

AGRIECO (A)¹

El 12 de septiembre de 2008, durante la segunda semana de campaña del ejercicio, Miguel Cazorla, presidente de Agrieco, recibía la visita de Rafael, socio y productor de la compañía. Rafael, tras cuatro campañas de duro trabajo en sus invernaderos, tenía serias dudas sobre la viabilidad de la producción de hortalizas ecológicas –sector en el que Agrieco era empresa líder en Almería- y venía a plantearle a Miguel su preocupación y, si la situación no cambiaba, su intención de volver al sector convencional que, según él, requería un menor esfuerzo inversor y, aparentemente, permitía alcanzar mejores resultados económicos en un período más corto de tiempo.

Rafael encontró a Miguel en su despacho, hablando por el teléfono móvil, y observó la mesa rebosante de papeles. Al finalizar la llamada, Miguel y Rafael se sentaron en la mesa de reuniones.

“Miguel, estoy muy endeudado. Si los resultados de esta campaña no son buenos iré a la ruina. La rentabilidad de las explotaciones lleva disminuyendo desde hace ya varios años y los beneficios no terminan de llegar. Además, las últimas inversiones que he tenido que hacer las he financiado con créditos, ¡y ya sabes cómo han subido ahora los intereses!... Estoy pensando seriamente en volver a producir de forma convencional”, decía Rafael.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla Enero 06), bajo el patrocinio de la ASOCIACIÓN CAAE Y EXTENDA, para servir de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright© Enero 2010. Instituto Internacional San Telmo. España.

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

No era la primera vez que Miguel oía este argumento. Los socios y productores vinculados a Agrieco habían apostado fuertemente por el proyecto, pero no se estaban logrando los resultados esperados. Sin embargo, Miguel era optimista y no paraba de buscar nuevas alternativas que ayudaran a consolidar Agrieco. Miguel explicó a Rafael que había en marcha nuevos proyectos, que servirían para potenciar la comercialización, tanto en el mercado nacional como internacional, y que esperaba diesen fruto a corto plazo.

Rafael salió del despacho comentando que lo pensaría -estaba a tiempo, pues su invernadero estaba recién sembrado- y en unos días le informaría de su decisión final.

Miguel se quedó preocupado tras la salida de Rafael. Las iniciativas que estaba desarrollando para impulsar los resultados de la empresa tenían que avanzar de forma más rápida y ofrecer cuanto antes resultados tangibles. De lo contrario, era muy probable que esta conversación se repitiese con alguno de sus otros socios, lo que haría peligrar la base de la compañía: la producción.

Agrieco

Agricultores Ecológicos SAT² (Agrieco) era una sociedad de productores de frutas y hortalizas ecológicas bajo invernadero. Había nacido en septiembre de 2004 por iniciativa de diez agricultores, que compartían el objetivo común de comercializar mejor sus producciones ecológicas. Las instalaciones centrales de la empresa se ubicaban en Pechina (Almería).

En septiembre de 2008, además de sus 10 socios fundadores, contaba con 26 agricultores colaboradores, aglutinando en conjunto una superficie superior a las 122 hectáreas. Existía una lista de espera para nuevas incorporaciones de socios. El objetivo de la compañía era llegar al mercado con un producto que aportase seguridad alimentaria y calidad, compromiso con el medioambiente, y confianza y garantía tanto para el consumidor como para los canales.

La SAT contaba con modernos sistemas de manejo de la producción, con más de 4.000 m² útiles dedicados a la manipulación y envasado de frutas y hortalizas, y con 1.100 m² de almacén para venta y distribución de todo tipo de insumos destinados a la agricultura ecológica. Era reconocida como una de las empresas líderes en Almería y Andalucía en el sector de la producción ecológica hortofrutícola bajo plástico. Según estimaciones de la dirección basadas en fuentes del mercado, en 2008 Agrieco suponía más del 50% de la facturación total de la provincia de Almería de este tipo de productos.

Su principal argumento comercial residía en la calidad de su producción, que se encontraba avalada por diferentes organismos de certificación, tanto nacionales como internacionales, ecológicos y no ecológicos: CAAE³, BRC⁴, GLOBALGAP⁵, NOP⁶ y

² SAT: Sociedad Agraria de Transformación

³ CAAE: Comité Andaluz de Agricultura Ecológica

JAS⁷, IFS⁸. Estos certificados les habían permitido exportar a diversos países como Francia, Alemania, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Suecia, Suiza, Austria, Finlandia, Dinamarca y Canadá.

La actividad de Agrieco

El crecimiento de Agrieco había sido constante en sus cuatro años de existencia, quintuplicando en dicho período el volumen de kilos producidos, la cifra de negocio y los empleos directos generados por la compañía (Tabla 1).

Tabla 1: Parámetros de la actividad de Agrieco

Campaña	Kilos netos vendidos	Valor en Euros	Empleo directo generado
2004/2005	952.000	1.496.620,95	25
2005/2006	3.222.775	5.036.641,14	90
2006/2007	5.163.834	8.297.910,99	190
2007/2008	5.586.914	8.632.647,30	210

Agrieco se había orientado desde sus comienzos casi exclusivamente al mercado europeo, donde obtenía el 98% de sus ventas. Las acciones de comercialización exterior dependían de un responsable de ventas, persona experta y con amplia experiencia en exportación hortofrutícola.

No obstante, Miguel, tratando de desarrollar nuevas alternativas de futuro, miraba con interés al mercado español. Tenía proyectadas acciones comerciales para la campaña 2008/09 dirigidas a entrar en el mercado nacional, para lo que en 2008 había contratado a una responsable comercial cuyo objetivo sería potenciar las ventas en España, a través de grandes cadenas de distribución alimentaria y los grandes mercados de distribución (Mercas). Sin embargo, la situación de la distribución organizada española, muy concentrada y, cada vez, más orientada a grandes volúmenes y precios, hacía muy difícil abordar de forma eficaz el mercado español.

⁴ BRC: Certificado del Consejo Británico de Ventas al detall

⁵ GLOBAL G.A.P.: es un organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas en todas partes del mundo

⁶ NOP: Programa Orgánico Nacional de Estados Unidos

⁷ JAS: certificado de producción agrícola orgánica japonés

⁸ IFS: International Food Standard (estándar internacional de alimentación). Es una norma de seguridad alimentaria con un sistema de evaluación utilizado para acreditar y seleccionar proveedores. Ayuda a los distribuidores a garantizar la seguridad alimentaria de sus productos y controla el nivel de calidad de los productores de productos alimenticios de marca blanca.