

Sector agrolimentario

AGROSEVILLA

Producción, envasado y comercialización
de aceite de oliva y aceitunas

AGROSEVILLA



Con la colaboración de



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

Cátedra Global Nebrija Santander
en Internacionalización de Empresas

Cuadernos de internacionalización de empresas

Nº 5

AGROSEVILLA

Producción, envasado y comercialización
de aceite de oliva y aceitunas

Primera Edición, 2021

© 2021 Universidad Nebrija. Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

Dirección y coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, director y subdirector de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, respectivamente.

Diseño y maquetación: Publicaciones. Universidad Nebrija

ISBN: 978-84-122599-1-9

Citar como:

Solana, G. (dir.) (2021): "Agrosevilla". Cuadernos de internacionalización de empresas, nº 5. Ed. Universidad Nebrija.

Índice

Introducción	5
Resumen	7
Descripción de la empresa	9
La historia de la internacionalización de la compañía	13
Análisis de la internacionalización	16
• La decisión de exportar	17
• Trayectoria y vía utilizada para exportar	19
• Riesgos y obstáculos en la exportación	22
• Selección de los mercados de destino de las exportaciones	25
• Transformaciones acometidas para exportar	27
• Apoyo recibido para exportar	29
• Resultados obtenidos con la exportación	31
• Importación y cadenas de valor global	33
• La decisión de realizar inversiones directas en el exterior	34
• Cómo se ha realizado la inversión directa en el exterior	36
• Importancia de las ventajas competitivas propias para invertir en el exterior	38
• Factores determinantes para la selección del país de destino de sus inversiones en el exterior	40
• Resultados obtenidos con la inversión directa en el exterior	42
• Relación y diferencias entre inversiones en el exterior y exportaciones	44
Datos básicos de la internacionalización	46
Nota metodológica	49
Índice de gráficos y tablas	50



Introducción

Introducción

Desde hace más de veinte años la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas está realizando diversas actividades para conocer con mayor precisión y divulgar los procesos de internacionalización de las empresas, con el fin de contribuir a la extensión de este proceso¹.

Después de publicar diferentes libros de investigación sobre el patrón de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes, la Cátedra comenzó en 2020 una nueva colección: “Cuadernos de internacionalización de empresas”.

El objetivo de esta iniciativa es profundizar en el conocimiento de las estrategias de expansión internacional seguidas por las empresas españolas, tanto desde la perspectiva comercial como inversora. Para ello, se estudia el caso de diferentes compañías agrupadas por sectores, con la intención de definir sus actuaciones y estrategias, identificar pautas de actuación comunes, y detectar cuáles son sus necesidades para consolidar y ampliar su presencia exterior.

Dada su importancia en el PIB, el empleo y el comercio exterior de España, esta nueva colección ha comenzado analizando el caso de empresas del sector agroalimentario. El libro que tiene en sus manos estudia la internacionalización de AGROSEVILLA, sociedad cooperativa que se dedica a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas.

Por último, queremos agradecer al Banco Santander su apoyo patrocinando esta Cátedra desde hace más de veinte años, a los responsables de la empresa analizada, por su disposición y el tiempo que han dedicado a cumplimentar la información solicitada para la elaboración de este trabajo, a los miembros del consejo académico de la Cátedra, en particular a los profesores Fernando Merino y Carmen Martínez Mora, por sus comentarios y revisiones, y a FIAB por su ayuda para contactar con las empresas.

Gonzalo Solana

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas


1 <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/>



Resumen

Resumen

Agrosevilla es una cooperativa de 2º grado dedicada a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas, fundada en 1977, que actualmente está conformada por 12 sociedades cooperativas que representan a más de 4.000 agricultores socios.



Su modelo de negocio se basa en la trazabilidad desde el origen, que les permite avanzar en su propia cadena de valor desde el campo hasta la tienda y el consumidor final.

Exporta más del 80% de su producción a más de 70 países de los cinco continentes. Ha realizado inversiones directas en el exterior, tanto productivas como de comercialización, aunque en estos momentos sólo tiene operativas filiales comerciales en el exterior.

Su actual estrategia de internacionalización se fundamenta en:



la diversificación:
geográfica, canal de distribución
y marca



y la innovación, tanto a nivel de
investigación industrial como para
el desarrollo de nuevos productos.



Descripción de la empresa

Descripción de la empresa



AGROSEVILLA ACEITUNAS² es una sociedad cooperativa, creada en 1977, que se dedica a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva y aceitunas. Actualmente, está conformada por 12 sociedades cooperativas, que representan a más de 4.000 agricultores socios, y es la sociedad matriz del grupo Agrosevilla, que integra en la actualidad a Aceites Agro Sevilla, S.A.U.; A.S. Comercio y Servicios, S.A.; Agro Sevilla-U.S.A., Inc.; y Agro Sevilla Italia SRL, estas dos últimas filiales comerciales y distribuidoras. El principal centro productivo, su fábrica de envasado de aceitunas, radica en la localidad de La Roda de Andalucía y su planta de envasado de aceite en La Puebla de Cazalla, ambas en la provincia de Sevilla³.

- ▶ AGROSEVILLA tiene su origen en 1972 cuando un grupo de cooperativas olivareras decidieron unirse formando UTECO Sevilla, una unión territorial de cooperativas andaluzas orientada a dar servicios a las cooperativas de la provincia de Sevilla. Cinco años después, en diciembre de 1977, estas cooperativas decidieron crear AGROSEVILLA, para distribuir y comercializar aceituna de mesa de sus asociados más allá de las fronteras nacionales.

² A efectos de facilitar la lectura, la denominación de la empresa se ha reducido a AGROSEVILLA.

³ <https://agrosevilla.com/en/>

- ▶ En sus inicios AGROSEVILLA se centró en la exportación de aceituna a granel en el canal industrial, para posteriormente dirigirse hacia el canal HORECA - donde es especialista sobre todo en los llamados QSR (*Quick Service Restaurants*) o restaurantes de comida rápida- y la venta minorista. Hoy en día el canal industrial, que fue el inicio de su negocio y que es el que supone menor valor añadido, supone tan solo un 7% de sus ventas totales, mientras que al canal HORECA se dirige el 55% y al comercio minorista el 38% del total de sus ventas.

