



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO EN EL MERCADO CHINO DEL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL.

Alumno: Xiaona Ji

Julio, 2015

ÍNDICE:

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.	3
2. INTRODUCCIÓN: EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA.	4
3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN CHINA.	9
3. 1. ANÁLISIS DAFO DEL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN CHINA.	15
4. LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL.	16
4.1. ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, LEGAL Y ECONÓMICA DE CHINA EN LOS GERENTES.	19
4.1.1. ENTORNO POLÍTICO.	20
4.1.2. ENTORNO LEGAL.	22
4.1.3. ENTORNO ECONÓMICO.	27
4.1.4. ENTORNO CULTURAL.	32
4.1.4.1 TEORÍA DE HOFSTEDE PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CULTURAS: LA CULTURA CHINA.	35
5. ESTRATEGIAS PARA INTRODUCIR EL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN EL MERCADO CHINO.	39
6. ALGUNOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA NEGOCIAR CON ÉXITO CON LOS EMPRESARIOS CHINOS.	42
7. ANÁLISIS DE UN CASO REAL.	44
8. CONCLUSIONES.	50
9. BIBLIOGRAFÍA.	54

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

De acuerdo con las prácticas de empresas que he llevado a cabo durante este cuatrimestre en relación al negocio del aceite de oliva en España con el mercado chino, he decidido elaborar mi trabajo fin de grado enfocándome a este sector.

El sector del aceite de oliva es considerado como un sector estratégico dentro de los alimentos españoles, dada la posición del país como primer productor y exportador mundial, y más concretamente en Andalucía. Países emergentes como China, son un foco de atracción para aquellas empresas españolas que quieran abrirse al mercado del aceite de oliva internacional.

El objetivo del presente proyecto es ofrecer una visión general de cómo los empresarios españoles llevan a cabo prácticas directivas para negociar con éxito en el mercado del aceite de oliva en China. Para ello realizaré primero un análisis del sector oleícola en el gigante asiático. En él se analizará las diferencias en cuanto a los gustos y preferencias del consumidor chino en referencia al aceite de oliva español, así como sus hábitos de compra, poder adquisitivo que poseen, etc.

Posteriormente se realizará un análisis en cuanto al entorno político y legal, económico y cultural de China. Este análisis nos permitirán observar cómo afectan a los gerentes a la hora de tener que tomar decisiones para negociar de forma correcta con los empresarios chinos, pues cualquier pequeño detalle puede conducirnos al éxito, o en el caso contrario al fracaso de una posible cooperación.

Por otra parte, con el objetivo de conocer más a fondo la cultura China, realizaré también una evaluación de la cultura del gigante asiático mediante la teoría de Hofstede, con el fin de saber qué implicaciones pueden traer consigo estas diferencias culturales al negocio del aceite de oliva.

Y por último, de acuerdo a mis prácticas de empresas, realizaré un análisis basado en mi propia experiencia en relación a los pasos que hemos llevado a cabo para conseguir contactar con los empresarios chinos, con el objetivo de llegar a un acuerdo en la negociación para la exportación de nuestro aceite. Con ello, explicaré también los obstáculos y problemas a que hemos tenido que enfrentarnos a la hora de negociar con dicho mercado.

2. INTRODUCCIÓN: EL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA.

El sector del aceite de oliva constituye el principal componente del conjunto global de sectores de aceites y grasas operativos en España, los cuales configuran, entre todos ellos, uno de los más importantes grupos económicos de la Industria de Alimentos Transformados (ICEX, 2012).

España cuenta con 2.500.000 hectáreas de olivar, siendo la mayor superficie del mundo y el 25% de la extensión olivarera global, y también con el mayor número de olivos: 309 millones. Posee más de 260 variedades de olivo y 23 denominaciones de origen protegidas de aceite de oliva virgen (Fitchett, 2012).

Por las peculiaridades del cultivo del olivo, la producción a nivel mundial no sufre variaciones de importancia en el corto plazo. El olivo puede tardar unos 5 años en comenzar a producir, pero no es hasta los 20 años cuando alcanza su pleno desarrollo y hasta los 30 ó 35 cuando alcanza una producción “adulta”. Además requiere unas condiciones de clima y suelo específicas.

A nivel internacional, destacamos la presencia del International Olive Oil Council (IOOC), la organización intergubernamental más importante de este sector, cuya sede principal se encuentra en Madrid y está constituido por 23 países miembros. Esta entidad es quién se encarga de promover e impulsar el consumo y la producción del aceite en el mundo, mediante la difusión de la calidad y de los beneficios que aporta el aceite de oliva (DHL).

En la actualidad, en el sector del aceite de oliva de España sigue teniendo gran peso específico la comercialización a granel, la cual supone más del 40% de la comercialización total de aceite de oliva. Otro importante rasgo sectorial es la fuerte concentración de la actividad sectorial en unas pocas Comunidades Autónomas, especialmente en Andalucía, donde se produce más del 80% del aceite de oliva de España (ICEX, 2012).

Sin embargo, en las últimas décadas está surgiendo la producción de aceite de oliva en países con una tradición menor, como por ejemplo, Argentina, Australia y Chile, los tres mayores productores de aceite de oliva lejos del Mediterráneo.

En cuanto al consumo de aceite de oliva, los tres principales productores son los principales consumidores. Sin embargo, el consumo está mucho más distribuido por países a nivel global

en comparación con la producción, y algunos de los mayores productores mundiales como España y Grecia producen mucho más de lo que consumen (Fitchett, 2012).

El aceite de oliva impulsó las exportaciones andaluzas en el 2014, alcanzando los 2.185 millones de euros para este año, un 42% más que en el 2013, el 5.9% de todas las ventas de Andalucía exterior (Mouze, 2015).

El sector del aceite de oliva ha conseguido también con gran éxito aumentar la exportación de aceite para absorber el gran incremento de la producción de aceite de las últimas campañas.

Podemos observar en la Tabla 1 que las exportaciones del año 2014 ha incrementado considerablemente en relación a los años anteriores, con una mercancía exportada por un valor aproximado de unos 1.267 millones de euros, mientras que en el año 2013 sólo se había llegado a sobrepasar los 814 millones:

Tabla 1: Exportaciones del aceite de oliva en España (en millones de euros).

2014	2013	2012	2011	2010
EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT	EXPORT
1.267.610,9	814.111,59	845.692,04	746.730,7	875.210,57

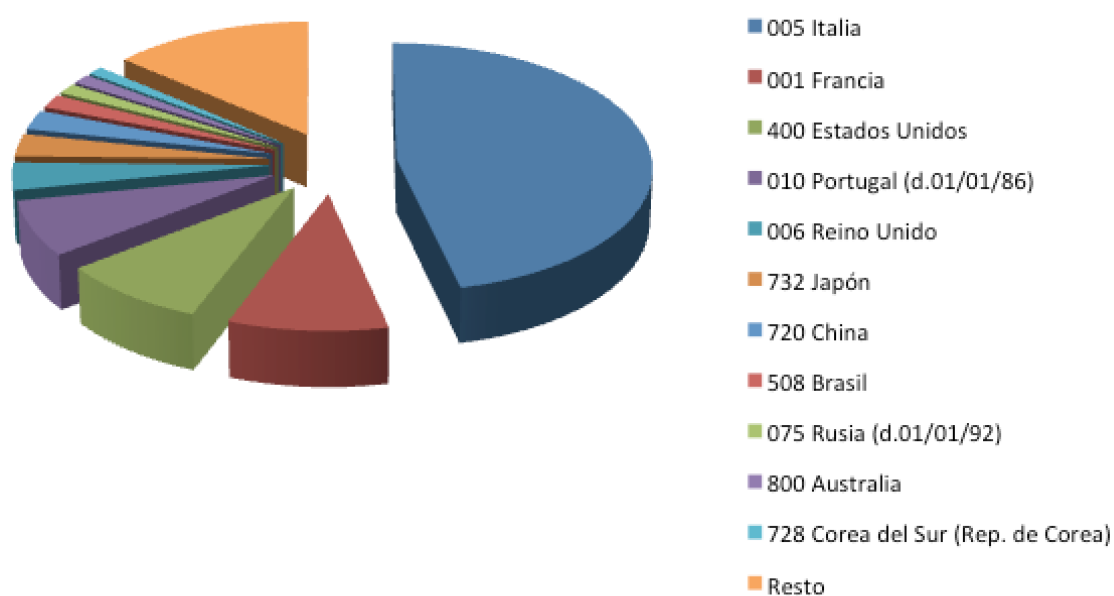
Fuente:González, (2014).

En el gráfico 1 mostramos el destino del valor de las exportaciones españolas desde 2010 a 2014, y observamos como en el acumulado, Italia sigue siendo el principal cliente, sobre todo en lo que se refiere a aceite de oliva a granel que es envasado y distribuido en Italia y, en la mayoría de las veces, reexportado a un coste mucho mayor.

Por otra parte, Estados Unidos ocupa ya el tercer puesto, y países emergentes como China entran en los 10 primeros puestos en cuanto a la participación de las exportaciones españolas de aceite de oliva.

Así, podemos observar cómo las economías más fuertes y nuevas del mundo participan ya muy activamente de este producto, en el que la presencia del mercado asiático cobra cada vez más importancia, y que está encabezado principalmente por China y Japón. Hay que destacar que estos países han conseguido posicionarse por delante del mercado hispanoamericano, que tiene a México ocupando el decimotercer lugar.

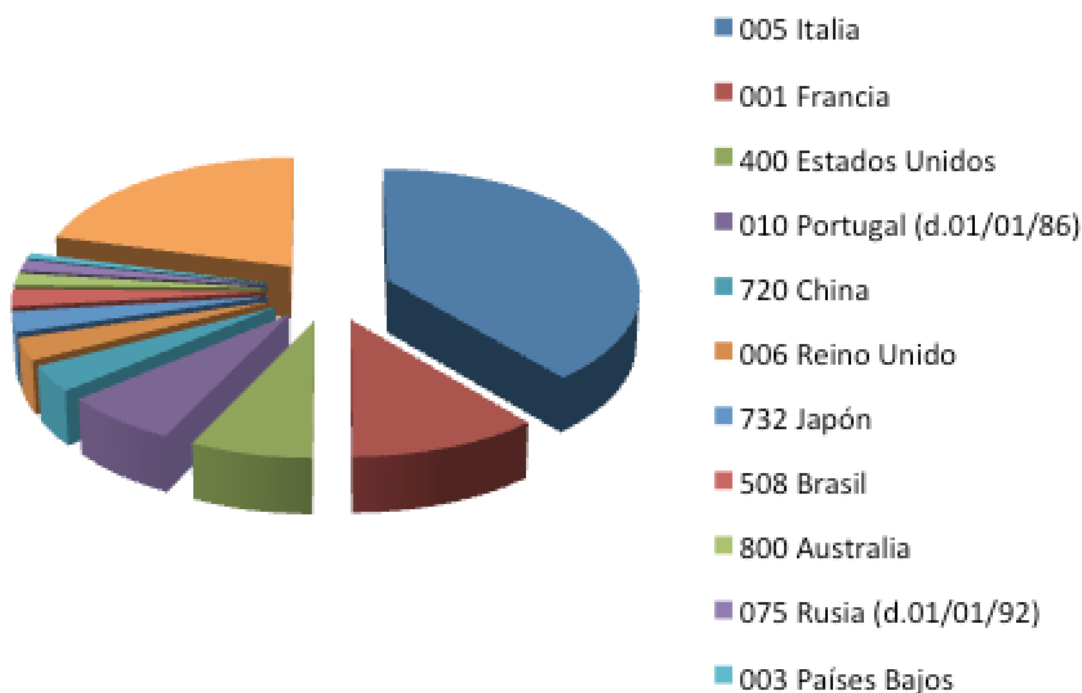
Gráfico 1: Destino de las exportaciones del aceite de oliva español desde el año 2010 al 2014.



Fuente: González, (2014).

Si trasladamos esos datos para el año 2014, podemos ver la gran tendencia del aceite de oliva español en Italia, y la importancia cada vez más destacable de países asiáticos como China y Japón.

Gráfico 2: Destino de las exportaciones del aceite de oliva español del 2014.



Fuente:González, (2014).

Por último, destacar también que hay una creciente presencia del aceite español en países pocos tradicionales como Australia o Corea del Sur, ya que se muestra que existe un incremento de interés en este producto, al mismo tiempo que los clientes empiezan a valorar el aceite español con marcaespañola.

Para ver estas tendencias crecientes, lo mejor es fijarse en ver en qué países ha crecido más la exportación desde 2010 a 2014, siempre teniendo en cuenta a países con una exportación regular y países que en 2014 importen más de 10 millones de euros:

Tabla 2: Destino de las exportaciones del aceite de oliva español desde el año 2010 hasta el año 2014 (en millones de euros).

