GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO
EOI Escuela de organización industrial

FUNDACIÓN cajamar

casos de éxito del ámbito laboral en el sector agrícola

de Almería

www.eoi.es

EOI 60 aniversario

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano EOI

Área de Investigación
Escuela de Organización Industrial

AUTOR
Formatio Postgrado, SL

Informe digital: http://a.eoi.es/casosagroal
Anexos digitales: http://a.eoi.es/anexcasosagroal

© Fundación EOI, 2015
www.eoi.es

Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

EOI no se responsabiliza de los contenidos, informaciones aportadas u opiniones vertidas por los participantes en el libro, que son responsabilidad exclusiva de los autores.

"Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro"

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

ÍNDICE

Capítulo 1
INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA 5
1. Antecedentes 6
2. Objetivos del estudio 9
3. Metodología 10

Capítulo 2
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS 15
1. Marco conceptual y teórico 16

Capítulo 3
JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ÉXITO 39

Capítulo 4
CASOS DE ÉXITO 43
1. Caso 1: NEIDA agrícola. "De Huelva a Almería" 44
2. Caso 2: Agrícola Vasan S.L. "La transparencia en la gestión de clientes" 49
3. Caso 3: Agro la redonda. "La especialización en cooperativa" 54
4. Caso 4: Entinas Park. "Centrados en la correcta ubicación y aplicación de tecnologías" 58
5. Caso 5: Godoy hortalizas. "La especialización en el producto" 63
6. Caso 6: Juan Miguel Romera. "Los pasos firmes y meditados" 68
7. Caso 7: NíjarFresh. "Crecer o consolidarse" 73
8. Caso 8: Naturcharc. "El compromiso ecológico" 77
9. Caso 9: AGROMAR. "Producción orientada a la comercialización" 83
10. Caso 10: Hortasol. "Creciendo sin programas de campaña" 89
11. Caso 11: Hermanos Valverde. "Reducir en el momento adecuado" 95
12. Caso 12: Hortícola Govi SAT. "Joaquín: ¿encargado o propietario?" 100
13. Caso 13: Grupo Veratil. "Reinventando modelos de explotación" 105
14. Caso 14. Biosabor. "Centrados en el cliente" 109
15. Caso 15: Familia Romera Bonilla 116
16. Caso 16: Juan Antonio González 124
17. Caso 17: Pepe Martínez. "Tomate, nobleza y constancia" 129
18. Caso 18: Rodrigo Fernández. "Lo importante es poder ser golpeado y seguir adelante" 132
19. Caso 19: Luis Andújar. "El pionero de la cogeneración en Almería" 135
20. Caso 20: Los hermanos Martínez. "Le toca priorizar" 145

Capítulo 5
DIAGNÓSTICO GENERAL Y TENDENCIAS Y CONCLUSIONES CASOS 151
1. Conclusiones 152

BIBLIOGRAFÍA 157

I

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

1. Antecedentes

Los invernaderos de Almería son desde hace décadas el principal motor del desarrollo socioeconómico y demográfico de la provincia de Almería. Conforman la mayor concentración de invernaderos del mundo; y las producciones y el valor de las mismas reflejan, campaña tras campaña, ser el núcleo central de la economía provincial.

Los rendimientos económicos son muy superiores al resto de la agricultura de España, además el tamaño medio de la explotación es muy pequeño, lo que históricamente le ha otorgado un marcado carácter social y ha propiciado el reparto de la riqueza. Actualmente la superficie invernada por explotación está en aumento para tratar de contener la caída de renta de los agricultores.

En el entorno actual de crisis general, la agricultura se está comportando como el único sustento firme de la economía almeriense. Han vuelto propietarios y familias a dedicarse más intensamente a las explotaciones. A pesar de todos estos valores de rendimientos y de gran exportación, continúa el proceso de pérdida de renta de los agricultores. Los ingresos medios por hectárea caen a largo plazo, principalmente a causa del descenso de los precios en términos reales (Fundación Cajamar, 2012). Existe una creciente competencia desde el Norte a base de tecnología y desde el Sur reduciendo costes, sobre todo el de mayor peso: la mano de obra.

Ante esta situación Cajamar ha realizado un análisis exhaustivo de la evolución tecnológica del sector en los dieciséis últimos años. Para ello mediante personal especializado se ha realizado una encuesta en las cuatro comarcas agrícolas de la provincia de Almería: Campo de Dalías, Bajo Andarax, Campo de Níjar y Bajo Almanzora. Se han entrevistado a 212 agricultores y a 18 empresas comercializadoras, obteniendo así una superficie muestreada de 685 ha de invernaderos, un 2,4% del total provincial.

Los resultados de la encuesta han permitido cuantificar los rendimientos de los principales cultivos en los invernaderos de Almería, en función de la comarca agrícola y del tipo de invernadero utilizado. Se ha determinado el perfil medio de las diez mejores explotaciones con mayores ingresos brutos estimados de cada una de las comarcas agrícolas de Almería, así como el perfil medio de las mejores explotaciones con mayores rendimientos productivos por campaña, en función de la combinación de cultivos y ciclos utilizados.

A partir del análisis anterior, se han extraído las siguientes conclusiones:

- La combinación de invernadero tipo Almería y suelo arenado, continúa después de 50 años gozando de una excelente salud, puesto que es la alternativa que mayoritariamente se ha mostrado más rentable. Solo en los ciclos largos, especialmente los de tomate, adquieren relevancia estructuras de tipo multitúnel; que también son interesantes en algunas especialidades como las de pepino, donde a veces se utiliza además calefacción.

- Los invernaderos de Almería son muy eficientes en el uso de la energía, ya que en ellos se obtienen más kilogramos de frutas y hortalizas por unidad de energía consumida en comparación con otras zonas de invernaderos muy tecnificados, aunque también con mayores rendimientos por metro cuadrado.

- Además, las producciones medias en Almería son competitivas frente a otras zonas con invernaderos sin elevada tecnología, especialmente la utilizada para modificar su microclima. El Modelo de Almería es probablemente el más adaptado al nuevo contexto de exigencias de los consumidores europeos, que demandan gran calidad en los productos, con el menor coste medioambiental posible.

- La gestión de cultivos realizada bajo la mayor implementación tecnológica, no redunda directamente en una mayor productividad comercial y en un superior rendimiento en términos generales, apuntándose el interés de la especialización en determinadas producciones que sí rentabilizan las inversiones efectuadas, así como en la reducción de costes de producción y en una adecuada orientación productiva.

Resulta imprescindible continuar trabajando intensamente los siguientes aspectos en el sector productor agrícola:

- Reducción y control de los costes de producción.

- Incremento de la productividad física, mejorando las explotaciones e incorporando, en su justa medida, tecnología a los invernaderos.

- Incremento del tamaño de las explotaciones para evitar la pérdida de renta de los agricultores.

- Especialización. Ajustando además cada cultivo al nivel tecnológico correspondiente.

- Diferenciación con respecto a nuestros competidores. En este sentido, se debe continuar con los esfuerzos actuales en control biológico, residuo cero, seguridad alimentaria, etc.

- Gestión de residuos. Hay que solucionar el problema de todos los residuos de la agricultura intensiva (residuos vegetales, plásticos, etc.).

- Mejora de la imagen de nuestras explotaciones mediante campañas en destino que resalten los aspectos positivos.

- Sabor. Es necesario hacer un esfuerzo en mejora vegetal para generalizar el uso de variedades más sabrosas, sin perder las propiedades de las variedades actuales y, fomentar el conocimiento entre los consumidores de los excelentes efectos para la salud de las sustancias bioactivas que contienen las frutas y hortalizas.

Éste ha sido el origen del trabajo actual, donde EOI y Fundación Cajamar pretenden analizar de una manera sistemática experiencias prácticas en el sector agrícola de la provincia de Almería, para posteriormente diseminar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones pertinentes.

Se busca especialmente dar visibilidad y poner en valor al sector productor de la provincia de Almería, aportando un diagnóstico más cercano a la realidad de las explotaciones agrícolas como pilar fundamental en el desarrollo de la economía almeriense. Se trata de actuar de plataforma, recopiladora de la información disponible para provocar así la generación de nuevos análisis y políticas.

El logro de este objetivo implica tomar decisiones basadas en evidencias sobre lo que funciona y lo que no:

- Proponer e implementar las respuestas más relevantes y costo-efectivas a las necesidades de desarrollo.
- Fortalecer las competencias técnicas de los agricultores en áreas estratégicas.
- Identificar riesgos oportunamente y mejorar la habilidad de mitigarlos.
- Desarrollar las ventajas competitivas críticas y la capacidad de innovación.

Existen diversas metodologías que facilitan la generación y captura de conocimiento en las organizaciones para generar la reflexión sistemática y colectiva de los equipos de trabajo con el fin de identificar lecciones aprendidas. Estas metodologías incluyen, entre otras, los Estudios de Caso.

Un Estudio de Caso sistematiza, a lo largo de un período de tiempo, una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló cómo lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen una atención particular en el futuro.

Aun a sabiendas de la inexistencia de un patrón único de explotaciones agrícolas rentables por anteriores investigaciones, nos parece relevante la exploración de las claves de decisión del agricultor en el ámbito de la estrategia empresarial. Se trata de plantear cómo el agricultor de éxito combina eficazmente la gestión de sus negocios actuales con la creación de nuevas iniciativas a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos:

- Decisiones de pre-producción.
- Decisiones de producción.
- Decisiones de comercialización.
- Decisiones de administración.
- Estrategia competitiva.
- Estrategia de crecimiento.

