

GRUPO HOJIBLANCA¹

Antonio Luque, Director General del Grupo Hojiblanca, preparaba su próxima reunión con el Consejo Rector de la cooperativa.

Era marzo de 2006, y hacía tan sólo unos meses que se había hecho efectiva su fusión con Acorsa, lo que la había situado como el mayor productor del mundo de aceite de oliva virgen y el segundo en aceituna de mesa. Esta operación había supuesto un paso decisivo para el Grupo Hojiblanca, ya que le permitiría obtener sinergias entre la división de aceite de oliva y la de aceituna de mesa, y ampliaría su presencia internacional, aprovechando los canales de comercialización abiertos por Acorsa, presente en 62 países.

Sin embargo, Luque, consciente de la necesidad de buscar incansablemente una dimensión empresarial competitiva para seguir siendo uno de los líderes del sector, tenía nuevos proyectos. En la próxima reunión se debatiría cuál sería la mejor forma de crecimiento para la cooperativa que, con el fin de mejorar su posición en el mercado, estaba iniciando contactos con varias empresas de países europeos y con otras empresas y cooperativas agroalimentarias del territorio nacional, *“con el objetivo de ganar dimensión y mejorar la estructura comercial, incrementar la producción y las inversiones en I+D, e incorporar nuevos productos”*.

Los antecedentes del Grupo Hojiblanca ponían de manifiesto su vocación de liderazgo y crecimiento hasta la fecha, pero, en marzo de 2006, los condicionantes del mercado para el aceite de oliva y la aceituna de mesa, y para el sector agroalimentario en general, hacían necesario detenerse y pensar qué alternativas reales de crecimiento futuro serían recomendables para el Grupo. Luque repasaba estas cuestiones, que ayudarían a formular propuestas y tomar decisiones que marcarían el futuro del Grupo Hojiblanca en los próximos años.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta, con la colaboración de la asistente de investigación Gloria Ocaña Derqui para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2006. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. 4/2010.

LA FORMACIÓN DEL GRUPO HOJIBLANCA

El Grupo Hojiblanca era una cooperativa de segundo grado ubicada al sur de España, en una zona de gran tradición olivarera en las provincias de Málaga y Córdoba. Su configuración era el resultado de una historia de crecimiento en el sector cooperativo dedicado al aceite y aceituna, derivado de una serie de fusiones. Las que habían supuesto un cambio más significativo habían sido la fusión en 2003 de la Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Oleícola Hojiblanca de Málaga con la S.C.A. Cordoliva; y a finales de 2005 con la productora de aceitunas de mesa S.C.A. Acorsa. Una cuestión diferencial en la historia del Grupo era que en muy pocos años (ninguna de estas tres cooperativas contaba con una antigüedad superior a 40 años) se había convertido en referente en la producción de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa, logrando consolidar un proyecto de envasado de aceite para hacer de 'Hojiblanca' la marca líder en el mercado nacional del aceite de oliva virgen extra.

Oleícola Hojiblanca de Málaga

Se fundó en 1987 agrupando 13 cooperativas-almazaras de la comarca de Antequera (Málaga), con el fin de concentrar la oferta y comercializar conjuntamente el aceite de oliva virgen producido por sus agricultores. Al principio, la comercialización se limitaba al aceite a granel, salvo incipientes producciones locales que cada cooperativa había envasado bajo su propia marca, favorecidas por las ayudas comunitarias recibidas. El destino de estos aceites era la zona más próxima a la almazara y se configuraba así un mercado local y muy atomizado. *“Comenzamos 13 cooperativas con un capital social de 1.650.000 pesetas (alrededor de 9.900 €) y en un piso prestado, con un teléfono y una mesa también prestada y sin fondos para nada”,* recordaba Antonio Luque.

En 2003, contaba con 23 cooperativas de la zona del norte de Málaga y alguna de la zona próxima de Córdoba, que producían 40.000 toneladas métricas (tm) de aceite –de las que 15.000 se destinaban a aceite de oliva virgen extra envasado, vendido en un 90% en el territorio nacional- y habían facturado 115 millones de euros. En ese año se aprueba la fusión con Cordoliva.

