

SEMILLAS ACYSA: Gestionando la Red Comercial⁽¹⁾

Una tarde de mayo de 2.000, Agustín Mora, director comercial de Semillas Acysa, S.A. (Acysa), trataba de calmar los ánimos de Francisco Pérez, uno de sus distribuidores de Andalucía Oriental. Pérez había descubierto que el delegado de Acysa de su propia zona había vendido una partida importante de semillas a uno de los principales agricultores de la zona de Pérez y habitual cliente de éste, con un descuento sobre tarifa del 28%. El descuento que tenía fijado Pérez era del 20%, el máximo permitido para distribuidores importantes según las nuevas políticas comerciales de la empresa.

-“En las reuniones comerciales decís que esto ha cambiado, que vais a ayudarnos a ganar más dinero a los distribuidores comprometidos con la empresa, y que para ello es importante que respetemos las zonas, los precios y las nuevas políticas comerciales. Sin embargo, sois vosotros los que os estáis saltando vuestras propias políticas actuando como siempre; no trates de convencerme de lo contrario. Sólo una cosa: no vengáis a pedirme ahora que sea yo quien respete vuestras políticas...”

Agustín apenas tuvo tiempo de responder a Pérez antes de que éste colgase. No era la primera vez que recibía quejas de este tipo en los escasos tres años que llevaba en la empresa. Y lo peor era que sabía que no iba a ser la última.

-“Necesitamos afinar urgentemente las prácticas comerciales de nuestra red. Una estrategia de negocio bien pensada como la nuestra puede irse al traste por no tener las políticas y sobre todo los comportamientos que hacen falta para ejecutarla.”

Con 32 años y carrera de ingeniero agrónomo, procedía de una importante multinacional del sector de gran consumo en la que había llegado a ser jefe de ventas regional. Se incorporó a Acysa en 1.997 para potenciar el desarrollo comercial que la matriz europea pretendía dar a la empresa, tras absorberla a principios de ese año.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.

Preparado por los Profesores José M^a Pons y Antonio Villafuerte como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 2001, Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.

ACYSA

Acysa era una de las empresas líderes en el mercado español en la mejora, producción y comercialización de semillas de girasol. En su catálogo de productos figuraban también algunas variedades de semillas de maíz y otras. En la campaña 1998-99, las ventas totales superaron los 1.000 millones de ptas. Aunque la empresa centraba su actuación en el mercado doméstico, había incrementado recientemente su negocio internacional, sobre todo con América Latina. Las cifras de facturación se desglosaban del siguiente modo:

	1.998-99 (millones ptas.)	Previsión 1.999-2.000 (millones ptas.)
Ventas girasol	848	733
Nacional	552	511
Exportación	296	222
Ventas maíz	115	140
Ventas otras semillas	40	12
TOTAL VENTAS ACYSA	1.003	885

La empresa se había fundado en Badajoz a mediados de los años 60. En aquellos momentos era habitual en el sector que tanto la extracción y refino de aceite de girasol como la producción/comercialización de semillas coexistiesen en las empresas productoras. La red comercial, por tanto, realizaba una doble función: venta de semillas y compra de la cosecha a los agricultores.

A lo largo de los años, Acysa consiguió granjearse una buena reputación en el mercado de semillas. En los años 80 y 90 la empresa realizó una intensa labor investigadora desarrollando nuevas variedades de girasol (resistentes al *jopo*⁽²⁾), resistentes a la sequía, con alto rendimiento graso,...) especialmente bien adaptadas al Centro-Sur de España, la región donde tradicionalmente estaba mejor implantada.

En 1.997 International Agricultural Seeds (IAS) un grupo multinacional europeo especializado en producción de semillas adquirió la rama semillista de Acysa. Al desaparecer la actividad extractora, también lo hizo la compra de cosechas, considerada por muchos directivos y delegados comerciales como un arma esencial para la venta de semillas.

“Cuando me incorporé a la empresa en 1.997 –comentaba Agustín- el principal objetivo era evitar la caída de ventas que se preveía al dejar de comprar la cosecha a nuestros clientes. Para ello tratamos de ordenar la gestión comercial, incorporando sistemas más modernos, como plantillas de condiciones para los

⁽²⁾ El jopo es una planta que parasita al girasol y otras especies. Extrae el agua y los nutrientes de la raíz de la planta huésped, ocasionando grandes pérdidas de cosecha e incluso la muerte del cultivo. Está presente en Andalucía, Castilla La Mancha y comienza a aparecer en Extremadura.

distribuidores y nuevas políticas de precios. Donde pudimos nos quedamos con los delegados que nos parecían los mejores profesionales para el nuevo sistema y en algunos casos, tuvimos que sustituir distribuidores y agentes.

Nuestro principal objetivo para los próximos años es mantener la participación en girasol y diversificar a otros cultivos, especialmente maíz. El principal problema que nos estamos encontrando es el de cambiar el paso a una organización que ha estado durante décadas volcada en un único producto, siguiendo unos sistemas de venta poco profesionalizados”.

El mercado de semillas de girasol.

El girasol es un cultivo oleaginoso de gran tradición en España. La superficie de siembra se había conservado estable durante años, oscilando entre el millón y el millón doscientas mil hectáreas. En 1.998, la Comisión Europea anunció un recorte de las ayudas compensatorias por hectárea que los cultivadores europeos de girasol recibían de los presupuestos comunitarios. En consecuencia, la superficie sembrada de girasol en España bajó a 850.000 hectáreas. en la campaña 1998-99 y a 800.000 has. en la siguiente. Algunos directivos de la compañía pensaban que podría seguir descendiendo.

Acysa sólo producía y comercializaba semillas híbridas⁽³⁾, estando posicionada en el segmento alto del mercado. La dirección de la compañía estimaba que su participación en el mercado nacional de semillas de girasol era del 14%, lo que la situaba entre las tres empresas más importantes. Junto a sus dos principales competidores, SEMSA y Agri Wright, dominaban aproximadamente el 50% del mercado. Hacía tres meses que las dos empresas competidoras –ambas multinacionales- habían anunciado su fusión y los directivos de ACYSA se preguntaban el impacto comercial que ésta tendría en el mercado, especialmente en cuanto a estructura de distribuidores y red comercial.

El mercado de semillas de maíz.

La superficie cultivada de maíz en España se había mantenido muy estable, entre las 350.000 y las 380.000 has., equivalente a un mercado total de semillas de 700.000-760.000 dosis (una hectárea requiere dos dosis de semillas de maíz). Las semillas utilizadas eran mayoritariamente híbridas, con unos niveles de precio entre las 11.000 y las 19.000 ptas./dosis.

⁽³⁾ Las semillas híbridas tenían importantes ventajas diferenciales con respecto a las tradicionales (variedades *población*): mayor regularidad en producción y rendimientos, resistencia a plagas, enfermedades, sequía,... Las semillas híbridas habían ganado participación en el mercado nacional, a pesar de su mayor precio con respecto a las semillas tradicionales. En la campaña 1998/99 las variedades híbridas supusieron el 82% del mercado, frente al 75% del año anterior. Este crecimiento fue especialmente importante en las variedades resistentes al *jopo* que, debido a la difusión de este parásito, pasaron del 12% de participación en 1997/98, al 32% en 1998/99.