La clasificación del Estudio de Casos en estos ámbitos no predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes. Es absolutamente imprescindible la interdependencia de todas estas estrategias.

2. Objetivos del Estudio

Objetivo general

Identificación, caracterización y análisis de 20 iniciativas empresariales de éxito en el sector agrícola de la provincia de Almería.

Objetivos específicos

- Selección de las empresas en función del cumplimiento de las premisas fijadas.
- Caracterización del perfil de las empresas según los datos secundarios disponibles.
- Análisis, caso a caso, del modelo de negocio, el tipo de organización, el papel de la innovación, la cultura corporativa y la red de valor basado en las entrevistas con directivos y fundadores.
- Extracción de los factores de éxito y conclusiones respecto a nuevas tendencias sobre el empleo en la provincia y las nuevas necesidades formativas.

Para la consecución de estos objetivos se han establecido los mecanismos para la redacción y publicación de:

- Casos individualizados de agricultores y explotaciones agrícolas que destaquen por los siguientes rasgos respecto al mercado laboral:
  - Su posición y potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia.
  - Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles profesionales en el sector.
  - Su nivel de diversificación respecto a las actividades clásicas del sector.
  - Su modelo de negocio novedoso dentro de un sector tradicional como el agrícola.
- Estudios Temáticos de Casos. Son publicaciones temáticas especializadas realizados por expertos. Permiten la compresión en profundidad de la problemática a la que se enfrenta el agricultor en lo relativo al fenómeno estudiado y los comportamientos y decisiones del colectivo de casos analizados.
- Obtener un “Banco de Casos Temáticos” (actualizable en el tiempo). Se trataría de un referente, tanto desde la perspectiva de la literatura sobre el sector agrícola almeriense como desde la perspectiva de colección de estudios de casos.

3. Metodología

Los Casos de Estudio serán elaborados a partir de estudios temáticos y adaptados a los objetivos que se pretenden, esto es, acercar al lector a experiencias reales de gestión, como base para la reflexión sobre las diferentes áreas de decisión estratégica, las técnicas o recursos utilizados, los obstáculos encontrados, etc. Para ello, se recopila la trayectoria empresarial, es decir, las decisiones tomadas, la forma de afrontar circunstancias externas, los problemas y la forma en que fueron resueltos, las oportunidades y la forma en que fueron aprovechadas.

La metodología propuesta es el Estudio de Casos a partir de un modelo teórico preestablecido sobre la temática objeto de estudio. Con ello se trata de homogeneizar el proceso de la investigación. Esta metodología, caracterizada por el estudio en profundidad de cada caso y por su naturaleza longitudinal (evolución de aspectos clave de la temática), permite analizar los comportamientos y las decisiones tomadas por las empresas para establecer procesos de discusión sobre elementos clave detectados a través del colectivo analizado.

El proceso de redacción incluye distintas fases:

- La preparatoria, en la que se selecciona la empresa y se crea el equipo de redacción.
- La fase de documentación, en la que se reúne la información, se prepara el protocolo para las entrevistas para llevarlas a cabo.
- Finalmente, se procede a la redacción del caso según unas pautas que aseguren un máximo grado de calidad.

A continuación se hace una breve descripción de las actividades a desarrollar en cada una de las fases del estudio.

I. Fase Preparatoria

a) **Propósito:** expresa el objeto de estudio de investigación.

b) **Estudio de la temática elegida:** aplicada a la explotación agrícola (el fenómeno a estudiar en un contexto empresarial). Todo aquello que el grupo de expertos de Cajamar, decida que es suficientemente relevante y despierta el interés del sector agrícola almeriense.

c) **Unidad de Análisis:** explotaciones agrícolas almerienses (referentes en la temática objeto de estudio).

d) **Nivel de Análisis:** holístico.

e) **Selección de casos:** 20 casos según el perfil establecido para el estudio temático.

f) **Metodología de investigación:** técnicas fundamentalmente cualitativas de contexto real.

2. Fase Documental/Trabajo de Campo

a) **Evidencia documental** (documentación y archivos):

Interna: memorias, informes y estudios internos, páginas webs y archivos de referencia.

Externa: publicaciones, bases de datos.

b) **Trabajo de Campo:** recogida de datos, usando múltiples fuentes:

Entrevista al agricultor y directivos: presencial con cuestionario abierto, cuestionario cerrado, por e-mail, telefónico, posterior si fueran necesarias aclaraciones.

Observación directa: Visita guiada a la explotación.

Registro multimedia, grabaciones de entrevistas o captación de imágenes (se valorará en cada caso).

c) **Registro y clasificación de la evidencia**

Transcripción de entrevistas, tabulación de datos, revisión documental. Examen: categorización y combinación de la evidencia según la estructura del modelo, generando una base de datos que facilite tanto el análisis individual, como el global de cada caso.

Análisis individual: operativa del análisis. Conexión entre las proposiciones teóricas estructuradas según el modelo y la evidencia recogida y clasificada de cada caso.

Análisis global: estrategias analíticas. Búsqueda del patrón de comportamiento factorial y estratégico común entre las explotaciones agrícolas de éxito de la muestra (apoyo en las proposiciones teóricas).

3. Fase de Redacción

a) Se procede a la redacción del caso según unas pautas que aseguren un máximo grado de calidad, rigor e interés.

b) Composición y conclusiones generales.

c) Objetivos del proyecto y redacción posterior.

d) Validez del modelo propuesto para analizar la temática objeto de estudio.

e) Integración y complementación del marco teórico sobre la temática.

Una investigación basada en el estudio de casos nunca se puede planificar en su totalidad, ya que su desarrollo está condicionado por numerosas variables no controladas por el investigador. Por consiguiente, es necesario establecer indicadores de evaluación del rigor y la validez de los resultados.

En la siguiente tabla se recogen los indicadores establecidos para tal fin y la fase de la investigación en la que se realizan.

TABLA 1
Indicadores de Evaluación

Fase de la Investigación	Indicadores de Evaluación
Diseño de la Investigación	Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (grupo de expertos). Comprensión previa de perspectivas y acepciones de la temática objeto de estudio y del contexto según grupo de expertos y los informadores clave. Realización de un protocolo del estudio y seguimiento de sus pautas como guía de acción. Elaboración de una base de datos que organice, integre y sintetice la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia. Compromiso ético en lo referente al esfuerzo, tiempo, dedicación y actividades concretas de los informadores clave que colaboran en el estudio. Evaluación rigurosa de aspectos éticos en la obtención y análisis de la evidencia.
Identificación de la unidad de análisis y selección de casos	Utilización de técnicas (protocolo de inicio, preguntas abiertas, entrevistas semiestructuradas) que permitan la iniciativa dialéctica de los informadores clave. Establecimiento de la unidad de análisis y selección de casos según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado (grupo de expertos).
Recogida de datos y análisis	Consideración del entorno específico propio de cada uno de los casos y evaluación crítica de la evidencia. Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia: Revisión documental/ Entrevistas/Observación directa/Dispositivos tecnológicos. Utilización de múltiples fuentes de información para confirmación de evidencia en distintas fuentes. Interna y externa, directa (primaria) e indirecta (secundaria). Tipología diversa: documentación, archivos, entrevistas, cuestionarios... etc. Proceso casi simultáneo y unificado de recogida y análisis de la evidencia.
Análisis global y conclusiones	Aplicación de la lógica replicante (estudio de casos múltiples) para la consecución de generalización analítica.

Fuente: Elaboración propia.

Diseño metodológico del estudio de casos del sector agrícola de Almería

Propósito: analizar y comprender las experiencias prácticas de "Gestión Estratégica de Explotaciones Agrícolas" de los agricultores de éxito para plasmarlas en casos y de esta forma, poder compartir y enriquecer dichas experiencias entre todos los agentes interesados.

Metodología de investigación: estudio de casos actuales, múltiples de carácter holístico.

Unidad de análisis: explotaciones agrícolas de nuestro entorno geográfico (Almería).

Agricultores de éxito que en general, destacan, por presentar resultados excelentes, tanto económicos como de creación de empleo, y por su liderazgo y capacidad para llevar adelante procesos de cambio exitosos.

Ámbito geográfico: provincia de Almería.

En los Estudios se añade la característica de procedencia (municipio) de la explotación por las dispares características de las explotaciones agrícolas (intensiva/extensiva) en virtud del ámbito geográfico donde se ejerce la actividad.

Universo: explotaciones agrícolas

Tipo de muestra: muestra estratégica seleccionada por el comité de expertos: capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado.

Basado en tres criterios de selección:

- Margen EBIT (EBIT/ventas).
- ROA (Beneficio Neto/Activo total).
- Trayectoria de inversión en los últimos 5 años.

Los tres criterios seleccionados se agrupan en un indicador sintético que aúna competitividad, excelencia operativa y retorno económico, lo que nos permite evaluar el desempeño de las explotaciones en diferentes ámbitos estratégicos:

- Su posición y potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia.
- Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles profesionales en el sector.
- Su nivel de diversificación respecto a las actividades clásicas del sector.
- Su modelo de negocio novedoso dentro de un sector tradicional como el agrícola.

No existen recetas fijas para criterios y/o actuaciones determinados, pero sí prácticas de éxito o de fracaso. Por ello, no se van a considerar restricciones por tamaño (se busca la experiencia en grandes explotaciones y pequeñas), ni por tipo de propiedad o figura jurídica, ni por ámbito geográfico (en la muestra se encuentran representados agricultores de las distintas comarcas agrícolas presentes en la provincia). Se busca precisamente la diversidad de situaciones que sin duda enriquecen el estudio.

Muestra: se han seleccionado 26 agricultores para el desarrollo de entrevistas, con el objeto de identificar 20 Casos de Estudio representativos.

