CUADERNOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS – Nº4 –

Sector agrolimentario: *gourmet*

MUELOLIVA

Producción y comercialización de aceite de oliva

FIAB ALIMENTAMOS EL FUTURO 2025

Santander Universidades

UNIVERSIDAD NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander en Internacionalización de Empresas

Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 4

MUELOLIVA

Producción y comercialización
de aceite de oliva.

Primera Edición, 2020

© 2020 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:
Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, director y coordinador de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, respectivamente.

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-120747-6-5

Citar como:
Solana, G. (dir.) (2020): "Mueloliva". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 4. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción 5

Resumen 7

Descripción de la empresa 9

La historia de la internacionalización de la compañía 13

Análisis de la internacionalización 16

- **La decisión de exportar** 17
- **Trayectoria y vía utilizada para exportar** 19
- **Riesgos y obstáculos en la exportación** 21
- **Selección de los mercados de destino de las exportaciones** 23
- **Transformaciones acometidas para exportar** 25
- **Apoyo público recibido para exportar** 27
- **Resultados obtenidos con la exportación** 29
- **Importación y cadenas de valor global** 31

Datos básicos de la internacionalización 32

Nota metodológica 35

Índice de gráficos y tablas 36

Introducción

Introducción

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está realizando diversas actividades para conocer con mayor precisión y divulgar los procesos de internacionalización de las empresas, con el fin de contribuir a la extensión de este proceso[1].

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre el patrón de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, especialmente desde la perspectiva de la inversión exterior, la Cátedra comienza una nueva colección: "Cuadernos de internacionalización de empresas españolas".

El objetivo de esta iniciativa es profundizar en el conocimiento de las estrategias de expansión internacional seguidas por las empresas españolas, tanto desde la perspectiva comercial como inversora. Para ello, se estudia el caso de diferentes compañías agrupadas por sectores, con la intención de definir sus actuaciones y estrategias, identificar posibles pautas de actuación comunes, y detectar cuáles son sus necesidades para consolidar y ampliar su presencia exterior.

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección empieza analizando el caso de empresas gourmet del sector agroalimentario.

El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de MUELOLIVA, empresa dedicada a la producción y comercialización de aceite de oliva. Queremos agradecer a sus responsables su disposición y el tiempo que han dedicado a cumplimentar la información solicitada para la elaboración de este trabajo.

Por último, agradecer al Banco Santander su desinteresado y permanente apoyo patrocinando esta Cátedra desde hace más de veinte años, a los responsables de la empresa analizada por su disposición y el tiempo que han dedicado a cumplimentar la información solicitada para la elaboración del trabajo, a los miembros del consejo académico de la Cátedra, en particular a los profesores Fernando Merino y Carmen Martínez Mora, por sus comentarios y revisiones, y a FIAB por su ayuda para contactar con las empresas.

Gonzalo Solana
Director de la Cátedra Global Nebrija Santander

1 https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander

Resumen

Resumen

Mueloliva es una empresa familiar, fundada hace más de 70 años para la producción y comercialización de aceite de oliva y sus derivados. Radicada en Priego de Córdoba, dispone de un sistema propio de molienda y envasado en sus instalaciones, que le otorga un valor diferenciado para competir.

La compañía realiza exportaciones, pero no hace importaciones ya que solo utiliza materia prima local. Tampoco ha acometido hasta la fecha inversiones directas en el exterior.

Sus exportaciones suponen cerca del 60% de sus ventas y se dirigen a más de 65 países en todos los continentes.

La decisión de internacionalización se toma a finales de los 80, con exportaciones de granel a Francia e Italia. Las exportaciones se realizan tanto a través de contactos directos como de distribuidores locales.

Su actual estrategia de internacionalización se basa en:

Flexibilidad y adaptación a lo que cada mercado ha ido requiriendo.

Desarrollo de nuevos productos, diferentes formatos y tipos de envase.

Desarrollo de una marca propia de reconocido prestigio por la calidad de su oferta.

Descripción de la empresa

Descripción de la empresa

MUELOLIVA[2] es una empresa familiar radicada en Priego de Córdoba. Nace en los años 40 del pasado siglo cuando su fundador, D. Mateo Muela Velasco, decidió que el futuro del aceite de oliva estaba en la perseverancia de la tradición y en las maneras artesanales, antes que en una producción masificada.

