

AZAHAR – LA HACIENDA⁽¹⁾

*¿Qué es un olivo?
Un olivo
es un viejo, viejo, viejo
y es un niño
con una rama en la frente
y colgado en la cintura
un saquito todo lleno
de aceitunas.*

Rafael Alberti

A finales de Julio de 2001, Luis Carrión, gerente de *La Hacienda*, finca de olivos también dedicada al aderezo de la aceituna, reflexionaba sobre la oportunidad de negocio que le planteaba su amigo Mario Álvarez, director de compras de *Azahar*, empresa sevillana dedicada a la elaboración de aceitunas de mesa. Se habían conocido mientras estudiaban juntos un programa de dirección de empresas en una prestigiosa escuela de negocios del sur de España. Luis Carrión debía decidir sobre la respuesta que debía dar a *Azahar*: la empresa elaboradora de aceitunas le estaba proponiendo una buena oportunidad para que *La Hacienda* creciera pero también se requerían inversiones. Luis Carrión tendría que analizar la situación.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el Profesor Miguel Angel Llano Irusta, con la colaboración de Dña. Leire Carnicero, alumna del MBA del IESE 2001-2002, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto, 2001. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.

Rev. 09/02

El Mercado Mundial de Aceitunas de Mesa

Se estimaba que la producción mundial de aceitunas de mesa en la campaña 1999/00 había sido de 1.361.500 toneladas (ver Anexo 1), de las que un 46% (626.000 toneladas) se producían en la Unión Europea. España, con una producción de 438.000 toneladas, era el primer productor mundial, aportando el 32% de la producción mundial y el 70% de la comunitaria.

El consumo mundial durante la temporada 1999/00 se estimaba de 1.171.500 toneladas, de las que el 35% (414.000 toneladas) se consumieron en la Unión Europea. En los últimos años, el consumo mundial de aceitunas de mesa venía creciendo entre un 1,5 y un 2,5% al año. Estados Unidos era el primer consumidor con 183.500 toneladas. España tenía uno de los mayores consumos per cápita, alcanzando 4,5 kilos de aceitunas por persona y año. En Estados Unidos el consumo per cápita era de alrededor de 0,7 kilos. En 1999, se habían consumido en España 121.000 toneladas de aceitunas, lo que suponía un incremento de 2,8% con respecto al año anterior. Según los analistas, este crecimiento se produjo únicamente en los hogares, donde se consumieron 90.200 toneladas (*un incremento de 5,24% respecto al año anterior*) valorados en alrededor de 195 millones de EUROS¹. En el canal de hostelería y restauración el volumen cayó un 4,86% hasta las 29.530 toneladas.

España era el principal país exportador de aceituna de mesa con alrededor de 150.000 toneladas exportadas en la campaña 1999/00 (ver Anexo 2). Junto con España, Marruecos, Grecia y Argentina eran los principales países exportadores y Estados Unidos, Italia, Francia, Brasil y Alemania eran los principales países importadores. Aproximadamente la mitad de la producción española de aceitunas se consumía en el mercado nacional y la otra mitad se exportaba a más de 100 países. El 75% de las aceitunas que se exportaban se vendían envasadas en frascos, latas o bolsas. El resto se vendía a granel. Diez empresas representaban alrededor del 65% de las exportaciones totales del sector en 1999 (ver Anexo 3).

En la campaña 1999-2000, el sector español elaborador de la aceituna de mesa había puesto en marcha numerosos proyectos de nuevas instalaciones con mayor capacidad productiva y mejoras en los procesos de producción que conjuntamente superaban los 48 millones de EUROS² de inversión. Junto con estos proyectos, se preveía que durante 2000, iniciasen la actividad nuevas empresas de aderezo de aceituna.

De acuerdo con los analistas, se trataba de un sector donde el precio primaba a la hora de vender. La fidelidad a una marca era mínima salvo en contadas excepciones como era el caso de "La Española", líder nacional en aceitunas rellenas y la única empresa en el sector que invertía en publicidad. Las marcas blancas eran las que mayores cuotas y crecimientos porcentuales acaparaban. La cuota de mercado de las marcas blancas se estimaba en torno al 27,6% en 1999 (*unas 9.642 tm*). Por segmentos, las marcas blancas constituían un 28,6% en aceitunas rellenas, un 25,3% en verdes y un 32,1% en negras, muy por encima de cualquier enseña de fabricante (ver Anexo 4).

¹ 194.727.921,8 millones de EUROS / 32.400 millones de pts.

² 48.080.968 EUROS / 8.000 millones de pts.

Junto con las marcas blancas, destacaba en el sector el protagonismo de las aceitunas rellenas (*fundamentalmente de anchoa*), que según los analistas, en 1999 representaron el 51% de las ventas (ver Anexo 5). En 1999, un 24,6% de las exportaciones españolas fueron aceitunas rellenas de pimientos. Dadas la demanda y el mayor valor añadido, era en el sector de las aceitunas rellenas donde se presentaban las principales novedades. Las nuevas tendencias se dirigían hacia nuevas gamas de rellenos (*aceitunas rellenas de salmón, atún, almendra, etc...*).

El Sector de la Aceituna de Mesa en España

Los orígenes del olivo se remontaban muy atrás en la Historia. La primera referencia escrita sobre esta planta se encontraba en el libro del Génesis. Existían dos hipótesis sobre el origen del olivo. Una primera hipótesis sostenía que el olivo procedía de las costas de Siria, Líbano e Israel. La segunda hipótesis lo consideraba originario de Asia Menor. La llegada a Europa posiblemente tuvo lugar de manos de los fenicios, en tránsito por Chipre, Creta y las islas del Mar Egeo, pasando a Grecia y más tarde a Italia. Puede que fueran los fenicios los primeros en introducir el olivo en España. Lo que sí se conocía con certeza era que los romanos impulsaron el avance de la olivicultura en la Península y que durante los siglos I y II d.C., el aceite de oliva de Hispania fue exportado en ánforas de arcilla a todos los rincones del Imperio Romano. Los árabes aplicaron sus conocimientos a la mejora del rendimiento de los olivares españoles. Del árabe procedía el mismo nombre de aceite, “*az-zait*”, que significaba “*jugo de oliva*”. Fue en el siglo XIX cuando el número de hectáreas dedicadas al cultivo del olivo aumentó en España de forma espectacular, correspondiendo a Andalucía el 90% de la superficie olivarera. Respecto a las aceitunas de mesa, existían referencias de su consumo desde el siglo I d.C.

En el año 2000, el sector español de la aceituna de mesa se conformaba por diversos tipos de empresas y productores.

Los *agricultores* cultivaban y cosechaban la aceituna.

Los *aderezadores* o *entamadores* (*en adelante aderezadores*) llevaban a cabo el aderezo o entamado (*en adelante aderezo*) de las aceitunas, que consistía en la cocción y posterior fermentación de las mismas. Después del aderezo, las aceitunas ya se podían consumir.

Los *elaboradores* de aceitunas las procesaban en distintos tipos de producto terminado (*aceitunas rellenas, sin hueso...*) y las envasaban. La mayoría de las empresas elaboradoras poseían también instalaciones de aderezo propias, de modo que realizaban ambos procesos de aderezo y elaboración de las aceitunas. La gran parte de las empresas elaboradoras realizaban también la comercialización de las aceitunas elaboradas.

Por último, algunas empresas se dedicaban a comprar aceitunas ya elaboradas y a *comercializarlas*.