

## SEXTA EDICIÓN DEL SEMINARIO ESPECIALIZADO EN EMPRESAS DE LA CADENA AGROALIMENTARIA

# Crecer, ¿cómo y hacia dónde?

**GLORIA OCAÑA DERQUI**

Dpto. de Empresas Agroalimentarias. Asistente de Investigación.  
gocana@santelmo.org

"Crecer, ¿cómo y hacia dónde?" ha sido la temática elegida para la pasada edición de Semsas, que ha versado sobre la situación actual, y las perspectivas de futuro de las empresas que pertenecen a la Cadena Agroalimentaria, compitiendo en un entorno cada vez más complejo, más globalizado, y en el que sólo unos pocos, los más fuertes, los que de una u otra manera consiguen seguir creciendo, sobreviven a esta vorágine.

Para muchos, las empresas de la Cadena Agroalimentaria transmiten la idea de que "esto se ha acabado"; la experiencia del Instituto San Telmo nos dice que hay muchas empresas que han hecho, están haciendo o tienen planes de hacer "cosas" que les hacen ganar dinero.

Pero esa misma experiencia nos dice, también, que esto exige trabajar mucho y de forma inteligente, quizás no como hasta ahora...

En este Seminario, Profesores y ponentes de primer nivel se han dado cita en la sede de Sevilla con empresarios y directivos de empresas agroalimentarias de toda España para transmitirles el mensaje de que "no todo está perdido" y que hay empresas grandes-medianas-pequeñas haciendo esas "cosas" interesantes que les hacen

ganar dinero: nuevos productos, nuevos consumidores, nuevos mercados, nuevos canales

En este Seminario se analizó y debatió, mediante Casos y conferencias-coloquio, la estrategia desarrollada en:

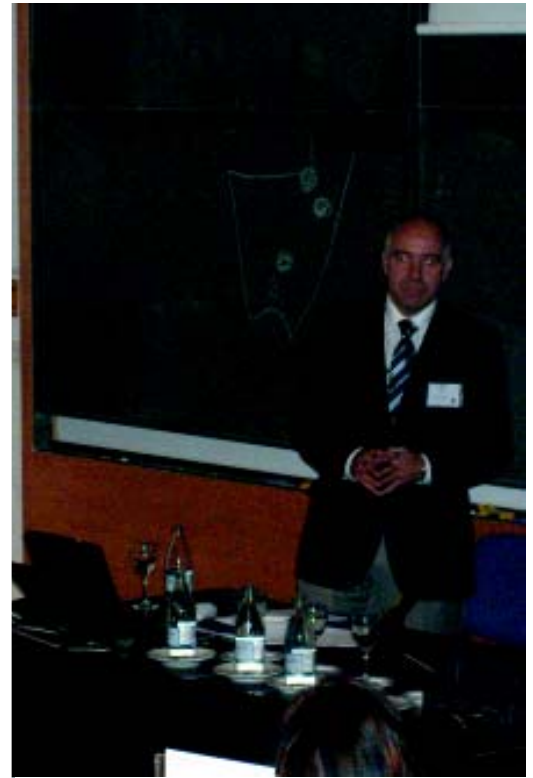
- GRUPO HOJIBLANCA: Cooperativa del sector aceitero que ha llegado a ser líder de su categoría mediante alianzas y fusiones, y que aborda su futuro con nuevas ideas de crecimiento y posibles estrategias multiproducto.... En esta sesión se estrenó el Caso 'Grupo Hojiblanca', recientemente escrito.

- BELLSOLA: La experiencia de una empresa de masas congeladas que recurrió a los fondos de inversión para consolidar su liderazgo...

- ASADORES RETINTO: La evolución de un productor de carne de retinto (PARIENTE) que se enfrenta a la decisión de cómo desarrollar un proyecto nacional de un modelo de restauración... Se discutió el Caso 'Pariante S.A.: en busca del valor en la Cadena Agroalimentaria

- LA ZARAGOZANA: Líder local del sector cervecero en Aragón que opta por competir con las multinacionales mediante su transformación en un operador logístico integral para el food service...

En este Seminario, Profesores y ponentes de primer nivel se han dado cita en la sede de Sevilla con empresarios y directivos de empresas agroalimentarias de toda España.



- **PRODUCTOS MACHI:** La búsqueda continua de margen en diferentes canales (distribución, «food service», «vending», conveniencia...) de una empresa de productos congelados...

- **ANGULAS AGUINAGA:** El nacimiento y desarrollo de una empresa basada en un producto de nueva creación, y su innovación continua hasta convertirse en un operador integral de pescado...

El Seminario fue inaugurado por Jaime de Vicente Núñez, Director de la Fundación Caja Rural del Sur, entidad patrocinadora de Semsas 06 y que impulsa desde hace años muchas actividades de San Telmo. "Crecer es una máxima del individuo, y así deben hacerlo y lo están haciendo muchos sectores económicos,.. pero este crecimiento empresarial ha de ir acompañado de armonía, medida y conocimiento,..." Con estas palabras cargadas de profundidad y experiencia iniciaba su breve discurso que abría una jornada llena de intensidad y reflexión y dinamismo.

La primera sesión, corrió a cargo del Prof. Julio Audicana Arcas, Director General Adjunto del I. I. San Telmo, quien invitaba a reflexionar a los participantes sobre el Caso que ha escrito recientemente, sobre la ex-

periencia de la empresa cárnica original de Utrera (Sevilla), Pariente S.A., que ha llevado a cabo un proceso de integración vertical a lo largo de la Cadena Agroalimentaria (desde el sector primario hasta el Food Service). El crecimiento experimentado por esta empresa es fruto de una continua necesidad de innovación tanto en el producto (con la apuesta por la raza Retinta y la producción ecológica) como en los procesos de producción, el servicio, y los canales de distribución. En la discusión del Caso, a la que asistió el protagonista del mismo, Francisco Pariente Presidente de ASADOS RETINTO, se discutió sobre la decisión a la que se enfrenta esta empresa, de desarrollar junto a la cadena líder de restauración moderna en España, un nuevo concepto de restauración de ámbito nacional.