Métodos de recogida de la evidencia:

- Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, semiestructuradas, cerradas y presenciales.
- Observación directa. Uso de Tecnología. Archivos de imágenes, grabaciones, etc.

Fuentes de Información:

- **Interna:** documentación (memorias, informes y estudios internos), archivos, entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real.
- **Externa:** publicaciones especializadas, bases de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.

Informadores clave: propietarios de las explotaciones agrícolas de la muestra.

Métodos de análisis de la evidencia, fundamentalmente de tipo cualitativo:

- Identificación y clasificación estructural de dimensiones clave.
- Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas).
- Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas).
- Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica).
- Identificación de relaciones causales (si es posible).
- Análisis de decisiones críticas.

Evaluación del rigor y calidad metodológica: validez, fiabilidad y consistencia.

Fecha de realización: Abril y Mayo 2015.

2

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EXPLOTACIONES AGRÍCOLAS

1. Marco conceptual y teórico

En la elaboración conceptual de la temática de estudio se han definido conjuntamente con el grupo de expertos de Cajamar las principales variables que intervienen en el fenómeno estudiado, así como los términos claves que van a ser usados con más frecuencia.

El modelo teórico permite realizar los casos (cada caso y el estudio temático al que se agrega) con una misma estructura en ámbitos particulares, descomponiendo la temática (normalmente compleja) en decisiones analizables más simples sin perder la coherencia y la perspectiva integral que se persigue sobre el fenómeno analizado: "Casos de éxito de Agricultores de la provincia de Almería" que destaquen por:

- Su posición y potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia.
- Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles profesionales en el sector.
- Su nivel de diversificación respecto a las actividades clásicas del sector.
- Su modelo de negocio novedoso dentro de un sector tradicional como el agrícola.

Respecto al marco teórico de la investigación, entre aspectos mejor estudiados y sobre los que hay resultados más concluyentes respecto a las temáticas del estudio, están los siguientes:

1.1. Posición y potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

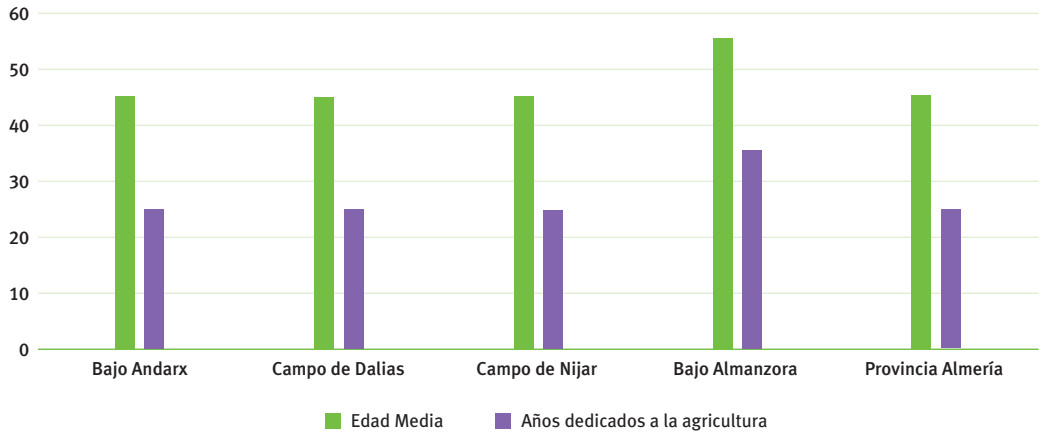
El sector hortofrutícola almeriense es un sector dinámico e innovador como pocos, con un gran producto y empresas competitivas; es un sector intensivo en capital y, paradójicamente, en mano de obra, empleando a 65.000 personas, de las que 48.000 trabajan directamente en el campo.

Perfil de Agricultor

- La gran mayoría de los agricultores encuestados son propietarios de la tierra (86%) y oriundos del lugar (92%) con un nivel de estudios básico (57%), siendo su edad media de 46 años, con una experiencia de 25 años.

- Cabe destacar la homogeneidad de los datos obtenidos sobre edad y experiencia en las tres primeras comarcas con mayor superficie invernada (Campo de Dalías, Campo de Níjar y Bajo Andarax) y la diferencia con los agricultores del Bajo Almanzora. La experiencia de estos últimos se remonta a finales de la década de los 70 (35 años de media), cuando aún apenas existían invernaderos. Esto indica que en muchos casos son agricultores que cultivaban en las huertas tradicionales ubicadas en los márgenes del río Almanzora y características de toda la cuenca de este río, y que posteriormente se fueron transformando en cultivos bajo plástico.

GRÁFICO 1
Edad media y experiencia de los agricultores por ámbito geográfico. 2013

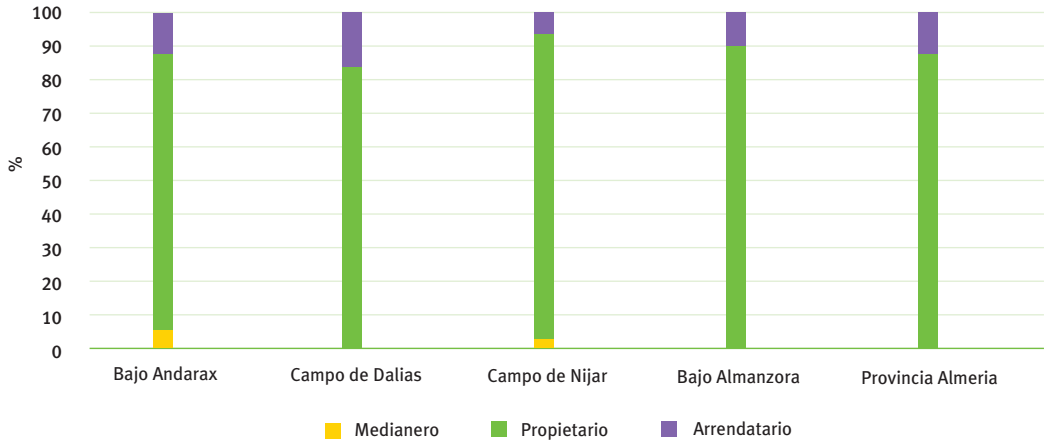


Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar.Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Gestión de las explotaciones y procedencia de los agricultores

La mayor parte de los agricultores son propietarios de las explotaciones, variando las medias levemente en función de las comarcas entre un 85 y 90% (gráfico 2). Este factor ha sido fundamental en el desarrollo económico del sector, y en general de la provincia, ya que los propios agricultores que gestionan las explotaciones son los receptores del beneficio obtenido, contribuyendo a un reparto más equilibrado de las rentas y a una distribución más amplia de los beneficios generados por el sector.

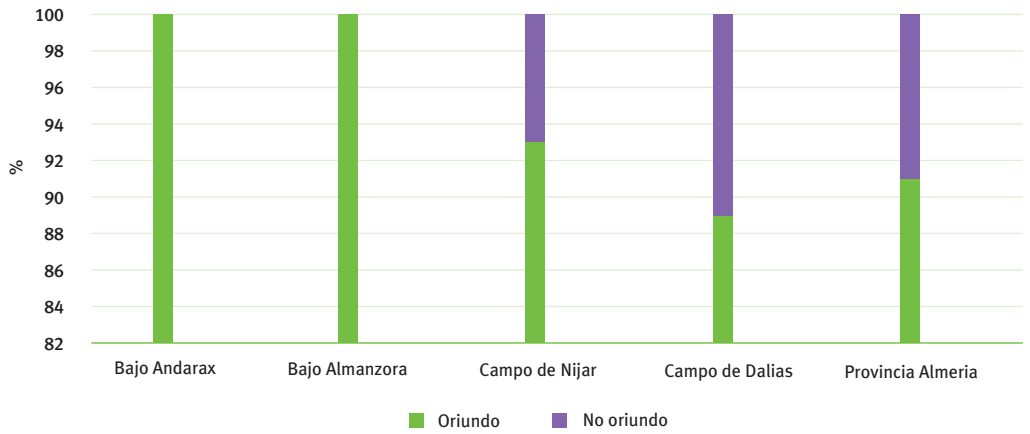
GRÁFICO 2
Régimen de explotación. En porcentaje. 2013



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

La mayoría de los agricultores proceden de la zona geográfica donde están afincadas sus explotaciones, destacando además que en las dos zonas con tradición hortícola previa al desarrollo de los invernaderos (Bajo Andarax y Bajo Almanzora) la totalidad de los agricultores encuestados eran oriundos de la propia comarca (gráfico 3).

