

TROPS Cooperativa¹

“Navega lejos del puerto seguro, atrapa los vientos en tus velas. Explora, sueña, descubre, porque sin riesgo no hay gloria”

Mark Twain. “Las aventuras Tom Sawyer”

En diciembre de 2020 Vodafone estuvo realizando una demostración experimental sobre las posibilidades que ofrecía el 5G en agricultura², con aplicaciones robóticas para cosechar los mangos en su momento de madurez óptimo. Lo hizo en Trops por los resultados que esta cooperativa malagueña estaba obteniendo gracias a la transformación digital emprendida años atrás.

Enrique Colilles —director general de Trops³— y su comité de dirección se encontraban en enero de 2021 en un momento clave para tomar algunas decisiones sobre transformación digital que afectarían al futuro de la cooperativa en el horizonte de 2025 y años siguientes. Se preguntaban qué pasos debían seguir para aportar valor al mercado con la digitalización como eje de su modelo de negocio.

El gran reto estratégico pasaba por seguir avanzando en la economía de los datos —ser una empresa *data driven*— y lograr ventajas competitivas para la cooperativa. Tenían que decidir, junto con Hispatec —su proveedor principal en *software* y tecnología aplicada a la agricultura—, cómo diseñar el futuro tecnológico de Trops. Buscaban poder realizar predicciones de demanda del mercado que optimizaran el proceso productivo y

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, con la colaboración del asistente de investigación Jaime Arana, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © marzo 2021 Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² https://www.youtube.com/watch?v=Uyw0AXJPI2M&ab_channel=VodafoneEmpresas

³ Enrique Colilles comenzó a trabajar en Trops en 1998 —procedía de la empresa consultora E&Y donde desempeñaba el cargo de auditor senior. Ese mismo año fue nombrado director financiero y en 1999 accedió a la dirección general. Es miembro del Consejo de Administración de Cajamar y de otras empresas del sector agrario.

reducir así el desperdicio alimentario⁴; o conocer profundamente las preferencias de los consumidores y ofrecerles la fruta *“siempre en su punto”*. Sabían que adentrarse más en el nuevo mundo digital implicaba riesgos e incertidumbres que era necesario ponderar.

Por otro lado, sus esfuerzos también iban dirigidos a elevar la notoriedad y el posicionamiento de la marca Trops entre los consumidores. Esta estrategia conllevaba otra serie de incertidumbres.

LA COOPERATIVA Y SU ACTIVIDAD

Trops era una Sociedad Agraria de Transformación (S.A.T.)⁵ de primer grado, integrada en 2021 por 2.896 agricultores-cooperativistas⁶, que cultivaban frutas subtropicales, principalmente aguacate y mango. La central se encontraba en Vélez-Málaga (Comarca de la Axarquía, Málaga), aunque también tenía otros centros de recogida de fruta en Granada, Alicante y Tavira (Algarve, Portugal).

La producción propia se procesaba y comercializaba a través de la S.A.T. Trops, y la de importación mediante Trops Import-Export S.L.U⁷. Ambas sociedades constituían el Grupo Trops, que operaba bajo la marca comercial de Trops.

La cooperativa se creó en 1979 en torno al cultivo de la fresa, pero cuando dejó de ser rentable —a mediados de los años 80— Trops comenzó a tener problemas financieros que la llevaron prácticamente a la inviabilidad económica en 1998. La vía para salir de esa complicada situación la encontró la nueva gerencia en el cultivo de aguacates y, posteriormente, de mangos. Las condiciones bioclimáticas de la Comarca de la Axarquía⁸ ofrecían unas posibilidades para el cultivo subtropical únicas en Europa.

⁴ El desperdicio alimentario hacía referencia a la cantidad de alimentos, mayoritariamente frescos, que se tenían que desechar en los supermercados por sobrepasar las fechas de caducidad o por el mal manejo que los consumidores hacían en el punto de venta y en los hogares, entre otras causas; todas estaban relacionadas con la operativa de las cadenas de distribución. La Unión Europea estimaba que ocurría con un 30% de los productos frescos y se había marcado su reducción como un objetivo importante para la próxima década. Esta cifra también mermaba la competitividad de las cadenas de distribución, que estaban igualmente interesadas en reducirla.