- ▶ El 40% de las ventas de AGROSEVILLA se realizan a través de sus propias marcas (COOPOLIVA, SEVILLE PREMIUM, OLICOOP y AGROSEVILLA) y el 60% restante bajo marca de distribuidor. El sector de la aceituna de mesa está dominado por las marcas del distribuidor: en España prácticamente el 70% de las aceitunas se comercializan bajo marcas de la distribución y en países como EE. UU. el porcentaje es aún mayor.

- ▶ AGROSEVILLA controla cada una de las fases de producción para sus aceitunas: desde cuidar los olivos y cosechar las aceitunas hasta fabricar, distribuir y comercializar el producto final, asegurando así una trazabilidad rigurosa y mayor control de calidad durante cada etapa de la cadena de valor, desde la fuente hasta el destino final.

- ▶ El grupo factura en torno a 150 millones de euros anuales y genera más de 400 empleos directos y más de 4.500 empleos indirectos (cooperativas y agricultores), así como más de 500.000 jornales de cosecha cada año. Está entre los mayores productores y exportadores de aceitunas de mesa del mundo y entre los 20 primeros exportadores de aceite de España, a pesar de que la exportación de aceite supone menos del 5% del total de sus exportaciones. Exporta más del 80% de su producción a países situados en todos los continentes del mundo.

- ▶ Su estructura comercial y de distribución se organiza en 9 áreas geográficas, incluyendo las ventas en el mercado nacional, con un responsable al frente de cada una ellas y con el apoyo de asistentes para las tareas administrativas de *back office*. También cuenta con 2 filiales comerciales y de distribución en dos de los principales mercados: EE. UU. e Italia. A finales de 2018 se incorpora un nuevo director de innovación para organizar el área de I+D+i, tanto a nivel de investigación industrial como para el desarrollo de nuevos productos, elaborándose un Plan Estratégico de Innovación con el objetivo de conseguir integrar la innovación y la creatividad en el día a día de la empresa, incrementar la facturación y rentabilidad de forma recurrente y sostenida y, a su vez, poner en valor a la aceituna de mesa y aumentar la frecuencia de su consumo aportando valor añadido a la compañía.

- ▶ En 1989 AGROSEVILLA recibe el “Premio Arco Iris del Cooperativismo” a la mejor cooperativa. Este galardón, creado en 1988, reconoce la trayectoria de iniciativas empresariales y de la economía social que promuevan el cooperativismo. En 2009 recibe el Premio “Alas a la implantación exterior” concedido por Extenda, la Agencia Andaluza de Promoción Exterior de la Junta de Andalucía.



La historia de la internacionalización de la compañía

La historia de la internacionalización de la compañía

Las circunstancias de crisis de la segunda mitad de los años 70 del pasado siglo motivaron el nacimiento de AGROSEVILLA para acceder a mercados exteriores. Después de cuarenta años de vida la compañía está presente en más de 70 países de los cinco continentes.

En el momento de su constitución, el olivar en España atravesaba una profunda crisis y los bajos precios del aceite de oliva empujaban a muchos agricultores a arrancar sus olivos. Los agricultores se encontraban en manos de los compradores, que eran los que marcaban los precios. La aceituna más cultivada en la Sierra Sur de Sevilla era la variedad hojiblanca, apta tanto para aceite de oliva como para aceituna de mesa, aunque no era apreciada en España por su textura demasiado firme. De hecho, en aquella época se consideraba como una “aceituna basta” para el gusto local, donde las variedades manzanilla y gordal eran las habituales. Por el contrario, esa misma característica de su textura la hacía muy apreciada en otros países de gran consumo, como Italia o Arabia Saudita. Ante la debilidad del mercado nacional y la existencia de demanda internacional varias cooperativas de Sevilla y Málaga decidieron unir sus fuerzas y crear AGROSEVILLA para comenzar no solo a producir sino a envasar y a exportar directamente y avanzar de este modo en la cadena de valor y en la defensa de sus productos.

▼
**Vocación
exportadora
desde su
constitución.**

Inicialmente AGROSEVILLA creció en mercados ya consumidores de este producto, como Italia, Arabia Saudita y Australia, y también en otros donde la aceituna empezaba a ser conocida, como la antigua Unión Soviética, dando entrada al resto de países que se conocía en su momento como bloque del Este.

En los EE. UU. se optó por la creación de una filial comercial, después de valorar diversas alternativas, evitando así los importadores tradicionales que controlaban los precios y modulaban la oferta.

La estrategia en Europa estuvo inicialmente centrada en el mercado italiano, en el que una variedad tan específica como la aceituna "hojiblanca" tenía una mayor aceptación. Las características de firmeza y consistencia de este tipo de aceituna la hacían mucho más atractivas para el consumidor italiano, que valoraba su textura "*croccante*". En aquellos momentos en el resto de los países europeos solo se contaba con clientes puntuales y poco significativos. La estrategia de competencia en precios que entonces prevalecía en esta área hizo que, por su escasa rentabilidad, no fuera un objetivo prioritario para la compañía, hasta que en 1998 se decidió impulsar la comercialización a través de marcas del distribuidor en cadenas al por menor del Norte de Europa.

La amplia diversificación geográfica lograda tras 40 años de existencia le permite que posibles crisis en una región puedan compensarse con los mejores resultados de otras.

Al año salen de su planta industrial rumbo a diferentes países más de 6.000 contenedores, siendo sus principales mercados Italia, Arabia Saudita y EE. UU. Atendiendo a los datos facilitados por la Asociación Española de Exportadores de Aceitunas de Mesa (ASEMESA) las exportaciones de AGROSEVILLA suponían en ese año el 14% del total de las exportaciones españolas de aceituna de mesa, con unas cuotas de mercado global del 34% en Oriente Medio, 23% en Asia Pacífico, 13% en la Unión Europea, 10% en Norteamérica, 8% en Europa y 6% en Iberoamérica.

▼
La internacionalización comienza en países que ya conocían el producto.

▼
Diversificación geográfica para reducir dependencia.



Análisis de la internacionalización

La decisión de exportar

AGROSEVILLA se creó para dar salida en el exterior a la producción de diferentes cooperativas. Por lo tanto, la decisión de exportar fue una respuesta a la debilidad del mercado nacional.

Ante la profunda crisis que en los años 70 del pasado siglo atravesaba el olivar en España, donde no existía demanda para la variedad de aceituna de la variedad “hojiblanca”, y los bajos precios del aceite de oliva, varias cooperativas de Sevilla y Málaga decidieron unir sus fuerzas para comenzar a vender sus productos en el exterior.

▼
Se exporta para sobrevivir ante la debilidad del mercado doméstico.