GRÁFICO 3
Procedencia geográfica del agricultor. 2013

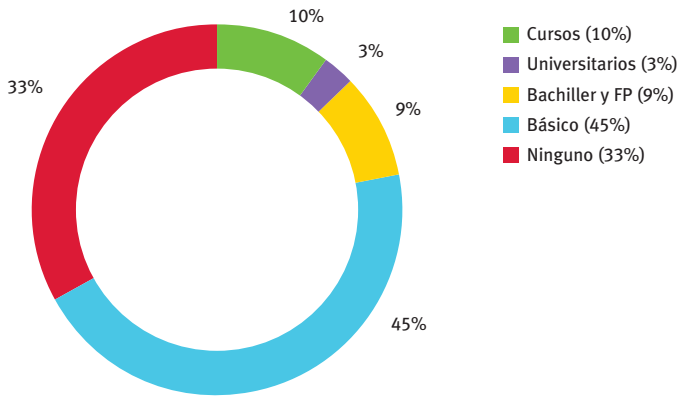


Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Nivel de estudios y ocupación de los agricultores

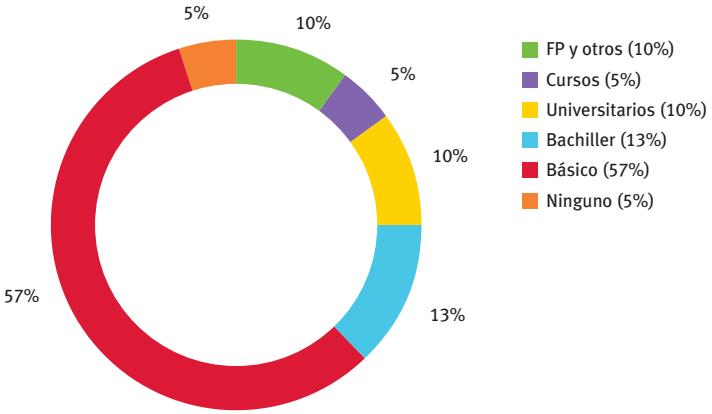
El nivel de la formación de los agricultores ha aumentado considerablemente en los últimos 16 años, de forma que en 1997 un 33% de ellos carecía de estudios, siendo en la actualidad únicamente un 5% (gráficos 4 y 5). Los agricultores con formación superior a los estudios básicos suponen en la actualidad el 38%, mientras que en 1997 eran un 22%. De igual forma, los agricultores con estudios universitarios han pasado de un 3 al 10% actual.

GRÁFICO 4
Nivel de estudios agricultores 1997



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

GRÁFICO 5
Nivel de estudios agricultores 2013

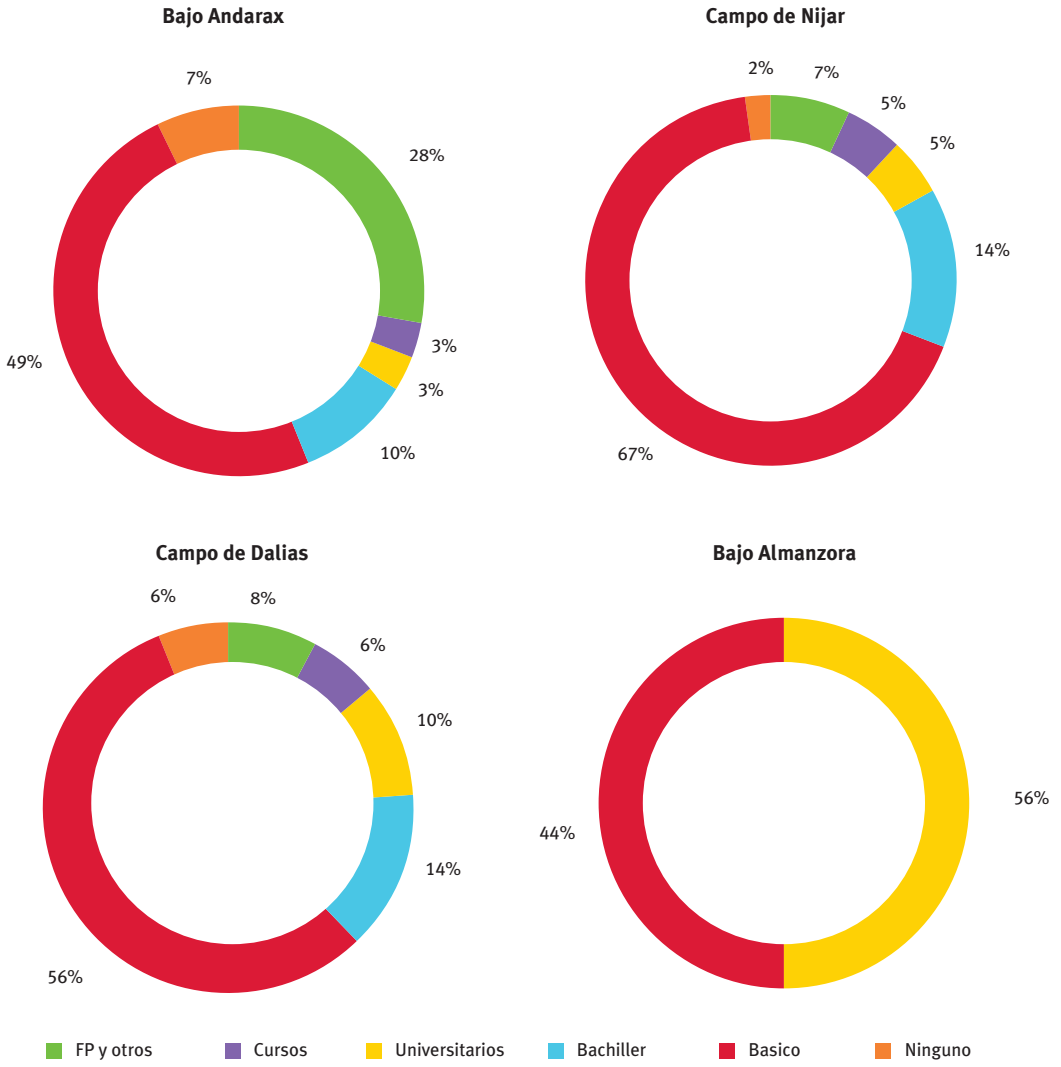


Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad" 2014.

El nivel de estudios de los agricultores es bastante homogéneo entre las diferentes comarcas productoras. Sin embargo, se puede destacar que en el Campo de Níjar el porcentaje de agricultores sin estudios se reduce a un 2% y que en el Bajo Almanzora más de la mitad de los agricultores tienen estudios universitarios (un 56%) —dato que nos parece bastante discutible—, mientras que en 1997 un 80% de los encuestados en esa comarca carecía de estudios básicos (la muestra de nueve respuestas hace albergar dudas sobre la representatividad de este resultado).

GRÁFICO 6

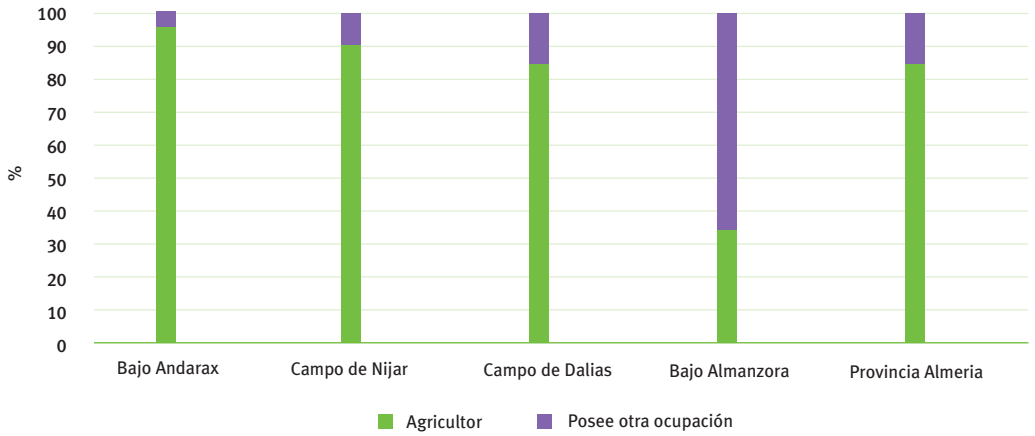
Nivel de estudios por Comarca. 2013



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

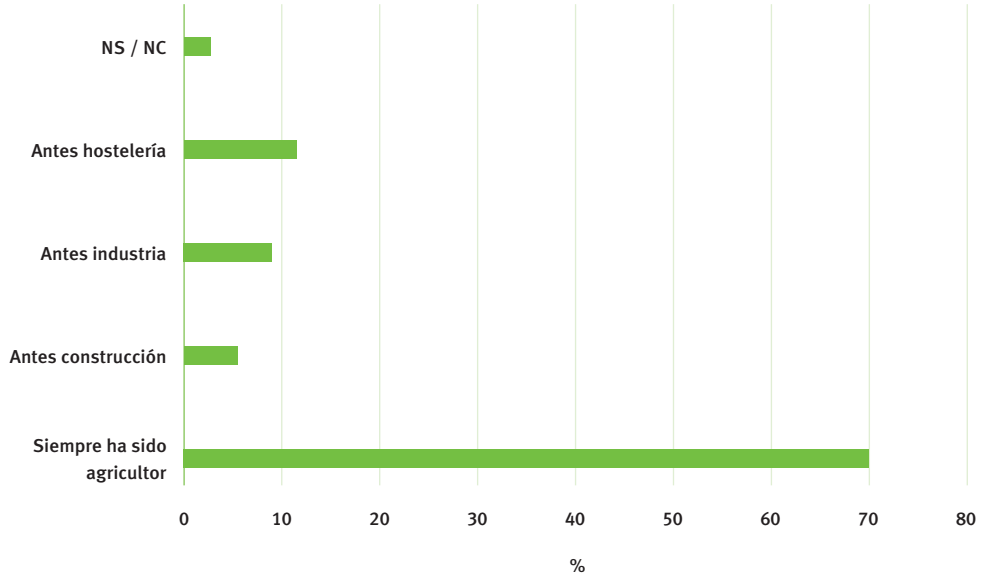
El 16% de los encuestados posee otra ocupación además de los invernaderos, la agricultura ha sido en un 70% de los casos el precedente laboral que han tenido (gráficos 7 y 8).

