actualmente de un 17%), así como los márgenes de los distintos intermediarios (importadores, distribuidores, canal de venta, etc). La formación del precio se puede realizar de la siguiente manera (Fitchett, 2012):

Precio de fábrica (Ex Works) + Costes de Transporte + Arancel: (Precio Ex Works + Costes de Transporte) \* tasa arancelaria + Margen importador + Margen distribuidor/es + Margen canal de venta + IVA: (Precio de Fábrica (ExWorks) + Costes de Transporte + Arancel +Márgenes intermediarios) \* tipo IVA = **Precio Final de Venta**

El aceite de oliva tiene una horquilla de precios mucho más amplia que en España, llegando a haber para un mismo envase una diferencia del 400%. Además los precios son más altos que en España principalmente por tener una consideración de lujo mayor. También aumenta el precio la diferencia entre los envases que generalmente son de vidrio además de que los márgenes del distribuidor y del minorista son notablemente superiores que en España.



## **CAPÍTULO 7- GESTION DE LA DISTANCIA CULTURAL**

Para operar en el mercado chino es fundamental conocer y gestionar adecuadamente las diferencias que hay en los sistemas de normas, la lengua, hábitos de comportamiento, principios y valores imperantes en China. (Montes, 2003)

Intentar conocer las complejas normas de comportamiento y protocolo chinas así como el contexto que las ha originado resulta crucial para que la empresa tenga éxito, mientras que el desconocimiento o falta de sensibilidad con la cultura local puede suponer un serio inconveniente para tener éxito comercializando el aceite en el gigante asiático.

La gestión de la distancia cultural es un elemento clave en cualquier operación de internacionalización sea cual sea el país, pero en el caso de China lo es aún más. La diferencia de costumbres entre China y España son inmensas, y por tanto los esfuerzos por acercar posturas en el ámbito de los negocios entre ambos países es aún más difícil.

La distancia cultural empieza por el idioma, la dificultad de aprender el idioma local y la escasa implantación del inglés, por lo que es habitual recurrir a intérpretes. Es recomendable que las tarjetas de visita o los catálogos de los diferentes tipos de aceite se presenten tanto en inglés como en chino.

En China se da más importancia al grupo que al individuo. Los conceptos de intimidad e individualismo están escasamente arraigados, Los chinos no suelen hacer nada por iniciativa propia, sino que consultan la opinión del grupo y buscan siempre su aprobación. Puesto que las personas forman su identidad a partir de la familia, el grupo y la empresa, los extraños (personas ajenas al grupo) pueden llegar a ser tratados con indiferencia o incluso con desprecio

Las relaciones personales son mucho más vinculantes que en Occidente. Estas conexiones personales “guanxi” por las que se establece una relación de confianza mutua son absolutamente imprescindibles antes de plantearse cualquier negocio. Para hacer un nuevo contacto puede utilizarse un intermediario, con presentación y entrega de regalo formal y modesto (son especialmente apropiados objetos relacionados con España como estatuillas taurinas, objetos de equipo de futbol o algo relacionado con el aceite de oliva). Es imprescindible ser puntual en las reuniones de trabajo. Otro aspecto importante para las relaciones personales son las comidas de trabajo, en las que se persigue el conocimiento entre las partes para esbozar las posibilidades de cooperación. Hay que ser precavido con el consumo de alcohol, pues para no dejar mal al anfitrión deberá beber tanto como él. También, si no se quiere pasar por maleducado, deberá dejar comida sobrante en el plato.

La firma de un contrato no tiene el carácter vinculante que se le otorga en occidente, sino que es más bien un acuerdo de intenciones, a partir del cual se pueden empezar las verdaderas negociaciones, La normativa legal china es muy peculiar, y solo con su entrada en la Organización Mundial del Comercio ha empezado a asimilarse a la occidental. La confianza personal es casi más valiosa que el contrato.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los chinos siempre intenta mantener la armonía y el equilibrio, pues sienten que la competencia lleva a la confrontación. Por ello desconfían de los cambios y prefieren adoptar una actitud pasiva y no actuar en lugar de tomar la iniciativa. Las negativas directas se consideran una ruptura de la armonía y pueden ofender a quien las recibe.

