

EMPRESAS INNOVACIÓN



**La experiencia americana.** La innovadora y arriesgada fórmula de Agro Sevilla para abordar el mercado de EEUU le ha valido que este país suponga un 25% de las ventas del grupo y le ha dotado de una infraestructura estratégica para ser distribuidor de otro tipo de productos

# Agro Sevilla innova para ser líder en el mercado exterior

BEATRIZ COLADO

SEVILLA. Las aceitunas de mesa de la cooperativa sevillana de segundo grado Agro Sevilla se encuentran en los productos de grandes grupos alimentarios como Sacla, Whyte's o Kraft, en las pizzas de Papa John's, Telepizza o Pizza Hut y en los lineales de supermercados desde Carrefour en Brasil hasta Costco en EEUU pasando por ICA en Suecia. Más de 160 grandes clientes en 59 países repartidos en los cinco continentes avalan la experiencia internacional de este grupo, que es líder español en exportación de aceituna de mesa, con una cuota del 13 por ciento del mercado y seguido a más de 3 puntos por el siguiente competidor.

El director general de Agro Sevilla, José Manuel Rodríguez Bordallo, aseguró en la sesión inaugural de la Plataforma 2i 2007 que la innovación es imprescindible para que una empresa sobreviva y evolucione y ha sido la clave del posicionamiento de Agro Sevilla en los mercados exteriores. Desde la elección de la variedad de aceituna hojiblanca en los orígenes del grupo, cuando nadie apostaba por ella, hasta la valentía de abordar el mercado americano con una estrategia completamente innovadora y diferente a sus competidores, pasando por la actualización de su fábrica. La apuesta por la innovación ha sido continua.

Exporta a 59 países, pero sólo siete concentran más del 70 por ciento de las ventas al exterior y EEUU es su primer destino, con un 25 por ciento. Agro Sevilla abordó el mercado norteamericano a fi-



Rodríguez Bordallo (centro) rodeado de su equipo directivo en Agro Sevilla.

REPORTAJE GRÁFICO: ANTONIO PIZARRO

nales de los 80 con claves innovadoras y a contracorriente de la competencia: por un lado, en la elección de la aceituna negra en contra de las opiniones del sector, y por otro, en la creación de una distribuidora propia suprimiendo la figura del importador. En su momento, supuso una reducción a cero de las ventas durante seis meses, pero a la larga ha sido uno de los mayores éxitos del grupo.

La facturación por ventas en EEUU ha pasado de 5 millones de

dólares en 1995 a 35 millones de dólares en 2005, es decir, se han multiplicado por siete.

Además, los acuerdos comerciales con grandes gigantes de la alimentación y distribución estadounidenses le han abierto las puertas de otros mercados, como China, y le han dotado de una infraestructura comercial muy valiosa por la que ahora se plantea convertirse en distribuidor de otros productos distintos del aceite y la aceituna.

2001 fue un año de inflexión para la cooperativa, ya que, tras pasar el duro bache que supuso la inundación de la fábrica, se aboraron dos de los proyectos innovadores con mayor repercusión para el grupo: la reforma de la fábrica central de la Roda de Andalucía y la constitución de filiales en Chile y Argentina.

El director industrial de Agro Sevilla, Carlos Mateos, explicó que la reforma de la fábrica ha supuesto una inversión de 30 millones de

euros en cuatro años en los que no se ha parado ni un día de producir y se ha mantenido un crecimiento del 20 por ciento anual. La reforma ha supuesto tres proyectos innovadores: la modificación de la fábrica, la mejora de la gestión de residuos y el aprovechamiento de los subproductos, que les permite ahorrar tres millones de euros en combustible gracias a la utilización del hueso de la aceituna.

El grupo Agro Sevilla, cuya matriz está compuesta por nueve cooperativas de primer grado que representan a 2.500 agricultores, celebra este año su 30 aniversario, con

**LIDERAZGO**

*El grupo copa el 13% de la exportación española de aceituna de mesa, con 160 grandes clientes en 59 países*

una plantilla de 444 empleados y una producción anual bruta conjunta de más de 100.000 toneladas. En 2005, cerró con una facturación de 119 millones de euros. La exportación, desde EEUU a Oriente Próximo pasando por Europa, Rusia o Japón, representa el 85 por ciento de la facturación de la compañía, mientras que el mercado nacional supone sólo el 15 por ciento.

