

GRUPO CAVIRO: EL VALOR DE LA UVA¹

"En Caviro hemos descubierto que proteger el medio ambiente, aumentar los ingresos de los agricultores y el cuidado de las personas y la sociedad es perfectamente compatible. No hay que elegir. Y así, la sostenibilidad no sólo es necesaria sino también rentable".

Carlos Dalmonte, presidente de Caviro

"Nada de la uva se tira. Todo aporta valor".

Ese era el lema en Caviro, la empresa cooperativa vitivinícola más grande de Italia. Desde sus inicios no solo producían vino, sino que gestionaban muchos de los subproductos del fruto generando valor hasta el final. Caviro había desarrollado un modelo único de economía circular con una recuperación casi completa de los residuos de la cadena de suministro. Simon Pietro Felice, director general del grupo, lo denominaba: "economía circular real".

La gestión integral de los residuos orgánicos provenientes de la cosecha y de la elaboración del vino era un complemento perfecto a la producción de vino. No solo en términos medioambientales y de economía circular, sino en generación de ingresos y beneficios.

Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19 los ingresos por la comercialización de alcohol habían compensado con creces la caída del consumo de vino fuera del hogar. Por otro lado, ante un escenario de altos precios de la energía la autogeneración de fuentes renovables ayudaba a controlar los costes. Pero, como Simon Pietro decía:

"Nuestro objetivo principal es seguir creciendo en el mercado del vino. Ser circulares y sostenibles nos garantiza hacerlo en línea con las tendencias del mercado. Además, la parte del negocio de subproductos y producción de energía renovable nos aporta impulso para el crecimiento. Un crecimiento que no genera impacto negativo en nuestro entorno ni en la sociedad".

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido y Rocío Reina, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2023. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Uno de los retos como cooperativa era trasladar ese compromiso también a los socios. Simon Pietro lo explicaba así:

“Porque aquellos que sean capaces de hacer negocios con la sociedad, el medio ambiente y la salud en mente tendrán mayores opciones de perdurar”.

En noviembre de 2022 Caviro Extra, la división del Grupo Caviro, enfocada en el negocio circular, recibió el Premio al Desarrollo Sostenible 2022 en Italia por haber unido a las bodegas de la zona para la gestión y revalorización circular de subproductos y residuos de la vinificación.

EL ENTORNO Y EL SECTOR DEL VINO

El sector del vino, aún en 2022, estaba afectado por los impactos económicos y sociales de la pandemia. Las predicciones seguían siendo inciertas: las cadenas de suministro no terminaban de ajustarse, los costes de las materias primas y la energía se habían elevado y sufrían gran volatilidad e incertidumbre. El conflicto entre Rusia y Ucrania había ahondado esta situación. No obstante, el panorama general seguía marcado por una fuerte tendencia a la globalización del mercado del vino.

A medida que se habían ido levantando gradualmente las restricciones de la pandemia, el sector de servicios se estaba beneficiando del regreso de los clientes a los restaurantes y de la recuperación de los viajes y el turismo. En el sector manufacturero la producción seguía estando afectada por la escasez de materiales y equipos. También estaba el problema de la inflación, que estaba siendo muy alta en 2022, y de la que no se sabía su evolución futura. Además, la vendimia en Italia no se esperaba que fuera buena, lo que elevaría los precios. Este incremento de coste sería difícil de repercutir a la distribución, por la alta presión que estos ya estaban teniendo en sus márgenes.

El consumo mundial de vino envasado en 2021 fue el mismo en volumen que el año anterior, pero se había observado un crecimiento en valor del 6,1%. En cuanto a los formatos elegidos por los consumidores en el mercado italiano del gran consumo, las botellas de 0,75 litros continuaron creciendo un 4,7% en volumen y un 9,7% en valor, alcanzando unas ventas en la gran distribución de casi 1.500 millones de euros. Por el contrario, habían disminuido en volumen: botellas de litro y medio (-12,2%), formatos grandes (-11%), vino envasado en plástico (-11%) y, aunque bajó el consumo, los tetrabriks cayeron menos que los demás formatos para consumo diario (-3,7%). Los formatos *bag-in-box* continuaron creciendo.