Gráfico 1

¿Por qué se toma la decisión de exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

El inicio de la exportación fue una decisión de supervivencia y la constatación de que había una demanda exterior del producto, lo que permitía diversificar mercados y aprovechar las ventajas competitivas y la capacidad productiva del grupo.

En ningún caso fue consecuencia de una estrategia establecida para mejorar su productividad y competitividad, ni como respuesta a la competencia exterior o de sus competidores. Tampoco como respuesta específica a la globalización.

Cuando AGROSEVILLA se inicia en la exportación, esta actividad estaba regulada a nivel estatal en España y los medios de comunicación y transporte no eran ni mucho menos los actuales. Los contactos con el exterior se hacían vía telex y las conferencias telefónicas eran programadas con días de antelación.

Los inicios en la exportación fueron complejos, comenzando en mercados donde el producto, la aceituna de mesa, era ya conocido y apreciado, como era el caso de Italia, el primer mercado en el que se formalizaron las ventas, así como en aquellos donde ya se tenían contactos iniciados en la fase de la Unión Temporal de Cooperativas, que fueron el origen de AGROSEVILLA, como eran los países del extinto bloque de la Unión Soviética (URSS), Arabia Saudita o Australia.



El inicio de la exportación no respondió a una estrategia de mejora de la competitividad.

Trayectoria y vía utilizada para exportar

AGROSEVILLA nació con vocación exportadora, para hacer frente a la crisis del mercado nacional.

El aumento de sus exportaciones ha sido gradual. Se comenzó vendiendo en mercados donde el producto era conocido y demandado, como es el caso de Italia, Arabia Saudita o Australia. Posteriormente se ha ido accediendo a otros mercados hasta estar presentes en países de todos los continentes.

Para el inicio de la exportación se realizaron contactos directos en destino, mediante visitas personales. No se recurrió para iniciarse en la exportación a intermediarios privados en España ni a la cooperación con otras empresas locales.

▼
Vocación exportadora desde su creación.

Cuadro 1

Trayectoria y vía utilizada para exportar

Trayectoria de la exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Nació con vocación exportadora. • Aumento gradual de sus exportaciones.
Vía utilizada para exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa. • Distribuidores y agentes, a comisión. • Distribuidores de cadenas de comercio minorista. • Filial comercial propia en destino.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para realizar las exportaciones se utilizan las vías más adecuadas a las características del mercado de destino. En ocasiones se recurre a la venta directa -más del 80% del total se hace por esta vía-, distribuidores y agentes locales a comisión, como es el caso de Brasil, Japón o Francia, o distribuidores de cadenas de comercio minorista, como ocurre en Italia. También se han creado filiales comerciales en el exterior en determinados países. Por el momento no se realizan ventas directas a través de internet.

En los EE. UU., después de valorar diversas alternativas, se llegó a la conclusión de que la mejor forma de acceder al mercado era directamente y no a través de los importadores tradicionales, que controlaban los precios y modulaban la oferta. Por ello, se optó por crear en 1987 una filial comercial, que diera servicio directo a los clientes, y que ha logrado posicionarse como la mayor importadora de aceitunas de mesa de España.

La estrategia en Europa estuvo inicialmente centrada en el mercado italiano. En el resto de los países europeos, dado que la rentabilidad era reducida por la fuerte competencia en precios, los clientes eran pocos y puntuales hasta que en 1998 se decidió impulsar la comercialización a través de las marcas de distribuidores de cadenas de venta al por menor del norte de Europa.

En Latinoamérica, con el objetivo de mejorar el suministro y también para tener acceso a otras variedades de aceituna, se crearon en 2001 filiales productivas en Argentina y Chile que, ante la imposibilidad de lograr un volumen de negocio suficiente, dejaron de estar operativas en 2013. En 2001 se abre la filial Agro Sevilla Argentina S.A. Se adquirió una envasadora de aceitunas en Mendoza (Argentina), para salvar las restricciones impuestas por MERCOSUR a la UE e intentar abastecer así a Brasil, el principal mercado de la zona.

▼
Uso de distribuidores y agentes locales, así como creación de filiales comerciales en destino.

También en 2001 se crea Agro Sevilla Chile LDA mediante una *joint venture* con la familia olivarera Moreno Prohens, de Copiapó (Atacama). Ambas filiales mantuvieron actividad hasta 2013.

En cuanto a los canales de distribución de la exportación, AGROSEVILLA tiene presencia activa tanto en los canales de HORECA como industrial. En algunas ocasiones los distribuidores son a su vez los que realizan las importaciones para el país. Así en algunos países hay un solo cliente importador y distribuidor, mientras que en otros hay importadores y distribuidores cada uno cubriendo una zona del país.

Las condiciones también varían en función de cada mercado, desde la exclusividad total hasta compartir clientes con empresas competidoras y lo mismo en cuanto a las condiciones económicas, que son completamente diferentes en cada país/mercado.

No hace habitualmente exportación indirecta a través de un departamento de compras de una empresa extranjera o un *broker* o de empresas especializadas que actúan como departamento de exportación para distintas empresas conjuntamente. Solo han tenido que recurrir a estos medios cuando no han podido hacer venta directa a través de importadores o distribuidores. Nunca han usado consorcios de exportación, ya que es una empresa que nació para exportar.

En cuanto a la política de marcas, dado que el sector de la aceituna de mesa está dominado por marcas del distribuidor, AGROSEVILLA exporta aproximadamente el 40% de sus ventas bajo sus propias marcas (COOPOLIVA, SEVILLE PREMIUM, OLICOOP y AGROSEVILLA) y el 60% con marcas de distribuidores.