La cortesía está por delante de la sinceridad, por lo que se pueden utilizar respuestas indirectas como “no sé si va a ser posible” o “lo intentaremos pero no podemos prometer nada”, etc., que en general significan “no”. Asimismo, los chinos deciden su posición antes de comenzar a negociar y no está sujeta a revisiones sobre la marcha. Si se alcanza un punto muerto, se retiran de la negociación para llegar a un nuevo

consenso. Los chinos toleran muy mal las actitudes agresivas no les gusta que les desafíen o que se les exija responsabilidades. Por ello, es altamente recomendable la paciencia en la negociación (Confederación de empresarios de Navarra, 2011).

Para los chinos, la autoridad y responsabilidad deben estar absolutamente claras. En una reunión únicamente el líder del grupo chino habla, del mismo modo, esperará a que el otro grupo tenga un portavoz al que nadie del grupo contradiga y que la jerarquía este claramente establecida. En las organizaciones chinas hay una espesa capa de directivos intermedios que conviene atravesar cuanto antes para llegar al nivel de la jerarquía donde se toman las decisiones. Antes de actuar es necesaria la aprobación de un superior, que a su vez deberá consultar con un superior, etc. Nuevamente se recomienda la paciencia y la comprensión de la dificultad que para los propios chinos supone lidiar con la rígida estructura organizativa de sus propias empresas.

Esta información es esencial ya que para cualquier operación que queramos realizar dentro del país tendremos que negociar con un chino. Tanto para si es nuestro importador, como si es nuestro socio.

## CAPÍTULO 8. ESTRATEGIAS DE ENTRADA

### 8.1. PUERTOS DE ENTRADA

Antes de pensar de qué forma se va a entrar en el mercado hay que saber por dónde se accede. El territorio chino es inmenso y por tanto habrá que definir el área sobre el que la empresa quiere centrar sus ventas, para ello el punto de entrada es clave. Una buena elección de puerto de entrada permitirá a la empresa ahorrar en costes y obtener márgenes superiores.

El aceite de oliva, al igual que otros productos extranjeros, se ha ido introduciendo por las principales ciudades de China o ciudades de primer nivel. (Fitchett, 2012)

<b>Puerto de entrada</b>	<b>% de entrada de aceite de oliva virgen</b>	<b>% de entrada de aceite de oliva no virgen</b>
Shanghái	29,5%	27%
Qingdao	21,8%	14%
Pekín	15,6%	24%
<b>Total de las 3 ciudades</b>	<b>66,9%</b>	<b>65%</b>

Tabla 8.1 Puertos de entrada de aceite de oliva en China

*Fuente: Aduana china en (Fitchett, 2012)*

Las tres ciudades por donde más aceite de oliva entra son Shanghai Qingdao y Pekín en éste orden (el 95% del aceite de oliva que se exporta a China es virgen y por tanto su porcentaje supone un volumen mucho mayor que el refinado). Hoy en día podemos considerar estas tres ciudades como el principal mercado de aceite de oliva en China. Sin embargo las oportunidades de mayor crecimiento y potencial están en el resto de China, en especial las ciudades de segundo nivel y tercer nivel donde dar entrada a la clase media.

Los mercados de las principales ciudades, a pesar de que aún registran altas tasas de crecimiento, se están estabilizando y convirtiéndose en altamente competitivos ya que las principales empresas y marcas de aceite de oliva a nivel internacional están ya presentes. Sin embargo no hay tanta presencia de aceite de oliva en los establecimientos de ciudades de segundo y tercer nivel, ciudades en las que las previsiones de crecimiento del nivel de renta medio de la población son muy favorables. El potencial en estas zonas de China es enorme y por tanto las posibilidades para empresas españolas son esperanzadoras.

### 8.2. EXPORTACIONES

Es el método más sencillo y tradicional para acceder al mercado chino. Lo normal es que se use este método cuando se trate de una empresa con poca experiencia internacional y que tiene su primera toma de contacto con el gigante asiático. En la exportación la producción del aceite se mantendrá en España y desde ahí se satisfará la demanda china.