- **El negocio se inició en 1942 con una pequeña almazara.** Pocos años después comenzó la elaboración del aceite de oliva virgen extra utilizando el sistema tradicional de prensado en frío.
- **En 1958 amplía su proyecto, incorporando una segunda almazara para la extracción de aceite bajo un innovador sistema de molturación que él mismo desarrolló.** Con este método, comienza a elaborar un aceite único que, con el paso del tiempo, se ha convertido en uno de los mejores aceites del mundo y en una referencia dentro del mercado nacional como acredita el reconocimiento recibido del Consejo Oleícola Internacional.
- Con la muerte del fundador, **en 1975 toma las riendas del negocio la segunda generación de la familia.** Es entonces, cuando se constituye la empresa bajo la denominación “Hermanos Muela”. En 1984 la compañía comienza a envasar sus propios aceites bajo la marca “Mueloliva” y en 1991 se convierten en la primera envasadora que incorpora la fabricación de envases.

2 https://www.mueloliva.es/

- **En 1998 se incorpora la tercera generación de la familia a la gestión.** Sus objetivos se centran en aportar un valor añadido al producto a través del diseño y la innovación. Tres años después de su entrada en el equipo de la empresa logran mejorar la imagen visual del producto. Su aceite de oliva virgen extra con Denominación de Origen “Venta del Barón” es consagrado como el segundo mejor aceite del mundo, en un premio que otorga El Consejo Oleícola Internacional (COI).

- En el año 2002 se suman al proyecto empresarial nuevas marcas como “Minerva” y “Alianza”; se reestructura el negocio, y se relanza la marca “Córdoba” en el mercado árabe.

- En el año 2010 comienza la construcción de sus **nuevas instalaciones**, cuya edificabilidad está basada en **criterios y procesos de sostenibilidad ambiental**. Será precisamente en estas mismas instalaciones, inauguradas en octubre de 2011, donde la firma MUELOLIVA alcanza, fruto de los conocimientos acumulados, los mejores reconocimientos para “Venta del Barón”, entre los que se destaca el otorgado en cuatro ocasiones, por el Ministerio de Agricultura, como mejor aceite de oliva virgen de España en la categoría de frutados y verdes amargos. También los premios otorgados por el Consejo Oleícola Internacional (COI), por tres veces, en la categoría de frutado intenso; y el prestigioso *World´s Best Olive Oil*, como el mejor aceite del mundo en las últimas cuatro ediciones, sitúa a "Venta del Barón" entre los 8 mejores Aceites Vírgenes Extras del Mundo, con más de 100 premios en 16 países distintos. Desde hace unos años MUELOLIVA está potenciando su gama ecológica, un sello que todavía solo supone el 5% de una producción total de 6 millones de litros al año, y que alcanzará el 40% a medio plazo.

- En estos momentos, **cuenta con cuatro almazaras y 5 líneas de envasado** totalmente automatizadas en las que anualmente se envasan alrededor de 20 millones de litros, en todo tipo de envases. Dispone de 60 depósitos (de 15.000 y 200.000 kg. de capacidad) para almacenar más de 10 millones de kilos de aceite y la sala de almacenamiento tiene capacidad para unos 3.000 pallets de producto terminado.

- **Factura 60 millones de euros,** de los cuales **el 60% son exportaciones**. Da empleo directo en sus instalaciones a 60 trabajadores y genera 2.500 empleos indirectos a agricultores de la zona.

- Además de productos de gama alta en el segmento gourmet, vende aceite a granel, *retail, food service,* marca blanca, marca propia y producto industrial. Sus productos están **disponibles en todos los canales de distribución:** supermercados HORECA y gourmet.

- La **estructura organizativa** de la empresa es **horizontal**, gestionada por tres hermanos cada uno en su área: producción, almazara e internacional.

- Una de las premisas fundamentales de la familia Muela durante toda la andadura de la empresa es la **apuesta por combinar la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías con las artes tradicionales** en todo el proceso de elaboración.