▼
**Diversificación
por canales y
marcas.**

Riesgos y obstáculos en la exportación

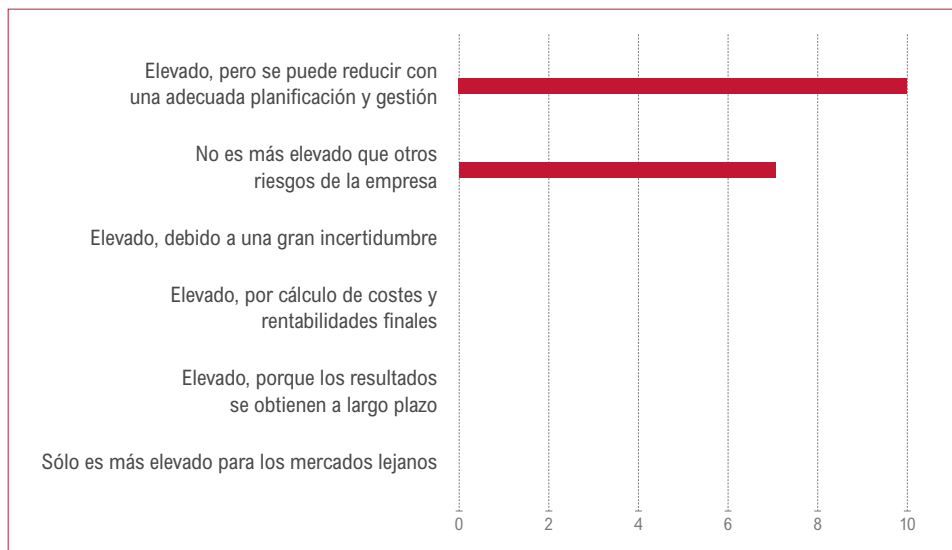
Para AGROSEVILLA el riesgo asociado al inicio de su actividad exportadora fue elevado, pero, en su opinión, se puede mitigar con una adecuada planificación y gestión.

También considera que no son sustancialmente mayores que otros que asume en el desarrollo de su actividad empresarial.

▼
Elevados, pero gestionables y no sustancialmente superiores a otros.

Gráfico 2

¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

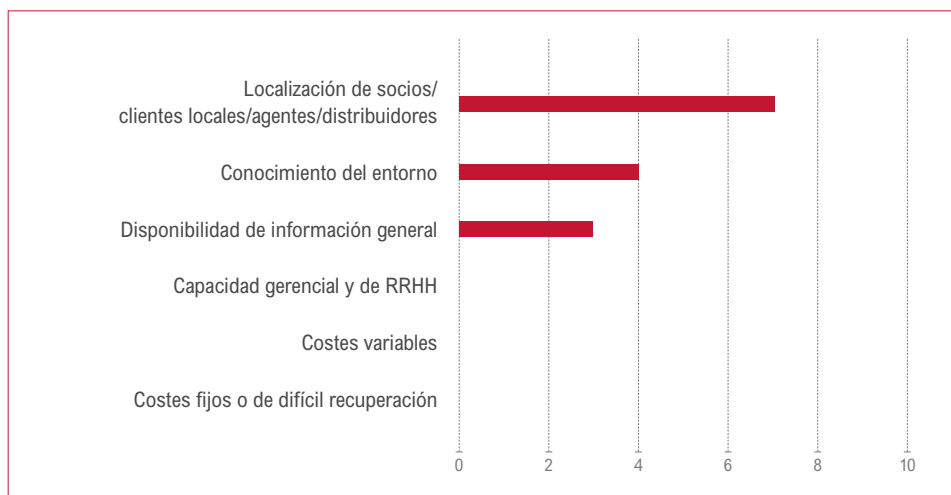
Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La incertidumbre, el cálculo de costes y rentabilidades finales o que los resultados en la exportación se obtengan a largo plazo no son considerados como elevados porque es una empresa que nació para este fin. La compañía plantea la internacionalización como una actividad que requiere desarrollar relaciones a largo plazo siempre que sea posible. Aún trabajan con el primer cliente al que exportó la empresa en sus inicios, una compañía italiana, a pesar de los cambios generacionales que se han producido.

Para AGROSEVILLA el mayor obstáculo en la actividad exportadora es la localización de socios, clientes, agentes y distribuidores locales.

▼
La mayor dificultad es localizar clientes y agentes/distribuidores locales adecuados.

Gráfico 3
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).
 Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También se consideran relevantes en el inicio de la exportación, aunque son consideradas menos importantes, el conocimiento del entorno y la disponibilidad de información. Ahora es más fácil, pero hace años, cuando AGROSEVILLA se inició en la internacionalización, era muy difícil acceder a información fiable tanto sobre los potenciales clientes como sobre las características de otros mercados.

Para AGROSEVILLA no se considera problemático para la exportación la capacidad gerencial y de recursos humanos, así como los costes fijos y variables relacionados, ya que la empresa nació para exportar y la capacidad gerencial y los recursos humanos estaban orientados desde el inicio a esta necesidad.

▼
El conocimiento del entorno es importante.

Selección de los mercados de destino de las exportaciones

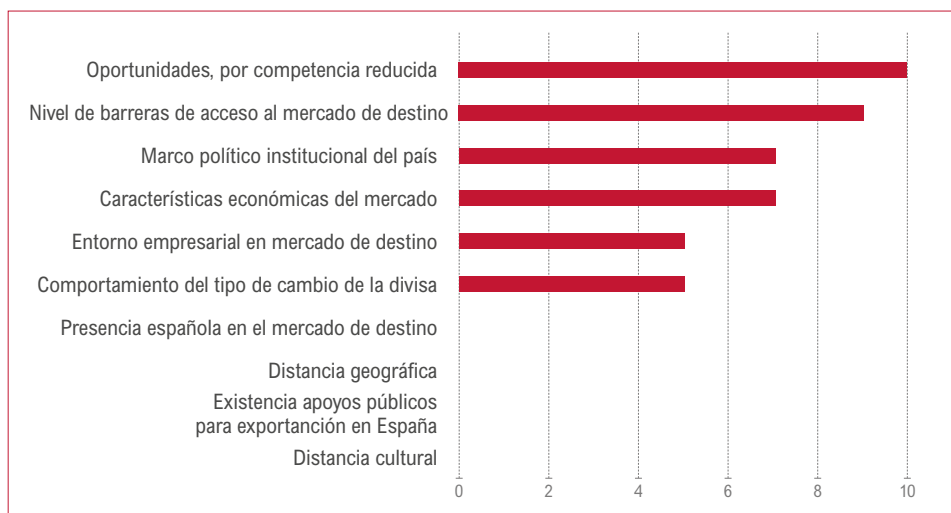
Para AGROSEVILLA los factores más determinantes para seleccionar los mercados de destino de sus exportaciones son las oportunidades en el mercado local de destino y el nivel de barreras de entrada existente.

En el mercado de la aceituna hay países que han establecido elevadas barreras de entrada, que además son diferentes según la procedencia del producto. Así, en Irán está prohibida la importación de aceitunas desde España, y en Brasil el arancel que se aplica a la aceituna española es muy superior a los de competidores de países que forman parte de MERCOSUR, como Perú, Argentina o Chile, competidores directos.