Esta alternativa tiene dos ventajas: “Evita los costes de establecer alguna parte del proceso productivo en China y es consistente con costes reducidos basándose en las economías de localización y la curva de experiencia.” (Guerra y Navas, 2007)

Para incrementar las ventas vendiendo al exterior, este es el modelo más sencillo. Además, es posible optar por una distribución a través de un socio de allí o incluso contar con la intermediación de un agente remunerado mediante una comisión.

Es una de las mejores alternativas y la más utilizada, ya que para garantizar al cien por cien la calidad y la denominación de origen el producto tiene que ser español y hecho en España, por tanto es imposible producirlo en China. Además así evitamos los riesgos políticos o legislativos que pudieran surgir.

Como inconvenientes se pueden destacar los costes de transporte o las barreras de acceso a mercados locales, como aranceles autorizaciones administrativas etc. Estas barreras como veremos a continuación se podrán reducir estableciendo otros métodos de entrada, como por ejemplo una filial o una joint venture.

Más adelante cuando la empresa esté más asentada podrá acceder al mercado de forma directa a través de oficinas y filiales propias en el país como estudiaremos a continuación.

### **8.3. ALIANZAS**

También conocidas como formas de inversión indirecta, son aquellas en las que no se produce aportación de capital por parte de la empresa originaria, sino que se transfieren derechos a empresas foráneas bajo condiciones concretas (Guerra y Navas, 2007). De esta manera la empresa se alía con un socio local para introducirse en el país de destino aprovechando sus conocimientos del mercado, recursos humanos, redes de distribución etc. Hay diversas formas de sistemas contractuales, siendo las más habituales las franquicias y las licencias.

### **8.4. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR**

Consiste en la aportación de capital en el país de destino. Ello supone un mayor compromiso de recursos propios en el extranjero, por lo que la vía de entrada es más arriesgada, aunque permite un mayor control de las actividades internacionales. Las empresas con mayor experiencia internacional en el sector del aceite de oliva suelen decantarse por esta modalidad, pues a largo plazo suele ser la que concede más oportunidades de rentabilidad o de creación de valor.

Permitirá más acceso al mercado, creando una empresa dentro del territorio, controlando procesos como los de distribución o envasado en la misma China, e incluso cultivar el propio olivo ahí.

Dentro de una inversión directa en China se deben tener en cuenta si la inversión se hace compartida o en solitario. A continuación detallamos ambas opciones.

#### **8.4.1. WFOE (Wholly-Foreign-Owned Enterprises)**

Se trata de sociedades de responsabilidad limitada establecidas exclusivamente con capital de inversores extranjeros (en este caso españoles) y sujeta a la aprobación del gobierno chino. (Wholly Foreign Owned Enterprise, 2012)

Las ventajas que nos dará esta opción es que controlamos totalmente la gestión, asumiendo así el cien por cien de la toma de decisiones y de la propiedad intelectual disminuyendo el riesgo que puede suponer tener un socio con nuestros conocimientos que en un futuro pueda ser competencia.

Es una alternativa oportuna cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de determinadas habilidades, reduciendo así el riesgo de perder ese control. También es conveniente cuando la empresa necesita una coordinación estratégica global o cuando se intentan aprovechar ventajas en costes. Sin embargo, establecer una empresa propia es la alternativa más costosa y además existen grandes riesgos derivados del desconocimiento del mercado chino.

A veces se encuentra una mayor hostilidad por parte de las autoridades locales, que prefieren las empresas mixtas con socios chinos, quienes además ayudan a pasar por

el trámite farragoso de la burocracia. En cualquier caso, la actitud hacia empresas de capital 100% extranjero es cada vez más abierta.

