

GRUPO SOVENA: ACEITE DE OLIVA PARA EL MUNDO¹

“Algunos viven más de su imagen que de lo que realmente son. Nosotros, sin embargo, siempre hemos pretendido ser más de lo que parecemos.”
Brito Ribeiro, responsable de Recursos Humanos del Grupo Sovena.

A Antonio Simões, Consejero Delegado del Grupo Sovena y Vicepresidente Ejecutivo de Nutrinveste, le gustaba retirarse en sus escasos periodos de descanso a su casa de Vila Nova de Cerveira, al norte de Portugal, para leer, escuchar música y cuidar el jardín, cultivando moras, frambuesas y arándanos. Esta actividad encajaba bien con su carácter tranquilo y apacible. Con frecuencia, el retiro le servía también para meditar sobre los cabos sueltos que todavía veía en el proyecto del Grupo Sovena, otra de sus pasiones a la que había dedicado los últimos 19 años de su vida.

En 2010, tras un invierno frío y lluvioso, la primavera había tardado en llegar. Por fin, a finales de abril, había podido disfrutar de un fin de semana en condiciones en Vila Nova de Cerveira y, de nuevo, la tranquilidad había alimentado la reflexión. Echando la vista atrás, Simões pensaba que su vida no había sido nada tranquila, pues la evolución y reconversión del Grupo Nutrinveste y su principal actividad, Sovena, había sido vertiginosa y plagada de decisiones difíciles. En 10 años, había pasado de ser una empresa centrada casi al 100% en el mercado portugués a convertirse en el segundo fabricante y envasador mundial de aceite de oliva, manteniendo un negocio fuerte en aceites de semillas, obteniendo más de un 70% de sus ventas fuera del país y con presencia física mediante fábricas, oficinas o personal desplazado en siete países de cuatro continentes (Portugal, España, EE.UU. Túnez, Marruecos, Angola y Brasil).

El proyecto de futuro del grupo había quedado reflejado en la reformulación de su estrategia, realizada en 2008: convertirse en una referencia mundial de aceite de oliva (*“Olive oil for the World”*). Para un grupo con una corta experiencia internacional no parecía un reto fácil y el futuro planteaba muchos interrogantes y dificultades.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Antonio Boccherini Bogert, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Anylyú Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2011, 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.

La situación del mercado portugués (maduro, con una situación económica complicada, con una distribución muy concentrada y con una alta intensidad competitiva que ejercía una fuerte presión en márgenes) era preocupante. Por otra parte, el negocio en EE.UU., a pesar de los buenos crecimientos de los últimos años, necesitaba una importante reconversión para acceder a segmentos de mayor valor y construir una posición más fuerte y rentable ante las posibilidades de maduración.

En definitiva, el negocio internacional de aceite de oliva de Sovena era muy heterogéneo, con mercados como el español donde se dedicaba por completo a la marca de distribuidor, o el brasileño donde comercializaba una marca fuerte pero con poca presencia en otros mercados. No haber podido comprar Bertolli en 2008 (una de las marcas globales más reconocidas) suponía un contratiempo importante.

¿Tenía Sovena los recursos y las capacidades para consolidarse como una referencia mundial de aceite de oliva? ¿Qué estrategia de marcas, productos y mercados debían seguir? ¿Era conveniente plantearse nuevas adquisiciones y, en su caso, cuáles? ¿Seguía teniendo sentido el negocio de aceites de semillas? ¿Hasta donde habría que avanzar en la integración, iniciada en 2006, hacia el cultivo de olivares propios? ¿Cuál era la mejor estrategia para hacer realidad la nueva misión?

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL GRUPO SOVENA

El grupo portugués Sovena es 100% familiar, propiedad de la familia de Mello. Sus inicios se remontan a principios del siglo XX, cuando Alfredo da Silva (1871 – 1942) creó la Companhia União Fabril (CUF), que llegó a ser el mayor grupo industrial, comercial y financiero portugués, generando el 5% del PIB del país. Sus nietos (Jorge y Jose Manuel de Mello) se repartieron los negocios, correspondiendo a Jorge los negocios alimentarios.