▼
La existencia de oportunidades y las condiciones políticas y económicas del país de destino son determinantes.

Gráfico 4

¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También concede una importancia destacada al marco político institucional, a las características económicas, al entorno empresarial y a la evolución del tipo de cambio de la divisa del país de destino, ya que considera que es necesario disponer de estabilidad en los países donde exporta por los largos periodos de maduración que requiere esta actividad y los reducidos márgenes con los que se operan en estos productos. Desde la incorporación de España a la UE y al euro AGROSEVILLA vende solo en esta divisa, para evitar los riesgos derivados de los tipos de cambio. La única excepción se hace con la filial en EE. UU., a la que se factura en dólares americanos.

Para AGROSEVILLA en la selección de los mercados de destino de sus exportaciones no es relevante la distancia. Venden sus productos en 70 países del mundo, alguno tan lejano geográficamente como Nueva Zelanda. Tampoco es determinante la existencia de apoyos públicos para la exportación en España, aunque es bienvenida.

Los mercados a los que se dirigen las exportaciones de AGROSEVILLA se caracterizan por ser países de los que se tiene un conocimiento previo, obtenido de relaciones personales y visitas. En este sentido, la asistencia a ferias en el exterior fue especialmente relevante desde finales de los años ochenta, en los ejercicios siguientes al inicio de la exportación, hasta inicios del siglo actual. Hoy en día el conocimiento de los mercados y las empresas está al alcance de la mano vía internet, pero hace 40 años la única manera de conocer los mercados era viajar y las relaciones personales con los clientes han jugado un papel muy importante.

Los mercados de destino de sus exportaciones no se caracterizan porque existan apoyos públicos específicos para su acceso o que sean pertenecientes a una misma área económica y comercial. Tampoco la proximidad cultural o geográfica, conforme a lo señalado.

▼
En la selección de mercados de sus exportaciones no es determinante la existencia de ayudas públicas ni la proximidad.

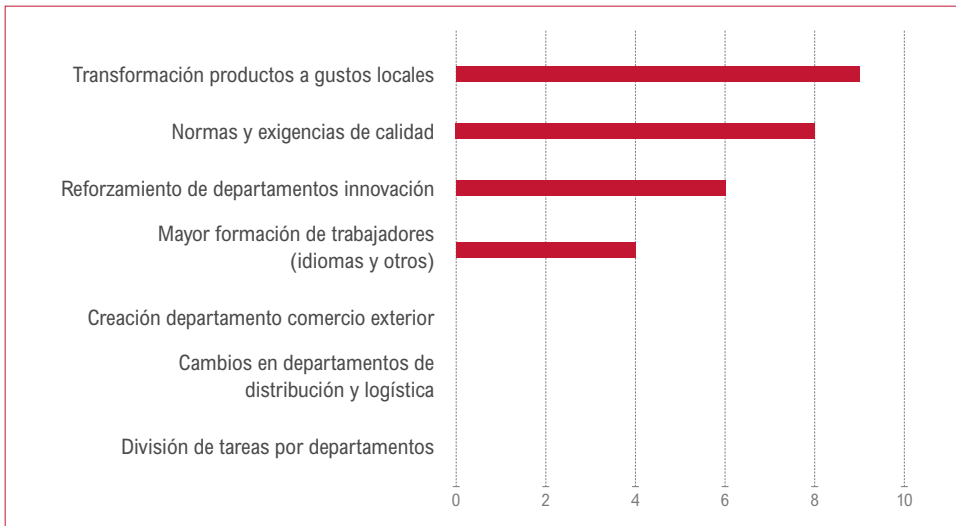
Transformaciones acometidas para exportar

AGROSEVILLA se creó para exportar, por lo que su estructura organizativa se diseñó para tal fin. Asimismo, se seleccionó personal específicamente formado y experto en la internacionalización.

Por ese motivo no fue preciso crear un departamento de comercio exterior, ni tuvo que dividir tareas entre departamentos o hacer cambios en los departamentos existentes de distribución y logística. Toda la estructura organizativa se orientó desde su creación a la exportación.

Gráfico 5

¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Lo que sí ha exigido la exportación es transformaciones internas continuas para adaptar mejor sus productos a los gustos y a las normativas locales de aquellos mercados exteriores en los que operan.

La exportación también requiere dedicar una creciente atención a la innovación y a la formación permanente de los trabajadores. A finales de 2018 se incorporó un nuevo director de innovación para organizar el área de I+D+i, elaborándose un Plan Estratégico de Innovación con el objetivo de conseguir integrar la innovación y la creatividad en el día a día de la empresa, incrementar la facturación y rentabilidad de forma recurrente y sostenida y, a su vez, poner en valor a la aceituna de mesa y aumentar la frecuencia de su consumo aportando valor añadido a la compañía.

▼
Las mayores transformaciones están asociadas a la adaptación a gustos y normas locales.

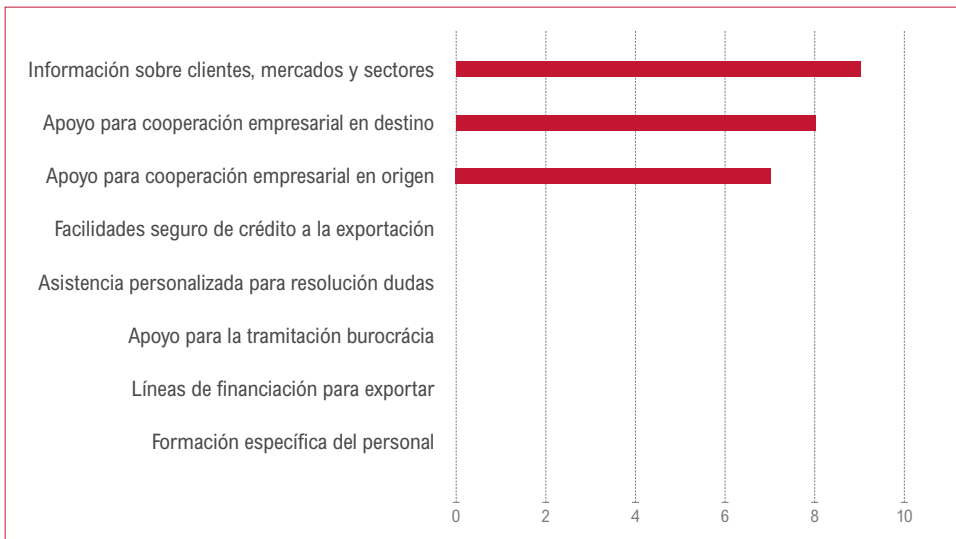
Apoyo recibido para exportar

Para AGROSEVILLA los apoyos para exportar más apreciados son, por este orden, la información sobre clientes, mercados o sectores y las acciones dirigidas a facilitar la cooperación empresarial, tanto en destino, especialmente la organización de delegaciones para asistir a ferias internacionales especializadas, como en origen, como es la organización de reuniones explicativas para acceder a otros mercados.