País	Exportaciones en 2014	Exportaciones en 2010	Exportaciones acumuladas 2010 a 2014	Crecimiento de 2010 a 2014 (%)
720 China	32.633,08	13.117,64	170.257,50	148,77
006 Reino Unido	45.460,43	25.862,01	145.647,70	75,78
010 Portugal (d.01/01/86)	92.300,60	53.293,45	335.390,12	73,19
732 Japón	37.341,80	22.414,29	132.740,59	66,60
400 Estados Unidos	111.918,97	70.487,12	352.604,38	58,78
728 Corea del Sur	14.039,59	9.525,26	52.553,49	47,39
005 Italia	595.178,23	422.540,89	1.921.147,21	40,86
004 Alemania	12.567,97	8.996,88	51.135,58	39,69
412 México	13.640,17	10.011,08	56.383,81	36,25
001 Francia	120.014,19	97.562,78	549.089,28	23,01
075 Rusia (d.01/01/92)	17.075,68	14.664,98	69.765,24	16,44
017 Bélgica (d.01/01/99)	12.522,66	12.405,07	62.352,19	0,95

Fuente: González, (2014).

Así, podemos observar cómo en la Tabla 2, China se encuentra en el primer puesto en cuanto al crecimiento de las exportaciones de España en el país, lo que se traduce en una gran oportunidad para seguir creciendo en este potencial mercado para el negocio del aceite de oliva español.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN CHINA.

El aceite de oliva empezó a introducirse en el mercado chino a finales de los años 80, pero no fue hasta principios de los años 90 cuando se empezó a experimentar un fuerte crecimiento.

Centrándonos más en el tema que nos interesa, la evolución del mercado de aceite de oliva español en China ha incrementado su cuota de mercado en un 90%, convirtiéndose en los últimos años en un gran potencial para el aceite español a nivel mundial. (Interprofesional del aceite de oliva español). De los 20 principales mercados de exportación del aceite español, China es el de mayor crecimiento, puesto que ya ocupa puestos entre el quinto y el sexto mayor importador de aceite de oliva español.

España, líder mundial en producción, comercialización y exportación de aceite de oliva también es líder en China en todas las categorías, llegando a representar el 40% del mercado de Aceites de Oliva en ese país. La tendencia es de gran crecimiento de la demanda, especialmente del virgen extra, la categoría más consumida.

El aceite de oliva es percibido por el consumidor chino como un producto de calidad y bienestar para la salud, siendo éste el principal factor por el cual los consumidores chinos tienden a comprar el aceite.

Además, cada vez son más los consumidores chinos que asocian la calidad del aceite de oliva con España, lo que da lugar a una imagen positiva del país.

En la actualidad, la preocupación de los consumidores chinos por la alimentación saludable es cada vez más creciente, y esta preocupación puede convertirse en una gran oportunidad para aquellas empresas españolas dedicadas al sector oleícola que quieran explotar el mercado chino. Esta es sin duda uno de los principales motivos de la compra, ya sea para uso propio o para regalo en ocasiones especiales. Por ello, la promoción del aceite de oliva por parte de muchas empresas e instituciones en territorio chino se enfoca principalmente en resaltar los beneficios que posee para la salud, y además, el gobierno chino promueve activamente el consumo del aceite de oliva con beneficios como por ejemplo una tasa de IVA reducida para el aceite de oliva virgen.

Así, en el año 2013, el tamaño del mercado de aceite en cifras de ventas en China alcanzó 97 millones de euros (Mouze, 2015).

Hay que destacar también que son cada vez más las empresas chinas que usan el aceite de oliva para la venta de cosméticos. En algunas zonas de China, el aceite de oliva es considerado como un producto cosmético e incluso medicinal.

Actualmente, hay muchas empresas españolas que se dedican a la elaboración de cosméticos con base de aceite de oliva, como por ejemplo jabones, cremas, aceites para la cara, productos para el cuidado del cabello, productos de maquillaje, etc...

Así, se ha comprobado en ferias del sector que se ha aumentado el interés por parte de los agentes y distribuidores de cosmética chinos en productos españoles que se hayan elaborado con aceite de oliva, ganando así la aceptación del aceite de este producto tanto en las grandes superficies y supermercados como en los spas y centros de belleza (Fitchett, 2012).

No obstante, para que China se convierta en un mercado maduro y de volumen en cuanto al sector del aceite de oliva, es necesario enfrentarse a una serie de obstáculos que aún debe de superar, y es que actualmente el mercado chino se caracteriza más bien por el consumo diario de aceites vegetales. Con la subida de la renta disponible de los hogares, el aceite de oliva se ha hecho muy popular en el mercado asiático, pero sigue siendo un producto en el que se consume ocasionalmente.

Así, tal y como se puede observar en el gráfico 3, hay hasta 7 tipos de aceites vegetales distintos que se consumen más que el de oliva. Esto supone un importante obstáculo para que el mercado de aceite de oliva pase de ser un mercado de pequeños volúmenes de ventas a un mercado de grandes volúmenes, ya que aún no se vincula a un uso concreto cotidiano por parte de los consumidores chinos.

Por tanto, es necesario fomentar el uso diario del aceite de oliva en los hogares chinos, llevando a cabo para ello grandes inversiones de promoción.

Así, me gustaría destacar que durante mi tiempo en las prácticas de empresas, tuve la oportunidad de contactar y de negociar con algunas empresas tan importantes como la compañía COFCO, que es una empresa que comercializa aceite de oliva bajo sus propias marcas, y que para vender sus productos lo que hacen es realizar inversiones en fuertes campañas de promoción, con la finalidad de convertir el aceite de oliva en la segunda botella de aceite en todos los hogares de China.

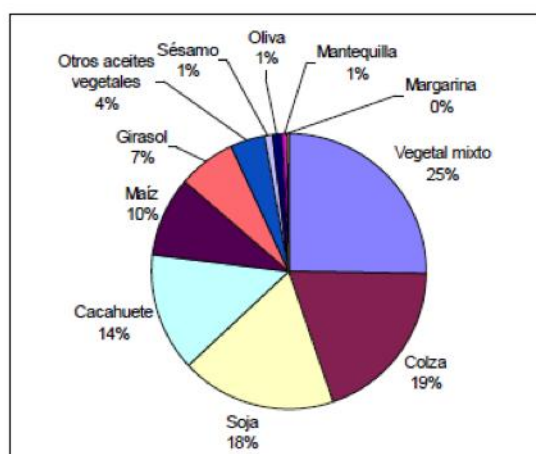
Otro tema a resaltar del mercado chino, es que se caracteriza por estar muy fragmentado. Existen grandes diferencias de niveles de ingresos, así como diferencias muy importantes entre los consumidores del campo y de la ciudad, de unas regiones de China y de otras.

El aceite de oliva, al igual que otros productos extranjeros, se ha ido introduciendo por las principales ciudades de China, como Shanghai, Pekín y Cantón.

Hoy en día podemos considerar estas ciudades como el principal mercado de aceite de oliva en China, y por tanto no debe descuidarse, ya que en estas ciudades es dónde se encuentran aquellos consumidores que poseen un nivel adquisitivo medio-alto de y atraídos por la cultura y gastronomía occidental. Las ciudades como Pekín y Shanghai cuentan con grandes comunidades de europeos, australianos, americanos, que conocen el producto y constituyen un nicho significativo por sí mismas. Aun así, el verdadero potencial del mercado está en los actuales 20 millones de familias urbanas con poder adquisitivo superior a los 4.000€ anuales y especialmente en los 2 millones de familias con renta disponible superior a los 10.000€/año. Está previsto que este grupo de alto poder adquisitivo crezca hasta los 160 millones de familias en 2020, por lo que se esperan buenas perspectivas de crecimiento de los consumidores potenciales, ya que cada vez son más familias chinas que se incorporan a la clase media. (Fitchett, 2012).

Gráfico 3: Cuotas de los distintos aceites y grasas alimentarios en China en valor (2011).

CUOTAS DE LOS DISTINTOS ACEITES Y GRASAS ALIMENTARIOS EN CHINA EN VALOR (2011)



Fuente: Euromonitor International

Tamaño total del mercado de grasas y aceites

72.691 millones de RMB

Tamaño del mercado de aceite de oliva

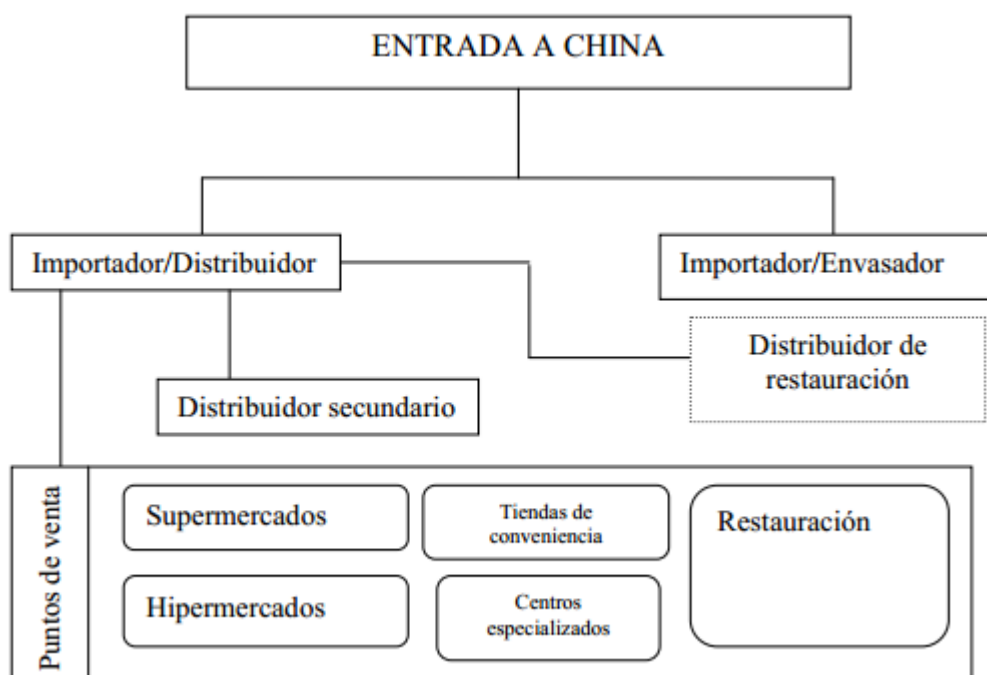
697.5 millones de RMB

Fuente: Fitchett, (2012).

Es importante destacar también que el precio del aceite de oliva es más caro que el precio de los aceites vegetales que se suele consumir diariamente en China, y esta diferencia de precios se convierte en un obstáculo para aquellos consumidores que viven en aldeas o pueblos, con pocos conocimientos en relación al producto y con un poder adquisitivo bajo o muy bajo. Por otra parte, aquellos consumidores chinos que consumen aceite de oliva, en una cata a ciegas, se ha demostrado que se decantan más por el aceite de oliva refinado. En general, el sabor del aceite de oliva virgen extra es considerado como un sabor demasiado fuerte para el consumidor chino, y en el que es difícil de adaptarlo a su estilo de cocina, y por este motivo prefieren aceites más suaves. Sin embargo el aceite de oliva virgen tiene una percepción de mayor calidad, y durante la decisión de compra este es el factor que predomina, tanto por el estatus que aporta como por las connotaciones saludables que tiene, y por ello se vende más el aceite de oliva (Fitchett, 2012).

A pesar de los obstáculos, las principales marcas a nivel internacional ya se encuentran presentes en el mercado chino, principalmente en la gran distribución, en la que se registra el grueso de las ventas de aceite.

Gráfico 4: Formas de distribución del aceite de oliva español en el mercado chino.



Fuente: Santos de Taramona, (2011).

Además de la gran distribución que podemos observar en el gráfico 4, se pueden considerar importantes otros tres canales de distribución como el canal HORECA, las tiendas “gourmet” y el “canal regalo”. A continuación se hará una breve descripción de estos 3 canales (Santos de Taramona, 2011):

- **Canal HORECA:** Este canal distingue la venta del aceite de oliva entre los establecimientos de cadenas de distribución internacionales de elevado nivel, que cuentan con chefs extranjeros, y los establecimientos con chef chino.

El primero posee la ventaja de que conoce el producto y saben cómo usarlo de la manera más eficiente en la cocina, mientras que el segundo, en él se requiere mayores esfuerzos en promociones y campañas publicitarias, ya que estos no poseen muchos conocimientos en relación al aceite de oliva. No obstante, en el canal HORECA, el mercado con establecimientos con un alto nivel chef chino son los que poseen mayor potencial de crecimiento.

- **Canal regalo:** Este segundo canal destaca su importancia en Pekín, ya que allí es donde se encuentran las oficinas centrales de las principales empresas chinas.

A través de este canal, el volumen de ventas del aceite de oliva ha aumentado considerablemente gracias a la llegada del Año Nuevo Chino u otras festividades chinas, que son ocasiones en los que las empresas chinas aprovechan para hacer regalos a sus empleados. En los últimos años, se ha hecho la moda de regalar paquetes con botellas de aceite de oliva entre los familiares, amigos, empresas y empleados, etc...

