

FULGENCIO SPA Y LA PRODUCCIÓN EN MARRUECOS: SAFILAND AGRICOLE, SRL (B)¹

El cambio de rumbo

Fulgencio, tras acordarlo con su entorno familiar y sus socios de Safiland, decidió asumir personalmente el liderazgo y gestión del proyecto marroquí. *“No fue una decisión fácil. Dejábamos de ser sólo asesores de Safiland para convertirnos en constructores y gestores y, después, comenzar a ser también agricultores”.*

Desde mediados de agosto de 2006 pasaba tres semanas cada mes en Marruecos. Había incorporado a tiempo completo en Safiland a un equipo compuesto por tres personas de su mayor confianza: Rafael García, Said Ihmoutten y Manuel Rodríguez, que trasladaron su residencia a Safi. Hasta ese momento, el seguimiento se había realizado mediante visitas semanales de los técnicos españoles de Spa pero, tras su decisión de hacerse cargo del negocio, Fulgencio observó que era necesario desarrollar un mayor control y empuje.

Dos fueron las primeras decisiones que acometió el nuevo equipo. Por una parte, seleccionar nuevos contratistas de confianza para terminar (y, en algún caso, iniciar) las obras. Por otra, reclutar un grupo de técnicos y capataces locales que pudiesen apoyar el proceso de implantación.

“Eran el personal más importante porque serían los responsables directos de la mano de obra, de su formación y de su supervisión. Hicimos una búsqueda intensa por las principales escuelas y facultades agrícolas del país. Principalmente, lo que queríamos era personas con ganas. Hoy creo que tenemos una base muy sólida en la que apoyarnos para el crecimiento futuro” -recordaba Fulgencio.

CFC-Consultores, la empresa de Antonio Galera, también contribuyó enviando a tiempo completo y por un período mínimo de seis meses a Miriam Martínez, como directora financiera-controller, para que ordenase y vigilase de cerca los gastos de instalación y,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado 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.

Revisado Mayo 2009.

lo más importante, organizase un departamento de administración con personas locales bien formadas.

Además, cada dos semanas, al menos uno o dos ingenieros procedentes de la central de Spa en Motril visitaban la explotación para formar y asesorar a los técnicos locales y supervisar las labores y la producción.

El cuatro de septiembre de 2006 se consiguió terminar la instalación del primer invernadero, obteniendo la primera cosecha de tomate cherry el 20 de noviembre, que aún no se pudo exportar por falta de permisos. Los clientes europeos con los que Spa había firmado contratos de suministro para servir en septiembre fueron atendidos con producción de terceros, asumiendo Spa el coste adicional. El mes de noviembre de 2006 finalizó con 60 hectáreas plantadas y 6 hectáreas en producción.

En diciembre de 2006 el Waly de Safí (el máximo representante del Gobierno en la zona) visitó la explotación al haberle llegado noticias del proyecto (Anexo 1). Fulgencio describía así la visita:

“Lo que vio le causó una favorable impresión, en especial, la incorporación de tantas mujeres. Desde entonces, las autoridades regionales y nacionales comenzaron a interesarse y apoyar decididamente el proyecto. Aquello fue un salto cualitativo en la marcha de la empresa”.

A finales de 2006 se obtuvieron, finalmente, los permisos de exportación, y la plantilla alcanzó las 500 personas (unas 300 eran mujeres). *“No fue fácil reclutar tanto personal y adiestrarlo en tan poco tiempo –apuntaba Rafael García-. Fue un gran logro de Said y de los capataces y técnicos del país que habíamos seleccionado”.*

Safiland había decidido pagar unos jornales superiores a los habituales de la zona de Safí, estableciéndolos a los niveles de la zona de Agadir –que eran de unos 50 dirhams, unos 25 más altos que los que se pagaban en la zona-. Gracias a la formación, la experiencia y la supervisión de técnicos y capataces se consiguió que la productividad de los trabajadores fuese similar a la obtenida en España, una vez se había estabilizado la plantilla (la rotación y el absentismo habían sido muy altos durante los primeros meses).

Antonio Galera coincidía con Fulgencio al afirmar que *“el país es como es; ni bueno ni malo, sino diferente; hay que entenderlo y tratar de mirarlo con los ojos de la gente de allí y no con los nuestros. Hemos aprendido a tener paciencia y es lo que más echamos en falta a los españoles que vienen aquí”.*

En el Anexo 2 se pueden ver los principales hitos de la empresa entre septiembre de 2006 y enero de 2008, y en los Anexos 3 y 4 se muestran los resultados económicos y algunos datos relativos a la producción.

Safiland y Fulgencio Spa, S.L. en febrero de 2008

Con 135 hectáreas de invernadero en explotación, Safiland se había convertido en uno de los mayores productores de Marruecos en superficie total cultivada, y el primero en número de hectáreas en una misma explotación.

Fulgencio Spa, S.L. se había asegurado una producción más controlada, consistente y homogénea en calidad y trazabilidad que la que podía encontrar en los pequeños productores del sudeste español. Además, Safiland le permitía ofrecer productos alternativos, de mayor valor añadido que los que se producían en España, gracias al menor coste de la mano de obra y al mejor control de las labores de cultivo y recolección. Ahora podía ofrecer al mercado una amplia gama de productos durante 12 meses al año, con una calidad, al menos, similar a la producida en España.

En 2007, el 20% del volumen comercializado por Fulgencio Spa, S.L. tuvo origen marroquí (Safiland) y el resto, español. Fulgencio estaba convencido de que la producción de Safiland no canibalizaba la producción española, al ser productos alternativos de mayor valor añadido. De hecho, el volumen comercializado por Spa de producto español no había disminuido, mientras que su valor había aumentado.

En la Tabla 1 se describen los principales productos comercializados por Fulgencio Spa, S.L. en 2007.

Tabla 1

Tomate cherry	Judía verde	Pepino holandés	Pimiento (variedad padrón)
<p>Comercialización: 12 meses/año</p> <p>Origen: 70% español, 30% Marruecos (Safiland). Producción con certificación EurepGap (<i>GlobalGap</i>)</p> <p>Principales destinos: Inglaterra, Holanda</p>	<p>Comercialización: 12 meses/año</p> <p>Origen: 90% Marruecos (Safiland), 10% español. Por su dificultad de la recogida y disponer de otras alternativas más rentables, como el pepino, los agricultores españoles habían dejado de cultivar judía. Producción con certificación EurepGap (<i>GlobalGap</i>)</p> <p>Principales destinos: España (Cataluña y Levante)</p>	<p>Comercialización: estacional</p> <p>Origen: 100% España (en Marruecos no se conseguían buenas producciones). Producción con certificación EurepGap (<i>GlobalGap</i>)</p> <p>Principales destinos: toda Europa</p>	<p>Comercialización: 12 meses/año</p> <p>Origen: 100% Marruecos (Safiland). Por el alto coste de cosecha, el pimiento de padrón se estaba dejando de cultivar en España. El menor coste de la mano de obra de Marruecos permite producir es esta zona. Producción con certificación EurepGap (<i>GlobalGap</i>) y de lucha integrada.</p> <p>Principales destinos: toda Europa</p>

Sin embargo, una de sus principales preocupaciones eran las fuertes coacciones de sindicatos y organizaciones agrarias españolas (e incluso de algunos representantes políticos) para que abandonase la comercialización y producción en Marruecos.