Cordoliva

Inició su andadura allá por el año 1978 bajo el nombre de Grupo de Cooperativas Olivareras de Córdoba. Las 19 cooperativas que integraban la cooperativa de segundo grado Cordoliva agrupaban en 2003 a unos 12.000 olivareros que cultivaban unas 100.000 hectáreas en la provincia de Córdoba. Con una facturación de 86 millones de euros, su producción media se situaba en torno a las 30.000 tm de aceite anuales, lo que las convertía, junto a Oleícola Hojiblanca de Málaga, en los dos mayores productores mundiales de aceite de oliva virgen. La actividad fundamental de Cordoliva era la clasificación según calidades, envasado y comercialización del aceite producido por sus cooperativas asociadas.

Cordoliva se unió en 2003 a Oleícola Hojiblanca de Málaga, dando como resultado Hojiblanca S.C.A., el mayor grupo cooperativo del mundo del sector del aceite de oliva y una de las cinco principales empresas aceiteras de España por detrás de Koipe, Agribética², Coosur e Ybarra, con el 8% de la producción nacional de aceite de oliva virgen y más del 20% del mercado de virgen extra.

En 2004, Hojiblanca S.C.A produjo 101.000 tm de aceite de oliva virgen superando las expectativas iniciales de facturación, que alcanzó la cifra de 220 millones de euros, de los que 60 millones correspondían a la venta de 27.000 tm³ de aceite envasado. Las previsiones para la campaña oleícola 2004-2005 estimaban un descenso de la facturación debido a la merma de la producción del 40% por las condiciones meteorológicas adversas y por la vecería⁴ del olivo; sin embargo, preveían vender alrededor de 30 millones de litros envasados con una facturación de 75 millones de euros. Estas previsiones respondían a las expectativas de Antonio Luque de *"mejorar la gestión, aumentando la venta en botellas frente a la venta a granel"*.

Acorsa

Esta cooperativa de segundo grado fue creada en el año 1979, tras la unión de un grupo de cooperativas para, análogamente a lo que ocurrió en los dos grupos anteriores con el aceite de oliva, aunar esfuerzos en la producción y comercialización de aceitunas de mesa a todo el mundo. En 2005, año en que se fusionó con Hojiblanca S.C.A., estaba formada por 7 cooperativas que agrupaban a más de 5.000 olivareros de las provincias de Córdoba y Málaga, con una producción de alrededor de 30.000 tm de aceituna de mesa anuales y con una plantilla de más de 100 trabajadores.

En abril de 2005 se aprobó la fusión de Hojiblanca S.C.A con Acorsa⁵ para dar lugar al Grupo Hojiblanca y comenzar a operar juntas desde el 1 de octubre de ese año. El objetivo era aprovechar sinergias comerciales y hacer que una sola empresa comercializara dos producciones tan complementarias como el aceite de oliva y la aceituna de mesa. Hojiblanca S.C.A aportaría su fortaleza en el canal de distribución comercial español (donde sus marcas lideraban la categoría del aceite de oliva virgen extra) y su fortaleza financiera. Por su parte, Acorsa aportaría su extensa red comercial en el mercado internacional.

A partir de la fusión, Acorsa se configuró como la división de aderezo de aceitunas⁶ del Grupo Hojiblanca que se establecería en la que fue su sede de Monturque (Córdoba). Se comenzó a trabajar conjuntamente en unificar estructuras comerciales, establecer

² Sovena en marzo de 2006.

³ Equivale a 30 millones de litros (1 Kg <=> 1,1 litro de aceite de oliva).

⁴ Fenómeno natural que se produce en el olivo por el que tras un año de abundante cosecha de aceituna se sucede otro en el que la cosecha es pequeña.

⁵ Ya antes de la fusión, pertenecían a Hojiblanca S.C.A cuatro de las siete cooperativas integradas en Acorsa para comercializar su aceite de oliva.

⁶ A ella se sumó en 2005 la producción de aceituna de mesa de otra cooperativa de Hojiblanca S.C.A. que, en materia de aceituna de mesa, operaba de forma autónoma comercializando su producción por terceros. Tras la fusión, no se descartaban nuevas incorporaciones de aceituna de mesa de cooperativas ya integradas en la antigua Hojiblanca S.C.A.