El desafío cuando nació la empresa en 1977 era lograr vender la producción de sus asociados y en la actualidad ha logrado producir lo que vende. "No nos preocupa equivocarnos, sino aprender de los errores", asegura Rodríguez Bordallo, mientras que Mateos recomienda "no tener prejuicios o posiciones preconcebidas" como receta básica para "atreverse a innovar". Además, la compañía destaca el fuerte compromiso con los empleados, a los que se ha preocupado de implicar en todo el proceso innovador mediante consultas continuas.



Jesús Nebrera, Juan E. Llimona y Juan Lucas Retamar.

decena de claves para la innovación que van desde entender sus distintas facetas (producto, proceso, gestión y negocio) hasta las alianzas y redes existentes para colaborar con otras empresas y organismos y conseguir así metas mayores.

En cada una de las sesiones de la Plataforma 2i, los expertos de IND Consultores aclararán los detalles de aspectos tan importantes como la necesidad de una cultura de la innovación en la empresa que sea

el caldo de cultivo adecuado, la alineación de la estrategia de innovación con la estrategia general de la compañía, la organización para innovar, la vigilancia competitiva o la generación y el análisis de ideas. Asimismo, se explicará cómo gestionar tanto los proyectos como el propio conocimiento, lo que incluye la protección de la innovación, y se ofrecerán las pistas necesarias para conocer las posibilidades de financiación desde las administraciones públicas.

## Decálogo de claves para principiantes

B. C.

SEVILLA. Los socios de IND Consultores, Jesús Nebrera, Juan E. Llimona, Juan Lucas Retamar y Dopp, aprovecharon la sesión inaugural del curso 2007 de la Plataforma 2i para esbozar ante los asistentes el decálogo de oro para la innovación en la empresa, en el que se profundizará con detenimiento a lo largo del año.

En colaboración con Socintec, IND Consultores ha detectado una



El secretario general técnico de Abengoa, José Antonio Moreno Delgado.

## Abengoa escala más de cien puestos en el 'top 500' de la I+D europea

B. C.

SEVILLA. El compromiso de Abengoa con la innovación la ha llevado a situarse en una posición de referencia para la empresa española y andaluza. La ingeniería sevillana ha escalado en 2006 más de cien puestos en el ranking de las 500 empresas industriales de la Unión Europea que más invierten en I+D, con lo que ha pasado del puesto 326 al 203.

Con una inversión anual en I+D+I superior a 65 millones de euros (lo que supone más del 3 por ciento de las ventas), Abengoa es según este ranking europeo el quinto inversor en I+D de España. El secretario general técnico de la compañía, José Antonio Moreno Delgado, explicó durante la sesión inaugural de la Plataforma 2i 2007 que el enfoque innovador de Abengoa está en las raíces de la empresa desde los tiempos de su fundador, Javier Benjumea Puigcerver.

"La política de innovación de Abengoa persigue el crecimiento y la creación de valor a través del desarrollo de nuevos negocios y mercados", apuntó Moreno, quien añadió que, para ello, la empresa asume riesgos de promoción y proyectos de demostración de nuevas técnicas. El secretario general técnico sostuvo que

Abengoa ha actuado y actúa como empresa tractora de tecnología en energía solar, biocarburantes, hidrógeno, tecnologías de la información en la sanidad y administración pública y en desalación, ya que se adelanta a los acontecimientos y se arriesga a innovar en estos sectores antes de que sean un negocio consolidado.

Así lo hizo en su momento con la energía eólica y ahora lo está ha-

**PRIORIDADES**

*Con una inversión anual de más de 65 millones, la empresa quiere ser líder en innovación en solar y biocombustibles*

ciendo con la energía solar, con su gran planta de Solúcar, en Sanlúcar la Mayor, que será a su término la más grande del mundo.

Con los sectores solar y bioenergético como prioridades, la estrategia de I+D+I de Abengoa para los próximos cuatro años pretende liderar el crecimiento de los mercados ligados al desarrollo sostenible. En energía solar, construirá 300 MW y desarrollará tecnología termosolar competitiva con energías fósiles mar-

ginales, mientras que en bioenergía pretende llegar a las 13 plantas, frente a las seis que posee en la actualidad, y conseguir la producción de bioetanol a partir de biomasa a costes competitivos con la gasolina.

En producción de bioetanol, Abengoa ya es la primera empresa de Europa por capacidad instalada, con 540 millones de litros y 250 en construcción, y la número cinco de EEUU, con 420 millones de litros y 325 en construcción. Con un plan de inversión de 100 millones de euros, es la única empresa con implantación internacional en el sector.