- Además de apostar por un modelo de molienda y envasado en las mismas instalaciones, para eliminar cualquier riesgo derivado del traslado que pueda alterar las condiciones originales del aceite, **la compañía dedica gran parte de sus esfuerzos a generar una imagen de marca fuerte y única,** con unas señas de identidad que reflejan los cinco valores básicos de la compañía: seguridad, sencillez, precio justo, servicio y sostenibilidad. Cuenta con los más altos reconocimientos a nivel de certificaciones de calidad como BRC e IFS; además de contar con Denominación de Origen Protegida para el aceite Venta del Barón, junto a las acreditaciones *Halal* y *Kosher*.

La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

Fue en el año 1986 cuando se inició la vía de desarrollo de negocio en mercados exteriores. En aquel momento la demanda era fundamentalmente de aceite a granel para Francia e Italia, y es así como empezó su andadura a nivel internacional.

Durante los siguientes quince años la estrategia fue atender este canal, pero a medida que avanzaba el tiempo se decidió aportar más valor añadido en sus productos y vender aceite envasado para poder llegar a más clientes. Fue, así, como .a principios de los año 2000 empezó la venta de aceites en el segmento gourmet.

La actividad exportadora ha ido transformando a la empresa.

Es por ello por lo que fueron explorando otros mercados en diferentes puntos del planeta, hasta llegar hoy en día a estar presentes en más de 65 países, tan diferentes como China, Australia, Sudáfrica, Filipinas, Japón, Tailandia, Pakistán, Emiratos Árabes, Alemania, Francia, Rusia, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Colombia o México.

Recientemente ha abierto en Nueva York su primera oficina comercial en el exterior, con el objetivo de ganar más cuota en este gran mercado.

La principal estrategia ha sido la flexibilidad y la adaptación a lo que cada mercado ha ido requiriendo. Para ello ha sido fundamental conocer mejor las características de los diferentes mercados y los gustos de sus consumidores, así como desarrollar productos nuevos, en diferentes formatos

y tipos de envases, así como crear una marca propia como MUELOLIVA, marcas blancas de importadores y de cadenas de supermercados.

El capital humano ha sido fundamental en la internacionalización.

En este proceso ha sido clave el capital humano de la compañía, que dedica gran parte de su tiempo a visitar los diferentes mercados a fin de buscar nuevas vías de negocio, iniciar la actividad comercial, y consolidar aquellos en los que ya se cuenta con cierto bagaje y experiencia.

Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

Los principales motivos por los que MUELOLIVA se inicia en la exportación son para crecer y diversificar sus mercados y productos.

Se inicia en la exportación para crecer y diversificarse.

La decisión de exportar surge porque se percibió una oportunidad de negocio en la venta a granel (en camiones cisterna) a firmas envasadoras de Francia e Italia en los años ochenta del pasado siglo.

Gráfico 1
¿Por qué se toma la decisión de exportar?

Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Aunque en menor medida, la decisión de internacionalizarse también estuvo vinculada a la debilidad del mercado español y su capacidad para demandar nuevos productos de mayor

calidad y precio, así como por las oportunidades que se derivaban de la globalización y de la posibilidad que ofrecía para aprovechar sus ventajas competitivas y la capacidad productiva de la empresa.

La exportación no respondió a una presión de la competencia ni a una demanda desde el exterior.

Entre los motivos principales para empezar a exportar no estuvo la necesidad de seguir a la competencia, ni de satisfacer procedente del exterior.

La compañía empieza a exportar cuando la gestión pasa a manos de la segunda generación familiar, que decide invertir para aumentar su capacidad productiva y ampliar sus mercados.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Cuando decidió iniciarse en la exportación se analizaron diferentes mercados. No se apostó por un país determinado, sino que se fueron valorando distintas posibilidades que se afrontaron simultáneamente.

La internacionalización se inició con ventas de aceite a granel, para posteriormente ir incorporando aceite de mayor calidad que le ha permitido acceder a más mercados y segmentos de clientes.

La trayectoria seguida por la exportación ha sido gradual. Inicialmente representó una proporción reducida de sus ventas totales, pero ha ido creciendo paulatinamente y de una manera regular a lo largo de los años.

La exportación ha sido gradual y se ha dirigido a diferentes mercados.

Cuadro 1
Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	• Las exportaciones aumentaron de forma gradual y simultáneamente en varios mercados.
Vía utilizada para exportar	• Venta directa • Distribuidores y agentes (a comisión) • Oficina Comercial en Estados Unidos.

