

ELAIA¹

Ramón Rivera, Director General de Elaia, acababa de exponer ante el Consejo de Administración de la empresa la oportunidad de adquirir una finca en California (Estados Unidos) para desarrollar allí su primera plantación de olivos fuera de la región Mediterránea.

Elaia era una empresa que, en noviembre de 2016, gestionaba más de 12.000 hectáreas de olivar de alta producción en Portugal, España y Marruecos. La cosecha se procesaba en las cuatro almazaras del grupo, para producir aceite de oliva de altísima calidad que se vendía a granel a Sovena y a otros envasadores.

Al terminar la presentación, Ramón esperaba con interés los comentarios de Antonio Simões, CEO de Sovena —la mayor envasadora de aceite de oliva del mundo— y accionista propietario del 50% y presidente de Elaia. No menos interés le suscitaban los comentarios que pudiera formular Roberto Centeno, consejero representante de Atitlan, fondo de inversiones español, el otro socio, también con el 50%.

Aunque la operación expuesta no era significativa en sí misma, supondría un importante punto de inflexión en la marcha de la empresa, hasta entonces concentrada en unas pocas zonas de alta tradición olivarera y relativamente próximas entre sí. Esta operación rompía con esa inercia y abría un debate sobre el crecimiento. ¿Debía Elaia aprovechar las sinergias de proximidad y seguir creciendo en sus actuales zonas de implantación o extenderse a nuevas zonas? En ese caso, ¿qué criterios debían priorizarse? Entre otros, se barajaban la diversificación climática, la implantación en otros hemisferios, la proximidad a los mercados con mayor crecimiento en consumo...

¿Era esta operación compatible con los actuales retos del negocio? ¿Respondía a los intereses de sus accionistas?

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2021. Fundación 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 solicitar copias o 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.

LOS ORÍGENES

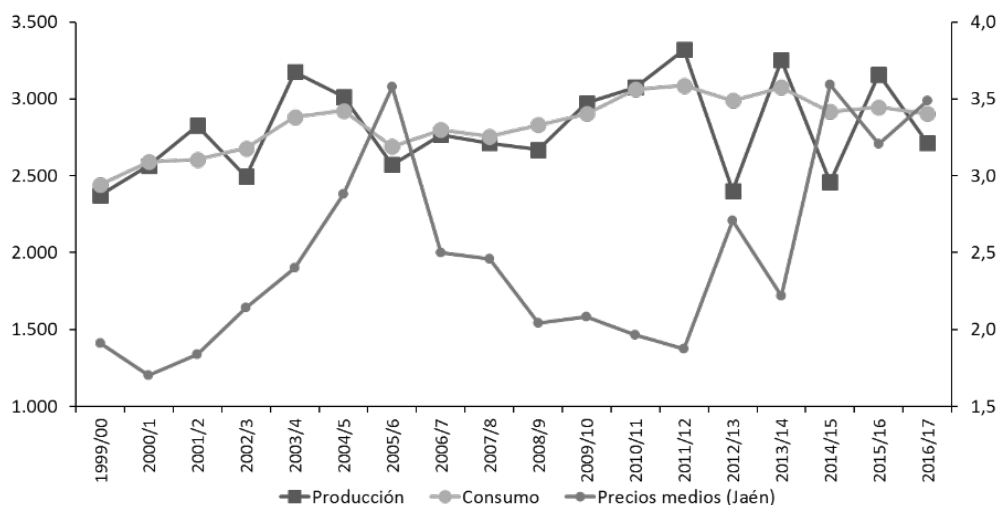
En el año 2006, el Grupo Sovena era, por volumen, el segundo envasador y comercializador de aceite de oliva en el mundo. La combinación de las circunstancias del mercado del aceite de oliva con la aparición de nuevas prácticas en el cultivo del olivo y el desarrollo de nuevas zonas de regadío en la región portuguesa del Alentejo, provocaron el interés de Sovena por desarrollar un nuevo proyecto de cultivo del olivar y de producción de aceite de oliva.

Las circunstancias del mercado mundial del aceite de oliva

El aceite de oliva tenía un gran potencial frente a otras grasas alimentarias, pues con un volumen entre 2,5 y 3 millones de toneladas/año, representaba el 2% del consumo mundial de grasas. El aceite de oliva se venía reconociendo como un elemento esencial de la dieta mediterránea, con unas propiedades muy beneficiosas para la salud, especialmente para la reducción del colesterol dado su alto contenido en elementos antioxidantes. Observado a largo plazo, el consumo mantenía una tendencia de crecimiento alrededor del 4% anual acumulado. Los principales países consumidores continuaban estando en la región Mediterránea, que constituía el 87% del mercado —Italia, con el 41%, España 31%— pero el crecimiento se explicaba principalmente por el desarrollo de nuevos mercados con muy alto potencial, como Estados Unidos, Japón, Australia o Brasil.

Aunque la producción mundial aumentaba, su crecimiento era inferior al experimentado por el consumo. España era el primer productor, representando más de la mitad de la producción mundial, seguida de Italia (14%). El resto de los países tradicionalmente productores se situaba en la cuenca del Mediterráneo (Turquía, Siria, Grecia, Marruecos, Portugal y otros), si bien se estaba empezando a producir en nuevas regiones, como Chile, Australia o Estados Unidos. La mayor parte de las explotaciones a nivel mundial eran de secano y empleaban prácticas de cultivo tradicionales. La alta dependencia de la climatología, especialmente de la pluviometría, daba lugar a una variabilidad muy alta en los volúmenes de producción y en los precios, dependiendo los mercados de lo que pasaba en España. La producción estaba muy atomizada, pues se estimaba que más del 90% de las plantaciones tenían menos de 35 hectáreas y eran de baja productividad (únicamente el 1,6% de las plantaciones alcanzaban una productividad superior a los 10.000 kg anuales por hectárea).

El siguiente gráfico permite observar la evolución en los últimos años de la producción y el consumo mundial, junto con los precios medios en origen, en una de las principales zonas de producción.



Otra tendencia del mercado era la concentración de productores en cooperativas de primer y segundo grado para procesar las aceitunas y comercializar los aceites a granel e incluso envasados. Algunas de ellas alcanzaban ya significativas participaciones de mercado.

Estas circunstancias habían configurado un mercado muy informal, en el que había que vigilar mucho la calidad, ya que los altos precios, especialmente en tiempos de escasez, constituían un incentivo para el fraude. No era fácil conseguir la confianza entre vendedores y compradores, ni establecer acuerdos con proveedores que garantizaran calidad y volúmenes altos.

El Anexo 1 contiene una descripción más completa del mercado mundial del aceite de oliva.

Nuevas prácticas en el cultivo del olivo

En el año 1994 se desarrolló por primera vez en España, en Huesca, una plantación de 6 hectáreas de lo que hoy se conoce como olivar superintensivo². Se trataba de una técnica de cultivo en la que los árboles se plantaban a muy poca distancia unos de otros (1,5 metros), apoyados en espalderas para que formasen setos. Los setos tenían una orientación norte-sur y estaban separados más de tres metros entre sí, para asegurar que el sol iluminase de lleno todas las partes de la planta. Con este sistema se alcanzaban producciones superiores a 11.000 kg/ha, frente a la producción en un olivar tradicional de secano, donde se obtenían entre 2.000 y 4.000 kg/ha.

² Aunque había antecedentes experimentales desarrolladas hacia 1960, estas soluciones cayeron en desuso por improductividad a partir del décimo o duodécimo año de existencia. Fuente: Técnicas de producción en olivicultura (2007). Consejo Oleícola Internacional.