En ocasiones, también se regalan estas botellas de aceite de oliva junto con otros productos agroalimentarios chinos.

Sin duda alguna, hay que tener muy en cuenta estas campañas de regalo, ya que gracias a él podemos aumentar nuestras ventas.

Por otra parte, hay que destacar que la venta directa de los productos mediante internet ha incrementado su importancia durante los últimos años en el mercado chino, y en este tipo de venta incluimos también al sector del aceite de oliva.

- **Canal gourmet:** Este tipo de canal también está cobrando cada vez más importancia en el mercado chino, aunque el volumen de ventas a través de él aún no sea muy significativo en comparación de los otros canales.

Los clientes que acceden a él se caracterizan por poseer un alto poder adquisitivo, que viven en ciudades, poseen un mayor conocimiento del aceite de oliva y además son atraídos por la cultura y gastronomía occidental.

Una de las grandes amenazas que deberá enfrentarse durante los próximos años el sector del aceite de oliva de marca española es a la fuerte entrada 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 realizando prácticas perjudiciales para el sector, ya que suelen incurrir a la mezcla con otros aceites de peor calidad o el almacenaje en condiciones deficientes, pudiendo provocar el deterioro de la imagen del aceite de oliva español.

El reto para el futuro del sector del aceite de oliva en el mercado chino es traspasar la frontera de las ciudades de primer nivel y, mediante una fuerte inversión en promoción y en la educación del consumidor, poder establecerse como un producto de uso diario a medida que va creciendo la clase media del país asiático.

3. 1. ANÁLISIS DAFO DEL MERCADO DE ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN CHINA.

Tabla 3: Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Precio elevado. • Distribución limitada. • Poca información del consumidor chino con respecto al producto, ya que tienen dificultades para identificar el aceite bueno y malo, por la etiqueta; no han aprendido sobre la historia y cultura del aceite de oliva; no pueden diferenciar bien el aceite de oliva de los diferentes países, diferentes colores, diferentes sabores y grados, etc... • Carencia de una fuerte inversión en campañas publicitarias y promoción del aceite de oliva. • Los empaquetados y etiquetados no son competitivos en (diseño y calidad) en comparación con los productos existentes en el mercado. • El aroma del aceite de oliva español, es para el gusto del consumidor chino demasiado fuerte.	• Existencia de productos sustitutivos. Por ejemplo: el aceite de soja, el aceite de maíz o el aceite de cacahuete, que son los típicos tipos de aceite que suelen usarlo a diario los chinos. • Existencia de una fuerte competencia de aceites más baratos. • Los productos italianos poseen de una imagen y reputación del país más valorado en el mercado chino que el producto español, lo que da lugar a que controlen el mercado. • Poca presencia en el mercado chino.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Los chinos perciben el aceite de oliva como un producto de calidad, y que poseen beneficios saludables.	• En la actualidad, el mercado chino se encuentra en constante crecimiento. • Cada vez son más los consumidores chinos que se preocupan por la salud, por lo que tienden a comprar productos alimenticios saludables y de calidad. • El consumidor chino que se preocupa por la cocina cada vez es más joven.

Fuente: Cámara de comercio de España en Taiwán, Santos de Taramona y Gálvez, (2011).

4. LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL.

Hoy en día, no es raro ver que una persona domine a la perfección 2 ó 3 idiomas al mismo tiempo, así por ejemplo, los niños españoles empiezan aprendiendo inglés desde muy pequeños, ya que es el idioma oficial a nivel mundial, y el saber dominar bien este idioma nos abrirán muchas puertas en el futuro para la búsqueda de empleos. Por su parte, los estadounidenses piensan que el inglés es el único idioma del comercio internacional y no aprecian la necesidad de aprender otros idiomas.

La idea de sólo dominar un idioma (el monolingüismo), nos muestran que este es uno de los principales signos de que el país sufre de mentalidad estrecha. Las personas que tienen una mentalidad estrecha son incapaces de mantener una visión amplia del mundo, se cierran en torno a una idea y no son capaces de apreciar otros puntos de vista (Robbins & Coulter, 2005). Este tipo de mentalidad se convierte en un obstáculo grande para los gerentes que trabajan en un mundo empresarial globalizado, ya que si los gerentes sólo tienen en cuenta sus propias ideas e ignoran los valores, creencias o costumbres de los demás, y aplican rígidamente a las culturas extranjeras la idea de que “lo nuestro es mejor que lo suyo” encontrarán dificultades para competir con otros gerentes y empresas internacionales que sí tratan de tener distintos puntos de vista y también de querer aprender cómo son los valores, creencias, costumbres, tradiciones o idiomas del país con el que están negociando o van a iniciar el negocio, así como las diferencias de los mercados (Robbins & Coulter, 2005).

Así, autores como Howard Perlmutter y David D. Heenan han definido las 3 posturas que pueden tomar un gerente de la siguiente manera:

- 1) **Gerente etnocéntrico:** Es la actitud que adopta el gerente al pensar que las prácticas administrativas llevadas a cabo en el país de origen son superiores al del resto de los países, y que éstas se pueden exportar al mismo tiempo que los bienes y servicios de la organización (Perlmutter & Heenan, 1986).
- 2) **Gerente policéntrico:** Es la actitud que adopta el gerente al pensar que las políticas de administración de un país extranjero son mejor entendidas por su propio personal administrativo, y por tanto, la organización local debe depender de las oficinas en el exterior (Perlmutter & Heenan, 1986).
- 3) **Gerente geocéntrico:** La organización en conjunto está orientada globalmente, el objetivo principal consiste en el ahorro de los costes y la creación de una imagen

corporativa unificada a nivel mundial. (Perlmutter & Heenan, 1986). Es decir, estandariza las mejores prácticas posibles, aplicadas de manera global (universal).

Por otro lado, los autores Robbins y Coulter han analizado las posibles ventajas e inconvenientes que pueden conllevar el hecho de tomar una postura frente a las otras, en la que se puede resumir en la tabla 4 que aparece a continuación de la siguiente manera:

Tabla 4: Ventajas e inconvenientes de las distintas posturas.

ETNOCÉNTRICA		POLICÉNTRICA		GEOCÉNTRICA	
Orientación	Patria	País de residencia		Mundo	
Ventajas	• Estructura simple. • Control más estrecho. • Conocimientos extensos del mercado y el trabajo extranjero.	• Más apoyo del gobierno local. • Gerentes locales dedicados y con moral elevada. • Impone la comprensión de los problemas globales.		• Objetivos locales y globales equilibrados, • Mejores empleados y métodos de trabajo.	
Inconvenientes	• Administración ineficaz. • Inflexibilidad. • Retrocesos sociales y políticos.	• Duplicación del trabajo. • Menos eficiencia. • Dificultad para mantener los objetivos globales por la centralización en las tradiciones locales.		• Dificultad de alcanzar las metas. • Los gerentes deben tener conocimientos locales y globales.	

Fuente: Robbins y Coulter, (2005).

De estas 3 posturas, según los autores Douglas, Wind y Perlmutter (1973), parece haberse exagerado las expectativas en cuanto a la estrategia geocéntrica y que en términos de eficacia destaca la estrategia policéntrica.

Por tanto, de las 3 posturas que pueden adoptar un gerente, sería conveniente que el empresario español que quiera iniciar su negocio en el mercado del aceite de oliva en China, adoptase una postura policéntrica, ya que es necesario una adaptación local del producto en el país al que queremos exportar, como por ejemplo en cuanto al sabor del aceite, pues los consumidores chinos prefieren un sabor menos fuerte, al contrario que los españoles, que les gustan un sabor más fuerte, y además de adaptarse también a la cultura China, así como su idioma, costumbres, aspectos legales, etc...

De modo que una buena administración global requiere disminuir las diferencias de costumbres y prácticas nacionales. Las prácticas administrativas que funcionan en España puede que no funcionen en el país extranjero, que en nuestro caso estaríamos hablando de China (Robbins & Coulter, 2005).

Así, como experiencia personal, destacar que mi tutor externo me contrató para las prácticas de empresas precisamente por ser políglota (chino mandarín, chino dialecto, español y un poco del inglés), ya que él sólo habla el español y algo del inglés, de modo que para mí una ventaja que tenía con respecto al resto de mis compañeros de la carrera. Además, gracias a que pertenezco a una familia china, poseo suficientes conocimientos en relación a la cultura de este país, un aspecto positivo que valoró mi tutor, puesto que él tenía escasos conocimientos con respecto a este tema.

Como conclusión, podemos concluir que mi tutor estaba adoptando una postura policéntrica, pues aunque él no dominaba el chino ni tampoco conocía mucho la cultura de este país, se había preocupado en buscar a alguien que sí entendiese estos temas y le pudiera ayudar así durante el proceso de negociación con el mercado chino (adaptación cultural y del idioma en China).

4.1. ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, LEGAL Y ECONÓMICA DE CHINA EN LOS GERENTES.

Antes de iniciar la exportación del aceite de oliva, es importante realizar un análisis de las oportunidades comerciales que podemos tener frente a los costes, riesgo del país, así como el riesgo de las divisas, la protección jurídica y la complejidad aduanera del país de destino, China. Por tanto, la preparación es clave para exportar con éxito, y para ello nos plantearemos las siguientes cuestiones:

- ¿Tiene aduanas, que restricciones tiene mi producto?
- ¿Conozco bien las costumbres de los compradores?
- ¿Tengo mi web totalmente adaptada a cada país?
- ¿Estoy bien comunicado en las RRSS locales, Premios locales?
- ¿Mi importador es fiable y cumple con la legislación local?
- ¿Qué interms utilizar? Exworl vs DDP
- ¿Tengo un socio logístico adecuado?

El Incoterm Exworks (en fábrica) es uno de los términos comerciales más frecuentes utilizados por el vendedor en la operación de compraventa nacional o internacional de mercancías, ya que establece que el vendedor realiza la entrega de las mercancías empacadas y embaladas apropiadamente para su exportación, en su establecimiento (taller, bodega, almacén, etc...) o en otro lugar convenido. En este caso, el vendedor no tiene la obligación de realizar la carga de la mercancía al transporte seleccionado por el comprador, ni realizar los trámites aduaneros para su exportación. En resumen, este término representa la menor obligación para el vendedor, mientras que el comprador es quién asume todos los costos y riesgos involucrados en llevar la mercancía desde el punto de acuerdo, o en su caso, en el lugar de entrega hasta el lugar de destino (Comercio y Aduanas, 2010).

Por otro lado, el término DDP significa el máximo de obligaciones para el vendedor y no debe utilizarse si el vendedor no puede obtener la licencia de importación. El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor (Área de Pymes, 2010).

A continuación se realizará un análisis del entorno político y legal, económico y cultural de China.

4.1.1. ENTORNO POLÍTICO.

La forma de gobierno de China es la República Popular, que es uno de los pocos estados socialistas que quedan en el mundo. Esta forma de gobierno se caracteriza por ser comunista y socialista, pero también autoritaria y corporativista, con una serie de restricciones como al libre acceso del internet, a la prensa, o al derecho de tener más de un hijo, etc,

La República Popular China fue proclamada en el día 1 de Octubre de 1949 en la plaza Tiananmen de Beijing (capital de China).

El Partido Comunista Chino (PCC) es un partido que posee unas características propias, específicamente “chinas”, que le vinculan con tradiciones de organización política del país que han existido desde hace muchos: el confucianismo en especial, y por detrás el leninismo. Por su parte, el marxismo como ideología fue relativamente escaso (Fanjul, 2011)

Esta característica del caso chino es lo que hace impracticable la aplicación en China de ciertas teorías convencionales sobre evolución política, ya que a pesar de las predicciones realizadas por numerosos analistas de que la modernización económica debería haber conducido a un cambio en el sistema político del país, la política china aunque haya evolucionado, sigue manteniendo sus bases fundamentales, entre las cuales ocupa un lugar importante el dominio por el Partido Comunista. (Fanjul, 2011).

Pese a los errores que había cometido el Partido Comunista durante las 5 largas décadas en las que ha gobernado, el partido devolvió a China la unidad nacional, le permitió superar una larga crisis que se arrastraba desde mediados del siglo XIX, y le ha transformado en una potencia temida y respetada en la comunidad internacional, y además, está liderando un gran proceso de transformación económica que ha producido una mejora espectacular en las condiciones de vida de la población, ha permitido una gran extensión de las libertades personales y ha multiplicado las oportunidades que se abren ante los ciudadanos, gracias a la ayuda de Internet y otros medios de comunicación(Fanjul, 2011).