▼
Se valora especialmente la ayuda a la cooperación empresarial en destino.

Gráfico 6

¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La participación en ferias internacionales del sector agroalimentario es parte integral de su estrategia comercial, con el doble objetivo comercial de estrechar relaciones con clientes habituales, dándoles apoyo en eventos comerciales de relevancia en sus mercados, y a la vez buscando potenciales nuevos compradores, aprovechando el ahorro económico y temporal que facilitan estos eventos. Además, la existencia a estas ferias es utilizada para estar al corriente de tendencias y novedades del sector, así como de las actividades llevadas a cabo por empresas competidoras.

Para AGROSEVILLA no es importante el apoyo público existente para la formación específica en comercio exterior del personal -ya que los empleados son especialistas en la materia-, la tramitación burocrática o la asistencia personalizada para la resolución de conflictos. Tampoco las facilidades de seguro de crédito para la exportación y las líneas de financiación para exportar. Todas las exportaciones están aseguradas por empresas de seguro de crédito a la exportación o en su defecto cubiertas por cartas de crédito o garantías bancarias.

Sí se valora especialmente el apoyo ofrecido por la Federación de Industrias de Bebidas y Alimentos (FIAB), suministrando información actualizada y la existencia de un grupo de internacionalización que permite constatar opiniones e ideas sobre esta materia con otras empresas.

▼
Se valoran especialmente las ayudas para asistir a ferias internacionales.

Resultados obtenidos con la exportación

AGROSEVILLA valora muy positivamente los resultados obtenidos con sus exportaciones. Su actividad exportadora les ha permitido, sobre todo, equilibrar las fases desfavorables en el mercado nacional. De hecho, empezó a exportar desde sus inicios ante la crisis que atravesaba el mercado local y lograr márgenes de beneficio más elevados.

▼ **Mayores márgenes de beneficio y mayor probabilidad de exportar a otros mercados.**

Gráfico 7

¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

También ha sido positivo, pero en menor intensidad y en orden decreciente, porque ha aumentado la probabilidad de vender en otros mercados, le ha permitido adquirir más tamaño, ampliar la gama de sus productos y su calidad, mejorar las habilidades y capacidades de su personal, impulsar la innovación e incrementar la cooperación con otras empresas. Trabajar en tantos mercados y con empresas tan diferentes y mentalidades tan variadas ha permitido aprovechar las experiencias de unos mercados para el desarrollo de otros.

Sin embargo, para AGROSEVILLA la exportación no ha traído consigo una mayor digitalización. Es un sector muy tradicional con una producción y mecanización ya desarrollada, que solo ahora, en los últimos años, se está planteando incrementar su digitalización.

Su diversificación geográfica les está permitiendo que posibles crisis económicas o decisiones políticas de carácter proteccionista en una zona del mundo puedan compensarse con los buenos resultados de otras, como lleva ocurriendo desde 2017 con la imposición por parte del Departamento de Comercio del Gobierno norteamericano de aranceles del 33%.

El arancel impuesto ha provocado la pérdida de cuota de mercado de España de la aceituna negra, pasando del 75% que tenía en el año 2017 al 35% del año 2019 frente a países competidores como Egipto, Marruecos y Portugal, y ha ocasionado importantes gastos para personarse y defenderse en los procedimientos judiciales que se han abierto. Adicionalmente, desde octubre de 2019 se impuso un arancel del 25% por parte de los EE. UU. a la aceituna verde española, como represalia por las ayudas reconocidas como ilegales por la OMC concedidas por la UE a AIRBUS, lo que ha supuesto importantes pérdidas de ventas a AGROSEVILLA..

▼
**La exportación
ha permitido
diversificar
ventas y reducir
riesgos.**

Importación y cadenas de valor global

AGROSEVILLA no realiza importaciones de materias primas, aceitunas, ni aceite de otras procedencias. Las importaciones que se realizan son de envases específicos, que no se fabrican en España. Tampoco participa en cadenas de valor global.

Todos los productos son locales, procedentes de sus cooperativas, y se envasan y acondicionan por la propia sociedad cooperativa.

▼
No realiza importaciones de materias primas ni participa en cadenas de valor global.

La decisión de realizar inversiones directas en el exterior

Las razones fundamentales por la que AGROSEVILLA realizó inversiones directas en el exterior fueron para afirmar la penetración conseguida con la exportación, mejorar sus canales de distribución e intentar acceder a mercados circundantes.

▼
Para consolidar las exportaciones.

Gráfico 8

¿Qué es lo que busca con su inversión en el exterior?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En la decisión de invertir en el exterior también fue importante la posibilidad de aprovisionarse de determinados recursos naturales que podrían ser usados para atender al consumidor local y para reducir costes de sus exportaciones. Las inversiones realizadas en Chile y Argentina se realizaron para atender con aceitunas de producción propia, a sus mercados locales o cercanos del área MERCOSUR.

No ha considerado relevante para invertir en el exterior las posibilidades que ofrece esta decisión para entrar en un mercado desconocido. De hecho, sólo invierte en países que conoce anteriormente y a los que ya exportaba. Tampoco estas inversiones se han realizado como una estrategia específica para aumentar su competitividad global. Ha prevalecido su potencial para incrementar ventas mediante un impulso a sus exportaciones en estos destinos.

Como cooperativa la filosofía inicial de AGROSEVILLA ha sido comercializar la producción de los agricultores que forman parte de la cooperativa. Además, España ha sido hasta hace muy pocos años el mayor productor de aceitunas del mundo, por lo que no era necesario comprar en el exterior. Las inversiones realizadas en Argentina y Chile fueron para intentar no perder su posición en Latinoamérica tras los aranceles que se pusieron a las aceitunas españolas y también para intentar aprovechar las variedades que se cultivaban allí, que eran diferentes a las españolas.



La inversión en el exterior ha permitido superar barreras a la exportación.

