



AA Aplicación 8.15

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA EN CHINA. EL CASO DE DEOLEO S.A.

Isabel María Vicente Lara
Universidad Rey Juan Carlos

Deoleo es una compañía española multinacional de alimentación y líder mundial en la comercialización de aceite de oliva con marca en más de 70 países. La elaboración, transformación y comercialización de aceites y demás productos son las actividades principales que desarrolla actualmente el grupo. El proyecto empresarial comenzó en 1955 en Bilbao, bajo la denominación de Arana Maderas, S.A., cambiando su denominación social en múltiples ocasiones. En 2001 la compañía decide entrar en el mercado del aceite de oliva tras la adquisición, mediante una OPA, de gran parte del capital de Koipe S.A., que por aquel entonces era la empresa líder en comercialización de aceite de oliva y semillas en España.

Desde sus inicios se viene observando una estrategia orientada hacia la internacionalización. En 1997 adquiere Arrocería del Trópico, empresa arrocería mexicana; y en el año 1999, se adentra en el mercado portugués con la adquisición del grupo SIPA. Un gran hito para la compañía fue la adquisición mayoritaria, en 2003, de la compañía Aceica Refinería S.L., dedicada a la comercialización de aceite de girasol. La capacidad exportadora del grupo se vio muy mejorada debido a que esta última empresa disponía de una planta envasadora en Las Palmas de Gran Canaria, lo que permitía realizar exportaciones con mayor facilidad a los países del continente africano.

En 2011, tras un nuevo cambio de denominación social, llega la creación de Deoleo S.A., centrando su negocio en el aceite de oliva ya que poseía marcas con más de cien años de historia, como Carbonell. Actualmente, posee más de veinte marcas, tanto de presencia local como global. En especial, algunas de ellas como Bertolli, Carapelli, Carbonell, Hojiblanca, Sasso, Koipe, entre otras, son de renombre internacional y actúan como motores principales para el desarrollo del negocio.

Así pues, la inclinación internacional del grupo empresarial y el alcance global de las marcas que posee en su cartera suponen dos importantes motivos por los que la empresa opta por la internacionalización. Ello permite explotar sus recursos y capacidades en otros mercados ya que poseen un gran conocimiento en cuanto al proceso y gestión de la internacionalización.

En cuanto a los motivos externos que incentivan la internacionalización, podemos destacar la presión competitiva ya que les permite hacer frente a los retos que, en la actualidad, marca el sector del aceite de oliva, como son la penetración de nuevas marcas blancas y la aparición de nuevos competidores. Además, se ha de señalar el creciente aumento del consumo mundial de aceite de oliva, siendo especialmente destacado el proveniente de países de fuera de la Unión Europea.

Así, existen mercados que empiezan a presentar una alta demanda potencial que se encuentra en gran parte insatisfecha. Tal es el caso del mercado chino, donde se ha venido observando un cambio en la pauta de consumo de aceite de oliva. La población ha empezado a conocer más el producto y, por ende, a aumentar su demanda. Sin embargo, la producción interior de China no puede satisfacerla, lo que ha hecho que muchas empresas se dirijan hacia dicho mercado.





Según el grado de globalidad que presente la industria en la que la empresa desarrolla su actividad, se habrá de optar por seguir una estrategia para competir con éxito. Para su determinación, es imprescindible el análisis de dos dimensiones, como son la presión para la reducción de costes y la presión para la adaptación local.

En cuanto a la primera de ellas, existe una concentración en lo que respecta a la localización geográfica de las instalaciones productivas. Concretamente, el grupo solo tiene este tipo de instalaciones en España (Alcolea) e Italia (Tavarnelle). Esto se debe a que los cultivos se encuentran en localizaciones inamovibles y junto a ellos se establecen las empresas productoras. En lo que respecta a la estandarización, se consigue hasta un cierto grado puesto que la marca, la denominación y las materias primas utilizadas son las mismas en todos los países. Sin embargo, el producto no puede venderse con las mismas características en todos los mercados.

Por otra parte, la presión para la adaptación local es alta porque han de adaptar el producto que venden a las preferencias de consumo que se presentan en cada mercado. En el caso del mercado chino, dichas adaptaciones son las referidas a las diferencias en gustos y necesidades de los consumidores, el predominio de canales de distribución diferentes o la adaptación a las regulaciones y normativas del mercado chino, entre otras.

En este caso, la presión para la adaptación local es alta y la presión para la reducción de costes es, a su vez media alta. Por lo tanto, la empresa lleva a cabo una estrategia transnacional. La adopción de esta estrategia le permite a la compañía obtener una ventaja equilibrada entre la eficiencia, la adaptación local y el aprendizaje global, llevándolos a obtener un alto nivel de competitividad global, pero siendo capaces de dar respuestas locales a partir de la estrategia basada en la flexibilidad que llevan a cabo.

Una vez seleccionada la estrategia para competir internacionalmente debemos analizar cuál es la mejor alternativa para entrar en el mercado exterior, particularmente en el mercado chino. Así, la primera decisión es la selección del país de destino. Para decidir entrar en el mercado chino, Deoleo ha tenido que evaluar diferentes y numerosas variables. En primer lugar, se analizan las condiciones macroeconómicas del país. En el año 2021, China presentó un PIB de 17,73 billones de dólares, un PIB per cápita de 12.556,3 \$, un crecimiento del PIB del 8,1% anual, una inflación de 1,0% anual y un desempleo del 4,8%. Además, en lo que respecta a las expectativas de crecimiento que tiene la industria oleícola en el mercado chino, se consideran que son altas debido a que se encuentra en un ciclo de vida de crecimiento.