Destacar así, que para el año 2020, los miembros del comité central del partido comunista (PCC) anunciaron su programa de reforma, con el objetivo de relanzar la economía China. Dicho programa incluye las siguientes actividades: Avances políticos como el cierre de los centros de trabajos forzados; Mayor independencias de las cortes de justicia a nivel local; Flexibilización de la política del hijo único; La reforma del “hukou”, que regula la

movilidad y el acceso a los servicios públicos por los ciudadanos;La reforma del acceso a bienes raíces para facilitar la cesión de tierras agrícolas por los campesinos;La liberalización de las tasas de interés y la apertura progresiva de las transacciones financieras;La reforma de las empresas de Estado (Santander Trade, 2015).

A pesar de que actualmente China sigue teniendo restricciones fuertes de censura de internet y otros medios de comunicación, no hay que infravalorar los esfuerzos que el gobierno chino está realizando por mejorar las condiciones de calidad de vida de los habitantes, así como una mayor liberalización de la economía y de relaciones comerciales con el mundo exterior.

Lo mismo que China fue avanzando en la reforma económica y un día se encontró con que ya no era socialista sino capitalista, el marco de libertades, de crítica, de participación ciudadana irá avanzando, y un día, quizás no muy lejano, China se encontrará con que, por fin, se puede considerar como una sociedad democrática(Fanjul, 2008).

Como conclusión, si lo aplicamos al negocio del aceite de oliva, estas mejoras pueden suponer una nueva oportunidad para las exportaciones de aceites de España, de modo que sería aconsejable tenerlo muy en cuenta si queremos expandir nuestro negocio. Además, me gustaría destacar también que las buenas relaciones bilaterales políticas y económicas mantenidas entre China y España durante los últimos años, pueden mejorar considerablemente las actividades comerciales que España tienen con China, lo que a su vez puede beneficiar también a las exportaciones de aceites.

4.1.2. ENTORNO LEGAL.

En el tiempo que estuve durante las prácticas de empresas, la compañía logística que decidimos elegir para el envío de las muestras de nuestro producto fue DHL, aunque antes de elegir a DHL también habíamos contactado previamente con otras empresas logísticas para hacer una comparación de precios y asegurarnos de que nuestro producto llegaría a China con total protección y sin ningún problema en las aduanas. Al final decidimos elegir DHL porque nos inspiraba más confianza y seguridad, aunque el precio del transporte fuese un poco más caro en relación con otras compañías logísticas.

Es de destacar que es importante negociar con una empresa de transportes, ya que ellos nos guiarán mejor en nuestro camino a la exportación al saber mejor que nadie cuáles son los documentos que se requieren.

Para encontrar más información sobre esta compañía en relación al negocio del aceite de oliva con China, aproveché la oportunidad que se me presentó cuando se inició la feria Expoliva de Jaén, en el que asistí a la conferencia de “Aspectos claves en la logística para tener éxito en la comercialización internacional del aceite de oliva DHL Express”.

Según Nicolás Mouze, Director de Marketing y Ventas de DHL Express Iberia: “En DHL estamos realizando una firme apuesta por la internacionalización de las empresas españolas, ya que estamos convencidos de que es un factor fundamental de crecimiento y riqueza para toda la economía del país. En este contexto, creemos que es muy importante realizar un asesoramiento específico para sectores productivos autóctonos como es el caso del aceite de oliva”.

Así, centrándonos más en el tema que nos interesa, los aspectos legales que debemos tener en cuenta cuando queremos exportar nuestro aceite hacia el mercado chino son los siguientes:

- **Documentación a presentar en aduanas (Gálvez, 2007):**
 1. **CustomsImportDeclaration:** Este documento debe ser rellenado por el importador en chino, y estar cumplimentada al menos 14 días antes de la recepción de la mercancía en destino. Debe cumplimentarse según el formulario chino. Es necesario entregar el original junto con 3 copias.

2. **CommercialInvoice/ Factura Comercial:** Es un documento que nos informa sobre los detalles de la operación. Este documento debe estar escrito en inglés y chino y debe también entregarse 2 copias. Además, no es necesario un formulario específico.
3. **PackingList/ Albarán:** Es un documento que nos informa sobre los detalles del envío. Este documento debe estar escrito por el exportador en inglés y chino y se entregará el original. No es necesario un formulario específico y además debe realizarse siguiendo las normas internacionales.
4. **Proforma Invoice/ Factura pro forma:** Es un documento que nos informa sobre los detalles de la operación y en el que hay que entregar una copia. Tampoco es necesario un formulario específico. Esta factura contiene normalmente la misma información que la factura comercial, sólo que de forma más resumida.
5. **Bill of Lading:** Es un documento que nos informa sobre los detalles de la operación logística marítima. El documento debe rellenarse por el transportista según los estándares internacionales y existen 2 versiones:
 - **Clean Bill of Lading:** La mercancía ha sido recepcionada por el transportista sin daños aparentes.
 - **Unclean Bill of Lading:** Se cumplimentará por el transportista si la mercancía presentaba daños en el momento de su recepción. Hay que tener en cuenta que si la mercancía presentara daños, otros documentos o contratos firmados con bancos o el importador pueden quedar invalidados o sujetos a cláusulas.
6. **Business Licence:** Es un documento que nos informa que la empresa importadora tiene licencia para operar en el mercado chino. La responsabilidad recae en la empresa importadora, quien debe tener en sus manos este documento para poder recepcionar la mercancía.
7. **CommodityInspectionCertificate:** Es un documento que nos informa que la mercancía ha sido inspeccionada y la importación aprobada. El importador es quién tiene que solicitar este certificado mediante la Administración General para la Supervisión de la Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China (AQSIQ).

Este formulario debe rellenarse necesariamente en chino y sólo tendrá validez para un envío.

- **Registro de la marca:**

En el caso del registro de la marca no es obligatorio, pero es aconsejable para que la marca este protegido legalmente en el caso de que se produzca un uso indebido de terceros.

El procedimiento a seguir para realizar de forma correcta el registro de la marca es (Gálvez, 2007):

1. Se debe buscar una empresa que actúe como agente y que esté reconocida con capacidad para ello por la Oficina de Marcas de Pekín.
2. Se aconseja realizar una búsqueda anteriormente para observar si existen marcas parecidas a la de la empresa exportadora y que nos dificulten el proceso. Antes, el agente tenía que solicitar este trámite a la Oficina de Marcas, pero ahora se puede realizar de forma gratuita desde la web de dicho organismo: <http://202.108.90.72/trade/index.jsp> (únicamente en chino).
3. El agente además deberá presentar la siguiente documentación:
 - Carta de instrucción, en el que la empresa muestra su confianza en que el agente lleve a cabo todos los trámites de registro.
 - Solicitud de la marca a registrar. Una vez que la marca resulte aceptada, la Oficina de Marcas emite un certificado de registro válido por 10 años y renovable indefinidamente.

- **Registro en las aduanas:**

Tiene por objetivo proteger la marca de un producto en su paso por aduanas, ya que autoriza al personal de Aduanas a confiscar bienes sospechosos de ser falsos a su entrada y salida del país o en su depósito aduanero. El certificado de registro contará con una validez de siete años. Para poder ser protegidos bajo este procedimiento, las empresas deben registrar sus marcas o estar en proceso de registro (Gálvez, 2007).

Se deben presentar ante la Administración General de Aduanas (GAC) con sede en Pekín la siguiente documentación (Gálvez, 2007):

1. Certificado del registro del derecho a proteger.
1. Datos de todos los poseedores legítimos del derecho de uso de esa marca.

2. Información sobre posibles infractores.

- **Mercancía paletizada en madera o con embalaje de madera:**

Antes, todo material de madera para embalaje importado a China que procediera de la UE debía someterse a tratamiento a alta temperatura, fumigación y otros tratamientos de desinfección reconocidos por las autoridades locales, requiriéndose un certificado fitosanitario oficial emitido por las autoridades del país emisor que probara que se habían pasado los tratamientos. Desde el 01 de enero de 2006, la R.P. China está aplicando la norma NIMF-15, es decir, no es legalmente necesario el certificado fitosanitario. Aun así, en caso de que el envío no contenga madera, sigue siendo recomendable adjuntar una declaración indicándolo (“Declaration of use of non Wood Packaging Material”) (Gálvez, 2007).

- **Empaquetado y etiquetado en China:** Debe de ajustarse a las reglas sanitarias y de seguridad, y además el material de embalaje no puede ser tóxico o peligroso y debe ser fácilmente degradable y reciclable, de modo que hay que tener en cuenta:
 1. Certificados sanitarios que puede pedir la administración china (como mínimo SOIVRE, aunque todo depende de la administración China).
 2. De acuerdo con los cambios en la regulación aduanera china, efectivos el 1 de Enero de 2011, todos los importadores y exportadores de/a China están obligados a registrarse y obtener el Código de Registro de Aduanas, conocido como el Código CR (ImporterCustomsRegistrationCode), que debe conseguir previamente el importador de la mercancía en China . Este código debe ser incluido en todos los formularios de declaración de aduanas para todos los envíos, excepto para documentos y efectos personales. Se recomienda que nos pongamos en contacto con los socios comerciales en China para así asegurarse de que poseen el Código de registro (Código CR), ya que en caso contrario, todos los envíos de importación o exportación serán retenidos por las autoridades en las aduanas chinas hasta obtener dicho código.
 3. Otro requisito a tener en cuenta es que todos los productos vendidos en China deben tener sus etiquetas de envase y anotaciones en chino (certificado de la verificación de la etiqueta de los alimentos importados), ya que en caso contrario, no nos dejan comercializar el producto, de modo que con sólo escribirlo en inglés no sería suficiente.



Fuente: (Oficina comercial de Prochile en Beijing, 2012).

- **Envío de muestras e importaciones:**

1. Muestras sin valor comercial, pero con valor declarado: con el código CR, valor razonable o control aduanas.
2. Límite importaciones informales: 745 U\$\$.
3. Escalado de aranceles Duty 30% sobre valor el CIF+Good \$servicetax 5% sobre valor CIF+IVA sobre total al 13%.

4.1.3. ENTORNO ECONÓMICO.

A la hora de iniciar un negocio, es importante que el gerente global sepa en qué situación económica se encuentra el país de destino, que en nuestro caso estaríamos hablando de China, y uno de los principales temas a tener en cuenta consiste en saber en qué sistema económico opera el país. Los 2 principales son la economía de mercado y la controlada. Una economía de mercado es aquella en la que el sector privado es dueño de los recursos y los controla. Una economía controlada es aquella en la que el gobierno central planea todas las decisiones económicas. No obstante, en la realidad, ninguna economía es puramente de mercado o controlada (Robbins & Coulter, 2005).

El gerente español deberá conocer el sistema económico de China para poder así restringir decisiones y actos. Otros aspectos económicos a tener en cuenta son las tasas de cambio, tasas de inflación y diversas políticas fiscales (Robbins & Coulter, 2005).

En el caso de China, la forma económica que se practica es la economía de mercado socialista, conocida también como “socialismo con características chinas”.

El socialismo con características chinas está formado por la combinación de los principios básicos del socialismo científico con la realidad de la construcción socialista china. El socialismo constituye la norma básica y las características esenciales, mientras que las características chinas constituyen los principios fundamentales del socialismo (Centro de Información de Internet China, 2007).

Así, en lo económico, China se adhiere al sistema económico básico, caracterizado por el dominio de la modalidad de propiedad pública y el desarrollo conjunto de diversas modalidades de propiedad, creando así una nueva estructura en la que diversas modalidades de propiedad compiten en igualdad de condiciones y logran un desarrollo conjunto (Centro de Información de Internet China, 2007).

A continuación se realizará un pequeño estudio sobre la situación económica de China:

Desde el punto de vista económico, las reformas iniciadas por el presidente chino DengXiaoping han generado el proceso de crecimiento económico más extraordinario de la Historia, sacando de la pobreza a más de 500 millones de personas en muy poco tiempo, y

situando a China en la segunda posición y el primer exportador del ranking mundial de potencias económicas, y posee las reservas de cambio más altas en el mundo (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2014).

El rápido y constante crecimiento que había emprendido el país se vio interrumpido como consecuencia de la crisis mundial que se desató en el año 2009, afectando así a la disminución de las exportaciones del país (Santander Trade, 2015).

Como consecuencia de esta crisis, el crecimiento económico de China se desaceleró hasta 7,6% en 2013, mientras que en el año 2014, el crecimiento se mantuvo alrededor de un 7,5%, gracias a la fuerte demanda interna (Santander Trade, 2015).

En el año 2013, el gobierno ha realizado una serie de acciones con el objetivo de relanzar la economía, para ello han acordado exoneraciones de impuestos para las empresas pequeñas e inversiones en infraestructuras.

Una de las actividades llevadas a cabo por el gobierno chino fue la creación de una nueva zona de libre comercio en el este de Shanghai en Octubre de 2013, lugar donde autoriza las actividades de las empresas extranjeras, aunque con ciertas restricciones. Se eliminó la regulación del crédito, pero las tasas de interés siguen siendo fijadas por el Estado.

Tabla 5: Evolución de los indicadores de crecimiento en China.

En la tabla 5 podemos observar cómo han evolucionado los distintos indicadores de crecimiento en China desde el año 2011 hasta el año 2015.