Cómo se ha realizado la inversión directa en el exterior

AGROSEVILLA en 2001 realizó inversiones directas en Argentina mediante la compra en su totalidad de una empresa y en Chile se hizo una *joint venture* al 50% con una compañía ya existente.

▼
La inversión en el exterior se ha realizado mediante compra de empresas locales.

Cuadro 2

Cómo se realiza la inversión directa en el exterior

Compra o creación de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de una empresa en destino. • <i>Joint venture</i> con una empresa local ya existente.
Relación con la empresa matriz	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece asistencia técnica. • Asegura la tecnología y la adaptación de productos.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

En la decisión de comprar empresas existentes en el exterior no ha sido determinante la proximidad, geográfica o cultural, la pertenencia a una misma área económica y comercial, la existencia de una cierta experiencia o conocimiento previo o la disposición de apoyos públicos específicos para el acceso a estos. Se invirtió para consolidar la presencia en mercados locales y poder llegar más fácilmente a países cercanos, en particular para poder acceder a MERCOSUR dados los elevados aranceles y barreras de entrada existentes para productos agroalimentarios procedentes de otras zonas geográficas.

La empresa matriz es importante para la filial porque le ofrece asistencia técnica y asegura la tecnología y la adaptación del producto a los diferentes mercados. Además, aporta su conocimiento y experiencia para desarrollar las posibilidades de las empresas filiales.



La empresa proporciona soporte técnico a las filiales.

Importancia de las ventajas competitivas propias para invertir en el exterior

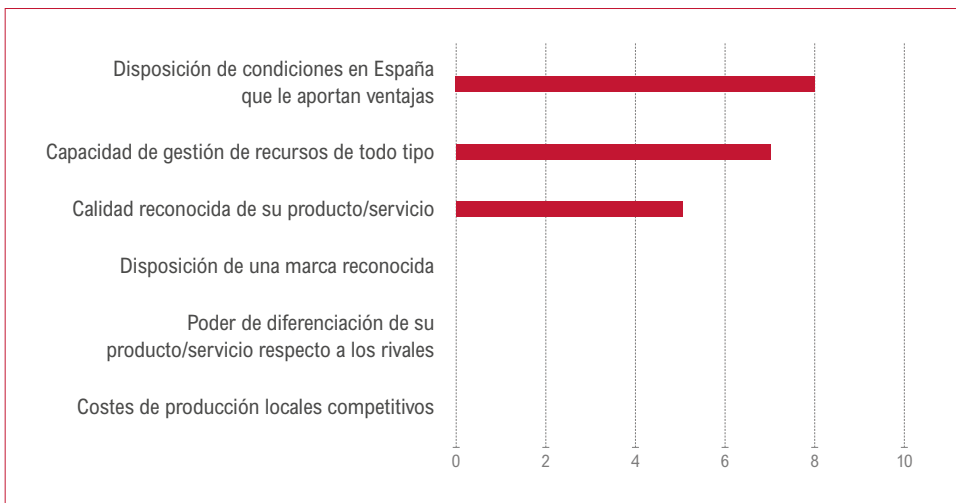
Para AGROSEVILLA las ventajas competitivas propias más importantes para invertir en el exterior son la disposición de condiciones favorables en España -como personal cualificado, condiciones de acceso a la financiación, conocimientos,... - y la capacidad de gestión de recursos de todo tipo.

También considera relevante, aunque en menor medida que los aspectos anteriores, la calidad reconocida de su producto y la imagen de su compañía.

▼
Las ventajas competitivas propias más importantes para invertir en el exterior están relacionadas con sus capacidades propias.

Gráfico 9

¿Cómo valora la importancia de sus ventajas competitivas para implantarse en otro país?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

No se consideran ventajas competitivas propias importantes para realizar inversiones en el exterior la disposición de una marca reconocida, el poder de diferenciación de sus productos o la disposición de costes locales más competitivos, ya que el coste de transporte del producto es demasiado elevado para el margen de comercialización existente.

Las decisiones de inversión no han estado condicionadas por el nivel de desarrollo del país donde se localizaron. Se invirtió en Latinoamérica para intentar acceder a países miembros de MERCOSUR porque las barreras de entrada existentes eran demasiado elevadas para el margen disponible en la comercialización de la aceituna de mesa.

▼
**No hay diferencias
entre países
desarrollados
y mercados
emergentes.**

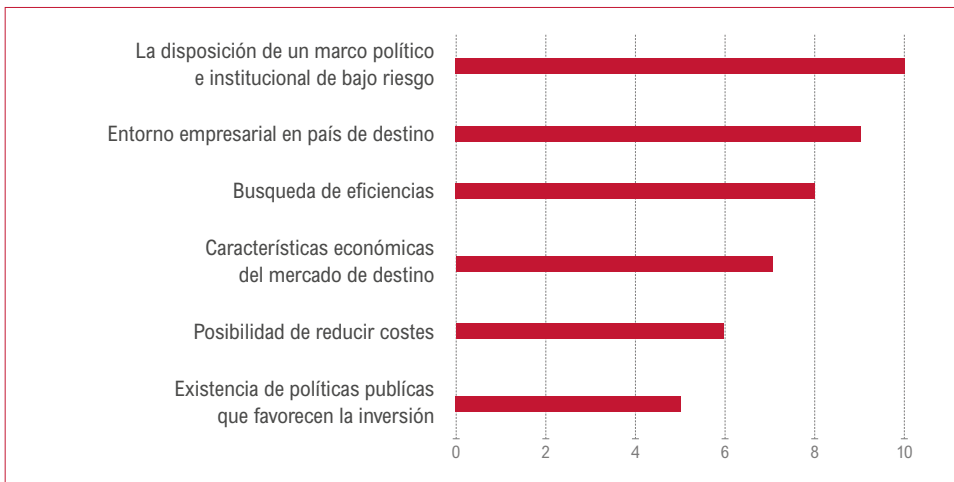
Factores determinantes para la selección del país de destino de su inversión en el exterior

Para AGROSEVILLA el factor más importante para la selección del país de destino de sus inversiones en el exterior, como para la mayoría de las empresas españolas⁴, ha sido la disposición de un marco político e institucional de bajo riesgo.

▼
El principal factor determinante para invertir en el exterior es la disposición de un marco político e institucional de bajo riesgo.

