

SÉPTIMA EDICIÓN DEL SEMINARIO ESPECIALIZADO EN EMPRESAS DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

# La globalización en la cadena agroalimentaria: desafíos y oportunidades

**Gloria Ocaña Derqui**

Dpto. de Empresas Agroalimentarias.  
gocana@santelmo.org

A nivel mundial, con la desregulación y liberalización de amplios sectores económicos, los avances en la comunicación y reducción de los costes de transporte y la creciente integración de los mercados financieros, las sociedades se han visto inmersas en un proceso de cambio de largo alcance que va más allá de la pura actividad comercial: la globalización. El efecto es doble: por un lado, se avivan aún más las necesidades de competitividad y diferenciación de la oferta ante la falta de protección de los mercados locales frente a la competencia extranjera y por otro, el único camino que tienen las empresas es cruzar sus fronteras nacionales, para así compensar la pérdida de cuota local a través de los nuevos destinos.

Para muchas empresas agroalimentarias, hoy España se ha convertido en un mercado pequeño, caro para producir y, en algunos sectores, aún excesivamente regulado en el ámbito estatal y europeo, que conlleva incrementos en costes que restan competitividad a nuestras producciones frente a las de terceros países. Todo ello, favorecido por una moneda fuerte, y el mejor acceso a préstamos con bajos tipos de interés, y añadido a la búsqueda de costes laborales menores y materia prima, está provocando que sean ya muchas las empre-

sas agroalimentarias que se han establecido en el exterior.

Pasar de exportar a internacionalizar la cadena de valor y considerar el mundo como el teatro de operaciones, es un viaje desafiante al que se han sumado muchas empresas de la Cadena Agroalimentaria. La gestión de esta nueva complejidad requiere también nuevas habilidades directivas, y por ello, ésta ha sido la temática elegida en esta edición del Seminario Especializado en Empresas de la Cadena Agroalimentaria, SEMSA, que se desarrolló el pasado 29 de mayo en la sede del Instituto Internacional San Telmo en Sevilla. Bajo el patrocinio de la Fundación Caja Rural del Sur, PriceWaterhouseCoopers y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, resultó todo un éxito con más de 70 participantes de toda la Cadena Agroalimentaria, procedentes de toda España, y al máximo nivel directivo.

## **Freixenet, un líder global que no des-cansa**

Casi con toda seguridad, si a un directivo del sector agroalimentario se le preguntara si quedaría satisfecho con unas ventas superiores a 360 Millones de euros, estar presente en más de 130 países y ser la 9ª empresa vitivinícola del mundo y líder mun-

**Pasar de exportar a internacionalizar la cadena de valor y considerar el mundo como el teatro de operaciones, es un viaje desafiante al que se han sumado muchas empresas de la Cadena Agroalimentaria. La gestión de esta nueva complejidad requiere también nuevas habilidades directivas, y por ello, ésta ha sido la temática elegida en este seminario anual.**



dial en vinos espumosos, la respuesta sería unánimemente positiva. Sin embargo, para José Luis Bonet, presidente de Freixenet, hay que seguir trabajando sin descanso. En la sesión que ocupó el Caso Freixenet 2007, dirigida por el Prof. Miguel Ángel Llano, los participantes pudieron reflexionar sobre cómo, aún los grandes entre los grandes, están sujetos a vaivenes que pueden hacer temblar sus negocios. En concreto, el sector del cava catalán se ha visto azotado por un ya histórico 'boicot del cava' que además ha abierto la puerta a nuevos y dignos competidores del sector en toda España, la ley del vino y los nuevos hábitos de consumo, la tendencia de los precios a la baja y el fortalecimiento de la marca del distribuidor... Pero Freixenet salió adelante. Para ello, según su presidente, ha sido clave la presencia internacional de la empresa para aminorar los temblores en el campo de batalla español (enfoque heredado de sus fundadores y potenciado por su tío José Ferrer), y sobre todo, la cohesión entre los miembros de la familia que no dudan en seguir con sus planes de crecimiento internacional. El debate estuvo aliñado además, por intervenciones de algunos otros directivos del sector como Jordi Raventós de Codorníu y Juan M<sup>o</sup> Torres de Bodegas Torres. Quedó patente, un año más, que

en Semsa, el debate, la diversión y el aprendizaje están garantizados.

