

VIVEROS SEVILLA, S.A.⁽¹⁾

“*Foi uma satisfação ter conversado com você. Continuaremos em contato*”. Eran las tres de la tarde en Brenes, Sevilla, las diez de la mañana en São Paulo, Brasil. Decidido a dar ejemplo y a transmitir un mensaje claro de austeridad financiera a toda la organización, Carlos Carrascosa Ferrandis, gerente y responsable de producción de Viveros Sevilla, S.A., acababa de suspender su visita de todos los años a una importante feria del sector que se celebraba en el país carioca. Tras colgar el teléfono, Carlos salió de su despacho y se dirigió al laboratorio de I+D, donde el responsable del departamento, José Manuel Colmenero, le estaba esperando. Tenían que hablar sobre la compra de un segundo autoclave para el laboratorio. “Otro gasto más y todavía no producimos nada”, se lamentó Carlos.

Era junio de 2001 y al departamento de I+D de Viveros Sevilla, creado en enero de 1999, el tiempo se le agotaba. Después de una inversión de 205.000 EUROS⁽²⁾, apenas 20.000 plantas habían salido del laboratorio, muy lejos de las 120.000 inicialmente planeadas. La empresa se encontraba en una situación financiera delicada (ver Anexo 1) y los socios se estaban impacientando. Carlos creía que era el momento de tomar una decisión: ¿Podía conceder una prórroga más a José Manuel Colmenero o debía decidirse de una vez y cerrar el departamento de I+D? ¿Valía la pena, como viverista, tener un departamento de I+D o era preferible asociarse a alguien que desempeñara esta función? ¿Qué alianzas podía considerar para salvar la situación?

VIVEROS SEVILLA, S.A.

Carlos Carrascosa, de 35 años, ingeniero técnico agrícola y diplomado en Dirección de Empresas por una prestigiosa escuela de negocios del sur de España, procedía de una familia de viveristas. Su padre, su abuelo y su bisabuelo se habían dedicado a la industria viverística en Alzira, (*Valencia, España*). En 1968, Francisco Carrascosa Fontana, padre de Carlos, se desplazó a Sevilla buscando una zona citrícola menos contaminada por el virus de la *Tristeza*, la enfermedad viral más importante de los cítricos, para así seguir produciendo plantas. Francisco Carrascosa fundó Viveros Sevilla un año después, en 1969. Carlos comenzó a trabajar en Viveros Sevilla en 1987, como responsable de producción. En 2000 sucedió a su padre en el cargo de director gerente.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta, con la colaboración de Dña. Leire Carnicero, alumna del MBA del IESE 2001-2002, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto, 2001. Instituto Internacional San Telmo.

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

(2) 205.000 Euros/34.109.130 ptas.

Situada en la pequeña localidad de Brenes, a 20 Km de Sevilla, Viveros Sevilla se dedicaba a la producción de plantas bajo invernadero. En 2000, las plantas de cítricos representaban el 64% de la facturación total de más de 2.800.000 EUROS⁽³⁾ (ver Anexo 2). El restante 36% se distribuía entre olivos, frutales y plantas ornamentales. A lo largo de su historia, Viveros Sevilla había recompensado a diversos encargados y directivos de la empresa a través de la cesión de acciones de la misma, por lo que en 2001 Viveros Sevilla era propiedad de 16 socios. El total de la plantilla era de 110 trabajadores.

Los Cítricos

Para producir una planta de cítrico, el departamento de producción de la empresa sembraba una semilla que daba lugar a un “patrón” o “portainjerto”, una pequeña planta que luego formaría el tronco del árbol. El patrón determinaba algunas características de la planta, tales como su resistencia a los diferentes tipos de suelo o a algunas enfermedades. Una vez el patrón había alcanzado los 70 cm de altura, se injertaban las yemas de la variedad comercial que interesase, que eran las que determinaban las características de la fruta que produciría el árbol. El conjunto de patrón y variedad se conocía como “plantón”.

Viveros Sevilla cultivaba los plantones bajo invernadero, utilizando el método de producción en *container*. Con el método tradicional, los viveros producían las plantas de cítricos en el campo y las extraían del suelo cuando cumplían los requisitos de comercialización. Al extraer las plantas, parte de las raíces se perdía o se dañaba y había que realizar el transporte al agricultor rápidamente para que éste transplantara las plantas de forma inmediata, limitando además el periodo de trasplante (esta operación se podía realizar de noviembre a junio). El *container* era una bolsa de plástico en la que la planta crecía. En el sistema de producción en *container*, la planta se transportaba hasta los campos del agricultor en la propia bolsa, las raíces no sufrían recorte ni daño alguno y el agricultor no tenía la necesidad de realizar el trasplante de forma inmediata, pudiendo transplantar en cualquier época del año. Viveros Sevilla había sido pionera en emplear este método. Adicionalmente, el realizar el cultivo en el invernadero ofrecía mayores garantías sanitarias debido a la protección frente a plagas y enfermedades que el invernadero ofrecía.