GRÁFICO 7
Dedicación exclusiva a la agricultura. 2013



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

GRÁFICO 8
Precedente laboral al trabajo en los invernaderos. 2013

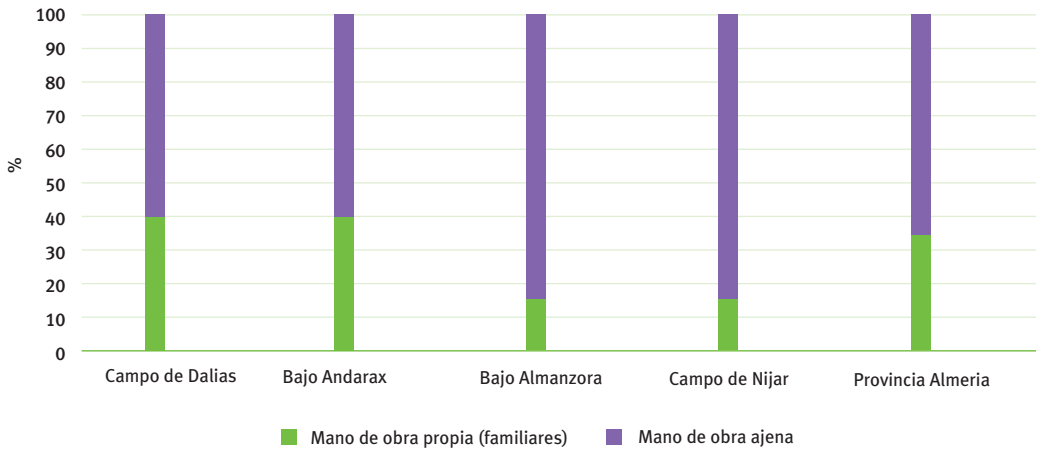


Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Capacidad y preferencias como empresa empleadora

Más del 40% de los costes de la explotación a nivel de producción se pueden imputar a la mano de obra, que es el mayor de todos ellos. El 36% de la mano de obra es contratada (asalariada) y de ella un 90,4% es inmigrante (gráfico 9). La plantilla media es de 5 trabajadores por explotación, recurriendo mayoritariamente a empleados fijos discontinuos (gráfico 10), que se adapta mucho mejor a las necesidades variables de mano de obra de la explotación.

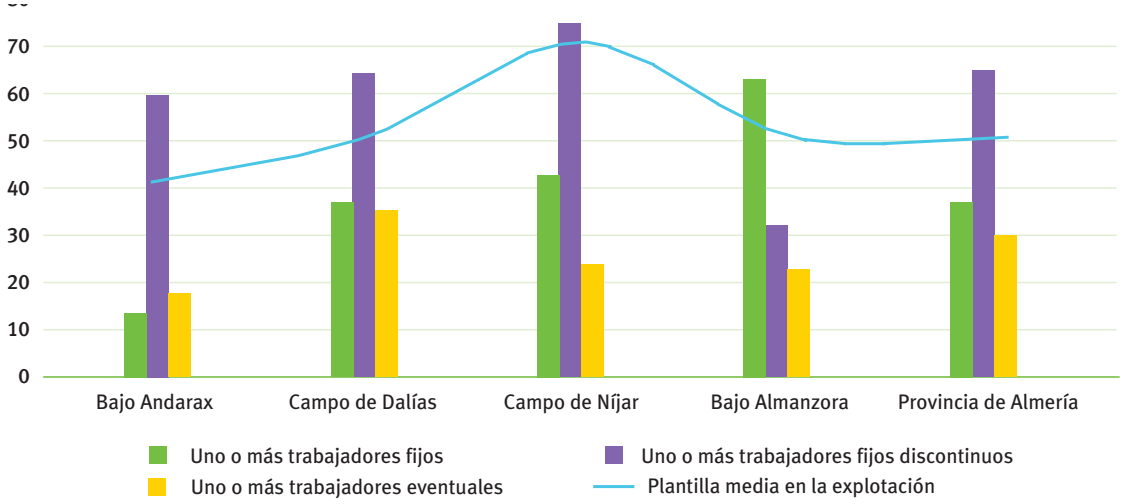
GRÁFICO 9
Mano de obra empleada por los agricultores encuestados. 2013



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

La Agricultura sigue siendo una actividad familiar, con menos del 40% de mano de obra contratada.

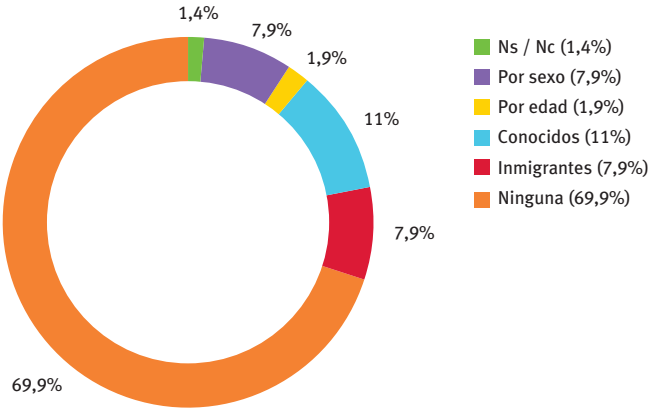
GRÁFICO 10
Características de la mano de obra empleada por los agricultores. 2013



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

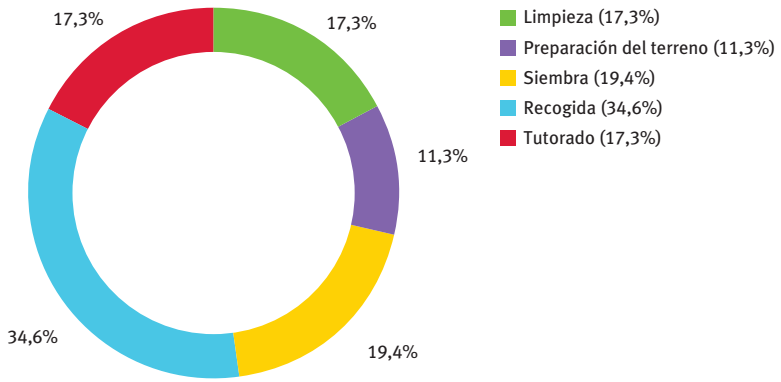
El contrato tipo fijo discontinuo es el más frecuente (60%) en la agricultura almeriense. Mayoritariamente los agricultores han declarado no tener preferencia alguna a la hora de contratar mano de obra (69,9%), siendo en todo caso el criterio más importante conocer a la persona que emplean (gráfico 11).

GRÁFICO 11
Preferencias para contratar en Almería. 2013



Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

GRÁFICO 12
Labores para las que contrata a personal eventual. 2013



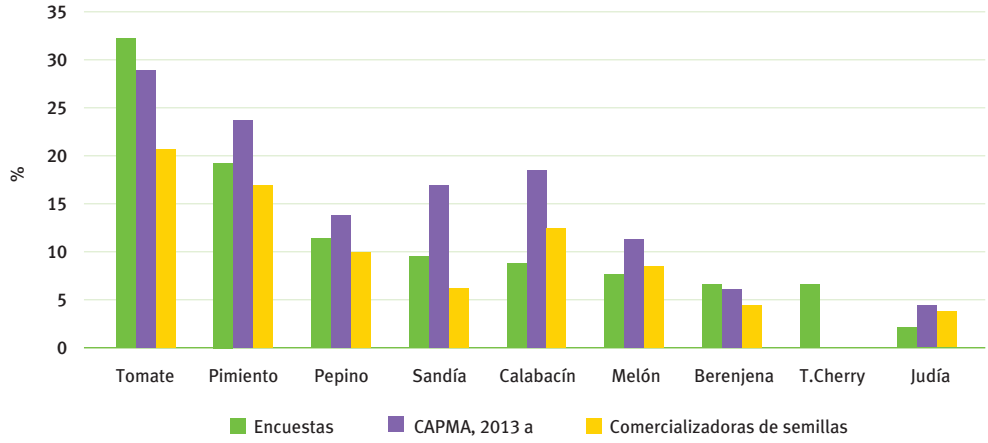
Fuente: Encuesta realizada a agricultores. Cajamar. Publicación "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

1.2. Innovación, diversificación y modelo de negocio en las explotaciones agrícolas

Cultivos

El principal cultivo en los invernaderos de Almería es el tomate, que supone un 37,7% del total (sumando el tomate Cherry), seguido del pimiento con un 19,5% de la superficie cultivada. Después encontramos cuatro cultivos con porcentajes similares, entre un 6 y un 10%, como son el pepino, la sandía, el calabacín, el melón y la berenjena. La judía con solo un 0,7% es el cultivo menos extendido.

GRÁFICO 13
Cultivos realizados por los agricultores encuestados en las tres últimas campañas y estimaciones de la superficie total en la provincia de Almería por la Junta de Andalucía y las comercializadoras de semillas. 2013



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

El análisis de las tres últimas campañas agrícolas muestra una gran homogeneidad, puesto que en un 80,9% de los casos estudiados los agricultores repitieron cultivo dos años seguidos. Esto supone que los agricultores se especializan en ciertos cultivos de forma que pueden aprender de lo ocurrido en una campaña para la siguiente. También refleja la labor de regulación por parte de las empresas comercializadoras.