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015(e)
PIB (miles de millones de USD)	7.314,48	8.386,68	9.469,12e	10.355,35e	11.285,13
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	9,3	7,7	7,7e	7,4e	7,1
PIB per cápita (USD)	5.429	6.194	6e	7.572e	8.211
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	0,6	0,4	-0,5e	-0,6e	-0,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	36,5	37,4	39,4e	40,7e	41,8
Tasa de inflación (%)	5,4	2,6	2,6e	2,3e	2,5
Tasa de paro (% de la población activa)	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USA)	136,10	215,39	182,81e	185,31e	220,58
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,9	2,6	1,9e	1,8e	2,0

Fuente: SantanderTrade, (2015).

Para el año 2015, los expertos económicos avisan que la economía China ha empezado una nueva fase, en el que el crecimiento será inferior al de los últimos años, pero que aun así también se espera que sea grande dicho crecimiento.

Así, según el Centro Estatal de Información, una entidad de estudios gubernamental de China, señala en su informe una ralentización sostenida de la economía China, aunque el crecimiento de las exportaciones aumentará gracias a la recuperación de la economía mundial y las iniciativas estratégicas de “el Cinturón y la Ruta”, que tiene como objetivo estimular la inversión china en el extranjero y también en el comercio exterior del país (Globalasia, 2015).

No obstante, se muestra en el informe que los datos obtenidos no son tan positivos en el mercado interno, debido a una reducción de la demanda de las importaciones (Globalasia, 2015).

Expertos económicos como el señor Meng, un economista del independiente Instituto de Estudios del Mundo y de China, explica con los resultados de las últimas estadísticas obtenidos, que se puede afirmar que la segunda economía mundial se está debilitando.

Meng se refiere a los datos de noviembre, los más recientes, de inflación (que se situó en su nivel más bajo en cinco años, un 1,4 %) o producción industrial (que vio su segundo menor incremento desde 2009, un 7,2 %). En ese mes, el comercio exterior alcanzó un superávit récord de 54.470 millones de dólares, aunque debido a una caída de las importaciones del 6,7 %, signo de una floja demanda interna (Calatayud, 2015).

También el producto interior bruto (PIB) chino registró en el tercer trimestre de 2014 su dato trimestral más bajo desde 2009 al crecer un 7,3 %, por debajo del objetivo del Gobierno del 7,5 % (Calatayud, 2015).

Para la China oficial, estas cifras son indicativas de la "nueva normalidad" que empieza a vivir el país, expresión que repiten sus líderes para referirse a la etapa de menor crecimiento económico que le espera al país a partir de 2015.

De hecho, esta expresión fue empleada por el presidente chino, Xi Jinping, por primera vez en su intervención en un discurso en la reunión de líderes del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), que tuvo lugar en Pekín.

En este discurso, el presidente explicó el significado de la expresión “nueva normalidad”, como que “China ha pasado de una etapa de alto crecimiento a una de crecimiento medio-alto, que la estructura económica se mejorará y actualizará constantemente y que la economía se guiará por la innovación en lugar de por la inversión”.

En conclusión, la mayoría de los expertos económicos, así como los pronósticos realizados por los bancos y agentes de calificación, coinciden en que el crecimiento de año 2015 será más lento que el del 2014. Así, por ejemplo, el banco HSBC estima una expansión del 7,3%, mientras que la agencia de calificación Moody's cree que será inferior al 7%. Por su parte, el pronóstico del Banco Central Chino es de un 7,1%.

Si relacionamos esta situación económica prevista para China con el negocio del aceite de oliva, podemos concluir que sigue suponiendo una gran oportunidad para las empresas

exportadoras españolas, pues según el informe del Centro Estatal de Información de China, con la recuperación de la economía mundial, el crecimiento del consumo sigue manteniéndose estable gracias al aumento de los ingresos y la disminución de los precios al por menor (Calatayud, 2015).

Además, los hechos han demostrado que el socialismo con características chinas es una vía inexorable y exitosa que hará de China una nación socialista modernizada, próspera, poderosa, democrática, civilizada y armoniosa (Centro de Información de Internet China, 2007).

Por último, destacar que según las aduanas chinas, se esperan muy buenas expectativas para el futuro en cuanto al negocio del aceite de oliva de empresas españolas en el mercado chino. Las importaciones de este producto en el gigante asiático se han duplicado durante los últimos años, llegando a alcanzar un mercado valorado en unos 10.5 millones de euros aproximadamente (Sabor artesano).

4.1.4. ENTORNO CULTURAL.

A la hora de iniciar el negocio en China, es importante que el gerente español se haya preparado previamente para enfrentarse a los obstáculos y problemas que pueda anteponerse ante él, ya que hacer negocios no es tan fácil como parece, y menos en un país donde podemos observar que existen grandes diferencias culturales en comparación con España.

Uno de los mayores problemas culturales que pueden encontrarse la mayoría de los empresarios españoles en China es el obstáculo del idioma, debido a que el chino es un idioma difícil de aprender y además hay una escasa implantación del inglés en el país, por lo que muchas veces, se suelen contratar intérpretes (Sosa, 2005).

Por tanto, para negociar en el mercado chino es importante que el empresario español conozca y gestione adecuadamente las diferencias que hay en los sistemas de normas, la lengua, hábitos de comportamiento, principios y valores importantes en China.

Las diferencias culturales entre ambos países son tan enormes que alcanzan a todos los aspectos del mundo empresarial: negociación, contratos, legislación o una simple cena de trabajo (Sosa, 2005).

Así, hay muchos empresarios y directores de grandes empresas multinacionales que basándose en sus experiencias anteriores, coincide en que China es un país “muy diferente”. Tal y como menciona el director comercial de DanobatGroup (y responsable de la empresa en China), Óscar Urdangarín, señala que China es un país en el que “las diferencias culturales lo impregnan todo, incluso la forma de hacer negocios” y asegura que los chinos “tienen un sentido muy práctico de las cosas”, en el que a la hora de hacer negocios “hasta que no confíen en ti, no te van a comprar”. En esto, también coincidió con el fundador y consejero delgado de Eurodalian, Julián Bajo, quién destaca que la “paciencia china es la auténtica paciencia, sobre todo a la hora de hacer negocios” (Confederación de empresarios de Navarra, Eurodalian, & Asociación Navarra de Empresas de Consultoría, 2012).

Como destaca Bajo (2012), los empresarios chinos son muy observadores, ven cómo se expresa y analizan lo flexible que es la persona con quién están negociando. Por otro lado, las prisas en las formas de hacer negocios occidentales pueden ser vistos como una condescendencia. Según Bajo: “Nosotros no contemplamos que una negociación pueda seguir pasados 15 días”, en cambio, ellos “pueden tardar 2 meses para darte una respuesta”.

(Confederación de empresarios de Navarra, Eurodalian, & Asociación Navarra de Empresas de Consultoría, 2012).

En este caso, pude comprobarlo yo misma durante mis prácticas de empresas, en el que estuvimos negociando con un cliente chino durante 2 meses, aunque al final no llegamos a ningún acuerdo, ya que le seguía pareciendo muy caro el precio de nuestro aceite. Una de las grandes diferencias culturales que pude comprobar, es que los españoles son más directos y rápidos en darte una respuesta, mientras que los chinos les dan mucho más vueltas al asunto, ya que no te dicen un “sí”, o un “no” directamente, e incluso hay muchas veces que ni te contestan. En estos casos, lo mejor es armarse de paciencia y esperar si queremos vender nuestro producto, pues en China, las relaciones a largo plazo cobran mucha importancia.

Por tanto, para poder alcanzar los objetivos y acuerdos que queremos durante el proceso de negociación del aceite de oliva, debemos conseguir primero que confíen en nosotros.

Por estos motivos, es aconsejable que el gerente antes de iniciar su aventura en China, se prepare y aprenda los aspectos culturales básicos del país. “Unos 200 empresarios han realizado cursos en estos 2 años; cada vez hay más interés, la progresión es exponencial y ya hay listas de espera”, afirma Amadeo Jensana, director del Círculo de Negocios de Casa Asia en Barcelona. Dicha compañía ofrece cursos de cultura china para empresarios, así como una base de datos de expertos para diseñar cursos a medida (Sosa, 2005).

Además de prepararse previamente en cursos para conocer las diferencias culturales, también sería conveniente que el empresario español se informara antes sobre las diferencias en cuanto a los gustos del aceite de los consumidores chinos con respecto al resto de los consumidores de otros países. En nuestro caso, todos los clientes chinos que conseguimos contactar, el tipo de aceite que mostraron más interés fue el aceite de oliva virgen extra, ya sea a granel o en botellas.

Así, el autor James McGregor, conocido y respetado en los círculos empresariales, políticos y mediáticos de China, y con un gran dominio del chino mandarín, parte de su amplia experiencia personal y expone más de cien consejos para hacer negocios con éxito en China en su libro “China, mil millones de consumidores”. Algunos de los consejos que nos ofrecen se detallarán a continuación en el siguiente apartado de “Algunos aspectos a tener en cuenta para negociar con éxito con los empresarios chinos”

Como conclusión, destacar que los empresarios españoles pueden acceder sin problemas a la información sobre las leyes o las políticas fiscales de China, pero informarse de las diferencias culturales ya resulta mucho más complicado, debido a que es difícil explicar por parte de los chinos nacionales las características culturales de su país con respecto a los demás. Y mucho más difícil aún, lograr una auténtica adaptación local, bajo un enfoque policéntrico que conduzca al éxito.

4.1.4.1 TEORÍA DE HOFSTEDE PARA LA EVALUACIÓN DE LAS CULTURAS: LA CULTURA CHINA.

Se trata de una de las teorías más recomendadas por los expertos para que los gerentes comprendan las diferencias que pueden existir entre los distintos países. Para ello, Hofstede (2001) concluyó de sus investigaciones que los gerentes y empleados varían en torno a cinco dimensiones de cultura nacional, y aplicado a la cultura China se puede resumir en los siguientes puntos

1.Distancia de poder: Es el grado en la que una sociedad acepta que el poder en las organizaciones se distribuya de manera desigual.

Según las conclusiones de Hofstede, China obtiene puntuaciones elevadas en cuanto a la distancia de poder, lo que significa que los chinos aceptan y esperan que el poder sea desigual. Los empleados manifiestan una gran diferencia por quienes tienen la autoridad. El estatus se obtiene con la experiencia, motivo por el cual los más mayores gozan de gran importancia. Al contrario que en las culturas occidentales, que valoran más la juventud, para la sociedad China representa un signo de inmadurez. Consideran que las personas mayores poseen más sabiduría y por ello ostentan mayor rango. Es importante tener este aspecto en cuenta a la hora de seleccionar al representante de nuestra empresa, en el que la elección no sólo será acorde con la edad, sino que también será acorde con un cargo apropiado dentro de la organización. En este sentido, los clientes chinos con los que llegamos a contactar, quienes ocupaban los puestos del jefe del departamento de exportación, generalmente eran personas de cierta edad que llevaban muchos años de experiencia acumulada en cuanto al negocio del aceite de oliva, mientras que los jóvenes ocupaban otros puestos similares de rango más inferior como el de secretaria. En muchos casos, al contactar con el jefe, este nos enviaba el contacto de su secretaria o ayudante para que negociara con nosotros. La labor del ayudante se podía resumir como que hacía de intermediario, ya que obviamente, quién finalmente decidía o no en comprar nuestro producto era el propio gerente.

Por otra parte, si vas a iniciar una negociación con un chino, es importante que sepas que en China no se debe llamar directamente por el nombre del gerente chino, secretaria, ayudante o cualquier otro empleado, ya que a diferencia de España esto es considerado como una falta de respeto. Por ejemplo, durante mi proceso de negociación con los chinos, tenía que llamarles

como “el señor...” seguido del nombre o apellido, y si se nombra también el cargo que ocupa, mucho mejor.

2.Rechazo a la incertidumbre: En esta dimensión se mide la manera en que una sociedad tolera las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Según Hofstede, las culturas asiáticas obtienen puntuaciones también elevadas en esta dimensión. Una sociedad que evita mucho la incertidumbre se siente amenazados por la inseguridad y la ambigüedad, y se sienten angustiados.

A pesar de que para el mercado chino el aceite de oliva ya no es un producto tan desconocido como hace unos años, debemos tener cierto cuidado a la hora de negociar con los chinos, ya que para muchos de ellos aún no diferencian muy bien entre lo que es el aceite de calidad y el aceite de mala calidad. Por tanto, es necesario conseguir que estos confíen en nosotros, hacerles entender que no le vamos a engañar y ofrecerles toda la información de nuestro producto lo más detallada posible.

3.Individualismo o colectivismo: Es el grado en el que los habitantes de un país prefieren actuar como individuo, o que prefieren ser integrantes de grupos y esperan que quienes pertenecen a sus grupos los cuiden y protejan. Según Hofstede, China obtiene puntuaciones elevadas en cuanto al colectivismo.