Venta directa y uso de distribuidores para exportar.

La vía utilizada para su exportación ha sido tanto la venta directa como el uso de distribuidores y agentes locales a comisión. No se dispone de representantes asalariados en el exterior. En 2018 se constituyó una oficina comercial en Estados Unidos para potenciar sus ventas.

El inicio en la actividad exportadora se realizó a través de contactos directos en destino realizados en diferentes viajes. La decisión de exportar no fue producto de una cooperación entre empresa o a instancia de un socio o cliente en España.

Riesgos y obstáculos en la exportación

Para MUELOLIVA los riesgos más elevados asociados a su decisión de exportar están relacionados con la incertidumbre asociada a este proceso y porque los resultados se obtienen a largo plazo. También, aunque en menor medida, porque es más difícil el cálculo de costes y rentabilidades finales en este tipo de operaciones.

Los riesgos más elevados son la incertidumbre y lo que se tarda en obtener resultados.

Los riesgos en la exportación son algo mayores que en el resto de sus actividades, aunque la empresa considera que se pueden reducir con una adecuada planificación.

Gráfico 2
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?

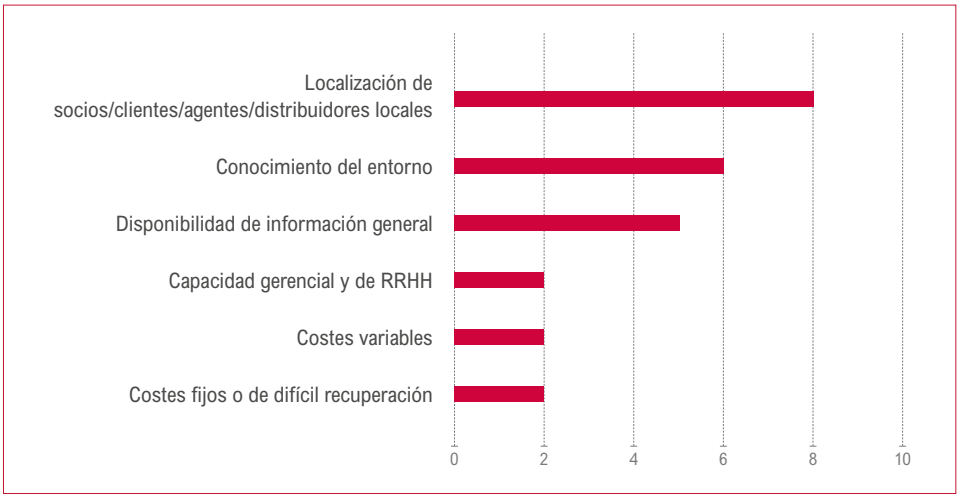
Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Exportar a mercados lejanos no es más problemático que a otros destinados más cercanos, ya que la empresa entiende que los riesgos principales están más relacionados con la salud financiera del país de destino y de las oportunidades que se presentan en cada mercado y momento.

El principal obstáculo es la localización de agentes y distribuidores locales

Para MUELOLIVA el principal obstáculo en la exportación es la localización de agentes y distribuidores locales, ya que la venta de productos gourmet requiere de personal muy especializado. Lo mismo ocurre con la búsqueda de clientes en los países de destino de sus exportaciones.

Gráfico 3
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El sector oleícola es de los más competitivos del mundo y para poder exportar son necesarios sistemas de distribución e instalaciones que permitan el desarrollo de muchos formatos de producción que requieren planteamientos de actuación a largo plazo.