### **Globalización y Cadena Agroalimentaria. La necesidad de definir una estrategia internacional**

Carlos Gómez Arroyo, director general de Rabobank y antiguo alumno de esta casa fue quien abrió esta mesa redonda moderada por el director académico del Seminario, el Prof. José Antonio Boccherini. Para ello, presentó alguno de los hallazgos del estudio elaborado por su grupo 'Agribusiness 2006', en el que se analizan los principales factores de cambio en la Cadena Agroalimentaria y donde se pone de manifiesto cómo la necesidad de internacionalización continúa, adaptación de los costes y cambio en las áreas de aprovisionamiento de muchas empresas está dibujando un nuevo mapa de los intercambios comerciales y flujo de materias primas y productos transformados. Sin embargo, para Gómez Arroyo, el cambio más importante es que en la era de la globalización, la velocidad en la toma de decisiones ha de ser mucho mayor. Para Ramón Calvo, que ha dirigido el Grupo Calvo hasta hace sólo unos meses, la internacionalización en un sector como el conservero no es cuestión de elección, sino de necesidad, porque ha de apro-

visionarse en aguas internacionales y en muchos casos, elaborar el producto fuera para hacer frente a las presiones de un sector maduro y muy competitivo, muy intensivo en mano de obra, con escasa diferenciación y creciente presencia de marca del distribuidor y bajas barreras de entrada a otros países como los asiáticos. Javier Vello, Director de la División de Distribución y Gran Consumo de PriceWaterhouseCoopers, llamaba la atención a que pese a que todos hoy hablamos de globalización como un fenómeno del siglo XXI, la exportación representaba ya en 1913 un 21,2% del PIB mundial, y en 2005 ha representado un 24,0%. Lo que sí es cierto, es que las empresas, están trasladándose en los últimos años a otros países fundamentalmente para acceder a materias primas, menores costos laborales o nuevos mercados. Y en este aspecto señalaba cómo para las PYMES el cambio suele ser más gradual, y les lleva por pasar en cuatro fases, de una exportación irregular a la exportación con agentes, al establecimiento de filiales y finalmente, a la internacionalización en sí misma, con estructuras empresariales en otros países, que generalmente son aquellos con los que existen ciertas afinidades culturales (como la lengua hispana, en el caso de Latinoamérica).

### **¿Cómo se construye un líder mundial a partir de un competidor local? El Caso de Ebro-Puleva**

En 1998, Ebro era la segunda azucarrera española. Nueve años más tarde se ha convertido en una compañía multinacional presente en más de 20 países, líder mundial en arroz, segundo fabricante mundial de pasta y primer Grupo empresarial español del sector de la alimentación. Desde luego que la trayectoria de este gigante es digna de estudio, ... y así ha sido. En la pasada Asamblea de octubre, Antonio Hernández Callejas, actual presidente del Grupo ya anunciaba su satisfacción por la próxima escritura del Caso Ebro-Puleva, que se ha estrenado de la mano del Prof. Antonio García de Castro en esta edición de Semsá 2007 con la asistencia de Manuel González de Luna, director de relaciones con inversores de Ebro-Puleva. En esta sesión, los participantes pudieron constatar cómo parte del éxito del Grupo se ha debido a la diversificación a través de una agresiva política de adquisiciones orientada a grandes marcas (reposicionándose de una orientación industrial a marquista) y a productos con potencial de consolidar un liderazgo mundial en un sector, junto a grandes esfuerzos dedicados a innovación. Retomando el tema del Seminario, García de Castro llamaba la atención a la evolución que ha sufrido el Grupo Ebro (y que puede servir de ejemplo a quienes quieran seguir su estela), de ser una empresa familiar a una multinacional agroalimentaria, algo que exige adaptar la forma de concebir los negocios, el equipo directivo, y la propia configuración institucional y societaria, para seguir siendo la empresa líder en el futuro.