Presente en más de 70 países, Abengoa alcanzó una facturación de 2.023,5 millones de euros en 2005 y opera en los sectores solar, bioenergético, de servicios medioambientales, tecnologías de la información e ingeniería y construcción industrial.

Moreno destacó la importancia del efecto sede como generador de riqueza en Andalucía, ya que pese a que la comunidad sólo aporta el 7,5 por ciento de sus ventas, las inversiones previstas en ella para el periodo 2006-2011 superan los mil millones de euros y concentra un 23 por ciento del total de la plantilla del grupo (con 2.600 personas en los centros de Andalucía).

**EL POLIEDRO JOSÉ IGNACIO RUFINO**

La gente no mantiene viviendas desocupadas por voluntad de especular o de fastidiar; si no alquila su vivienda es porque esto supone un riesgo considerable



## El estigma de la casa vacía

CUANDO los malos augurios llegan de fuera, nos queda poner en duda si desde un megarorganismo lejano se puede afinar y atinar en las conclusiones, más allá de lucidos e ilustrados análisis macro. Si los informes se emiten desde dentro de nuestras fronteras, cabe preguntarse si los asuntos espinosos no se convierten en tabú y se tratan, digamos, con vaselina. En el caso del contundente aviso que la OCDE hace, en concreto, sobre la burbuja inmobiliaria en España, la institución que aglutina a los países más desarrollados valora la hinchazón especulativa y financiera de las casas en España: un 30 por ciento por encima "de su precio de equilibrio a largo plazo"; muy por encima de lo que deberían valer. La revista económica más prestigiosa del mundo, *The Economist*, valoró el exceso de precios en nada menos que un 50 por ciento hace unos años. Desde dentro, nadie se ha atrevido a llegar tan lejos en sus afirmaciones, por mucho que los precios reales desde el año 98 se hayan duplicado, siempre en términos medios. La construcción en España es, junto al turismo, el motor básico de la actividad económica; emplea a más personas que ningún otro y genera una riqueza fundamental. La sensibilidad de la piel de toro ante posibles convulsiones de este sector es máxima. Y se la trata no sólo políticamente, sino también por los agentes financieros y los propios constructores e inmobiliarios

con cautela. La sombra del monstruo es alargada: la recesión podría casi exclusivamente provenir por ese motor si éste invirtiera su ciclo. El inexorable aumento de los tipos de interés y altísimo endeudamiento familiar son la hoja seca en un eventual incendio. La reorientación de los capitales de la construcción hacia otros sectores más seguros, la repentina puesta en venta de muchos inmuebles, los préstamos impagados y, a la postre, la caída drástica de los precios son otros elementos de un panorama pesimista.

Pero que no debe ser ignorado. Apuesten por la desaparición de los incentivos fiscales a la compra de vivienda.

Mientras nos avisan de que se acercan nubarrones, aquí seguimos con el pintoresco debate sobre las casas vacías y los alquileres. El inútil Servicio Público de Alquiler—de su hermano mayor, el Ministerio de la Vivienda, mejor no hablar—no ha conseguido promover esta forma de acceso a un hogar, tan escasa en España, y menos aun acometer la tarea de dar cierta seguridad jurídica al alquiler. Para paliar este grave problema, algunas comunidades autónomas deciden cargar sobre el inocente y anuncian drásticas medidas sobre las casas vacías, proyectando su ineficacia en ciudadanos repentinamente criminalizados, convertidos de pronto en especuladores de suelo y vivienda. Ya me gustaría tener varias casas, pero carezco de casa vacía alguna (tengo una, y bastante repleta). Durante mucho tiempo, comprar casas ha sido la mejor inversión, alentada publicitaria y fiscalmente, y esa ha sido la clave de nuestra prosperidad nacional. Imagino al atribulado inversor en ladrillo (que, en mi opinión, puede y debe hacer lo que quiera con su propiedad), preguntándose lloroso "¿y ahora me abandono, cariño? ¿Después de todo lo que he puesto en la balanza?".

Háiriamos mejor en perseguir a los acaparadores de VPO, que los hay, a los que falsean las listas de asignación o los propios sorteos de estas viviendas financiadas en parte por todos, y dejarnos de reinventar la rueda apuntando con el dedo—y de alguna manera confiscando sus bienes—al que ha jugado conforme a las reglas.

→ [economia@empleo@grupojoly.com](mailto:economia@empleo@grupojoly.com)