El Prof. del IESE Jaume Llopis, dirigía la segunda sesión, una mesa redonda dedicada a reflexionar sobre los Fondos de inversión, como alternativa para el crecimiento empresarial en las empresas de la Cadena Agroalimentaria. En esta ocasión participaron como ponentes Fernando Martínez, Director General de INVERALIA (sociedad de inversión con una cartera diversificada de inversiones, y con importante presencia

en el sector de la alimentación), y miembro del Consejo Asesor del Departamento de empresas agroalimentarias del Insituto y Manuel Sellarés, Consejero Delegado de BELLSOLÁ (empresa originaria de Gerona que diversificó de la fabricación artesanal de pan a la bollería ultracongelada, el pan pre-cocido congelado y la restauración, lo que la ha situado en los primeros puestos a nivel nacional). Ambos aportaban en la sesión visiones complementarias del papel de los fondos de inversión (desde el socio financiero y la empresa destino), como medio de acelerar el desarrollo de estrategias de crecimiento. Entre otras cuestiones, se destacaba la importancia de tener claro desde un principio cuál debe ser la estrategia de crecimiento para que fructifiquen estas relaciones temporales, y la necesidad de mantener contacto permanente entre el equipo directivo de la empresa destino y el socio financiero, que trabajarán juntos buscando la rentabilidad de la unión.

El Caso Grupo Hojiblanca, estrenado en este Seminario de la mano del Profesor Miguel Ángel Llano Irusta, estuvo cargado de novedad. El Grupo se ha convertido en unos años en el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y, el pasado 2005,



en el segundo productor de aceituna de mesa, exportando a más de sesenta países. Ha logrado posicionarse, desde el sector cooperativista, a su marca Hojiblanca como la líder en el mercado español. Antonio Luque, su director General y también miembro del Consejo Asesor del Departamento de Empresas Agroalimentarias, asistió, dando su testimonio sobre la historia de crecimiento de esta cooperativa de segundo grado andaluza para convertirse en un modelo de liderazgo, resultado de la agrupación de cooperativas oleícolas y estructuras agroindustriales de diferente tamaño. También compartió con los participantes, en un fluido e interesantísimo coloquio, su inquietud, de seguir creciendo para seguir siendo competitivo mediante las diferentes fórmulas que se están planteando en el Grupo, como alianzas con otras cooperativas de dentro y fuera del sector oleícola para formar el primer grupo agroalimentario andaluz, fusiones para abordar nuevos mercados y canales, etc.

¿Crécer?: ¿cómo y hacia dónde?. Este era el título de la mesa redonda que cerraba el Seminario, que dirigida por el Prof. Julio Audicana Arcas, invitó a reflexionar sobre las experiencias de crecimiento de empresas de la Cadena agroalimentaria que con enfoques muy diferentes, han sabido abordar estrategias ganadoras en el sector. Félix Longas, Director General de LA ZARAGOZANA, compartió con los participantes cómo su compañía, tras 105 años de andadura

empresarial dedicada a la cerveza, se había convertido en un grupo empresarial diversificado que se ha situado como la tercera empresa distribuidora al canal.

Eliseo Morales, Director General de MACHI CONGELADOS, hacía énfasis en cómo esta pequeña empresa familiar fundada en

**Para muchos, las empresas de la Cadena Agroalimentaria transmiten la idea de que "esto se ha acabado"; la experiencia del Instituto San Telmo nos dice que hay muchas empresas que han hecho, están haciendo o tienen planes de hacer, "cosas" que les hacen ganar dinero**

Córdoba y que estuvo al borde de la quiebra, revivió y optó por seguir creciendo con la búsqueda continua de margen en diferentes canales -retail, «food service», «vending», conveniencia...- a través de la innovación en nuevos productos para sus clientes, y cómo ha logrado convertirse en la sombra en uno de los principales proveedores de muchas cadenas de restauración de todo el territorio nacional. Morales nos adelantaba además su intención de potenciar nuevos canales en los próximos años.

Carlos Luna, Director General de ANGLAS AGUINAGA fue el último en intervenir, contando cómo esta compañía vasca, reaccionó a la decreciente captura de angulas a principios de 1980, innovando con el lanzamiento al mercado de la conocida Gula del Norte creada a partir de la técnica japonesa del surimi. Sin duda, es una historia de crecimiento basado en la innovación, que ha logrado popularizar el sucedáneo de la angula y otros productos del pescado en España.

SEMSA, el Seminario Especializado en Empresas de la Cadena Agroalimentaria que celebra el Instituto Internacional San Telmo, se ha convertido en referencia anual obligada y que da cita a la alta dirección de las empresas del sector agroalimentario. Este seminario está dirigido a Alta Dirección de Empresas de la Cadena Agroalimentaria (producción agrícola, ganadera y pesquera, industria de la transformación y canales de distribución), de Empresas de Servicios relacionados con el Sector Agroalimentario, Asociaciones Empresariales y responsables de la Administración relacionados con la problemática planteada, siempre de máxima actualidad. Prueba de su carácter actualizado son las últimas ediciones del Semsas, que han versado sobre temas como Seguridad alimentaria (2001), Alianzas Estratégicas (2002) el canal «Food Service» (2003), la alimentación del futuro (2004) y el Mercado norteamericano (2005). 🍷