### **Globalización mediante el liderazgo en marca. La experiencia del Grupo SOS**

Cuando concluía el seminario, fueron muchos los participantes y antiguos alum-

nos que mostraban su satisfacción por poder debatir sobre los retos que afectan a los dos principales grupos de alimentación españoles con presencia mundial, el Grupo Ebro y el Grupo SOS. Según el Profesor de IESE Jaume Llopis, SOS se ha convertido en la segunda empresa española de alimentación superando los 1000 millones de euros en ventas y en capitalización bursátil, líder mundial en aceite de oliva, con un modelo de negocio enfocado a las marcas, el I+D+i, y el crecimiento interno y externo en base adquisiciones (23 en 17 años) financiadas gracias a la presencia en bolsa de la compañía. Según Roberto Salazar Bello, director financiero del Grupo, en su compañía tienen vocación por seguir siendo uno de los tres primeros grupos de alimentación en los próximos 30 años, como 'líderes de la dieta mediterránea' lo que está inherentemente unido a su crecimiento en el marco internacional. Su estrategia consiste en desarrollar sus propios productos allá donde sea posible, y donde no, formar alianzas o comprar empresas e integrarlas completamente en la estructura del Grupo. A este respecto, surgió un debate muy interesante sobre la conveniencia de centralizar/descentralizar estructuras y toma de decisiones en empresas que como Ebro o SOS se han convertido en multinacionales, adquiriendo empresas en muchos casos. En SOS, afirmaba Salazar, "crecemos pero no engordamos" y evitan duplicar estructuras para mantener la unidad de criterios y la agilidad en la toma de decisiones ante posibles adquisiciones. Salazar compartió con los participantes su estrategia de innovación del Programa 6 en 1, mediante el cuál, se comprometen a lanzar un nuevo producto cada seis meses. Por otra parte, desveló los últimos avances de su innovador Proyecto Tierra (de producción de olivar intensivo en hileras) que pretenden que haga crecer el EBITDA de un 5-6% actual a un 15% en su división de aceites.

**Pasar de ser una empresa familiar a una multinacional agroalimentaria exige adaptar la forma de concebir los negocios, el equipo directivo, y la propia configuración institucional y societaria, para seguir compitiendo en el futuro.**



Para José Luis Bonet, presidente de Freixenet, ha sido clave para salir adelante, la presencia internacional de la empresa y sobre todo, la cohesión entre los miembros de la familia.



"O tienes un conocimiento muy claro del país y un gran equipo directivo allí, o has de confiar en un socio local que te acompañe, y elegir bien en ambos casos, es clave para el éxito" Ramón Calvo, ex director general de Grupo Calvo.



Para Javier Vello, director de la división de distribución y gran consumo de PriceWaterhouseCoopers, las empresas, están trasladándose en los últimos años a otros países fundamentalmente para acceder a materias primas, menores costos laborales o nuevos mercados, aunque para las PYMES el cambio suele ser más gradual.



"En la era de la globalización, cuando haces algo bien, miras al lado, y ya te lo han copiado,.. por lo que exige una velocidad en la toma de decisiones mucho mayor" Carlos Gómez Arroyo, director general de Rabobank España.



Roberto Salazar Bello, director financiero del Grupo SOS, comentaba cómo en su compañía ven la globalización como una oportunidad, crítica para su crecimiento.

Manuel González de Luna, director de relaciones con inversores de EBRO PULEVA asistió a la sesión de estreno del Caso Ebro-Puleva y compartió con los participantes la situación actual y perspectivas futuras del Grupo.