

## **EXPORTMARE, S.A. <sup>(1)</sup>**

En Enero de 1993 Alberto Rejoy Jiménez, Director de la Empresa Exportmare, S.A. dedicada al envasado y exportación de aceitunas de mesa sufre un grave accidente de automóvil y su hermano Miguel de 28 años que se había incorporado a la Empresa en Septiembre de 1992 al terminar sus estudios de Agronomía, se ve precisado, a quedarse al frente de la empresa. Coincide este acontecimiento con un período de bajas en las ventas debido a la fuerte competencia de las multinacionales que han adquirido negocios de envasado en España.

En 1992 las pérdidas fueron de casi 26 millones de pesetas (Anexo 1), por lo que Miguel Rejoy decide antes de volver a acumular pérdidas a lo largo del año 1993<sup>(2)</sup> solicitar la ayuda de un viejo colaborador y antiguo socio de su padre, Enrique González López ya jubilado, pero con una gran experiencia y conocimiento en el sector de la aceituna, el cual acepta hacerse cargo como gerente solo por un año y como favor a la familia.

---

<sup>(1)</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.  
Preparado por D. Manuel Reina Hijano, DEA 94, bajo la supervisión del Profesor Colaborador Diego León Palomero. Febrero 1997.

Copyright © 1997, Instituto Internacional San Telmo, España.  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>(2)</sup> El ejercicio económico se desarrolla desde el 1 de Octubre al 30 de Septiembre.

## **FUNDACION DE LA EMPRESA**

EXPORTMARE, S.A. fué fundada como empresa envasadora de aceitunas en el verano de 1963 por D. Manuel Rejoy Sánchez, agricultor en la zona del Aljarafe sevillano, propietario de fincas con cultivos de olivos de aceitunas manzanillas (Apéndice 1), con la colaboración de un grupo de agricultores de dicha zona, aprovechando el enorme mercado que tenía la aceituna de mesa para su exportación y principalmente para EE.UU.

Después de algunos años de continuos altibajos hasta conseguir hacerse un sitio en el mercado de exportación, D. Manuel Rejoy se queda solo al frente de dicha compañía y su hijo Alberto (que tenía entonces 16 años) empieza a colaborar con él en Septiembre de 1968, cuando empieza la época de más trabajo en la empresa.

En 1986, tras la muerte de su padre, Alberto se hace cargo definitivamente de la compañía que sigue una época de expansión importante, consolidando el nombre de Exportmare, S.A. entre las diez primeras compañías en el sector de la exportación de aceituna de mesa.

## **LA COMPETENCIA**

En la década de los 80, la industria de envasado de aceitunas comienza a sufrir un fuerte impacto competitivo, debido a que los principales exportadores son casas filiales de empresas de EE.UU. y siendo éste el principal consumidor, los precios de venta se ven mermados y obligados a un ajuste continuo a la baja que hace muy difícil el sostenimiento de las empresas netamente españolas.

La compañía Envaolive, S.A. principal exportadora no solamente al mercado de EE.UU. sino también a otros países, es la que marca los precios, viéndose obligados los demás envasadores para poder mantener su cuota de mercado a adoptar dichos precios ya que los tipos de envases son prácticamente homogéneos en el sector.

En muchos casos esta situación ha provocado el cierre de empresas, como consecuencia de que el precio de la materia prima fluctúa y es imposible para una empresa de tamaño medio-pequeño mantener la oferta de precios y variedades que la competencia señala.

## **ANALISIS Y OPCIONES**

Lo primero que hace Enrique González es pedir un informe detallado de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio 1992 desarrollada analíticamente por líneas de producto (Anexo 2), detectando en dicho informe que las pérdidas han estado centradas en el producto que se envasa en el frasco tipo 12/16 PAR, manzanilla en rodajas con pasta de pimiento. (Los tres tipos de frascos utilizados se muestran en el Anexo 3).

Del total de cajas producidas<sup>(3)</sup> se había vendido el 20,4 por ciento en dicho envase, el 48,8 por ciento en el tipo 12/9 BUCKETS y el 25,9 por ciento en el 12/12 REF; el porcentaje restante fue vendido en el mercado nacional a diversos compromisos. (La producción es igual a las ventas, ya que no se fabrica para stock).

El mercado no asumirá precios por caja superiores a los facturados en dicho año, es decir, aproximadamente unas 975 pesetas (8.50 USD)<sup>(4)</sup> para el 12/16 PAR, 790 pesetas (6.90 USD) para el 12/9 BUCKETS y 925 pesetas (8.00 USD) para el 12/12 REF.

Enrique González discutió y analizó esta información con Miguel Rejoy al objeto de ver qué posibles soluciones podrían existir para el presente ejercicio. Miguel opinaba que debía dejarse de comercializar de inmediato el producto 12/16 PAR, ya que era imposible a su entender disminuir los costes del mismo para adaptarlo al precio de un producto similar de la competencia; por otra parte se deberían hacer ahorros en los costes del producto 12/12 REF y reestudiar los compromisos con grandes superficies del mercado nacional.

No obstante, el Sr. González prefirió continuar con la fabricación de los productos para el mercado americano, ya que entendía que el cálculo de costes, podría ser erróneo en la imputación de sus componentes a los distintos productos, por lo que pidió al departamento de contabilidad y costes una información detallada y mensual igual a la suministrada en el anexo 2, en la que también se deberían incluir las desviaciones de fabricación por uso y consumo que se estuviesen produciendo, así como una previsión de qué consideración tenían los gastos y costos y su posible variación futura (Anexo 4).

## DECISIONES

Como ya había transcurrido un trimestre del presente ejercicio, el departamento de Contabilidad y Costes le envió un informe de los primeros 3 meses, en el que se incluyen los costos estándares y sus desviaciones positivas y negativas (por uso y consumo) llegando al coste real (Anexo 5).

El ejercicio 93 estaba siendo un año muy duro para el sector en general, pero Exportmare, S.A. continuaba manteniendo su posición en el mercado, aun cuando tenía capacidad excedente de producción. En el mes de Diciembre de 1992, después de haber terminado la cosecha de aceitunas Envaolive, S.A., anunció una bajada del precio de la caja 12/16 PAR A 920 pesetas (unos 8 USD). Esta posición alarmó al sector en general y volvió a crear problemas a algunos exportadores.

El Sr. González estimó que si Exportmare, S.A. mantenía los precios, las cajas a vender del producto 12/16 PAR serían de unas 80.000 pero que si bajaba el precio a 920 pesetas podría vender alrededor de 200.000.

---

<sup>(3)</sup> Una caja de producto equivale a 12 unidades de frascos.

<sup>(4)</sup> 1 Usd = 115 pesetas, cambio estándar para ese año.