Por otra parte, James McGregor señala en su libro “China, mil millones de consumidores”, que “los occidentales vemos a China como una sociedad colectivista. Comen juntos, viajan juntos, se divierten juntos. Sin embargo, por debajo del barniz colectivista hay mucha competitividad, lo que hace de los chinos las personas más egoístas e individualistas del mundo” (McGregor, 2005).

Ya que el aceite de oliva es considerado como un producto de calidad, es muy habitual que los chinos entre ellos se informen mutuamente de las características del producto y las ventajas saludables que aporta. Sobre todo destacar el gran respeto y el cuidado de la salud que los chinos tienen respecto a sus mayores. Este hecho puede beneficiar a las empresas españolas, ya que los chinos recomiendan a sus familiares y conocidos a comprar el producto, o directamente se regalan entre ellos. Otro ejemplo también es irse juntos de comida a un

restaurante español, ya que la imagen que tienen los chinos de los restaurantes españoles es muy buena.

Así, uno de los lemas de los chinos lo podemos resumir en “Las cosas buenas se comparten”.

4. Masculinidad y feminidad: La masculinidad es el grado en el que prevalecen los valores como la afirmación, ganancias monetarias, bienes materiales y competencia. Una cantidad débil equivale a una calidad de vida o feminidad elevada, que es el atributo a una cultura nacional en el que destaca la importancia de las relaciones y el interés por los demás. En esta dimensión, China obtendría puntuaciones elevadas en cuanto a la masculinidad. Según mi experiencia, los chinos suelen darle mucha importancia a los bienes materiales, además de ser también muy competitivos en todo, en los estudios, en el trabajo, etc...

Por ejemplo, los regalos que se hacen entre los chinos suelen ser casi siempre regalos de marca o lujo, aunque la persona que haga el regalo no sea rico. Esto puede convertirse en una oportunidad para el negocio del aceite de oliva, ya que al considerarse como un producto de lujo, en los últimos años el volumen de ventas de este producto ha aumentado considerablemente, gracias a que los consumidores chinos demandan este producto para regalárselo a sus familiares, amigos, jefes u otros seres queridos o conocidos. Se suele regalar normalmente durante la época del Año Nuevo Chino u otras festividades importantes.

También muchas veces, cuando los chinos que viven en España viajan a China por motivos de trabajo, de vacaciones u otros asuntos, estos preparan el aceite de oliva virgen extra embotellado como regalo de visita, como ocurre en el caso de mi familia.

5. Orientación a largo plazo: Atributo de una cultura nacional que subraya el futuro, el ahorro y la persistencia. En este caso, podemos concluir que los chinos se caracterizan por ser muy trabajadores y ahorradores, una diferencia de mentalidad bastante grande en comparación de los españoles, cuya forma de pensar es más bien el de “Disfrutar de la vida el día a día al mismo tiempo que se trabaja”, por lo que no son muy ahorradores, mientras que el lema de la mayoría de los chinos se resume en “Trabajar duramente el día a día para poder disfrutar de una vida mejor una vez jubilados”.

Si lo aplicamos al negocio del aceite de oliva, podemos concluir cómo este producto es accesible en todos los hogares españoles, mientras que en China, sólo las familias con un

poder medio-alto adquisitivo pueden acceder a ellas, ya que es considerado como un producto de lujo. Por otra parte, las familias que tienen un nivel bajo adquisitivo prefieren más otros tipos de aceites más baratos y de menor calidad. Este último grupo prácticamente no compran el aceite de oliva, ya que para ellos supondrían un gasto innecesario, y además al no tener mucho dinero son más ahorradores todavía.

Como conclusión, podemos observar que la masculinidad de la cultura China llevaría a favorecer el consumo de aceite de oliva, a estar posicionado como un producto de lujo, mientras que la orientación a largo plazo y al ahorro, llevaría a perjudicar su consumo por la misma razón. Por tanto, nótese que representan dos fuerzas que juegan en sentido contrario, pudiendo neutralizarse los potenciales efectos positivos sobre el consumo de aceite de oliva.

Por último, como experiencia personal, me gustaría destacar que tanto la masculinidad de la cultura China como la orientación a largo plazo y al ahorro adquieren una mayor importancia con respecto al resto de las dimensiones, como resultado de la permeabilidad de la cultura a las influencias de la globalización, pues para los chinos, quien tiene mucho dinero es considerado “como un rey intocable”, mientras que “si no tienes dinero, no eres nadie”. Para ellos, el dinero les da poder para tener todo lo que deseen. De ahí, que la competitividad laboral sea tan fuerte en China en comparación del resto de los países.

En la tabla 6 se ha hecho un resumen de las cinco dimensiones culturales de la teoría de Hofstede aplicado a la cultura China.

Tabla 6: Dimensiones culturales de la teoría de Hofstede: La cultura China.

País	Individualismo o Colectivismo	Distancia de poder	Rechazo a la incertidumbre	Masculinidad o Feminidad	Orientación a largo plazo
China	Colectivismo	Grande	Mucho	Masculinidad	Alto

5. ESTRATEGIAS PARA INTRODUCIR EL ACEITE DE OLIVA ESPAÑOL EN EL MERCADO CHINO.

Tal y como he mencionado anteriormente, para obtener más información sobre el sector del aceite de oliva, asistí a la conferencia de “Aspectos claves en la logística para tener éxito en la comercialización internacional del aceite de oliva DHL Express” que se realizó en la feria Expoliva de Jaén.

En dicha conferencia también estuvo presente Juan Gadeo, presidente de Interóleo Picual Jaén, en el que nos presentaron 2 modelos de negocios para la exportación del aceite de oliva. Los principales puntos a destacar de estos 2 modelos de negocios son:

MODELO 1:

- Control directo de la comercialización en el mercado.
- Distribución propia.
- Inversión en posicionamiento, branding y marketing.
- Comunicación y trato local continuo con el cliente
- Generación del sentimiento de permanencia.
- La competencia es muy limitada, asociada a ventajas competitivas distintas del precio.
- La venta es por botellas o cajas al principio.

MODELO 2:

- Modelo basado en precio, que es la gran ventaja competitiva.
- No se controla la red de comercialización. Por tanto, total exposición a ruptura comercial
- No inversión en marketing.
- Preferencia por el precio Exworld (no corre riesgos).
- Pago asegurado.
- La relación comercial es frágil.
- Gran competencia.
- La venta por contenedores o camiones.

La compañía nos presentó también cómo fue su experiencia en la implantación del aceite en Polonia, mercado que eligieron porque vieron en él un gran potencial de crecimiento, y cuya implantación resultó ser todo un logro, ya que con el proyecto que iniciaron basándose en el modelo 1 de negocios, consiguieron cubrir todas las posibilidades de exportación, incluida la presencia física en destino, adaptando además el sabor, aroma y color del aceite al gusto del

consumidor local. Actualmente, Iteróleo Picual cuenta ya con 2.000 puntos de ventas en Polonia.

No obstante, este modelo de negocios requiere un mayor esfuerzo y tiempo. Así, tal y como señala el Presidente de la compañía Juan Gadeo: “Nuestro objetivo es generar riqueza para que los productores obtengan el mayor beneficio. Crear puntos de venta propios ha sido un trabajo más largo, pero crea un precedente que estudiaremos implantar en otros países” (Gadeo, 2015).

En el caso de la empresa que estuve realizando las prácticas, optamos por el modelo 2 de negocios para la exportación, ya que tampoco disponíamos de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo el modelo 1. A la hora de la negociación nos encontramos con el problema del gran número de competidores que había en este sector, y que competían con nosotros por el precio del aceite. En nuestro caso, en este sentido no poseíamos ninguna ventaja competitiva en relación al resto de los competidores, ya que a los clientes chinos les parecían demasiado caros nuestros precios, y es que la mayoría de los clientes con los que estuvimos negociando, pedían como requisito esencial que el precio fuese lo más bajo posible, sin darle mucha importancia al nivel de calidad del producto, pues las compañías saben que la mayoría de los consumidores chinos no reconocen si el aceite que están tomando es de calidad o no, y lo único que les importan es que sea de aceite de oliva virgen extra.

Otro problema que nos encontramos fue que no todas las empresas chinas podían soportar el riesgo que corrían en cuanto al volumen de pedido, ya que el volumen mínimo que pedíamos y debía cumplir el cliente chino era por contenedores, lo que puede suponer un obstáculo importante para llevar a cabo con éxito la venta, pues muchos de los clientes son empresas pequeñas que no disponen de recursos financieros suficientes, además de que tampoco disponían de la capacidad necesaria para soportar el riesgo que correrían si no son capaces de venderlo a los consumidores chinos finales en un determinado periodo de tiempo, puesto que el aceite de oliva se puede caducar, y esto supondría un enorme gasto para la empresa.

De modo que si queremos negociar con éxito en el mercado chino, sería aconsejable elegir el modelo 1 de negocios, aunque para ello se requiera mayores inversiones en promoción, marketing, tiempo y esfuerzo.

En el apartado del análisis de un caso real, describiré con más información en relación al enfoque de negocios que hemos adoptado, a partir de mi propia experiencia laboral.

6. ALGUNOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA NEGOCIAR CON ÉXITO CON LOS EMPRESARIOS CHINOS.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, en este apartado se tratarán de algunos aspectos importantes a tener en cuenta cuando estamos negociando con empresarios chinos, ya sea tanto para el negocio del aceite de oliva como para el negocio en general. Algunos de los puntos importantes a tener en cuenta por el autor Mc Gregor, (2005) son:

1. Para los chinos, las comidas y bebidas son instrumentos presenciales de la negociación. En general, a los chinos les gustan hablar sobre temas de negocios mientras que están comiendo en restaurantes.
2. Es aconsejable tener un socio local chino, ya que éste conoce mejor que nadie las normas de las aduanas y las leyes del país.
3. El respeto mutuo y la igualdad de trato son muy importantes. Nuestra postura debe atenerse a estos principios durante toda la negociación.
4. Las relaciones e influencias personales cobra mucha importancia en China. En cuanto el término “guanxi”, que significa “la cualidad del que posee relaciones o influencias”, se ha exagerado su importancia, y además es temporal y transferible, puesto que reside en el individuo que las tiene. Nunca ponga a su empresa en situación de depender de una sola persona para acceder a la Administración.
5. Evite la rotación de cargos. Una vez que hayamos elegido a la persona adecuada para iniciar el negocio en China, procura mantenerlos en sus puestos a largo tiempo.
6. China se caracteriza por ser un país en el que hay mucha competencia, y en el fondo la sociedad en general se rige por el interés egoísta.
7. Los chinos son expertos en hacernos creer que los necesitamos a ellos más de lo que ellos nos necesitan a nosotros.
8. Si China nos pide que formemos una sociedad mixta, lo más conveniente es que exijamos una administración mayoritaria, con el control del consejo de administración, así como el nombramiento del director general ejecutivo, del director financiero y del director de recursos humanos.
9. El China, la posición del jefe de recursos humanos es mucho más poderosa que en los países occidentales, ya que las personas que contrate se sentirán personalmente obligadas con él.
10. Los detalles en los contratos no tienen tanta importancia como las relaciones personales que se desarrollan durante el proceso de negociación, así que es

conveniente que la persona encargada a dirigir la compañía intervenga en esa negociación del contrato.

11. La justicia y sinceridad son dos aspectos importantes para superar las inevitables diferencias.
12. No confunda la facilidad de palabra con la competencia en negocios o en gestión empresarial, En China, hay directivos chinos muy expertos y hábiles que no hablan inglés ni tienen un título universitario occidental.
13. Cuando se trabaja a nivel de base en China, con mucha frecuencia el soborno puro y simple es la única forma para alcanzar el éxito.
14. En China, un conflicto de intereses es considerado una ventaja competitiva.
15. Pague a sus empleados lo suficiente para poder exigirles honradez. Que firmen un código de conducta y que sepan que habrá consecuencias legales en caso de incumplimiento.
16. Hay que ser duros. Los chinos lo respetarán. Nunca “temblar y obedecer”, ya que ello perjudicaría o arruinaría sus negocios en China.
17. Si la batalla cobra acaloramiento, recuérdales a sus interlocutores chinos su propio proverbio: Bu Da Bu XiangShi, “si no hay pelea, nunca os conoceréis el uno al otro”.
18. En las relaciones de negocios, los chinos buscan estabilidad y confianza, pero no intimidad. Quieren estar seguros de que no reservamos ninguna sorpresa escondida perjudicial para ellos, pero no aspiran a convertirse en nuestros mejores amigos.
19. China no es un mercado único, sino un conjunto de muchos mercados locales, cada uno con sus propias prácticas, tradiciones y métodos de proteccionismo local.
20. Las profundas cicatrices de la Revolución cultural y los trastornos del súbito de enriquecimiento han creado un ambiente en el que nadie se fija de nadie. En el mundo de los negocios chinos, lo primero que uno imagina es que van a engañarle.