Manejo del Suelo

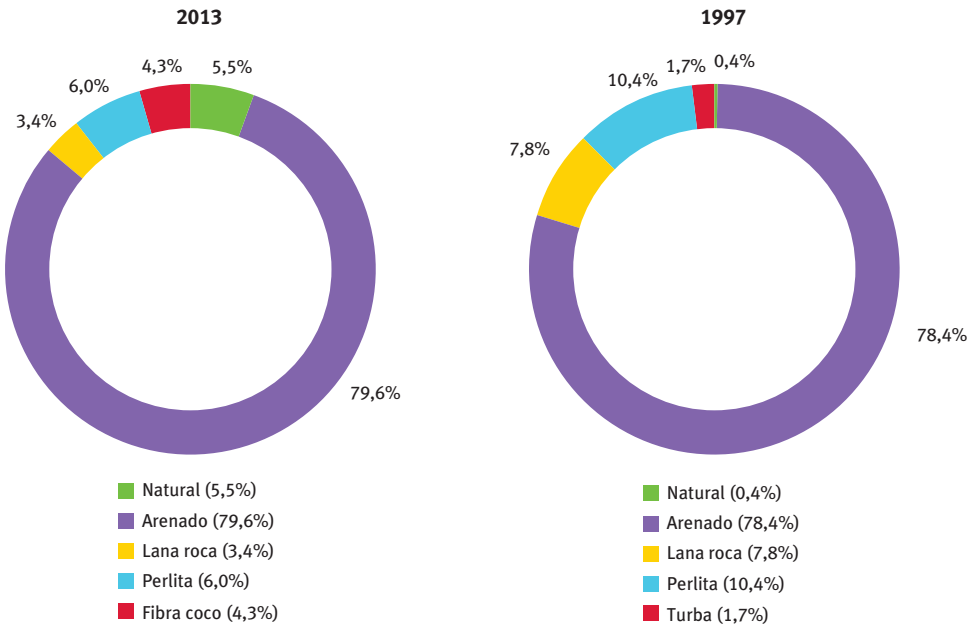
Uno de los factores fundamentales para el buen desarrollo de los cultivos en invernadero es el manejo del suelo. Los cultivos hortícolas intensivos se han desarrollado en la provincia de Almería gracias a la excelente combinación entre el invernadero y el sistema enarenado.

El uso de suelos arenados en los invernaderos almerienses es una práctica habitual hoy día.

De hecho, los agricultores que cultivan en ecológico en invernadero están descubriendo las excelentes ventajas de este sistema (Camacho y Cortés, 2009). También son frecuentes los acolchados plásticos, que utilizan diversos materiales en función del objetivo del mismo. Por otro lado, propiciado por las dificultades que se presentan para la obtención de arenas, cuando hay problemas de patógenos en el suelo, o cuando se quiere realizar un control muy preciso de los aportes nutricionales a la planta; han surgido técnicas alternativas al sistema enarenado, como son los cultivos en sustratos o el cultivo hidropónico.

La evolución del tipo de suelo parece ser un aspecto que apenas ha evolucionado en los últimos 16 años en el conjunto de la provincia (gráfico 14), de forma que el suelo arenado sigue siendo el más utilizado, con un ligero incremento del 78,4% de 1997 al 79,6% actual. El uso de la lana de roca, de la perlita y de la turba se ha reducido (en beneficio de un considerable aumento del suelo natural 5,5% actual frente al 0,4% de 1997) y de la fibra de coco, no disponible hace 16 años, y que hoy día representa el 4,3%.

GRÁFICO 14
Evolución entre 2013 y 1997 del tipo de suelo de los invernaderos de Almería. En porcentaje



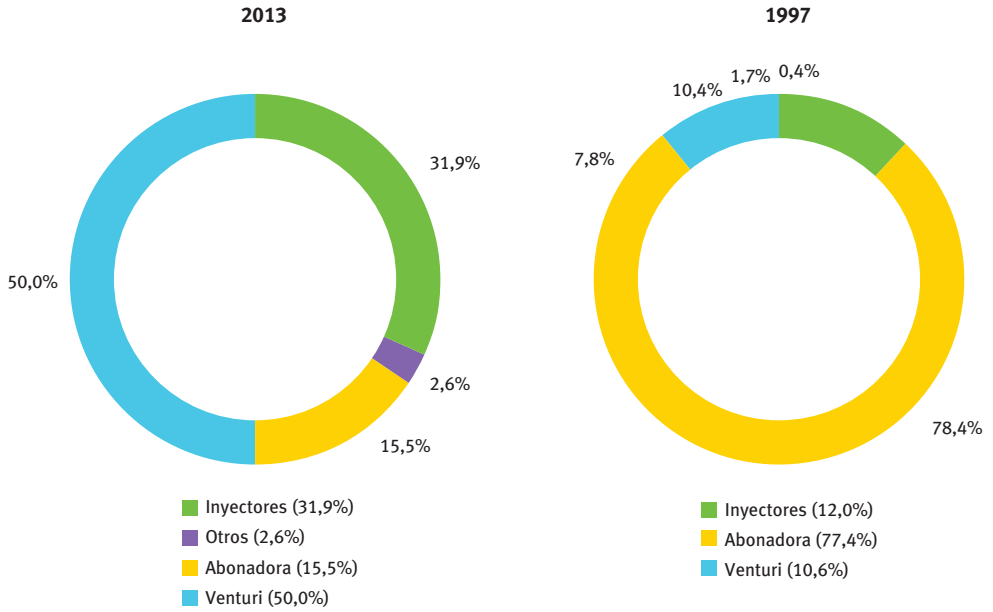
Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Sistema de riego

Un elemento fundamental en el manejo del invernadero es el equipo de fertirrigación que permite aportar el agua y los nutrientes a las plantas, cuyo control permite ajustar la dosificación a las necesidades del cultivo. Prácticamente la totalidad de los agricultores dispone de riego localizado (99,6%), mediante riego por goteo en los cultivos en arenados (85,8%) o en cultivos hidropónicos en sustratos (12,9%). Solo un 0,4% de los agricultores sigue realizando el riego a manta, lo que supone una sustancial mejora con lo observado en 1997 cuando aún se utilizaba esta técnica, poco eficiente en el uso del agua, en un 4,9% de los invernaderos.

GRÁFICO 15

Evolución entre 1997 y 2013 de los sistemas de fertirrigación utilizados por los agricultores en los invernaderos de Almería. En porcentaje



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Comercialización

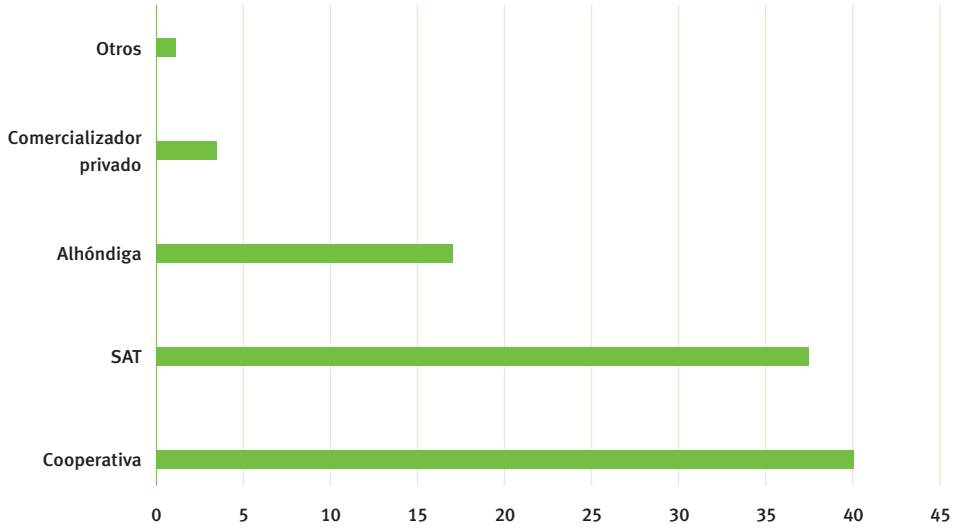
Otro de los aspectos que caracterizan la producción agrícola de los invernaderos de Almería es su comercialización. Esto determina en gran medida la forma de trabajar de los agricultores, ya que en muchos casos las comercializadoras les proporcionan asesoramiento técnico, donde les imponen protocolos de trabajo en función de las normas de calidad que tienen implantadas, e incluso programan la distribución de cultivos.

Entidades comercializadoras

Los agricultores encuestados se reparten en partes iguales en Cooperativas (40%) y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) (38%), siendo algo menor la proporción de los mismos que vende sus productos

en las Alhóndigas (17%). Una proporción muy pequeña de agricultores (4%) venden su producción a través de comercializadores privados (gráfico 16).

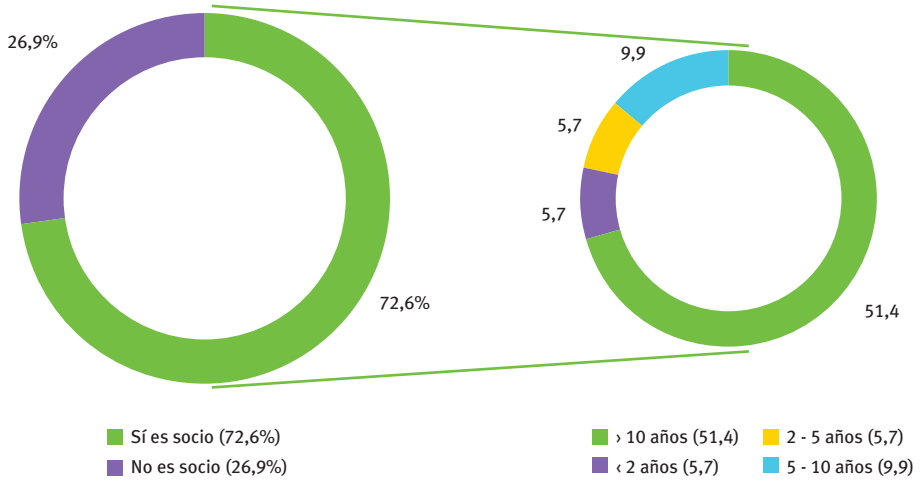
GRÁFICO 16
Entidades de comercialización donde venden los agricultores su producción. 2013



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Además, la gran mayoría de los agricultores encuestados comercializa su producción a través de una única entidad. La mayoría de agricultores encuestados es socia de entidades de comercialización (72,6%), más de la mitad (51,4%) con una antigüedad superior a los 10 años (gráfico 17). En el Campo de Níjar el porcentaje de asociados es el mayor (81,4%), variando ligeramente en las otras tres comarcas entre un 66,7 y un 71,4%.