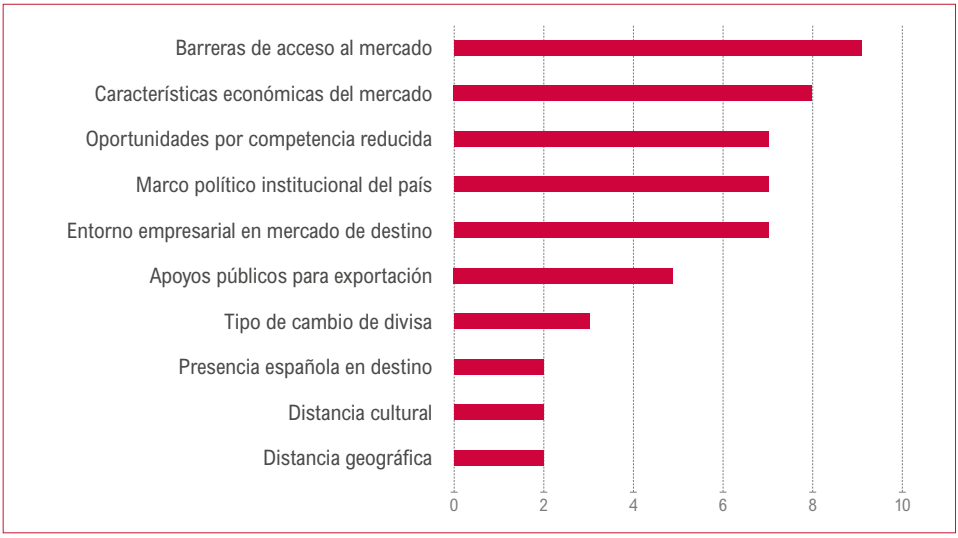
Selección de los mercados de destino de las exportaciones

Para MUELOLIVA el factor más determinante para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones es la existencia de barreras de acceso al mercado de destino.

También, aunque en menor medida, las características económicas del mercado objetivo (población, crecimiento del PIB, nivel de renta, estabilidad macroeconómica, etc.).

Lo más determinante es la existencia de barreras de entrada.

Gráfico 4
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En la selección del mercado de sus exportaciones también es relevante el marco político del país, el entorno empresarial y que la competencia directa sea reducida.

Los aspectos menos determinantes para seleccionar un mercado de destino de sus exportaciones son la distancia geográfica y cultural, la presencia de otras empresas españolas en esos mercados, la evolución del tipo de cambio de la divisa y la existencia de apoyos públicos para la internacionalización.

La disposición de conocimiento previo del mercado de destino es fundamental.

Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de MUELOLIVA se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido habitualmente a través de contactos personales realizados en las ferias a las que se asiste. Para la selección de mercado donde se exporta no es determinante haberse aprovisionado anteriormente en este destino, ya que no realiza importaciones.

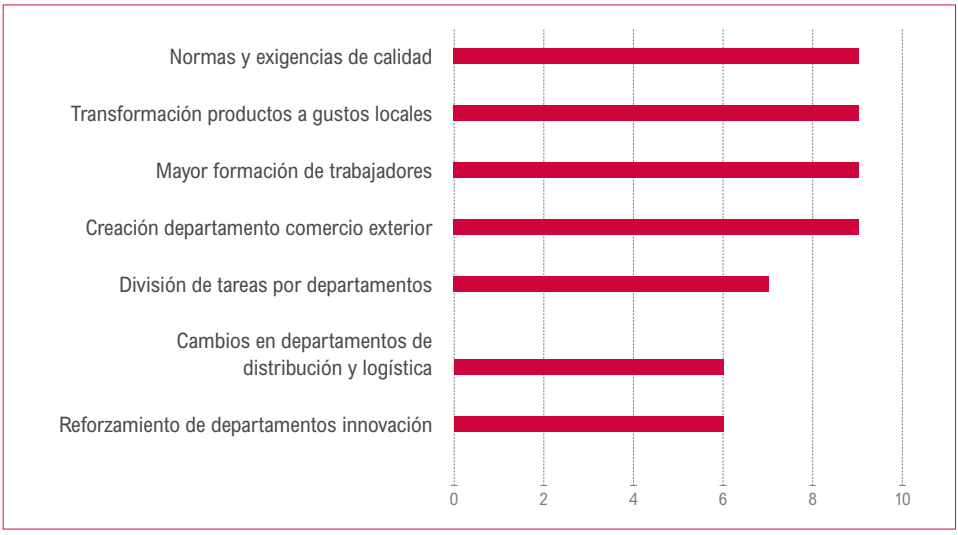
Transformaciones acometidas para exportar

Para poder exportar MUELOLIVA ha tenido que afrontar notables transformaciones en sus estructuras y en su organización.

La internacionalización de la empresa le ha exigido crear una dirección y un departamento de comercio exterior, dedicar más recursos a formar a sus trabajadores, adaptar sus productos a los estándares locales de cada país y a las normas y exigencias de calidad de cada mercado.