También se analiza el riesgo-país de China a través de numerosos indicadores. Destaca la estabilidad política como autoritaria debido a que el control político por parte del Partido Comunista y el presidente es total, señalando que la posibilidad de que se produzca una desestabilización es mínima. El aspecto que muestra mayor preocupación se refiere a la política exterior, ya que está marcada por el enfrentamiento con Estados Unidos.

Por otra parte, existe una necesidad de adaptación del producto en cuanto a las características que presenta este nuevo mercado. Entre otras, se deberá adaptar el idioma del etiquetado, así como cumplir los estándares que establezca el país a dicho producto. También, resultan más que evidentes las diferencias culturales con China que actúan como condicionantes de hábitos de consumo.

Una vez analizados algunos de los riesgos y características que presenta el mercado chino, Deoleo decidió apostar por la entrada en dicho mercado, donde la estrategia de venta de aceite de oliva como producto exclusivo está funcionando adecuadamente. A continuación, se analiza la estrategia de entrada que Deoleo pone en marcha para introducirse en el mercado exterior chino.

En el año 2013, la compañía decide constituir una sociedad china llamada Shanghai Deoleo Trading Co. Ltd., cuya actividad era exclusivamente la comercialización de aceite en China. Así pues, se observa





cómo en un primer momento Deoleo apuesta por la estrategia de exportación directa. A través de dicha oficina, tenía la infraestructura mínima que le permitía ser capaz de vender en el mercado local con medios propios y, a su vez, controlar todo el proceso de exportación y comercialización.

Sin embargo, en el año 2017 decide reorientar la estrategia en el gigante asiático y anuncia la liquidación total y definitiva de esta sociedad tras obtener un resultado negativo de 852.000 euros. En adelante, Deoleo decide seguir con su actividad internacional en el mercado chino a través de la exportación indirecta, dejando de lado los medios propios, ya que consideran que, para volver a establecer una oficina comercial, el consumo de aceite de oliva debería ser mayor. Con este cambio de estrategia, pierde control sobre el proceso de distribución y su retroalimentación se verá reducida si comparamos con la estrategia de exportación directa. Sin embargo, podrá permitirse una menor implicación en el proceso de exportación además de reducir significativamente la necesidad de inversión y los riesgos asociados.

En definitiva, se observa cómo en todo momento la estrategia de entrada en el mercado chino se ha basado en la exportación. Es el método de entrada más tradicional y sencillo cuando una empresa decide dirigirse a un país en el que no tiene una larga experiencia internacional. Además, otra razón que lleva a la elección de esta estrategia es la elevada distancia cultural que existe ya que estamos hablando de un producto de naturaleza mediterránea.

En lo que se refiere al proceso de comercialización en China, Deoleo utiliza una estructura que consiste en producir y envasar en origen. Dicho proceso lo lleva a cabo a través de la unidad generadora de efectivo llamada “mercados internacionales”, que se dedica a la explotación comercial del aceite producido, utilizando las marcas que posee el grupo en este mercado.

El hecho de tener acuerdos comerciales con importantes distribuidores del mercado chino junto con haber introducido algunas marcas del grupo en los diferentes *marketplaces* de mayor éxito, le permite vender directamente al cliente final evitando la necesidad de implantarse en China. Esto influye de manera positiva, pues permite recuperar parte del control perdido sobre el proceso de venta tras abandonar la estrategia de exportación directa.

Deoleo se dirige al mercado chino con una estrategia múltiple en canales de distribución, a través de los cuales consigue introducir la mayoría de las marcas que tiene en cartera. En este caso, la empresa utiliza el canal *offline* para orientarlo a la venta de aceite de oliva de mayor prestigio y calidad, consiguiendo que se distribuya en tiendas de productos *gourmet* o supermercados. Por ello, Deoleo se introduce en 2019 en Hema, una red de supermercados de última generación, con la marca Carapelli y Hojiblanca.

Además, ha conseguido introducir sus principales marcas, como son Carbonell, Bertolli y Carapelli, en las cadenas de distribución más importantes del mercado chino. Dichas cadenas son Rt Mart, Carrefour, Walmart y Metro. Aparte de que estas cadenas ofrezcan los productos de Deoleo en sus líneas de supermercado, también pueden encontrarse en su tienda *online*.

En lo que respecta al canal *online*, las marcas que posee con más renombre se encuentran dentro de las principales plataformas de venta como es Tmall classic, una tienda insignia que llega a más de 500 millones de consumidores chinos. A su vez, Bertolli se encuentra presente en Jd.com. También, destacan las colaboraciones conseguidas con las tiendas Metro y Hema, lanzando una nueva gama llamada Carapelli Organic.

En conclusión, los productos españoles cada vez producen más admiración en el mercado chino, especialmente el aceite de oliva virgen extra. Además, desde hace unos años se ha empezado a descubrir la versatilidad que posee el aceite de oliva en la cocina cotidiana china, así como los beneficios para la salud que reporta, por lo que resulta fundamental el grado de esfuerzo que se realice para dar a





conocer el producto. Así pues, es clave la inversión en publicidad de marca junto con el envase para que el consumidor relacione el producto con España. De esta manera, la empresa será capaz de aprovechar la imagen reforzada de marca que tiene España en el mercado chino.

Fecha actualización: agosto de 2023

Más aplicaciones, casos breves y cuentos estratégicos en: www.guerrasynavas.com



Fundamentos de dirección estratégica de la empresa
Thomson Reuters-Civitas, 3ª edición, 2023