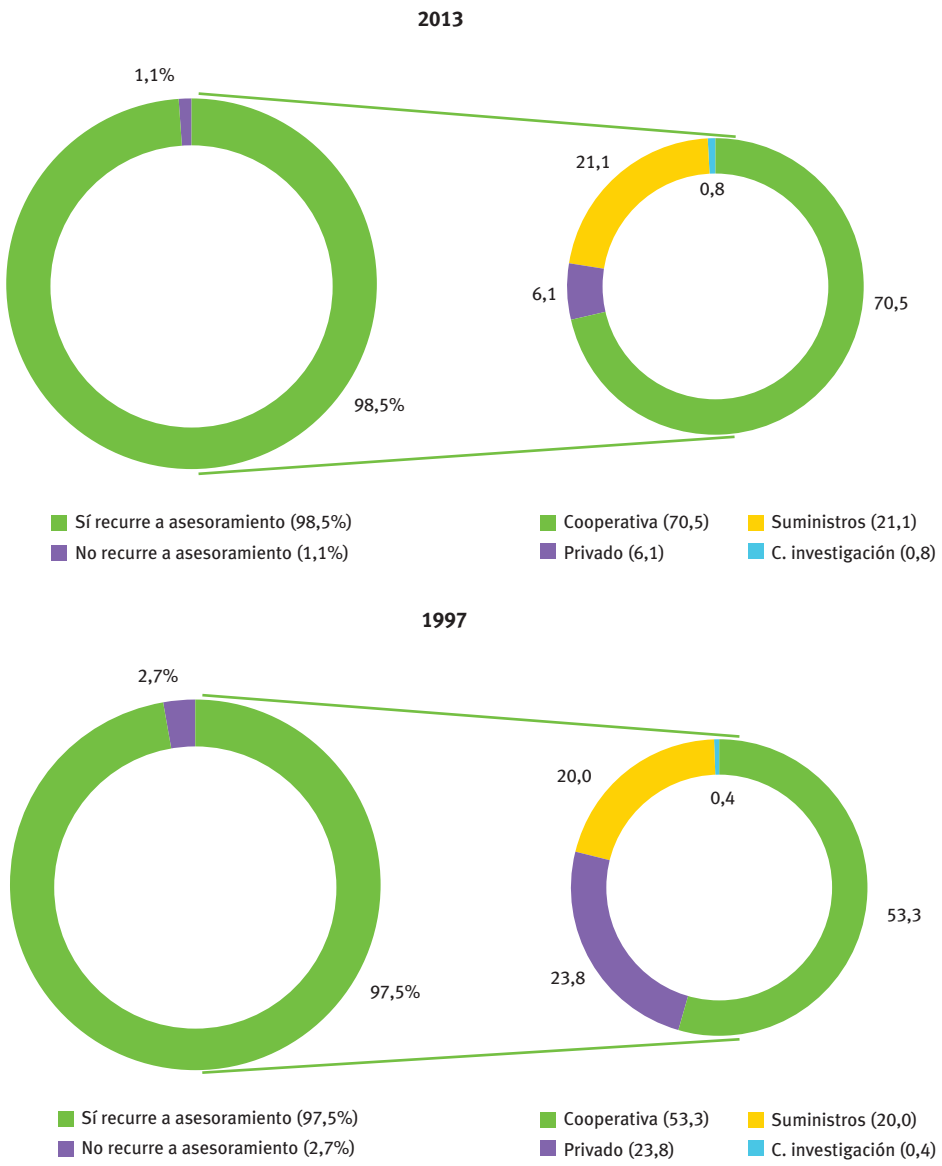
GRÁFICO 17
Agricultores asociados a entidades de comercialización en función de su antigüedad. 2013



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

El 98,5% de los agricultores encuestados recibe asesoramiento técnico tal y como ya ocurría en 1997 (gráfico 18).

GRÁFICO 18
Evolución del tipo de asesoramiento que reciben los agricultores.



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

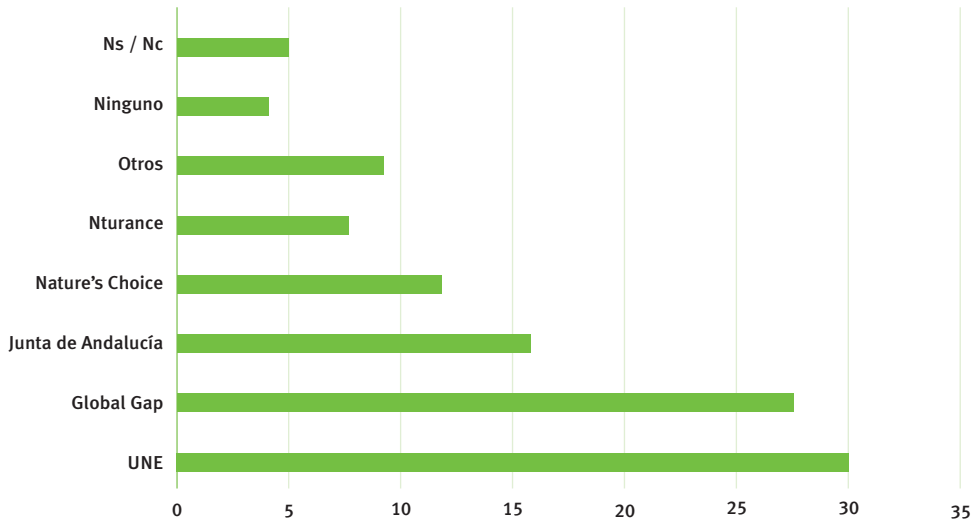
El principal cambio es el aumento del asesoramiento por parte de las cooperativas, llegando hasta el 70,5%, en detrimento del asesoramiento privado que era del 23,8% en 1997, y en 2013 fue solo un 6,1%.

Acondicionamiento de la producción y normas de calidad

Un 72% de los agricultores encuestados no acondiciona el género directamente lo que se corresponde aproximadamente con el 78% que comercializa su producto a través de empresas cooperativas.

La mayoría de los agricultores encuestados (91%) cumple con sistemas de certificación o normas de buenas prácticas agrícolas en campo (gráfico 19), principalmente la serie de normas UNE 155001 «Frutas y hortalizas para consumo en fresco. Producción controlada de cultivos protegidos» en un 30% de los casos, la norma Global Gap en un 28%, la norma de producción integrada de la Junta de Andalucía en un 16%, Nature's Choice en un 12,2% y la norma Naturane en un 8% de las explotaciones. Otras normas que siguen los agricultores son, BRC, GRAP, QS e ISO 9000. En general, los agricultores se acogen a diferentes normas de certificación en función del tipo de cliente, así cumplen por término medio con dos protocolos de calidad.

GRÁFICO 19
Sistemas de certificación o normas de buenas prácticas agrícolas en campo. 2013



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

Características estructurales del invernadero

Sin duda el elemento más importante de la explotación agrícola es el propio invernadero, que en función de sus características constructivas y de diseño, va a condicionar la potencialidad productiva de los cultivos a lo largo de toda su vida útil (en función de su capacidad para trasmitir la radiación solar o para ventilar de forma natural). Además puede limitar en algunos casos la aplicación de diversas tecnologías.

Como consecuencia de la aparición de normas europeas sobre la construcción de invernaderos y de las ya aplicables en España, como la de invernaderos de estructura metálica (UNE 76-208/92), deben adaptarse a ellas las estructuras, de forma que sean más seguras frente a la acción eólica y permitan un mayor control del clima. También ha habido intentos, sin el éxito esperado, de creación de la Norma

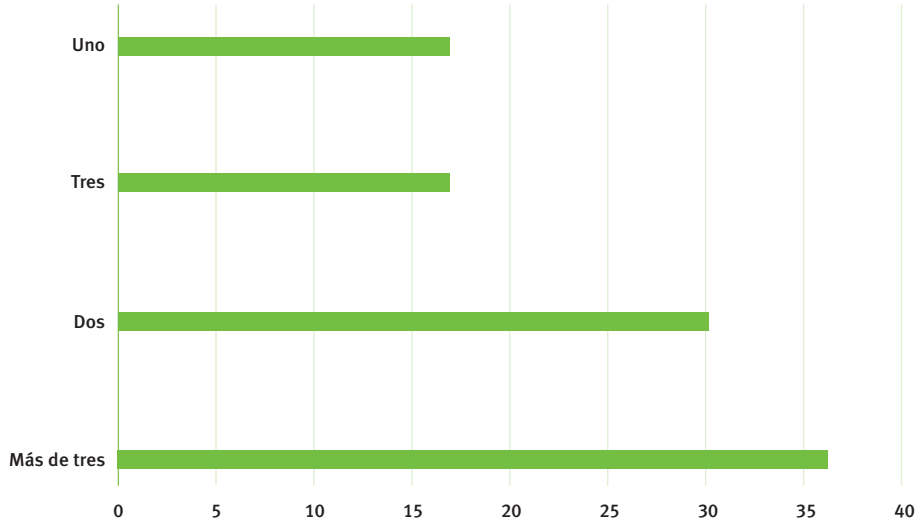
UNE para la construcción de invernaderos tipo Almería, principalmente de cara a mejorar los elementos resistentes que conforman la estructura a garantizar su calidad y a facilitar su exportación hacia otros países y zonas climáticas (Sudamérica, Norte de África y Este de Asia). La normalización debe aportar mayor homogeneidad en los diseños, mayor seguridad estructural y, como consecuencia de ello, una mayor facilidad para incorporar tecnología, fundamentalmente orientada al control climático.