En cuanto a los volúmenes de venta —se superaron los 500 millones de litros de vino envasado en 2021 en Italia— la base de la pirámide de ventas la ocupaba el vino en brik y otros formatos cotidianos como el *bag-in-box* o el plástico (precio medio de venta al público 1,52 €/litro), con una cuota del 36,9%; le seguían de cerca los productos de uso diario en botellas de vidrio (precio medio 3,37 €/litro), con una cuota de mercado del 36,4%. Los vinos ocasionales que se vendían en botella de cristal —con un precio medio muy superior de 7,12 €/litro— tenían un papel menor, con cerca de una cuarta parte del mercado (26,8%).

Esas tendencias se invertían cuando el análisis se basaba en el valor de las ventas en el país. De los 1.860 millones de euros gastados en vino envasado vendido a través de canales minoristas a gran escala en 2021, casi la mitad se dedicó a vinos embotellados ocasionales (51,6 %), mientras que la participación total para las categorías de vinos de uso diario cambió a 33,2 %, para botellas de vidrio y a 15,2 %, para cajas de cartón.

GRUPO CAVIRO

Fundado en 1966, Grupo Caviro era una cooperativa con 29 socios (dos eran socios financieros); incluía 27 cooperativas vitivinícolas locales con 12.000 productores en 7 regiones de Italia (Véneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche, Abruzzo, Puglia y Sicilia), con un total de 35.200 hectáreas de vid². En el Anexo 1 aparece la distribución de los socios en Italia. La producción de uva en 2021 fue de 660.000 toneladas (aproximadamente el 9,4% de las uvas de Italia) para unas ventas totales de 193 millones de litros de vino. Su misión era *"generar valor a la uva de los viticultores, orientándolos hacia la producción de variedades de interés, cuidando la calidad con un impacto ambiental reducido"*.

A lo largo de los años, el Grupo CAVIRO se había convertido en una empresa industrial relevante, pero seguía teniendo presente sus raíces agrícolas, conservando su núcleo cooperativo y manteniendo como prioridad principal la producción vitivinícola de los socios. Durante los primeros años la afiliación se limitaba exclusivamente a cooperativas locales con sede en Romagna, centradas en gran medida en trabajar con uvas Trebbiano y Sangiovese, y estaban enfocados en el mercado de gran volumen de vino de mesa. Simon Pietro recordaba la historia de la compañía:

"Romagna no era originalmente una región vinícola. Desde ese punto de partida, nuestra empresa buscó la manera de aumentar los ingresos de nuestros cooperativistas intentando ser ingeniosos. Decidimos apostar por crear valor adicional a partir de los subproductos. Así que nuestro comienzo con la circularidad no fue algo que se hiciera por el medio ambiente, en absoluto. Se hizo porque éramos una cooperativa muy pobre. Con este tratamiento de los residuos hacíamos un dinero extra. Tomábamos todos los subproductos de todos los viñedos que estaban trabajando con nosotros, lo convertíamos en algo que podía ser vendido y así generábamos ingresos adicionales.

El primer producto que se comercializó fue el alcohol. Luego empezamos con el ácido tartárico, y así hasta llegar a la actualidad, produciendo incluso energía. Durante los primeros 20 años, hasta 1983, trabajar con los subproductos fue realmente una necesidad, porque el vino se vendía a un valor muy bajo. Tuvimos que invertir mucho en la tecnología necesaria para transformar los subproductos en productos para venderlos.

² De las 7 regiones italianas donde se ubicaban los viñedos de Caviro, Emilia Romagna tenía la mayor cuota, con el 47% del total de hectáreas; le seguían Abruzzo, Veneto y Sicilia, que juntas sumaban el 46% del total; el resto estaba en las regiones de Puglia, Toscana y Marche.