⁵ Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) son sociedades civiles de finalidad económico-social para la producción, transformación y comercialización de productos agroalimentarios. Su funcionamiento es similar al de una cooperativa pero se diferencia en que el voto de los socios no guarda la proporción de “un socio, un voto” como en las cooperativas, sino que se ejerce en función de la participación individual del capital suscrito. A las S.A.T. tampoco les afecta tan directamente como a las cooperativas algunos principios, como el de la “libre adhesión y baja voluntaria de socios”; son más restrictivas con el principio de “puertas abiertas”.

⁶ A veces la cooperativa no podía admitir nuevos socios para mantener su equilibrio interno entre las capacidades productivas y comercializadoras. Así, por ejemplo, en 2015 se paró la entrada de nuevos agricultores de mango que pasaron a estar en una especie de “lista de espera” hasta que en 2020 se abrió otra vez.

⁷ Trops era el único accionista de esta sociedad limitada unipersonal.

⁸ 3.000 horas de sol al año, temperatura media anual de 18º, escasas precipitaciones —500mm— concentradas en primavera u otoño y veranos calurosos.

Trops se había profesionalizado significativamente en los últimos años. Había alcanzado un alto grado de reconocimiento nacional e internacional (véase Anexo 1: Principales hitos) y realizado una profunda transformación digital, factores que habían facilitado su constante crecimiento.

Su facturación había crecido desde los 10 millones de euros logrados en 2000 a los 136 millones de euros alcanzados en 2020, con oscilaciones anuales de uno o dos dígitos, en parte debido a la “*vecería*”⁹ del producto (véanse Anexo 2: Evolución de las ventas del Grupo Trops y Anexo 3: Estados financieros de S.A.T. Trops).

La cooperativa procesaba unas 40.000 toneladas anuales de aguacate (25.000 de cosecha propia y 15.000 de importación) y 15.000 de mango, lo que representaba aproximadamente entre el 35% o 40% de la producción española de aguacates y el 50% o 55% de la de mangos. La cooperativa también venía importando aguacates desde 2005 con el objetivo de mantener la actividad todo el año y ofrecer un servicio ininterrumpido a sus clientes, cuando no era la época de su cosecha en España (véase Anexo 4: Calendario de producción).

Su central industrial estaba situada desde su constitución en Vélez-Málaga, y en 2012 inauguraron unas instalaciones específicamente diseñadas para optimizar los procesos productivos, en la que invirtieron 17 millones de euros. En Trops consideraban esta nueva planta como un gran facilitador de su crecimiento ya que aumentó su capacidad de procesamiento, lo que a su vez les permitió admitir a nuevos socios.

Trops cultivaba en 2020 ocho variedades de aguacate —de las 400 que existían en el mundo— y las más importantes para la cooperativa, por orden de facturación, eran: Hass —85%—, Fuerte —8%—, Reed —4%— y Bacon —3%—. También cultivaban siete variedades de mango y las principales, según su orden de ventas, eran: Osteen —75%—, Keitt —15%—, Kent —5%— e Irwin —2%—. Había introducido el cultivo de otras frutas subtropicales como el Kumquat o el Litchi, aunque estas eran aún minoritarias en el volumen de negocio de Trops.

En lo relativo a su configuración institucional, estaba regida por una Asamblea General y una Junta Rectora, de la que dependía la gerencia, cargo que desempeñaba Enrique Colilles. La Junta Rectora indicaba las líneas estratégicas y la integraban los cooperativistas elegidos por la Asamblea. La componían de 7 a 12 miembros, que ocupaban su cargo durante cuatro años. Las funciones ejecutivas las ejercía el gerente con su equipo (véase Anexo 5: Organigrama de Trops).

⁹ La “*vecería*” es un concepto agrario que hace referencia a que las cosechas anuales suelen alternarse entre buenas y malas. La oscilación puede ser significativa lo que unido a factores de clima extremo puede llegar a influir de forma significativa en los resultados económicos. Así, por ejemplo, la gran borrasca de febrero de 2021 denominada “Filomena” supuso un quebranto extra para Trops.