#### **8.4.2. LAS EMPRESAS MIXTAS (JOINT VENTURES)**

Se tratan de sociedades de responsabilidad limitada sujetas a la aprobación del gobierno chino en las que una parte del capital social pertenece a uno o varios socios chinos y otra parte a uno o varios socios extranjeros. Entre los requisitos destaca la exigencia de 140.000\$ como capital mínimo registrado

Las principales razones que llevan a escoger una empresa mixta como forma de inversión suelen ser (Oltra, 2002):

- Es una forma más sencilla de acceder al mercado, y en algunos casos son la única forma de entrar, ya que las empresas 100% extranjeras están prohibidas en ciertos sectores
- La ayuda que nos puede dar nuestro socio a la hora de hablar con sus contactos y autoridades para facilitar todos los trámites administrativos necesarios. De todas formas en la actualidad no es imprescindible un socio para hacer esto, debido a la posibilidad de contratar consultoras locales.

Es necesario tener mucho cuidado cuando buscamos un socio en China. No basta solo con investigar lo básico, sino que hay que realizar un análisis exhaustivo de con quién nos vamos a aliar. Es preciso también analizar puntos como sus recursos humanos, potencial, experiencia, acceso a puntos de ventas y sus contactos, especialmente con los funcionarios del sector. (Oltra, 2002).

Es aconsejable visitar a socios potenciales con el fin de obtener conocimiento de primera mano del mercado y sus participantes. Sólo a través de este proceso de acercamiento es posible distinguir si el socio puede aportar valor a la empresa mixta.

La creación de una empresa mixta en China es un proceso relativamente complejo y que puede necesitar de un tiempo considerable. Todos los trámites oficiales son más rápidos y sencillos cuando se trata de una empresa mixta contractual o cooperativa, por lo que esta forma de inversión es la preferida en la mayor parte de las decisiones. Obviamente la duración de la fase de negociación del contrato es más indefinida, no se podrá definir con seguridad el tiempo que se tardará, ya que depende considerablemente del tipo de inversión, y de otros parámetros como nuestra posición negociadora, las características del socio o su actitud.

En la empresa mixta cooperativa la responsabilidad puede ser limitada o ilimitada, en función de que se dote o no a la empresa de personalidad jurídica. Aunque también se necesita la autorización gubernamental, las empresas mixtas cooperativas no están tan sujetas a las reglamentaciones estatales y se rigen más por el contrato, con lo que hay un mayor margen a la hora de decidir qué valor se va a dar a las aportaciones de capital, cómo se reparten pérdidas y beneficios, o la parte de la producción que se va a exportar.

Se resumen a continuación las ventajas y desventajas de una JV frente a una WFOE.

Ventajas de la JV respecto a la WFOE	Inconvenientes de la JV respecto a la WFOE
<p>-Menos restricciones en cuanto a la autorización del proyecto</p> <p>-Compartir con un socio la inversión inicial.</p> <p>-Colaboración del socio chino en temas como la obtención de autorizaciones del gobierno, de materias primas, adquisición de terrenos, etc.</p> <p>-Acceso a canales de distribución y de marketing</p> <p>-Potencial para reducir riesgos en la inversión debido a la transferencia de los clientes, conocimientos y acuerdos comerciales del socio chino de la empresa mixta.</p> <p>-Hay más posibilidades de que una empresa mixta sea operativa antes que una WFOE.</p>	<p>-Necesidad de realizar una auditoría y una evaluación previa , y negociar el contrato de la empresa mixta con un socio chino</p> <p>-Riesgo de una herencia indeseada del socio chino de la empresa mixta, como por ejemplo excedente de trabajadores, mala reputación, o clientes problemáticos</p> <p>-Sin el control total de las operaciones existe el riesgo de perder el control de la empresa a favor del socio, además este tendrá el derecho de votar sobre importantes decisiones que requieren la aprobación unánime del consejo de administración.</p> <p>-Estamos dando a nuestro socio una serie de conocimientos, técnicas y secretos industriales que podría usar en nuestra contra si decide separarse y ser un competidor más.</p> <p>-Dificultades en el incremento de la inversión. Aquellos inversores extranjeros que buscan expandir las actividades de su empresa mixta se encuentran frecuentemente con resistencia por parte del socio local, incapaz de aportar capital adicional</p>

Tabla 8.2.Ventajas y desventajas de una JV respecto a una WFOE

*Fuente: Elaboración propia, (Oltra, 2002)*

En este caso haciendo balance de las ventajas y desventajas, y dejando las exportaciones como una opción menos compleja y más de inicio, podemos decir que una joint venture es la opción más adecuada. La importancia de un colaborador chino, debido a que entiende el mercado mucho mejor que cualquier extranjero, es el factor que marca la diferencia entre ambas alternativas. (Oltra, 2002)

Escojamos la opción que escojamos siempre existirán bastantes inconvenientes y es que China, es un país muy burocrático que en caso de conflicto obviamente, intentará antes beneficiar al nativo y cualquier gestión puede tardar una cantidad considerable de tiempo.