Tras ser cultivadas en los invernaderos durante 12 meses, las plantas alcanzaban una altura de unos 120 cm y podían venderse a los agricultores. Después de 30 meses en el vivero, las plantas comenzaban a manifestar defoliaciones y mal aspecto, por lo que eran destruidas.

Las plantas de cítricos eran sensibles a distintos tipos de virosis y enfermedades. Uno de estos virus, conocido como “virus de la tristeza”⁽⁴⁾, había ocasionado la muerte de 40

⁽³⁾ 2.884.858 Euros/478 millones de ptas.

⁽⁴⁾ El virus de la tristeza de los cítricos (ctv) constituye la enfermedad viral más grave de éste tipo de cultivo. El nombre de “tristeza” procede de los síntomas de esta enfermedad que consisten en el decaimiento de los árboles, a veces lento (pudiendo durar incluso unos pocos años) y otros más repentino.

millones de árboles en España desde que fuera introducido en el país en los años 50 con material vegetal contaminado procedente de California. En 1968, el Ministerio de Agricultura reguló la producción y comercialización de plantas de cítricos, promoviendo la producción de plantas libres de virus y creando la categoría de “planta certificada”⁽⁵⁾, con el fin de garantizar a los agricultores que las plantas que adquirirían se encontraban libres de virus y correspondían genéticamente a la variedad que los agricultores deseaban adquirir⁽⁶⁾. Las autoridades regularon los viveros, autorizando aquellos que produjesen plantas tolerantes a la tristeza y ofreciesen plenas garantías sanitarias y genéticas. Desde que Viveros Sevilla fuera autorizada en 1969, había producido más de 14 millones de plántones de cítricos libres de virus. Era el único vivero de cítricos en España que había concluido las pruebas de detección del virus de la *Tristeza* con resultados negativos en el 100% de los casos, en sus más de 32 años de existencia.

Viveros Sevilla comercializaba entre 500.000 y 700.000 plantas de cítricos al año (ver Anexo 3) y era el cuarto mayor vivero de cítricos de España. Entre 5 y 10 clientes consumían más de 20.000 plántones de cítricos cada año. Se trataba de empresas españolas productoras y productoras-comercializadoras de cítricos de diverso tamaño que facturaban desde 600.000⁽⁷⁾ hasta 60.000.000 de EUROS⁽⁸⁾. Las fincas de cítricos de estos grandes clientes abarcaban entre 100 y 2.000 hectáreas. Los productores de cítricos buscaban variedades sin pepitas, patrones resistentes a la *Tristeza*, más productivos y que ofrecieran cosechas uniformes año tras año. El mercado demandaba cítricos ininterrumpidamente, por lo que los productores requerían cosechas que se solapasen las unas con las otras.

Una vez en los campos, los plántones de cítricos comenzaban a ofrecer cosechas a partir del segundo o tercer año. La vida útil de un árbol era de 20 años. Los agricultores demandaban árboles nuevos bien para sustituir árboles viejos, bien porque la variedad de la fruta se había quedado obsoleta.

Los bienes de producción y especialmente la mano de obra (ver Anexo 4), habían experimentado una subida para el agricultor muy superior a la de los precios percibidos por la fruta (ver Anexo 5). Los costes de producción y las necesidades de mano de obra en las explotaciones de cítricos dependían fundamentalmente de la estructura de la plantación (*marcos de plantación, longitud de la calle, etc...*) y de la adecuación de las parcelas a la mecanización de las principales operaciones de cultivo (ver Anexo 6). Se consideraba que las plantaciones mecanizables eran aquellas con una densidad de planta máxima de 400 a 500 árboles/Ha. y un mínimo de anchura de calle de 5,5 a 6 metros. Las plantaciones de estas características permitían el paso de la maquinaria y la reducción de los tiempos de trabajo.

⁽⁵⁾ Las plantas con la categoría de plantas certificadas se identifican mediante una etiqueta azul. Las que no tuvieran esta categoría llevaban una etiqueta amarilla.

⁽⁶⁾ Se pretendía garantizar que la planta estuviera libre de virus y que genéticamente correspondiera a la variedad que el agricultor deseara adquirir, esto es, que el agricultor adquiriera plantas sanas sin mutaciones genéticas.

⁽⁷⁾ 601.012 Euros /100 millones de ptas.

⁽⁸⁾ 60.101.210 Euros /10.000 millones de ptas.