7. ANÁLISIS DE UN CASO REAL.

Como aplicación del marco teórico desarrollado en este trabajo, voy a realizar a continuación un análisis de acuerdo con la experiencia que tuve la oportunidad de adquirir en la empresa que hice las prácticas.

La empresa en donde he estado realizando las prácticas se trata de una consultoría cuyo objetivo principal es ayudar a otras empresas productoras en temas relacionados con la exportación de productos alimenticios a las empresas de otros países.

Entre la gama de productos que oferta la empresa podemos encontrarnos con aceites de oliva virgen extra, refinado y orujo de oliva, aceitunas, mousses y confituras vegetales, vinos, patatas fritas en aceite de oliva, productos cárnicos de caza, caviar de aceite de oliva y cabrito presado V gama.

Entre los países a los que exporta la empresa se encuentran Estados Unidos, México, Argentina, Ecuatorial Guinea y China.

Es destacable mencionar que mi tutor externo de las prácticas de empresas, quién era además el jefe del departamento de exportación, ya había negociado con anterioridad con algunas empresas chinas en relación a este sector, y por tanto, una de las ventajas que teníamos era que para nosotros el mercado chino ya no se trataba de un mercado totalmente desconocido. Además, mis conocimientos con respecto a la cultura china, y el buen dominio de mi lengua materna también ayudaba en el proceso de negociación, pues en más de una ocasión, los clientes chinos se alegraron de que la persona con quién estaba contactando hablaba en chino y no en inglés, como suele pasar en muchos casos. De alguna manera u otra manera, para ellos, saber que era de nacionalidad china les transmitía confianza, ya que los chinos suelen ser a veces muy desconfiados con los extranjeros.

A continuación detallaré con más información en relación a los pasos que hemos seguido para contactar y llegar a un acuerdo con los gerentes chinos:

En primer lugar, para la búsqueda de clientes hicimos una investigación de mercado mediante buscadores como Google o Baidu (el buscador más conocido de China). Nuestro objetivo era encontrar aquellas cuya actividad comercial principal se dedicaban a la importación de

productos alimenticios occidentales. De las empresas que conseguimos contactar había desde empresas que se dedicaban a comercializar todo tipo de productos alimenticios occidentales hasta empresas que importaban exclusivamente el aceite de oliva de Andalucía.

Otra forma de contactar con nuevos clientes es la asistencia a ferias internacionales del aceite de oliva, como por ejemplo Expoliva, o la asistencia de otras ferias internacionales de productos alimenticios celebradas en China.

Las ferias más importantes para la comercialización de aceites de oliva en China son: Oil China, SIAL y Food and Hotel. Oil China, aunque de tamaño mucho menor que las dos siguientes, es la única especializada en aceites de oliva.

Tanto SIAL como Food and Hotel son consideradas como las dos ferias más importantes de alimentación en China, en ambas el número de empresas comercializadoras de aceites de oliva es similar al de Oil China. Los pabellones no están divididos por tipos de productos sino por nacionalidades, por lo que las empresas de aceite se encuentran repartidas entre los diferentes pabellones.

Sin duda alguna, la asistencia a este tipo de ferias puede suponer una gran oportunidad para que las empresas españolas estrechen y refuercen sus relaciones con los empresarios chinos, y así, dar lugar a una posible negociación entre ellos en un futuro no muy lejano, además de poder presentar sus productos ante todos, por lo que puede ser una buena forma de empezar para promocionar nuestro aceite. Otro método de buscar clientes fue a través de las redes sociales chinas, como por ejemplo Weixin, Weibo o QQ, que son las más utilizadas actualmente por los chinos, y cuyo uso se ha aumentado considerablemente durante los últimos años por la población. Muchas empresas chinas usan estas redes para promocionar y ofrecer información de su compañía y de sus productos en general. Por tanto, es aconsejable que el gerente español posean un conocimiento mínimo de cómo se manejan estas redes.

Destacar también que pudimos encontrar clientes gracias a la ayuda que me ofrecieron mis familiares, amigos y conocidos al difundir la noticia de que estaba buscando empresas importadoras chinas del aceite de oliva español.

En cuanto a producto, ofrecíamos la venta de todo tipo de aceites de oliva y en todos los tamaños y formatos:

- Tipo de aceites: Aceite de oliva, aceite de oliva virgen, aceite de oliva virgen extra y el aceite de orujo de oliva.
- Tamaño: A granel y en botellas.
- Formato de las botellas: Los teníamos en cristal o plástico. Los de cristal podían ser a su vez de cristal Dórica, de cristal Bertoli o de cristal Marica.

Tal y como ya he mencionado anteriormente, el producto que más le interesaban a los chinos era el aceite de oliva virgen extra, y en cuanto al tamaño y el formato del producto lo preferían en botellas de cristal. Por otra parte, el aceite de orujo de oliva era apenas mencionado por estos.

En cuanto al precio del producto, los clientes chinos nos pedían información respecto al precio Exworks del aceite.

Y en cuanto a la inversión en la promoción de nuestro producto fue casi nula, ya que tampoco disponíamos de recursos suficientes para llevarlo a cabo con éxito. Nuestra manera de promocionar el producto fue realizar una presentación de los productos que ofrecíamos con alguna de sus características mediante Power Point traducidos al chino, y posteriormente lo enviábamos al correo electrónico de los contactos que previamente habíamos encontrado. En la mayoría de los casos, no recibíamos ninguna respuesta, por lo que seguimos intentando enviar los correos una y otra vez, y finalmente, al ver que no obteníamos resultados, decidimos llamar a todos los contactos mediante el Skype.

Fueron varias las empresas a las que iniciamos una negociación, pero con ninguna llegamos a un acuerdo final. El obstáculo principal que encontramos fue que les parecían demasiado caro nuestro aceite, tal y como he mencionado con anterioridad. Este hecho podemos relacionarlo con las puntuaciones elevadas que obtiene China en cuanto a la dimensión de orientación a largo plazo de Hofstede, ya que muchos de los clientes chinos intentaron convencernos en bajar el precio del producto, con el objetivo de ahorrar lo máximo posible. Para ello, algunos de los clientes nos informaban el precio que les ofrecían otras empresas del producto, para así intentar convencernos de que nuestros precios eran mucho más caros en comparación de otras empresas.

El proceso de negociación con muchos de los clientes chinos fue fácil, gracias a mi buen nivel del chino, pero también tuve algunos problemas con el trato que recibí por parte de algunas

empresas chinas, y es que en más de una ocasión con que oyeran solamente que llamaba para promocionar nuestro producto ya me colgaban el teléfono directamente, sin darme ni siquiera la oportunidad de presentar el producto, además las formas de hablar hacía mí por parte de algunas empresas chinas no fueron muy agradables tampoco. Sin ir más allá, para los chinos, el cliente es considerado como “Dios”, mientras que los vendedores somos como si fuéramos sus “sirvientes”. Tal y como menciona el autor James Mgregor “Si alguna vez nos deprime un trato injusto de los chinos a los extranjeros, o un trato injusto de los extranjeros a los chinos, consolémonos recordando que entre ellos, los chinos suelen tratarse todavía peor”. Este trato por parte de los clientes chinos lo podemos relacionar con las puntuaciones elevadas que obtiene China en cuanto a la dimensión de masculinidad de la teoría de Hofstede, debido a que la fuerte competencia existente en este país ha dado lugar a que gran parte de sus ciudadanos se conviertan en personas “frías”, calculadoras, egoístas, materialistas, ambiciosos, etc.

Otro problema importante que encontramos fue el tiempo. A esto me refiero a que los chinos le gustan la rapidez, si nos piden información en relación al producto, es aconsejable que se lo enviemos lo antes posible, ya que si tardamos demasiado, estos pensarán que no nos interesamos por ellos o que no somos eficientes ni rápidos en cuanto a nuestro trabajo, y por tanto, corremos el riesgo de perder una posible negociación. Nuestro problema principal fue que cuando las empresas chinas nos pedían que le ofreciésemos un catálogo de todos los productos que ofrecíamos junto con sus respectivos precios, al principio tardábamos demasiado en enviarlo, llegando a tardar casi 2 semanas enteras. Esto sucedió debido a que nuestra empresa no había preparado con anterioridad los precios de los distintos tipos de aceites, de tal forma que perdimos bastante tiempo en contactar uno por uno con los encargados de nuestros clientes españoles para que nos pasaran los precios. El inconveniente principal fue que muchos de ellos tardaban demasiado en enviarnos dichos precios.

De modo que es aconsejable tener un catálogo completo de aceite de oliva con sus respectivos precios previamente, ya sea tanto en Exworks como en CIF, para que así nuestros clientes chinos no tengan que esperar tanto.

Desde mi punto de vista, creo que no han sido suficientes las medidas que hemos tomado para intentar promocionar y vender nuestro aceite. A pesar de que poseía conocimientos suficientes en relación a la cultura China, así como sus costumbres y el idioma, era la primera

vez que estaba trabajando en el sector del aceite de oliva con el mercado chino. Mi experiencia en cuanto a este sector es escasa, y sólo conocía lo básico del producto. Esta carencia se convirtió en un obstáculo para mí cuando intentaba promocionar el producto a los clientes chinos, ya que en muchas ocasiones cuando me realizaban preguntas más técnicas no sabía qué contestar debido a mi falta de conocimiento, y la ausencia constante de mi tutor en la oficina dificultaba y hacía más lento el proceso de negociación.

Por tanto, es aconsejable contratar a alguien que posea los conocimientos necesarios en relación al sector del aceite de oliva, con experiencia en este tipo de negociaciones y que además tuviese todo el tiempo disponible para atender a nuestros clientes chinos, ya que tal y como se ha argumentado en el apartado 4.1.4, los chinos son muy desconfiados, y el tener a alguien que no sabe contestar a las preguntas que se les hacen y que no sabe promocionar bien el producto, pueden pensar que somos pocos profesionales o que quizás les estemos engañando. Así, tal y como señala el autor McGregor “Las profundas cicatrices de la Revolución cultural y los trastornos del súbito afán de enriquecimiento han creado un ambiente en el que nadie se fija de nadie. En el mundo de los negocios chinos, lo primero que uno imagina es que van a engañarle”.

Por tanto, esta desconfianza demostrada por los clientes chinos lo podemos relacionar con las puntuaciones elevadas que obtiene China en cuanto a la dimensión de rechazo a la incertidumbre de Hofstede, como consecuencia de mi poca experiencia en este sector.

Por último, me gustaría destacar también la importancia de las relaciones personales. China se caracteriza por ser un país en el que las relaciones personales dominan todo. Por ejemplo, si tienes muchos contactos, te será más fácil encontrar un buen empleo que alguien que no tenga contactos, si tienes algún problema pueden solucionártelo rápidamente si tienes muchos contactos..., esto es lo que se denomina “guanxi” en chino, y es un concepto muy importante en este país. Por tanto, es aconsejable empezar a establecer contactos con empresas importadoras de aceite de oliva desde un principio, pues aunque no se haya llegado a ningún acuerdo ni hayamos conseguido vender nuestro producto en un primer momento, seguir manteniendo el contacto con estas empresas pueden conducirnos a que en un futuro la empresa china se interesen por nosotros y quieran comprar nuestro aceite. Así, por ejemplo, durante el tiempo de mis prácticas de empresas, llegamos a un acuerdo con varias empresas chinas para seguir en contacto, y una de ellas fue la empresa multinacional COFCO, ya que en un futuro sí les puede interesar nuestro aceite y decidieran comprarlo. Así tal y como señala el autor McGregor: “Las relaciones e influencias personales cobra mucha importancia en China.

En cuanto el término “guanxi”, que significa “la cualidad del que posee relaciones o influencias”, se ha exagerado su importancia, y además es temporal y transferible, puesto que reside en el individuo que las tiene. Nunca ponga a su empresa en situación de depender de una sola persona para acceder a la Administración”. Este concepto de “guanxi” que caracteriza a los chinos podemos relacionarlo directamente con las puntuaciones elevadas que obtiene China en cuanto a la dimensión del colectivismo de la teoría de Hofstede, ya que a partir de estas influencias y relaciones personales los ciudadanos chinos se ayudan y se protegen entre sí.

8. CONCLUSIONES.

En los últimos años se ha aumentado considerablemente el consumo del aceite de oliva español en el mercado chino. Este hecho se debe principalmente a que el aceite de oliva es considerado por los consumidores chinos como un alimento saludable, que aporta beneficios para la salud, e incluso son utilizados también para elaborar productos cosméticos. Además, el aumento de la renta disponible de los hogares han dado lugar también a que los chinos den cada más importancia a la salud, así como una mejora en la calidad de vida, e incluso muchos de ellos, sobre todo jóvenes, son atraídos por influencias occidentales. Sin duda, estos motivos son principalmente los que impulsan el incremento en la compra del aceite de oliva en el mercado chino.