Han sido necesarias profundas transformaciones internas para poder exportar.

Gráfico 5
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Aunque en menor medida, la internacionalización también ha exigido reorganizar tareas por departamentos, cambios en la distribución y logística y dedicar más recursos a la innovación.

Ha habido que hacer cambios en el ámbito comercial y de la producción.

Para MUELOLIVA a internacionalización ha exigido afrontar profundos cambios en el ámbito comercial, pero también en la producción.

Ha sido importante ganar en flexibilidad y rapidez de adaptación para atender a las demandas de cada mercado, desarrollar productos nuevos para acceder a nuevos segmentos -como es el caso de productos gourmet-, en diferentes formatos y tipos de envases y crear una marca propia, marcas blancas de importadores y de cadenas de supermercados.

Una de las premisas fundamentales de la familia Muela es la apuesta por combinar la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías con las artes tradicionales en todo el proceso de elaboración. Estos cambios se han visto facilitados por el hecho de que la molienda y envasado se realizan en las mismas instalaciones.

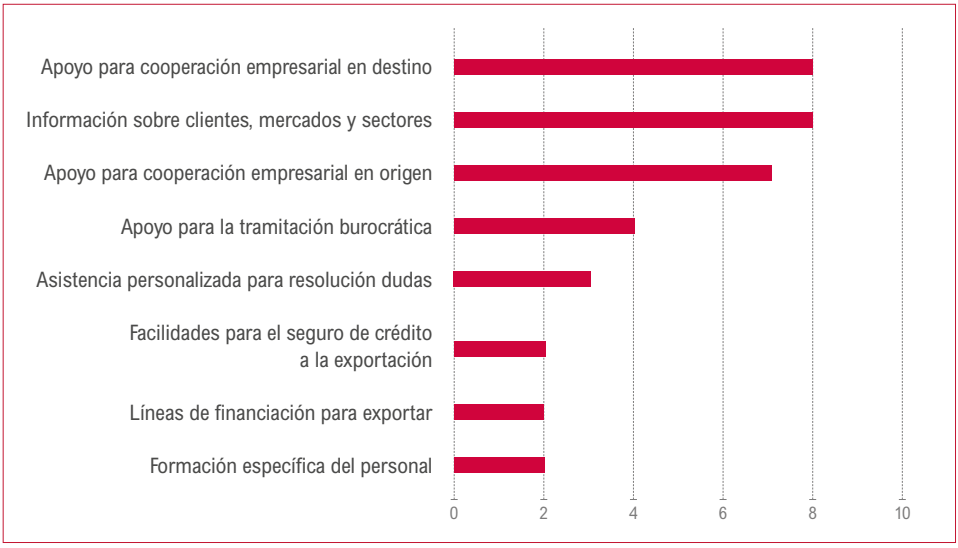
Apoyo público recibido para exportar

Para MUELOLIVA es importante el apoyo púbico recibido para exportar.

En especial el apoyo para la cooperación empresarial en destino -como es la asistencia a ferias comerciales, donde el principal apoyo es la organización de los distintos pabellones españoles por parte de las diferentes instituciones públicas- y la información suministrada sobre clientes, mercados y sectores en el exterior.

Es importante el apoyo público para la internacionalización…

Gráfico 6
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

… en especial para asistir a ferias y misiones comerciales.

Fueron muy importantes los apoyos recibidos en España por parte de diferentes instituciones, como FIAB, EXTENDA e ICEX, para asistir a ferias comerciales, misiones comerciales tanto directas como inversas y viajes de prospección.

No se consideran especialmente relevantes las ayudas públicas existentes para financiar y asegurar las operaciones de exportación - como se ha señalado con anterioridad, no se realizan operaciones en el exterior sin que esté asegurado su cobro por el comprador-. Tampoco para dar una formación específica al personal, la asistencia personalizada para la resolución de dudas o el apoyo para la tramitación de trámites administrativos.

