

## AGRIECO<sup>1</sup> (B)

A primeros de junio de 2009, Miguel Cazorla repasaba mentalmente los resultados de la campaña 2008/09, cercana a su finalización, así como las posibles acciones que debía abordar. Los resultados del ejercicio no estaban siendo buenos y Rafael, socio productor de Agrieco, había vuelto a dirigirse a él, esta vez de forma más contundente:

*“Miguel, he decidido dejar la producción ecológica. He esperado casi una campaña más, como acordamos, y sigo sin ganar dinero. Lo tengo ya decidido. La próxima campaña volveré a la producción convencional. Por favor, tenlo en cuenta para organizar la planificación de cultivos. En cuanto a mi participación en Agrieco, ya comentaremos un poco más adelante... si te parece bien, podrías ir pensando cómo podría venderla, ... o quizás tú quieras comprármela...”*

Miguel no pudo encontrar razones suficientemente sólidas para que Rafael se replanteara su postura. La situación, tanto del sector como de la economía internacional, inmersa en la mayor crisis financiera y de consumo desde hacía décadas, había empeorado en esta última campaña, oscureciendo el panorama futuro. Los precios habían estado bajo mínimos y, además, aquellos proyectos en los que tanto confiaba, no terminaban de cuajar. La salida de Rafael le preocupaba especialmente. Había sido uno de los socios fundadores y uno de los que más habían apostado, hasta entonces, por Agrieco. Si abandonaba en aquel momento, no cabía duda de que otros no tardarían en seguirle, haciendo muy difícil la situación futura de la empresa.

---

<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 D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla Enero 06), bajo el patrocinio de la ASOCIACIÓN CAAE y EXTENDA, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada, o inadecuada de una situación determinada.

### El sector de frutas y hortalizas ecológicas bajo invernadero en junio de 2009

A mediados del año 2009, la crisis económica y financiera que se estaba produciendo a nivel mundial estaba afectando también a los productos ecológicos, en general, y a los de frutas y hortalizas ecológicas, especialmente. El consumo de productos ecológicos se había retraído y algunos de los principales mercados tradicionales, como el británico, estaban sufriendo la pérdida de cotización de su moneda respecto al euro, por lo que se habían recortado notablemente las exportaciones de productos españoles a aquel país.

Debido a la caída del consumo, el desplome de precios en los productos hortofrutícolas convencionales había sido especialmente intenso, arrastrando también a los precios de los productos ecológicos. Algunos cultivos producidos por Agrieco habían llegado a presentar márgenes negativos, como era el caso del tomate cherry, cuyo precio medio de venta se había situado en 1,17 euros por kilo, cuando sus costes de producción eran de 1,20 euros/kilo. El precio del tomate redondo ecológico cayó un 35%, el del tomate cherry pera un 18%, y el del pepino un 24%. Sin embargo, los costes de producción habían seguido aumentando. A lo largo de la campaña, Agrieco había tenido que establecer una serie de convenios puntuales con empresas comercializadoras de frutas y hortalizas convencionales para, al menos, poder dar salida a parte de su producción como convencional –es decir, como no ecológica-. Esta solución suponía vender la producción ecológica como convencional y, por tanto, no poder percibir los precios mínimos que una producción ecológica de calidad requería.

En cuanto a la producción, el año climático en Almería no había sido bueno para los cultivos de invernadero en general. Además, algunas explotaciones ecológicas habían sufrido de forma intensa el ataque de ciertas plagas y enfermedades. Todo ello había afectado a los rendimientos obtenidos. De esta forma, los resultados económicos del sector habían sido, en palabras de algunos agricultores, “*nefastos*”. Agrieco no fue una excepción. En la siguiente Tabla 1 se puede apreciar la evolución de las ventas y los ingresos de la empresa a marzo<sup>2</sup>.

**Tabla 1: Comparativa de los ingresos de Agrieco**  
(período 1 de septiembre-31 de marzo)

| CAMPAÑA | KILOS VENDIDOS | IMPORTE     |
|---------|----------------|-------------|
| 2006/07 | 3.115.503      | 6.249.622 € |
| 2007/08 | 3.754.091      | 6.517.417 € |
| 2008/09 | 3.120.114      | 4.939.360 € |

<sup>2</sup> La campaña de producción y comercialización de Agrieco iba del 1 de septiembre al 31 de agosto, aunque los dos primeros cuatrimestres (septiembre-marzo) solían ser los más importantes en cuanto a ventas.

## **Proyectos en marcha**

Las iniciativas de comercialización que Agrieco llevaba liderando desde hacía meses no habían llegado a cuajar. Por una parte, la integración comercial entre los productores almerienses de hortalizas ecológicas bajo la denominación Almería Bio no había llegado a producirse. Por otra, el acuerdo de comercialización denominado Tierra Andaluza Bio tampoco estaba resultando como se esperaba, con ventas muy escasas. La única iniciativa que daba ciertas muestras de progresar era YoEco, la empresa destinada a comercializar productos ecológicos en el mercado nacional mediante servicio a domicilio. Había comenzado a operar en Madrid en febrero de 2009 pero, aunque las ventas crecían, lo hacían muy lentamente. No se habían logrado alcanzar aún las previsiones y, con unas ventas en torno a las 300 cajas por semana, faltaba mucho por llegar al punto de equilibrio, estimado en 1.200 cajas semanales.

## **El futuro**

Miguel Cazorla llevaba algún tiempo reflexionando sobre la situación y el futuro de la empresa. Sabía que algunos de los problemas presentados a lo largo de la campaña podían ser coyunturales, pero los plazos y la paciencia de sus socios se agotaban y era necesario tomar medidas que cambiasen la tendencia, cuanto antes. Las decisiones de siembra de la próxima campaña no podían dilatarse mucho más y, para tomarlas, era necesario definir qué estrategias empresariales y comerciales se iban a seguir. Sabía que una determinada parte del mercado demandaba un producto ecológico como el que Agrieco ofrecía, pero debía encontrar la forma de llegar hasta esos consumidores y de abarcarlo de forma rentable.

Miguel había comenzado a barajar nuevas posibles vías de acción. Por una parte, además de seguir tratando de penetrar en el mercado español a través de grandes superficies y los mercados de mayoristas -canales en los que apenas había conseguido penetrar hasta el momento-, tenía claro que debía potenciar el proyecto YoEco. No se había hecho aún apenas nada en cuanto a comunicación, principalmente por la falta de recursos económicos de esta empresa. Los clientes que se habían captado habían llegado por referencias anteriores o contactos personales de los promotores del negocio. De todas formas, no contaba con que, a corto plazo, esta vía produjese grandes incrementos de ventas.

Por otro lado, pensaba que había llegado el momento de hacer un último intento de conseguir, por todos los medios, un acuerdo con los demás productores y comercializadores almerienses para constituir Almería Bio, lo que les permitiría presentar una oferta común al mercado y tener mayor capacidad de negociación con los canales. Sin embargo, ¿cómo romper las desconfianzas y personalismos que habían impedido hasta ese momento lograr un acuerdo? Y, si se lograba, ¿cómo conseguir sacar partido de las sinergias que un acuerdo de este tipo podía presentar?