En 1974, a raíz de la Revolución de los Claveles, cayó la dictadura salazarista tras 48 años en el poder. Se sucedieron varios gobiernos provisionales antes de que se consolidara un estado democrático. Asimismo, se nacionalizaron la banca y la mayor parte de las grandes industrias, entre ellas las de Jorge de Mello, que tuvo que abandonar el país. Regresó en 1982, tras ocho años fuera de Portugal, acompañado de su hijo Manuel de Mello, actual Presidente del grupo, que fue el gran impulsor del regreso de la familia para reconstruir el negocio alimentario que le había pertenecido en el pasado. Se compró al estado la Sociedad Alco – Algodoeira Comercial e Industrial, dedicada a la extracción, refinación, y envasado de aceites comestibles. En 1985 se adquirió la Fábrica Torrejana de Azeite de Olivas, en Torres Novas.

En 1991 se incorporó a la compañía Antonio Simões, que pilotó la transformación del Grupo, en varias áreas de actividad.

I. Diversificación y reestructuración de negocios alimentarios.

En 1993, Jorge de Mello se asoció con Tabaqueira para adquirir Nutrinveste, el holding estatal que agrupaba las empresas agroalimentarias nacionalizadas. La adquisición supuso un desafío, al pasar de 500 empleados a 3.500 y de 4 empresas a un

conglomerado de actividades en tres áreas: grasas alimentarias, zumos y conservas (Compal², pescado, croquetas, congelados, etc.) y derivados de cereales (entre ellas Triunfo, la marca líder de galletas). Se inició un intenso proceso de reestructuración para racionalizar un holding heterogéneo y poco eficaz, vendiendo empresas, fusionando otras para mejorar la eficiencia, cerrando las que no eran competitivas y promoviendo operaciones de *Management Buy Out* para desinvertir en negocios no estratégicos. En 2004 se vendió la empresa Triunfo, líder en el mercado nacional de galletas, a United Biscuits, tras haber consolidado sus tres fábricas en una sola.

Por aquella época, el grupo se debatía entre gestionar un conglomerado de marcas y negocios en distintos sectores, pero con presencia casi exclusivamente nacional, o centrarse en un sector para abordar una expansión internacional. En realidad, no existía la intención de vender Compal (la empresa de zumos), sino más bien se pensaba desinvertir en el negocio de aceite de semillas, un negocio con poco margen y falta de escala a nivel mundial para competir. No obstante, Coca-Cola hizo una tentadora oferta motivada por su interés en adquirir una posición de liderazgo en Portugal. Al final, Compal fue vendida en 2005 a Caixa Geral de Depósitos (80%) y Sumolis (20%), por un importe que la prensa estimó entre 450 y 500 millones de euros, lo cual supuso para Nutrinveste una importante inyección de liquidez.

II. Construcción e internacionalización del negocio de aceites

Varias adquisiciones a lo largo del tiempo dieron forma al negocio de aceites:

- Lusol (Portugal, 1991), dedicada a la extracción de aceites y producción de jabones.
- Sovena³ (Portugal, 1991), de la que la familia había sido accionista anteriormente y que fue recomprada al Estado Portugués.
- Tagol (Portugal, 1999), dedicada a la extracción y refinado de aceite (girasol y soja), que tenía serias dificultades financieras. El mantenimiento de su planta era deficiente, pero contaba con un puerto de aguas profundas para carga y descarga de barcos de hasta 60.000 Tm. La adquisición dio inicio a la colaboración con Bunge.
- Agribética (España, 2002): el primer paso en el exterior fue la compra de los activos de esta empresa, también con serias dificultades financieras, que poseía una fábrica de refinación y envasado de aceite de oliva en Brenes (Sevilla). El paquete incluía un acuerdo de suministro con Mercadona⁴ que posteriormente se convertiría en un acuerdo de *interproveedor*.
- Simão & Companhia (Portugal, 2004): se adquirieron los activos de esta empresa, que estaba en proceso de quiebra. El principal activo era la marca Andorinha de

² Compal era el líder en el mercado portugués de zumos, con una marca muy reconocida, pero sin presencia relevante en el exterior. Compal había pertenecido a la familia de Mello antes de la nacionalización.

³ Sovena fue creada en 1956 entre CUF, Macedo & Coelho y la Sociedade Nacional de Sabões para comercializar los aceites y jabones que producían.

⁴ Mercadona era en 2010 una compañía de supermercados de capital español y familiar, con más de 1.264 tiendas en 46 provincias españolas y ventas de 15.505 millones de euros (2009). En 2008, Mercadona reafirmó su intención de internacionalizarse, con Francia, Portugal, Italia o Marruecos como objetivo.