Gráfico 10

Cuando invierte en el exterior, ¿qué importancia concede a los siguientes factores?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

⁴ Factores determinantes de la localización de las empresas españolas mediante inversión extranjera directa. Diferencias entre países desarrollados y mercados emergentes. Tesis Doctoral Gonzalo Solana. 2016.

En menor medida que en las cuestiones anteriores, para AGROSEVILLA es importante en la selección del país de destino de sus inversiones, por este orden, las características económicas del mercado de destino, la posibilidad de reducir los costes de exportación y la existencia de políticas públicas locales que favorezcan la inversión en destino.

▼
También es importante las características económicas del país donde se invierte.

Resultados obtenidos con la inversión directa en el exterior

Para AGROSEVILLA los resultados más relevantes de sus inversiones en el exterior han sido el aumento de sus ventas, así como que les ha permitido ganar tamaño y reducir costes, ya que se han recortado eslabones en la cadena de producción y costes de venta a los clientes finales en los países donde tienen filiales comerciales.

▼
La inversión en el exterior ha permitido aumentar ventas, ganar tamaño y reducir costes.

Además de aumentar su productividad, sus inversiones en el exterior les ha supuesto disponer de una mayor capacidad para desarrollar nuevos productos, mejorar su calidad e incrementar sus exportaciones.

Gráfico 11

¿Qué le ha supuesto su inversión en el exterior?



Nota: Valoración de la empresa de 0 a 10 (0 mínima y 10 máxima calificación).

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para AGROSEVILLA la inversión en el exterior no ha tenido consecuencias significativas sobre su desarrollo tecnológico, aumento de intangibles, descubrimiento de nuevos mercados, diversificación de calidades y marcas o poner en marcha nuevos procesos productivos, ya que el motivo fundamental por el que se invirtió fue para acceder a mercados, como Brasil, en los que los aranceles son muy elevados si la venta se hace mediante exportaciones desde España.

Estos resultados están relacionados con las inversiones realizadas para crear filiales comerciales, puesto que las inversiones para adquirir empresas en el exterior para procesar sus productos no ofrecieron resultados satisfactorios. En Argentina se cerró el negocio en 2014 y en Chile se vendió la participación en 2016, porque no se alcanzaron los objetivos previstos.



Los mejores resultados se han obtenido en inversiones para la comercialización.

Relación y diferencias entre inversiones en el exterior y exportaciones

AGROSEVILLA ha realizado inversiones en el exterior para aumentar sus ventas en mercados en los que las barreras arancelarias existentes dificultan o impiden realizar exportaciones.

También porque se consideró que la inversión directa en el exterior permite una mayor capacidad de penetración y adaptación del producto al mercado local, frente a las ventas mediante exportaciones.

▼
La inversión facilita un mejor conocimiento del mercado.

Cuadro 3

Motivos por los que se realizan inversiones en el exterior en vez de exportar

- Superar barreras a la exportación.
- Mayor capacidad de penetración y adaptación.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

No se realizaron inversiones directas en el exterior para acceder a otros mercados en vez de exportar porque los costes unitarios fueran menores, para mejorar la calidad de su oferta, ni para rentabilizar activos intangibles, como la marca, conocimientos propios, etc.

Cuadro 4**Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar**

<ul style="list-style-type: none">• La inversión favorece un mejor conocimiento del mercado de destino.
<ul style="list-style-type: none">• Hace más fácil el acceso al mercado local.

Fuente: Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Para AGROSEVILLA la decisión de inversión en vez de exportar se adoptó porque favorece un mejor conocimiento del mercado, aunque considera que la exportación es un primer paso menos arriesgado, no siendo determinante ni el tamaño ni la distancia geográfica del país de destino. Ahora bien, en los casos en que AGROSEVILLA afronta inversiones directas en el exterior, previamente ha realizado exportaciones en dicho mercado.

▼
Se ha invertido en países donde ya se exportaba.



Datos básicos de la internacionalización

Datos básicos de la internacionalización

1 Año de constitución de la empresa 1977

2 Año en que empezó a exportar 1977

3 Productos que exporta

Productos	% facturación total	% exportaciones totales
Aceitunas de mesa	95%	95%
Aceite de oliva	5%	5%

4 Exportación sobre el total de su facturación

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
						X

5 Facturación por destinos

Zona	% TOTAL	
PAÍSES DESARROLLADOS	85%	
MERCADOS EMERGENTES	Latinoamérica	2,5%
	Asia y Oceanía	10%
	Otros	2,5%
	Total mercados emergentes	15%

6 **Peso de la importación sobre el total de los consumos intermedios**

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Entre 51-75%	Más del 75%
X						

7 **Año en que realizo su primera inversión directa en el exterior** 2001**8** **Participación de capital extranjero en el accionariado de la empresa**

0%	Entre 1% - 5%	Entre 6% - 15%	Entre 16%-25%	Entre 26%-50%	Más del 50%
X					



Nota metodológica

El presente documento se ha realizado a partir de la información remitida por la compañía, que ha sido procesada y analizada por el equipo de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

La empresa ha elaborado un texto con lo que considera los aspectos más destacados de su internacionalización y ha cumplimentado un cuestionario remitido por la Cátedra. Estos materiales se han utilizado para el ejercicio de análisis y la elaboración de los gráficos y cuadros.

La información se ha recopilado en el primer semestre de 2021.

Índice de gráficos y tablas

Cuadros

Cuadro 1.	
Trayectoria y vía utilizada para exportar	19
Cuadro 2.	
Cómo se realiza la inversión directa en el exterior	36
Cuadro 3.	
Motivos por los que se realizan inversiones en el exterior en vez de exportar	44
Cuadro 4.	
Principales diferencias entre los criterios para realizar inversión en el exterior y exportar	45

Gráficos

Gráfico 1.	
¿Por qué se toma la decisión de exportar?	17
Gráfico 2.	
¿Cuál es el riesgo asociado a sus decisiones de exportación inicial?	22
Gráfico 3.	
¿Cuáles son los principales obstáculos para la exportación?	23
Gráfico 4.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	25
Gráfico 5.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar? ..	27
Gráfico 6.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	29
Gráfico 7.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	31
Gráfico 8.	
¿Qué factores influyen en la selección del mercado de exportación?	34
Gráfico 9.	
¿Cuáles han sido las transformaciones necesarias en la empresa para exportar? ..	38
Gráfico 10.	
¿Cómo ha sido el apoyo público para la exportación?	40
Gráfico 11.	
¿Cuáles son los principales resultados asociados a la exportación?	42

