



Instituto Internacional
San Telmo

JERÓNIMO MARTINS AGROALIMENTARIA: DEL SUPERMERCADO A LA GRANJA

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Do Not Copy or Post

Las actividades de formación e investigación del Departamento de Empresas Alimentarias se desarrollan gracias a las aportaciones económicas de las Empresas Miembros del Consejo Asesor de dicho Departamento, compuesto en septiembre 2016 por: AECOC, AGRÍCOLA SAN MARTÍN, AGRO SEVILLA ACEITUNAS, ALIA CAPITAL PARTNERS, CAJA RURAL DEL SUR, CAMPOFRÍO, CARREFOUR, COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, COVAP, COVIRAN, DEOLEO, EUROPASTRY, FIAB, FRIMANCHA INDUSTRIAS CÁRNICAS, GONZALEZ BYASS, GRUPO EBRO FOODS, GRUPO IFA ESPAÑOLA, GRUPO LUIS SIMÕES, GRUPO NETCO, GRUPO SOVENA, GRUPO YBARRA ALIMENTACIÓN, HEINEKEN ESPAÑA, LA CÍA BRANDING & PACKAGING, LANDALUZ, MAHOU-SAN MIGUEL, MAKRO, MERCADONA, NESTLÉ ESPAÑA, OSBORNE Y CÍA., RABOBANK, RESTALIA, SAT ROYAL Y WILLIAMS & HUMBERT.

JERÓNIMO MARTINS AGROALIMENTARIA: DEL SUPERMERCADO A LA GRANJA¹

A mediados de marzo de 2015, Antonio Serrano, presidente de Jerónimo Martins Agroalimentaria (JMA), se enfrentaba a la difícil decisión de seguir adelante –o no– con la inversión de más 40 millones de euros en la adquisición de la planta láctea de la Cooperativa Serraleite² y en la construcción de una nueva planta láctea con 90 millones de litros de capacidad, que, en el plazo de dos años, sustituiría a la actual de la cooperativa.

Pocos días antes había recibido el visto bueno de la Autoridad de la Competencia portuguesa para realizar dicha adquisición, que había sido anunciada a los medios en diciembre de 2014 como uno de los pilares clave de un ambicioso plan de integración vertical hacia la producción de alimentos básicos que el Grupo Jerónimo Martins había decidido desarrollar para el período 2015- 2020.

Sin embargo, prácticamente ninguna de las estimaciones que se habían considerado a la hora de apostar por la inversión directa del Grupo en producción láctea se estaban cumpliendo. A pesar de que habían previsto que el precio de la leche en Portugal (y en toda Europa) experimentaría una notable subida debido a un previsible aumento del consumo en Rusia y China, en las últimas semanas se estaba desplomando. Las causas se achacaban a varios motivos: el bloqueo ruso a las importaciones de leche de la Unión Europea (derivado de las sanciones de ésta a Rusia por el conflicto con Ucrania); la

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Rev. mayo 2017

² Serraleite era una cooperativa de productores de leche de Portalegre (Alentejo). Desde 1970 se dedicaba a la recogida, concentración y tratamiento de la leche producida por sus socios. Fue pionera en producir leche ultrapasteurizada y homogeneizada (UHT) en Portugal. En marzo de 2015 contaba con 22 productores de la zona y una planta con capacidad para producir 33 millones de litros de leche. Venía sufriendo dificultades financieras desde hacía varios años. Su presidente afirmaba que, de no ser por esta alianza con el Grupo al que pertenecía Pingo Doce, su principal cliente, *“la situación de la cooperativa sería muy complicada”*. Fuente: Público. 22-marzo-2015.