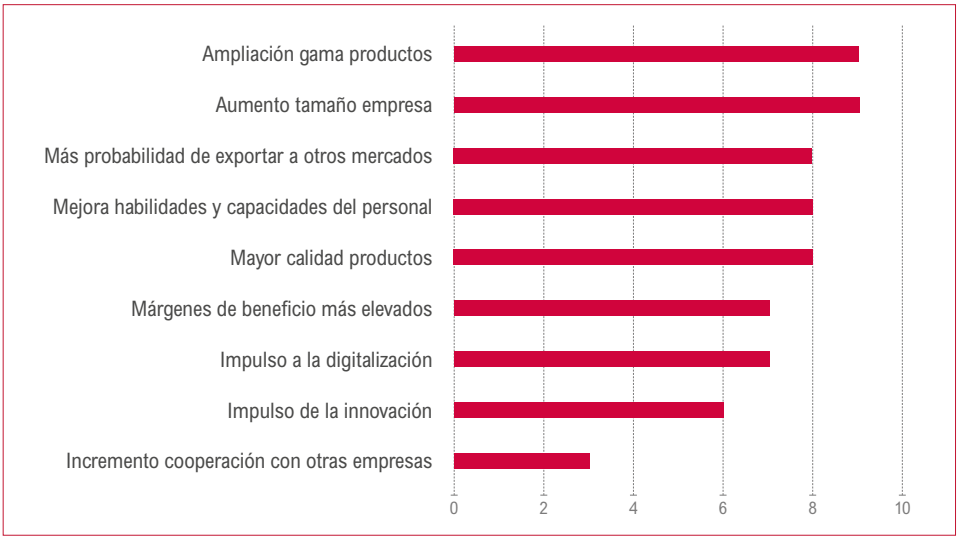
Resultados obtenidos con la exportación

Para MUELOLIVA su actividad exportadora le ha reportado numerosos beneficios y ha ayudado a mejorar el funcionamiento de la empresa.

Lo más importante es que les ha permitido adquirir más tamaño y ampliar su gama de productos.

La actividad exportadora ha mejorado el funcionamiento de la empresa.

Gráfico 7
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También ha contribuido a mejorar las habilidades y capacidades del personal, mejorar la calidad de sus productos y ha aumentado la probabilidad de exportar a otros mercados.

Aunque en menor medida, gracias a la exportación ha aumentado la facturación y los beneficios y ha supuesto un impulso a la innovación y la digitalización.

Aumento del tamaño, de la facturación y mejora de la calidad.

La empresa ha pasado de facturar 10 millones de euros en exportación a 40 millones, dejando de exportar producto a granel para centrarse más en el envasado y productos de valor añadido.

También se ha abierto la venta online a través de su web, donde están presentes en 20 países a través de ella.

Se ha mejorado la calidad significativamente habiendo obtenido 3 veces en los últimos 5 años el primer puesto del ranking *World Best Olive Oils*, con su aceite de oliva virgen extra, con Denominación de Origen, Venta del Barón.

Importación y cadenas de valor global

MUELOLIVA no importa inputs para su producción y su posterior exportación, ya que solo usa materia prima local, por lo que no participa en cadenas de valor global.

No participa en cadenas de valor global.

Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1942

2 Año en que empezó a exportar 1986

3 Año empezó su empresa a importar --

4 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Aceite de oliva virgen extra	63	55
Aceite de oliva	30	20
Aceite de orujo de oliva	7	20
Aceite de pepita de uva	5	5

5 Exportación sobre el total de su facturación

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
					X	

6 Facturación por destinos

Zona		% TOTAL
PAÍSES DESARROLLADOS		43
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	9
	Rusia	2
	Asia y Oceanía	42
	África	4
TOTAL		100

Nota metodológica

El presente documento se ha realizado a partir de la información remitida por la compañía, que ha sido procesada y analizada por el equipo de la Cátedra Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La empresa ha elaborado un texto con lo que considera los aspectos más destacados de su internacionalización y ha cumplimentado un cuestionario remitido por la Cátedra. Estos materiales se han utilizado para el ejercicio de análisis y la elaboración de los gráficos y cuadros.

La información se ha recopilado en el segundo semestre de 2019.

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1.
Trayectoria y vía utilizada para exportar 19

Gráficos

Gráfico 1.
¿Por qué se toma la decisión de exportar? 17

Gráfico 2.
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial? 21

Gráfico 3.
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación? 22

Gráfico 4.
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación? 23

Gráfico 5.
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar? 25

Gráfico 6.
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación? 27

Gráfico 7.
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación? 29

Cátedra Global Nebrija Santander en Internacionalización de Empresas
www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/