La solución más adecuada para intentar evitar este tipo de problemas, sería crear una joint-venture en Hong-Kong a través de un holding off shore. (Santos, 2011)

### 8.4.3. HONG KONG (HOLDING OFF SHORE)

Se le llama “holding off shore” a la entrada a un país desde una zona externa y cercana, para llevar a cabo su actividad evitando los riesgos que esa zona en concreto pueda tener (Business). En el caso de China se haría desde Hong Kong. (China offshore, 2011) (Path to China, 2010) (Guide me Hong Kong, 2010)

El sistema jurídico de Hong Kong es mucho más equitativo disminuyendo los riesgos que posibles a sufrir cuando se tiene un acuerdo con un socio chino presentando un marco legal más seguro para el extranjero. También es más rápida y efectiva dado que el marco legal es diferente al de China. Un ejemplo de ello es que solo son necesarios 3 días para crear una nueva empresa.

En Hong Kong es posible evitar la mitad de los impuestos para cuando se quiera mover el dinero del país de origen, además el impuesto de sociedades es menor, y en el caso de que se quiera crear una oficina para gestionar las operaciones que se realicen ahí no hay que pagar el impuesto de sociedades.

La ventaja de esto es que una vez creada la empresa en Hong Kong, se podrá hacer algunas filiales dentro de China, a través de los sistemas contractuales, ya explicados, que estarán sujetas a la empresa matriz y que se registrará por el sistema legal de la antigua colonia.

De esta forma se puede conseguir una zona de fácil acceso, con menos impuestos y trabas legales desde la que acceder a China.



Figura 8.1. Pasos para realizar un holding off shore en Hong Kong

Fuente: Elaboración propia y (China offshore, 2011)



## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

España, líder mundial en producción, comercialización y exportación de aceite de oliva necesita encontrar nuevos mercados para seguir creciendo. El mercado del aceite de oliva en China es probablemente el de mayor potencial para el aceite español a nivel mundial. China es el mercado el de mayor crecimiento y en 2011 ha llegado a convertirse en el sexto mercado en valor. El tamaño del mercado de aceite en China en cifras de ventas alcanza los 697.5 millones de RMB en 2011 (unos 84 millones de euros).

El aceite español es el más importado en China, en 2011 España exportó 19411 toneladas de aceite siendo más del 95% virgen. Dentro del mercado de grasas y aceites el aceite de oliva supone un 1% del total y crece a un ritmo superior al resto. El aceite de oliva se podría separar del resto por su diferencia en cuanto a usos del producto, precios y tipos de consumidor y por tanto se segmenta situándose en un nicho específico.

A la competencia de Italia y Grecia se suma la fuerte amenaza de los envasadores chinos que bajo marca propia están haciendo fuertes inversiones en promoción. Además, gran número de empresas chinas de sectores ajenos al aceite están siendo atraídas al mercado del aceite de oliva, a veces incurriendo en prácticas perjudiciales para el sector como la mezcla con otros aceites de peor calidad o el almacenaje en condiciones deficientes.

Al considerarse el aceite en China como un bien de lujo el principal público será de clase alta, pero para crecer a un ritmo superior habría que dar entrada a la clase media, que crece a un ritmo muy alto. El principal factor en la decisión de comprar aceite de oliva por parte de un consumidor chino es que es un alimento bueno para la salud y su percepción de calidad. El reto para las empresas españolas es tratar de convertir el aceite en un producto de uso cotidiano y así pasar de un mercado de nicho a uno de volumen.

