

FUENCAMPO¹

INTRODUCCION

Cerca de dos horas llevaban los cuatro gerentes-fundadores de Fuencampo reunidos con un equipo de consultores de recursos humanos, en sus nuevas instalaciones en Cariñena, Zaragoza. El sol inundaba la sala de reuniones, aquella mañana calurosa de junio de 2016. Sobre la mesa de la estancia se esparcían informes y notas tomadas por los consultores. El debate se cernía sobre los retos actuales y futuros de la empresa y el papel fundamental que jugaban las personas en su modelo de negocio.

Fuencampo (Fuencampo XXI, S.L.) había sido fundada en Zaragoza hacía doce años. La empresa cultivaba y comercializaba cebolla dulce de Fuentes, una cebolla autóctona de esta comarca. Abastecía al mercado europeo durante todo el año con el mismo producto fresco y de calidad exquisita, debido a que cultivaban en los dos hemisferios, concretamente en España y Chile.

Los gerentes comentaban las dificultades y los retos que vivía la empresa en esos momentos:

“Son muchos los impedimentos con los que nos hemos encontrado en el sector de la horticultura en España; es un sector tradicional, que está siendo azotado por la bajada de precios de los productos, por las tensiones en la cadena alimentaria, por la crisis económica-financiera mundial y por la globalización.

Sin embargo, lo que más nos condiciona a nosotros es la abundante cantidad de mano de obra que precisamos, principalmente, durante la recolección del producto. En España es imposible encontrar esa mano de obra y tenemos que salir al extranjero en busca de ella. Las nuevas generaciones se han ido alejando de las zonas de cultivo, por ofertas de empleo por el mismo salario más afines a su

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la profesora Brita Hektoen Wergeland del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org

formación, de menor esfuerzo físico y en las que no requieren estar expuestos a las inclemencias climáticas. Y esta misma tendencia ya ha comenzado en Chile, debido al desarrollo económico que el país está experimentando.

Afortunadamente, y por ahora, nosotros seguimos siendo competitivos ya que ofrecemos un producto de máxima calidad. La calidad final de nuestro producto se deriva de la calidad interna con la que lo generamos; se construye a través de cada uno de los pasos de nuestra actividad. Para garantizarla es crucial asegurar la cantidad y calidad del personal que requieren nuestros procesos. Por esta causa, no podemos dormirnos en los laureles y debemos poner el foco en los recursos humanos, nuestro factor limitante para poder seguir ofreciendo una cebolla de cualidades excelentes.

Nosotros tratamos la cebolla como si fuera una fruta fresca; la mimamos desde la siembra hasta la entrega al cliente, asegurándonos de que el producto no sufra ningún desperfecto durante su manipulación. Este proceso es intensivo en mano de obra y, por ello, contratamos personal en Rumanía para la cosecha en España. Los trasladamos hasta aquí, les gestionamos su permiso de trabajo, su estancia y su alojamiento, y los retornamos a su país cuando termina la campaña. Es un proceso complejo; precisa de muchas horas de trabajo por nuestra parte. Además, cada año es más complicado encontrar personal porque en Rumanía también empieza a escasear la gente del campo.

Y no termina con esto. En Chile, la mano de obra se ha encarecido bastante en los últimos años y el recurso se ha hecho más escaso debido a las condiciones más atractivas que ofrecen otros sectores productivos. Cada vez nos cuesta más encontrar personal; sobre todo, que haya trabajado en el campo y que su nivel productivo sea aceptable”.

LA EMPRESA

Fuencampo había nacido en 2004, por iniciativa de cuatro socios-fundadores —Jaime, Gregorio, Antonio e Ismael— que tenían una dilatada trayectoria en el sector agrícola. Aunaron sus fuerzas y comenzaron a ofrecer cebolla dulce y cebolletas² de máxima calidad, en una reducida temporada del año y en pequeñas cantidades. Las principales características eran su sabor y su textura —tierna y jugosa—. Los consumidores europeos las apreciaban debido a su textura crujiente y a su escaso picor. Eran productos frescos, muy frágiles y delicados, y de excelente calidad. Con el tiempo consiguieron mejorar la selección de la semilla, el método de cultivo, así como la

²La cebolleta es una cebolla más joven, que es cosechada antes de que termine de madurar. El bulbo es blanco y dulce al paladar, mientras que la parte superior de estas cebollas, que también es comestible, es de un sabor intenso. Se consume en fresco, preferentemente en ensaladas.

conservación y el empaquetado, convirtiéndose en un referente nacional en la producción y venta de cebolla dulce en España.

Para acabar con la estacionalidad del producto y poder ofrecerlo a sus clientes durante todo el año, buscaron nuevas localizaciones óptimas de cultivo y eligieron finalmente una zona de Chile, con climatología apropiada y suelo óptimo para su cebolla dulce. De esta manera consiguieron una cosecha en España, entre julio y agosto, y otra en Chile, entre enero y febrero.

Debido a esta circunstancia, Fuencampo la integraban dos empresas diferentes: Fuencampo XXI S.L, que desarrollaba su actividad en España, y su filial Fuencampo Chile S.A.

Los años siguientes fueron de expansión para Fuencampo gracias a la experiencia de sus socios, al conocimiento del sector, al control de sus operaciones y a la calidad del producto. Esto se tradujo en un aumento importante en facturación y beneficios, y en una expansión fuerte a nivel nacional e internacional.

Sus primeras instalaciones en Cuarte de Huerva, un pueblo muy cercano a la ciudad de Zaragoza, no podían afrontar este ritmo de crecimiento y, por este motivo, adquirieron unas instalaciones más amplias en Cariñena, una ciudad agrícola a 40 km de Zaragoza capital. Se trasladaron en febrero de 2016. Las nuevas instalaciones tenían una capacidad de producción 4 veces mayor que las antiguas y en ellas podían trabajar, en varios turnos, hasta 250 personas. Con esta ampliación tenían más posibilidades de dar respuesta a las necesidades de los clientes —en cantidad y calidad— y podían hacer más referencias.

Fuencampo funcionaba con un sistema de dirección colectiva, conformado por sus cuatro gerentes-fundadores. Jaime, era responsable del desarrollo de la agricultura en España y Chile; Antonio, estaba centrado en las operaciones de cultivo de España; Ismael, se dedicaba al envasado y a la comercialización; y Gregorio, dirigía la administración y las finanzas.

Como es habitual en muchas empresas de reciente fundación, los gerentes tendían a asumir todas las funciones; estaban en todo, incluso en tareas que correspondían a niveles jerárquicos inferiores. Si a esto le añadimos el crecimiento feroz y la actividad en ambos hemisferios, entenderemos que el volumen de trabajo que recaía en los gerentes cada vez era mayor. Ante esta situación, en 2010, tomaron la decisión de contratar a Blanca, una ingeniera industrial con gran capacidad de trabajo y visión empresarial.

Blanca comenzó a definir cada uno de los puestos de trabajo y los diferentes niveles jerárquicos. Gracias a este trabajo estratégico la estructura de la empresa en 2016 se organizó en seis departamentos: (1) Desarrollo de Cultivo, (2) Envasado, (3) Comercial, (4) Administración y Finanzas, (5) Personal e (6) I+D+i. Cada departamento estaba