Por tanto, China se ha convertido en un mercado potencial para aquellos gerentes españoles que quieran iniciar sus actividades comerciales de exportación en el gigante asiático, ya que el aceite de oliva es considerado en España como el “oro líquido” dada la posición del país como primer productor y exportador mundial, y más concretamente por la zona Mediterránea, Andalucía.

Pero negociar en un país como China es mucho más difícil de lo que se piensa, ya que existen diferencias muy grandes entre ambos países, y por ello es necesario informarse previamente de la situación política y legal, económica, así como el entorno cultural del país. Para ello, es imprescindible que el gerente español adopte una postura policéntrica, para adaptarse así a los cambios que experimentarán de un país a otro, lo que le facilitará más en el proceso de negociación que otro gerente que adopte una postura etnocéntrica, es decir, que el gerente tenga una mente cerrada, no conciba la opinión de los demás y piense que todo lo que hay en su país es mejor que el resto de los países.

A continuación realizaré unas breves conclusiones del análisis del entorno político y legal, económico y cultural de China llevado a cabo en el trabajo:

Por una parte, las reformas llevadas a cabo por el Partido Comunista en China durante los últimos años han mejorado considerablemente la situación económica del país, convirtiéndose en la segunda potencia económica tras Estados Unidos. A pesar de que los ciudadanos esperaban un cambio político con la entrada del nuevo gobierno, lo cierto es que al contrario que el gran cambio económico experimentado por el país, la situación política China apenas ha cambiado. No obstante, durante los últimos años, con las reformas que se han llevado a cabo se ha podido observar en China un incremento de la economía del país, una mejora en la calidad de la vida de los ciudadanos, una mayor libertad de expresión gracias a los medios de comunicación como el internet, la televisión, etc...

Por tanto, todas estas mejoras pueden suponer una nueva oportunidad para las exportaciones del aceite de España, ya que si la situación económica de China va bien, los ciudadanos tendrán una mejor calidad de vida, aumentarán su poder adquisitivo y demandarán más productos para satisfacer sus necesidades.

Además, destacar también que las buenas relaciones bilaterales políticas y económicas mantenidas entre España y China durante los últimos años, pueden mejorar considerablemente las actividades comerciales entre ambos países, lo que a su vez puede beneficiar también a las exportaciones de aceites, y además, según las aduanas chinas, se esperan muy buenas expectativas para el futuro en cuanto al negocio del aceite de oliva de empresas españolas en el mercado chino.

En cuanto al entorno cultural de China, es un país en el que muestra grandes diferencias con respecto a España en cuanto a las costumbres, formas de negociar, idioma, etc.

Uno de los principales obstáculos es el idioma, debido a la complejidad de su aprendizaje, por lo que es aconsejable tener a alguien que domine perfectamente el idioma y que además posea los conocimientos necesarios en relación a la cultura, costumbres y tradiciones de China, y por supuesto conocer también los gustos y hábitos de los consumidores chinos en relación al aceite de oliva. Normalmente, la mayoría de chinos prefieren el sabor del aceite de oliva refinado, ya que el aceite de oliva virgen extra posee un sabor demasiado fuerte que los chinos no están acostumbrados. No obstante, a la hora de tomar la decisión de compra, estos tienden a comprar el aceite de oliva virgen extra, considerado por ellos como un producto de lujo.

Para conocer más a fondo la cultura China he realizado también a lo largo de mi trabajo un análisis de la evaluación de culturas mediante la teoría de Hofstede, y podemos observar que en el resultado de dicho análisis, China se caracteriza por ser un país en el que hay colectivismo, masculinidad, y además obtiene puntuaciones altas en cuanto a la distancia de poder, rechazo a la incertidumbre y orientación a largo plazo. Estos resultados significan que los chinos son muy ahorradores, mantienen un gran respeto por sus jefes, la experiencia para ellos es muy importante, y por eso muestran un gran respeto por las personas mayores, se necesitan y se ayudan mutuamente entre sí, pero al mismo tiempo existe también una fuerte competencia entre ellos, le dan mucha importancia a los bienes materiales como por ejemplo

el dinero y las marcas de lujo, respetan y cuidan mucho a sus mayores y por último, destacar que para ellos la familia es lo más importante de todo.

Por otra parte, es destacable mencionar que tanto la masculinidad de la cultura China como la orientación a largo plazo y al ahorro adquieren una mayor importancia con respecto al resto de las dimensiones, como resultado de la permeabilidad de la cultura a las influencias de la globalización, pues para los chinos, quien tiene mucho dinero es considerado “como un rey intocable”, mientras que “si no tienes dinero, no eres nadie”. Para ellos, el dinero les da poder para tener todo lo que deseen. De ahí, que la competitividad laboral sea tan fuerte en China en comparación del resto de los países.

Por otro lado, para negociar con éxito con el mercado chino, es necesario adoptar un modelo de negocios adecuado. En el caso de este proyecto he optado por elegir un modelo de negocios basado en las siguientes características:

- Control directo comercialización en el mercado.
- Distribución propia.
- Inversión en posicionamiento, branding y marketing.
- Comunicación y trato local continuo con el cliente
- Generación del sentimiento de permanencia.
- La competencia es muy limitada, asociada a ventajas competitivas distintas del precio.
- La venta es por botellas o cajas al principio.

Este modelo de negocios fue presentada por la empresa Interóleo durante la conferencia que asistí en la Feria Internacional Expoliva 2015, y en el que les han dado muy buenos resultados aplicado al negocio del aceite de oliva español en Polonia. Desde mi punto de vista, este modelo de negocios también puede resultar exitoso en China, ya que los chinos son muy desconfiados, y el haber una buena comunicación y trato local con ellos, así como la generación del sentimiento de permanencia, pueden hacer que el cliente confíe más en nosotros y se sientan más atraídos por nuestro aceite, como consecuencia también de que hay una menor competencia en esta forma de vender el producto, puesto que la mayoría de las empresas exportan el aceite desde España y en contenedores.

De tal forma que a modo de conclusiones del apartado anterior “Análisis de un caso real” puedo concluir que la forma de negociar que llevamos a cabo en la empresa que estuve realizando las prácticas no fue la más adecuada, motivo por el cual no conseguimos vender el producto, ya que nuestra forma de negociar era similar al resto de las empresas españolas

dedicadas a este sector, y por tanto competíamos con un gran número de empresas, y además la falta de experiencia profesional por mi parte en este sector, así como la ausencia de alguien que me guiara con más detenimiento durante el proceso de negociación (ya que mi tutor de prácticas se encontraba la mayor parte fuera de la oficina debido a que estaba ocupado en otros negocios) dificultaba más que consiguiéramos vender el producto, ya que provocábamos desconfianza a nuestros clientes.

Por tanto, si queremos negociar con éxito en el sector del aceite de oliva con el mercado chino hay que realizar grandes inversiones en campañas publicitarias y de promoción del producto, pues aunque actualmente hay cada vez más ciudadanos chinos que consumen el aceite de oliva, este es aún considerado como “la segunda botella de aceite” en los hogares, ya que la población China se caracteriza por el consumo diario aceites vegetales (hay hasta 7 diferentes tipos de aceites vegetales). Además, hay que tener en cuenta que al considerarse como un producto de lujo, no todos pueden acceder al aceite de oliva, pues aunque la situación económica ha mejorado mucho en el país, sigue habiendo muchas zonas rurales donde el poder adquisitivo de sus habitantes son muy bajos aún, y por tanto no pueden permitirse comprar un producto alimenticio tan caro como consumo diario.

Por último, para aquellas empresas que estén pensando en negociar en este sector en el mercado chino, recomiendo lean el libro “China, mil millones de consumidores”, escrito por el autor McGregor. En él, el lector podrá conocer con más detalles los aspectos que deberán tener en cuenta para negociar con éxito con los clientes chinos. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es la influencia de las relaciones personales.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- Área de Pymes. (2010). *"Guía de incoterms 2010"*. Obtenido de <http://www.areadepymes.com/?tit=ddp-delivered-duty-paid-entregado-derechos-pagados-lugar-de-destino-convenido-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcal>
- Calatayud, A. (2015). *"La economía china entra en 2015 abrazada a su "nueva normalidad"'*". El Economista. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/276460222/economia/noticias/6366316/01/15/La-economia-china-entra-en-2015-abrazada-a-su-nueva-normalidad.html#.Kku8E4pWAAAnS0Wy>
- Cámara de comercio de España en Taiwán . (2012). *"Situación actual del mercado de aceite de oliva en Taiwán"*. ICEX. Obtenido de <http://www3.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4720268>
- Centro de Información de Internet China. (2007). *"Socialismo con características chinas"*. Obtenido de http://spanish.china.org.cn/china/archive/shiqida/2007-09/25/content_8949104.htm
- Comercio y Aduanas. (2010). *"Incoterms: Qué es Incoterm EXW"*. Instituto nacional de comercio exterior y aduanas. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/57-incoterm/111-que-es-incoterm-exw>
- Gadeo, J. (2015). *"Conferencia en Expoliva de DHL e Interóleo sobre exportación de aceite"*. Comunicae.es. Obtenido de <http://www.comunicae.es/nota/conferencia-en-expoliva-de-dhl-e-interoleo-sobre-exportacion-de-aceite-1116457/>
- Confederación de empresarios de Navarra, Eurodalian, & Asociación Navarra de Empresas de Consultoría. (2012). *"China, una oportunidad para las pymes: un gigante a tu medida"*. CEN 7 días. Obtenido de <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=60&id=1460&sec=9>
- Douglas, Wind, & Perlmutter. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. Journal of Marketing.

- DHL. (s.f.). *"Guía de exportación de aceite de oliva"*. Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de <http://www.exportacondhl.com/pdf/china-extracto-web.pdf>
- Fanjul, E. (2008). *"China, la democracia gradual"*. El País. Obtenido de http://elpais.com/diario/2008/11/26/opinion/1227654004_850215.html
- Fanjul, E. (2011). *"Ocho claves para comprender el Partido Comunista Chino (Parte I)"*. Real Instituto Elcano. Obtenido de Ocho claves para entender el Partido Comunista Chino (Parte 1): http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/ARI25-2011
- Fitchett, W. (2012). *"El mercado del aceite de oliva en China"*. ICEX. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4712479.html?idPais=CN>
- Gálvez, O. (2007). *"El mercado de los aceites de oliva en China"*. ICEX. Obtenido de <http://www.granadaempresas.es/files/e1f39f87823ff6b865a9bc7c85aebdec5bf7672d.pdf>
- Globalasia. (2015). *"Pronostican un 7% de crecimiento económico en China"*. Globalasia.com. Obtenido de <http://www.globalasia.com/actualidad/economia/pronostican-un-7-de-crecimiento-economico-en-china-en-el-primer-trimestre>
- González, M. (2014). *"El mercado mundial del aceite de oliva español. El resurgimiento del de China I"*. OFTEX. Obtenido de <http://www.oftex.es/blog/2014/10/07/el-mercado-mundial-del-aceite-de-oliva-espanol-el-resurgimiento-de-china/>
- Hofstede, G. (2001). *"Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values"*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ICEX. (2012). *"Información sectorial de alimentos. Aceite de oliva"*. Instituto de Comercio Exterior. Obtenido de http://www.esenciadeolivo.es/wp-content/uploads/2013/05/informe_icex_aceite.pdf
- Interprofesional del aceite de oliva español. (s.f.). *"Creciente interés por los aceites de oliva en China"*. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de

http://www.interprofesionaldelaceitedeoliva.com/portal/descargas/prensa/NP_prensa_china.pdf

McGregor, J. (2005). *"China, mil millones de consumidores"*. Robin Book.

Mouze, N. (2015). *"Aspectos claves en la logística para tener éxito en la comercialización internacional del aceite de oliva DHL Express"*. Jaén: EXPOLIVA.

Oficina comercial de Prochile en Beijing. (2012). *"Estudio de Mercado Aceite de Oliva en China"*. PROCHILE. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_07_23_12130205.pdf

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (Septiembre de 2014). *"República Popular de China"*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/china_ficha%20pais.pdf

Perlmutter, H., & Heenan, D. (1986). *"Cooperate to Compete Globally"*. Harvard Business Review, 64 (2).

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *"Administración"*. Pearson.

Sabor artesano. (s.f.). *"El aceite de oliva en China"*. Recuperado el 31 de Abril de 2015, de El aceite de oliva en China: <http://www.sabor-artesano.com/aceite-oliva-china.htm>

Santander Trade. (2015). *"China: Política y economía"*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/china/politica-y-economia>

Santos de Taramona, L. (2011). *"Estudio de mercado, el aceite de oliva en China"*. Cámara Madrid. Obtenido de <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/60759/2011-10-05-ESTUDIO+DE+MERCADO+DEL+ACEITE+EN+CHINA.pdf>

Sosa, R. (2005). *"Aprender a hacer negocios en China"*. El País. Obtenido de http://elpais.com/diario/2005/06/26/negocio/1119793655_850215.html