La distribución es el factor que más ha afectado a la evolución de las marcas los últimos años, es una variable clave. Las cuatro principales vías por las cuales el aceite de oliva llega al consumidor final chino son la gran distribución, el canal HORECA (Hostelería, restauración y catering), el canal regalo y la venta directa.

Al estar en un país diferente a España tanto en aspectos políticos, económicos y culturales las políticas de la empresa también deberán serlo. Para adaptarse a China habrá que variar la política de producto (envasado y etiquetado), las promociones, las marcas, y los precios entre otros.

Saber gestionar apropiadamente la distancia cultural es un elemento clave a la hora de operar con éxito en el mercado Chino, la diferencia de costumbres es inmensa y por tanto el esfuerzo por acercar posturas en el ámbito de los negocios es aún más difícil. Habrá que tener especial cuidado en puntos como las relaciones personales, la armonía la cortesía y la autoridad, además de la principal diferencia cultural que es el idioma.

Habrán diferentes formas de acceder al mercado chino. La exportación es el método más sencillo y tradicional, las alianzas a través de la transferencia de derechos y la inversión directa en el exterior. Esta última podrá ser compartida o en solitario. En caso de ser en solitario estaríamos hablando de una WFOE (Wholly-Foreign-Owned Enterprises) y si es compartida se trataría de una joint-venture con un socio chino. La importancia de un colaborador chino marca la diferencia y hará de la joint-venture una opción menos arriesgada y por tanto más favorable.

Aun así escojamos la opción que escojamos siempre habrá inconvenientes derivados de la burocracia china. Para evitar este tipo de problemas la solución más adecuada sería crear una joint venture en Hong Kong a través de un holding off shore.



## CAPITULO 10-BIBLIOGRAFIA

---

- Bussiness, D. (n.d.). <http://www.businessdictionary.com/definition/offshoring.html>.
- China offshore. (2011). <http://www.chinaoffshore.net/content/hong-kong-consolidates-its-position>.
- Confederación de empresarios de Navarra. (2011). <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=60&id=1460&sec=9>.
- Cooperativas Agroalimentarias de España. (2011). Las exportaciones españolas de aceite se han incrementado. *Cooperativas Agroalimentarias de España*.
- Cooperativas agroalimentarias Sector del aceite de oliva. (2011). *Balance campaña 2010-2011*.
- Efe. (2010, noviembre 11). La economía china podría superar a la de EEUU en dos años. *Agencia Efe*.
- EFEagro. (2011). <http://www.efeagro.com/multimedia/china-planeadar-%20su-gran-salto-adelante-en-el-olivar/2-1530675.html>.
- Fitchett, W. (2012). *El mercado del aceite de oliva en China*. ICEX.
- Foods from Spain, División de productos agroalimentarios. (2012). *Información sectorial de alimentos. Aceite de oliva*. ICEX.
- Guerra y Navas. (2007). *Guerra y Navas*.
- Guide me Hong Kong. (2010). <http://www.guidemehongkong.com/story/doing-business/using-a-hong-kong-offshore-company-to-do-business>.
- ICEX. (2011). [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/3Adaptacion\\_del\\_producto\\_22237\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/3Adaptacion_del_producto_22237_.pdf).
- Montes, D. S. (2003). *El Protocolo de Negocios en China*. EMBAJADA DE ESPAÑA - OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL.
- Oltra, Ó. G. (2002). *Empresas mixtas como forma de inversión en China*.
- Path to China. (2010). [http://www.pathtochina.com/hong\\_kong\\_company\\_structure.htm](http://www.pathtochina.com/hong_kong_company_structure.htm).
- Ruiz, O. (2013, 01 11). China se lanza a producir su propio aceite de oliva. *Elmundo*.
- Santos, L. (2011). *Estudio de mercado aceite de oliva en China "Comunidad de Madrid"*.
- Vidal, M. (2008, Julio 27). El aceite italiano habla español. *EIPaís*.
- Wholly Foreign Owned Enterprise. (2012, Junio 1). <http://www.wfoe.org/>. Retrieved from <http://www.wfoe.org/>.