

## **JERÓNIMO MARTINS AGROALIMENTARIA: DEL SUPERMERCADO A LA GRANJA<sup>1</sup>**

A mediados de marzo de 2015, Antonio Serrano, presidente de Jerónimo Martins Agroalimentaria (JMA), se enfrentaba a la difícil decisión de seguir adelante –o no– con la inversión de más 40 millones de euros en la adquisición de la planta láctea de la Cooperativa Serraleite<sup>2</sup> y en la construcción de una nueva planta láctea con 90 millones de litros de capacidad, que, en el plazo de dos años, sustituiría a la actual de la cooperativa.

Pocos días antes había recibido el visto bueno de la Autoridad de la Competencia portuguesa para realizar dicha adquisición, que había sido anunciada a los medios en diciembre de 2014 como uno de los pilares clave de un ambicioso plan de integración vertical hacia la producción de alimentos básicos que el Grupo Jerónimo Martins había decidido desarrollar para el período 2015- 2020.

Sin embargo, prácticamente ninguna de las estimaciones que se habían considerado a la hora de apostar por la inversión directa del Grupo en producción láctea se estaban cumpliendo. A pesar de que habían previsto que el precio de la leche en Portugal (y en toda Europa) experimentaría una notable subida debido a un previsible aumento del consumo en Rusia y China, en las últimas semanas se estaba desplomando. Las causas se achacaban a varios motivos: el bloqueo ruso a las importaciones de leche de la Unión Europea (derivado de las sanciones de ésta a Rusia por el conflicto con Ucrania); la

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2016, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Rev. octubre 2016

<sup>2</sup> Serraleite era una cooperativa de productores de leche de Portalegre (Alentejo). Desde 1970 se dedicaba a la recogida, concentración y tratamiento de la leche producida por sus socios. Fue pionera en producir leche ultrapasteurizada y homogeneizada (UHT) en Portugal. En marzo de 2015 contaba con 22 productores de la zona y una planta con capacidad para producir 33 millones de litros de leche. Venía sufriendo dificultades financieras desde hacía varios años. Su presidente afirmaba que, de no ser por esta alianza con el Grupo al que pertenecía Pingo Doce, su principal cliente, *“la situación de la cooperativa sería muy complicada”*. Fuente: Público. 22-marzo-2015.

recesión en China y la reducción de sus importaciones y, en tercer lugar, la tendencia a un menor consumo de leche tanto en Portugal como en el resto de países europeos. Antonio había convocado a su equipo con urgencia para analizar la situación. Aunque habían tratado básicamente la cuestión de la inversión en la central lechera, Antonio había comenzado a pensar que podrían presentarse también situaciones parecidas en el resto de las otras producciones en las que JMA pensaba entrar, como ganadería de carne y acuicultura. Su experiencia pasada como ministro de Agricultura de Portugal le había permitido observar desde una posición privilegiada la complejidad del sector agrario, especialmente en su país:

*“Hay muchos riesgos en la producción primaria. Muchos más, y más incontrolables, que en el negocio tradicional de distribución del Grupo Jerónimo Martins. Ahora estamos a tiempo de dar marcha atrás y reconducir nuestras decisiones. ¿Debemos seguir adelante con esta inversión en la planta láctea que parece no va a poder cumplir las expectativas de rentabilidad que nos habíamos propuesto? A su vez, con una visión más amplia, ¿es realmente adecuada e imprescindible la estrategia del Grupo Jerónimo Martins de entrar en la producción primaria?”.*

## EL GRUPO JERÓNIMO MARTINS

En marzo de 2015, Jerónimo Martins era el mayor grupo de distribución alimentaria en Portugal (donde contaba con 380 supermercados bajo la enseña Pingo Doce, 41 establecimientos *cash&carry* de la enseña Recheio y 25 de la enseña Hussel) y en Polonia (con 2.587 supermercados de la marca Biedronka y 119 de Hebe). También operaba desde 2013 en Colombia (en marzo de 2015 contaba con 86 supermercados bajo la enseña Ara). Además del negocio de distribución alimentaria, desde hacía más de 75 años se había desarrollado una división de fabricación de alimentos y productos de limpieza e higiene personal en alianza con Unilever (Unilever Jerónimo Martins, el mayor fabricante de Portugal de este tipo de productos en 2015). El acuerdo con Unilever también abarcaba a la empresa del sector de aceites (de oliva y vegetales) Gallo Worldwide, la tercera mayor empresa mundial de aceite de oliva. En 2014 había facturado 12.680 millones de euros (7,2% más que el año anterior), con un EBITDA de 733 millones y un beneficio de 302 millones de euros.

Muchos de sus negocios los había iniciado en alianza con otros operadores. Gran parte de las mismas estaban aún en activo a la fecha (por ejemplo, en Pingo Doce participaba la cadena holandesa Ahold con un 49%). Cotizaba en la bolsa de Lisboa desde 1989 (en el Anexo 1 se presenta la estructura de los negocios del Grupo Jerónimo Martins y en el Anexo 2 el organigrama).

Los inicios del Grupo se remontaban al año 1792, cuando Jerónimo Martins abrió una tienda de comestibles en el lisboeta barrio del Chiado que fue pasando de generación en generación hasta que, en 1921, el negocio fue adquirido por Francisco Manuel Dos

Santos, bisabuelo de Pedro Soares Dos Santos, presidente del Consejo de Administración en 2015.

En 1980 se inició la expansión en Portugal de la cadena de supermercados Pingo Doce y, en 1988, el Grupo adquiere un 60% de la cadena *cash&carry* Recheio. En 1989 comienza a cotizar en la Bolsa de Lisboa y, en 1990, se funda Hussel, una nueva cadena de tiendas especializadas en chocolate y dulces en alianza con el grupo alemán Douglas AG.

En 1995 se expande a Polonia, con la adquisición de la red de establecimientos *cash&carry* Eurocash, una acción conjunta de Recheio con la enseña inglesa Booker. En 1997 el Grupo adquiere la cadena polaca Biedronka de supermercados tipo *discount*, con 243 tiendas. A partir de entonces el Grupo impulsó extraordinariamente la expansión de esta cadena.

Tras un proceso de reestructuración de activos para salir de negocios que no eran estratégicos, el Grupo volvió en 2006 a retomar su crecimiento en Portugal y Polonia, apoyándose en la tecnología, la renovación de las tiendas y la formación de sus empleados.

En 2013 se inauguran en Colombia los primeros establecimientos de la enseña Ara y la primera plataforma de distribución.

La estrategia de negocio del Grupo se basaba en cuatro pilares<sup>3</sup>:

1. Foco permanente en un crecimiento sostenible.
2. Cuidadosa gestión del riesgo para preservar el valor de sus activos y reforzar la solidez del balance.
3. Maximizar las sinergias entre empresas del Grupo, así como las economías de escala.
4. Potenciar la innovación y el espíritu emprendedor como factores clave para construir ventajas competitivas.

Estos pilares se materializaban en cuatro líneas de actuación estratégica:

- Fortalecer su competitividad en precio y su propuesta de valor.
- Mejorar su eficiencia operativa.
- Avanzar permanentemente en tecnología.
- Identificar oportunidades de crecimiento rentable.

## **EL PROYECTO JERÓNIMO MARTINS AGROALIMENTARIA (JMA)**

Jerónimo Martins Agroalimentaria, JMA, era una nueva iniciativa del Grupo cuyo lanzamiento se había anunciado públicamente en diciembre de 2014. Fuertemente

---

<sup>3</sup> Jerónimo Martins, Annual Report 2014.