

AGRO SEVILLA ¹

Tras 30 años de vida, el Grupo Agro Sevilla (cooperativa de segundo grado) se había constituido como el primer productor (en términos de volumen), envasador y exportador español de aceitunas de mesa en el mundo, además de ser uno de los diez principales exportadores españoles de aceite de oliva. D. José Manuel Rodríguez Bordallo, en su posición de Director General del Grupo, rememoraba una mañana de marzo del 2008 la trayectoria de la empresa desde su nacimiento en Sevilla en 1977 hasta la actualidad, en la que disfrutaba de una favorable situación, fruto en su opinión de la búsqueda continua de nuevas oportunidades en el mercado.

Agro Sevilla había consolidado su presencia en los Estados Unidos, el mayor consumidor de aceituna de mesa del mundo, atendiendo a clientes líderes dentro del segmento de la hostelería y la restauración. En 2001, Agro Sevilla había entrado en Argentina y Chile con dos plantas industriales para así abarcar el área del Cono Sur latinoamericano. Ahora podía ser el tiempo de abordar mercados en donde el Grupo tuviera poca o nula presencia.

“Estamos obligados a crecer continuamente. En cualquier negocio y más en un sector maduro como el de la aceituna de mesa, quedarte estancado implica, además, un retroceso”, decía José Manuel Rodríguez Bordallo, mientras reflexionaba sobre el nuevo desafío que Agro Sevilla debía afrontar: la posibilidad de crear un gran grupo alimentario andaluz con otras empresas líderes del sector.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo, DEA 2002, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2009, 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.

José Manuel Rodríguez Bordallo añadía: *“En el sector de la aceituna como en muchos otros, los fabricantes cada vez tenemos menos clientes y éstos cada día son más poderosos y más grandes. Sería ingenuo pensar que este fenómeno de concentración y crecimiento de las empresas distribuidoras, no se dará en las que hoy en día somos sus proveedores y así sucesivamente aguas arriba en toda la cadena de aprovisionamiento”.*

Un sinfín de preguntas se acumulaba en su interior: *¿Agruparse con otras Cooperativas era un tren que no debían perder? ¿Qué consecuencias acarrearía para Agro Sevilla? ¿Quedaría Agro Sevilla difuminada en ese gran grupo empresarial? ¿Era la fusión la fórmula más acertada para aprovechar las sinergias comerciales entre las distintas empresas? ¿O sería suficiente una mera alianza para afrontar retos comerciales comunes? ¿Qué implicación tendría para los agricultores, para las cooperativas? ¿Había otras alternativas de crecimiento? ¿Qué palancas podían mover para lograr el ansiado crecimiento? ¿Nuevos mercados, nuevos productos, nuevos canales...?.*

LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE ACEITUNA DE MESA

En 2007, el consumo mundial había sido de 1,8 millones de toneladas, siguiendo la tendencia creciente de los últimos años. Los principales países productores eran también los primeros consumidores. Los mayores consumos per cápita, de 2,5 a 3 kg por habitante y año, se registraban en Italia, Grecia y España. En este sentido, la Unión Europea se situaba como el primer mercado mundial de aceituna de mesa, seguida por los Estados Unidos con un mercado en volumen de 220.000 toneladas, una producción media anual de 74.000 toneladas (ver Anexo 1) y un consumo per cápita de 0,7 kilos por año.

Durante el ejercicio 2006 según datos de ASEMESA² (todos los datos sectoriales provienen de esta fuente), el sector de la aceituna de mesa en España se había caracterizado por una saturación del mercado nacional propiciado por el exceso de oferta, la fuerte presión ejercida sobre los precios, un crecimiento considerable de la marca del distribuidor y un retroceso en el consumo interior que alcanzaba un per cápita en 3,17 kilos. (Ver Anexo 2).

Todo ello provocaba que las empresas se vieran obligadas a fijar sus objetivos de crecimiento en mercados como EE.UU. o Rusia que, en 2007, representaban más del 36% de las exportaciones. Las exportaciones españolas de aceitunas en 2007 habían ascendido a 252 miles de toneladas con un crecimiento del 6,58% respecto al ejercicio anterior (Ver Anexo 3). A la cabeza de los principales destinos, se situaba EE.UU., con un 25% seguido de Rusia con un 11%) e Italia, que representa otro 11 % del total. El aumento del comercio con Rusia y con otros países del Este de Europa encontraba su justificación en el reciente desarrollo de una clase media y alta y en la tradicional buena aceptación de los encurtidos y las aceitunas en estos países, sobresaliendo el caso de

² Asociación de Exportadores e Industriales de Aceituna de Mesa, agrupa a las principales industrias dedicadas a la elaboración y comercialización de este producto, a nivel nacional.

Rusia que, con cerca de 64.000 toneladas, se había convertido en el segundo país comprador a nivel mundial (Ver Anexo 4).

En lo que se refiere a las importaciones, éstas se situaban en 11.700 toneladas, El mayor crecimiento se había registrado en el 2005/06 con más de 20.000 toneladas (Ver Anexo 5). Si bien este desmesurado crecimiento tenía su origen en causas coyunturales como la falta de aceitunas de gran calibre durante dicha cosecha o el alto precio al que se había pagado la aceituna para la producción de aceite, se vislumbraban cambios de carácter estructural. La industria española comenzaba a ser consciente de la fuerte amenaza que, a medio plazo, podían llegar a representar los países productores de materia prima más barata, como era el caso de Argentina, Chile, Sudáfrica y Australia. Fuentes del sector afirmaban que el principal problema al que debía enfrentarse el sector era el alto coste de la recolección de algunas variedades como la manzanilla, que se recogía a mano, lo que causaba una pérdida de competitividad respecto a otros competidores mundiales.

Por variedades, siempre según fuentes del sector, lo más destacable era el crecimiento que habían experimentado las variedades hojiblanca y cacereña que se utilizaban principalmente para la elaboración de aceitunas negras al estilo californiano, representando un 50 % de la exportación. En cuanto a presentaciones, sobresalían las aceituna rellenas (35%).

En 2006, se habían consumido en el mercado nacional un total de 146 millones de kilogramos de aceitunas de mesa, de los 556 producidos, cifra en la que los hogares representaron el 76,4% de la demanda y la hostelería y la restauración y las instituciones el 23,6% (Ver Anexos 6 y 7). Pero la batalla entre las elaboradoras no se desarrollaba en el canal alimentario, copado por las grandes empresas, sino en el de Hostelería, restauración y cafeterías (*Horeca o food service*), donde operaban con mayor igualdad.

En cuanto al canal de la distribución minorista (retail), destacaba el papel desempeñado por las marcas de distribuidor, que durante 2007 representaron el 63% del volumen total comercializado. Dentro del segmento marquista, sólo La Española, Alimentaria Alcoyana y Jolca habían logrado aumentar levemente su participación como fruto de su apuesta por productos de alto valor añadido.

En lo que se refiere al tipo de aceituna más consumido en España, el 56% del volumen total comercializado durante 2007 en la distribución correspondía a aceitunas rellenas, lo que suponía un crecimiento en el último año del 2,0%, seguidas de las aceitunas verdes (19%), las especialidades (21%) y las negras (11%). En contraposición, el tipo aceituna consumido en la mayoría de los países importadores era el estilo californiano (negras), que venía asociado a su uso como condimento, vinculado de manera muy especial a la generalización a nivel internacional de la comida italiana y mediterránea, que había popularizado el producto tanto en EE.UU. (feudo de la comida rápida “fast-food”) como en el este y norte europeos.