

## FULGENCIO SPA Y LA PRODUCCIÓN EN MARRUECOS: SAFILAND AGRICOLE, SRL (A)<sup>1</sup>

- *Antonio, creo que en Safiland hemos llegado al punto final. La evolución del proyecto no corresponde con lo que esperábamos, ni en tiempo ni en forma. Las personas que nuestro socio local designó para gerenciar el negocio siguen diciendo que no nos debemos preocupar, porque “Marruecos es así”, pero aún no tenemos instalada ni la electricidad, ni el riego, ni los invernaderos. Ni siquiera tenemos los permisos de exportación.*
- *¿Realmente ves tan mal la situación, Fulgencio?*
- *Sí..., y no me alegra ser uno más de los españoles que han venido a Marruecos y han tenido que abandonar. Tengo que reconocer que has hecho un gran trabajo, especialmente en el diseño de la sociedad española propietaria de Safiland. Eso me da tranquilidad, desde el punto de vista de tener libertad accionarial para actuar en el negocio. En estos meses he podido apreciar aún mejor el excepcional trabajo que has hecho. Pero la cuestión ahora es que yo me he comprometido personalmente, y en nombre de la empresa de mi familia (Fulgencio Spa, S.L.,) con algunos de nuestros principales clientes europeos en enviarles una importante partida de tomate cherry producido en Safiland para la segunda quincena de septiembre. A día de hoy, aún no tenemos ni transplantadas las plantas. Y en este negocio de la comercialización hortícola, como falles una vez con algún cliente importante, lo más probable es que lo pierdas para siempre.*
- *Pero, ¿ves tan difícil reconducir la empresa? Llevamos mucho tiempo tratando de encontrar una oportunidad de comenzar a producir en Marruecos. ¿Debemos tirar ahora la toalla?*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración de Silvia Rodríguez (DEA 2002). como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2008, Instituto Internacional San Telmo. España.

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

- *No sé Antonio, tú me has animado siempre y confío en tu intuición y experiencia. Todos los estudios que hemos hecho en el último año dicen que el proyecto podría ser una gran oportunidad comercial y productivamente, pero llevo viviendo aquí más de dos meses, tratando de entender por qué estaban retrasándose tanto las cosas y de encontrar alguna forma de impulsar el proyecto, y, sinceramente, no veo vías de salida. Me siento agotado. Mi propio padre, cuando he hablado con él hace unos días, me ha aconsejado que me olvide del asunto, que la empresa familiar no necesita esto (especialmente ahora, que no está muy claro que sigamos suministrando a Mercadona). Es más, me ha insistido en que no me preocupe por la inversión realizada -a pesar de que ha supuesto un gran desembolso económico para la empresa- y que salgamos del proyecto cuanto antes, porque lo único que estoy consiguiendo es distraerme del negocio familiar.*
- *Fulgencio, entiendo tu estado de ánimo. Lo que te puedo decir es que cuentes conmigo si necesitas ayuda para seguir adelante.*
- *Gracias, Antonio...Ya está embarcando mi vuelo y tengo que colgar. Necesito llegar a Motril y ver a mi familia, después de tantas semanas sin hacerlo. Quiero tomarme unos días de descanso para estar con ellos y pensar con tranquilidad en el futuro. Hablamos cuando haya decidido algo. ¿De acuerdo?*

Una calurosa tarde de mediados de agosto de 2006, Fulgencio Spa mantenía esta conversación telefónica con Antonio Galera, su amigo, asesor y socio co-fundador del proyecto Safiland. La conversación de ambos dejaba entrever un cierto descontento y angustia ante una iniciativa que llevaba varios meses de retraso y que no terminaba de arrancar.

### **Fulgencio Spa, S.L.**

El origen de la empresa se remontaba a 1945, cuando Fulgencio Spa-padre inició una actividad de comercialización de hortalizas -“corrida de frutos<sup>2</sup>”- en los llanos de Carchuna (Granada, España) junto a Florentino Vázquez, que ya tenía una larga experiencia en el negocio. Comercializaban productos hortícolas –especialmente tomates- cultivados en la zona.

---

<sup>2</sup> Una corrida, también llamada *alhóndiga*, consistía en la concentración de los productos de muchos agricultores en un sistema de subasta a la baja, con gran tradición en el Sudeste español.

Durante las décadas 1950 y 60 fueron haciendo contactos con clientes de los mercados centrales de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia y, en 1968, comenzaron las primeras exportaciones. Sin embargo, en 1972, dadas las dificultades e incertidumbres en el transporte de la época, se vieron obligados a abandonar la actividad.

A finales de 1984 Fulgencio Spa-hijo retoma, junto a su padre, la actividad del antiguo almacén de Carchuna, reanudando las relaciones directas con los grandes mercados nacionales y con algunos de los principales exportadores españoles. Surge así “Fulgencio Spa, S.L.”. En 1991 la empresa inicia la exportación.

El ejercicio de 2005 de Fulgencio Spa S.L. se cerraba con una cifra de negocios en torno a los 48 millones de euros, procedente de la comercialización de tomate (principalmente cherry), judía verde, pepino holandés y pimiento. Spa era uno de los comercializadores españoles más importantes de tomate cherry y de pepino (ver en Anexo 1 los Estados Financieros de Fulgencio Spa, S.L. y, en Anexo 2 un detalle de los productos comercializados).

Sus clientes eran de tres tipos: *packers*, algunas cadenas españolas de alimentación a las que se suministraba directamente, y mayoristas en algunos mercados de destino (*mercás*) españoles (ver Anexo 3: Sistema de comercialización).

Los *packers* eran los principales clientes de Spa. Solían ser empresas con fuerte presencia en el sector, a quienes las grandes cadenas de alimentación europeas y españolas contrataban en exclusiva el aprovisionamiento de una o varias categorías de frutas y verduras (no todas). Mantenían un contacto frecuente con las cadenas de distribución para fijar y revisar las cantidades a suministrar, los plazos de entrega, las calidades, los precios, y los formatos o presentaciones de los productos.

A su vez, los *packers* contrataban sus necesidades de aprovisionamiento con empresas productoras o comercializadoras -como Spa-, en las condiciones de cantidades, plazos, calidades, presentaciones y precios que había acordado con la gran superficie. Los *packers* solían concertar con uno o dos proveedores sus necesidades de abastecimiento de cada categoría, y no solían contar con ninguno de ellos para el suministro de más de una línea de productos diferentes. De esta forma, diversificaban las fuentes de suministro y podían controlar mejor los precios de compra.

La red comercial de Spa abarcaba toda Europa, incluyendo los Países Bálticos y Rusia. La empresa gozaba de una sólida imagen en el mercado, con una marca, “*Marina*”, muy reconocida entre mayoristas y profesionales, especialmente en pepino. Fulgencio consideraba que uno de sus principales mercados, con un alto potencial de desarrollo, era el nacional, en el que, además de algunos mayoristas en ciudades importantes, destacaba la cadena Mercadona que hasta primeros de 2006 había sido uno de los principales clientes de la empresa.