En Holanda se están empezando a comercializar nuevos diseños de invernaderos de tipo venlo con dos plantas, y con una altura superior a 8 m, en los que mediante sistemas de control climático muy sofisticados, se puede mantener el invernadero cerrado. En estos invernaderos se puede prácticamente conseguir duplicar la densidad de plantación, al disponer el cultivo a dos alturas diferentes. En la planta inferior se utiliza de forma continua iluminación artificial, mientras que en la planta superior se utiliza la radiación solar; además la temperatura se controla mediante calefacción y la recirculación del aire caliente de la planta superior a la inferior.

Número y tipología de los invernaderos de la explotación

La inmensa mayoría de los agricultores encuestados posee más de un invernadero (83%), correspondiendo la mayor proporción a aquellos que tienen más de tres (gráfico 20).

GRÁFICO 20
Número de invernaderos que poseen los agricultores encuestados. 2013



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

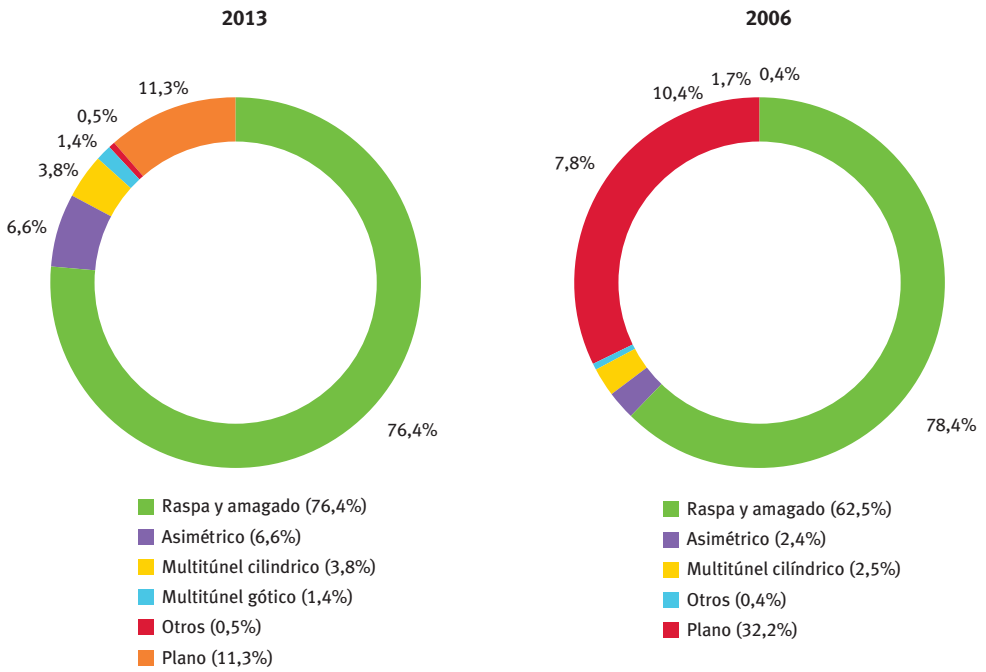
Sin duda el principal cambio tecnológico relativo a la estructura de los invernaderos que se ha producido en Almería, ha sido la sustitución de los tradicionales invernaderos de cubierta plana por el subtipo de invernadero Almería en raspa y amagado (gráfico 21). Los invernaderos planos presentan deficiencias en su microclima por excesos de humedad y de temperatura. Por el contrario, los de raspa y amagado ofrecen mejores prestaciones y un bajo coste, en comparación con los invernaderos multitúnel o los de tipo venlo.

También se puede observar cómo, a lo largo de los años, el porcentaje de invernaderos tipo Almería asimétrico se mantuvo estancado entre un 2,4% y un 3,3%, y muy recientemente se ha incrementado hasta representar en la actualidad un 6,6% del total.

En la provincia los invernaderos tipo Almería (planos, en raspa y amagado y asimétricos), suponen el 94,3% del total, muy similar al 95,4% que había en 1997. Los invernaderos con cubierta de malla, a dos aguas y venlo representan un pequeño porcentaje. Esto es debido principalmente a que se trata de estructuras muy caras o implantadas en un área muy restringida de la provincia, como sucede con los de malla, que se construyen principalmente en la comarca del Bajo Almanzora. En el caso de los invernaderos a dos aguas son estructuras que surgieron hace muchos años y que dejaron de construirse posteriormente.

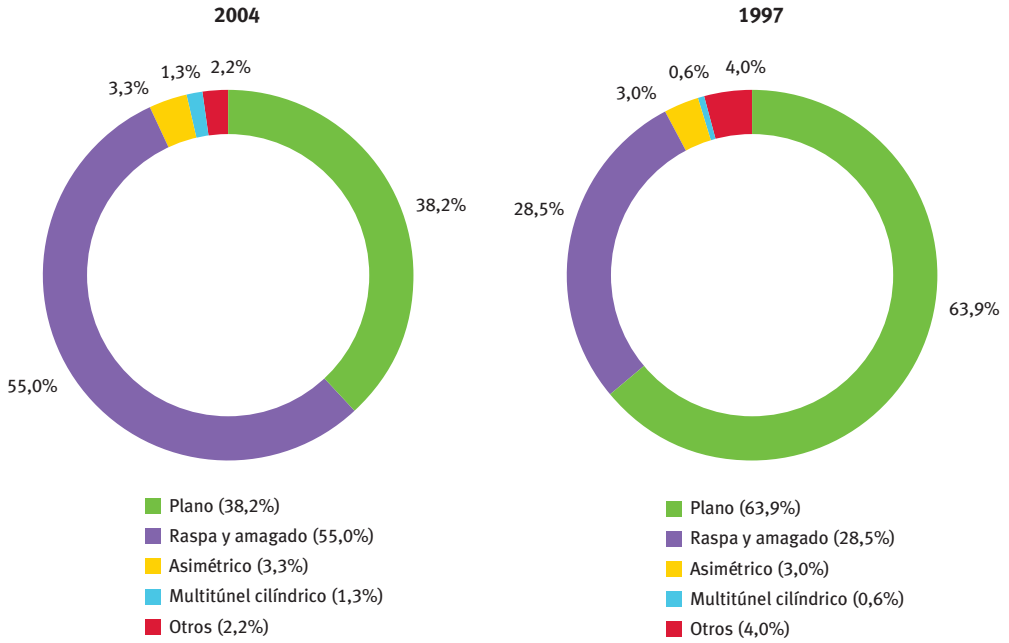
GRÁFICO 21

Evolución de los tipos de invernaderos a lo largo de los últimos 16 años



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014.

GRÁFICO 22
Evolución de los tipos de invernaderos 1997- 2014



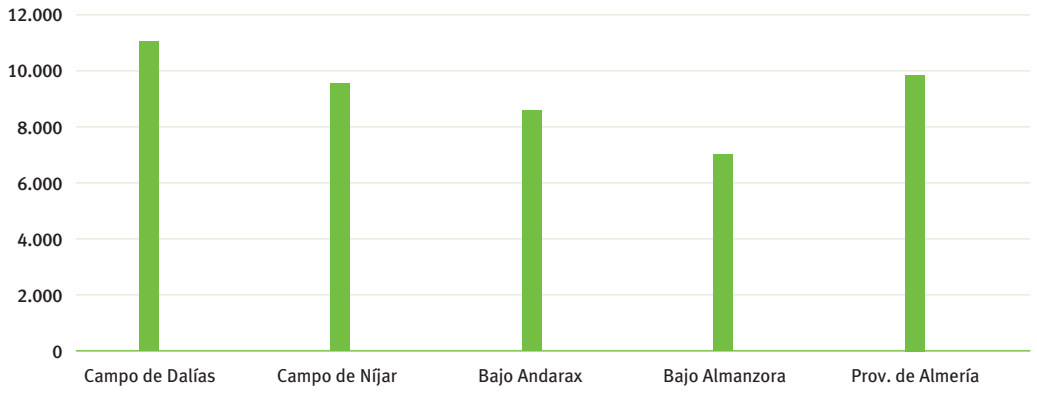
Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014

Los invernaderos multitúnel sí muestran un continuo y mantenido aumento, de forma que en 1997 un 0,6% de los invernaderos eran de este tipo y en la actualidad ya suponen un 5,2% (1,4% de tipo gótico). Además, este incremento se ha concentrado sobre todo en el Campo de Níjar donde en la actualidad este tipo de estructuras constituyen un 18,7%, que contrasta con las zonas del Bajo Andarax y del Bajo Almanzora, donde no se ha encuestado a ningún agricultor con este tipo de invernadero, como ya sucediera en 1997. El retroceso de los invernaderos de tipo plano ha sido generalizado en toda la provincia, destacando su completa desaparición de las encuestas realizadas en el Campo de Níjar y del Bajo Almanzora.

Superficie y geometría del invernadero

La superficie media de los invernaderos encuestados es de 10.503 m² (gráfico 23) con una anchura de 76,9 m y una longitud de 136,3 m. Estos valores son considerablemente superiores a los observados en 1997, cuando la superficie de los invernaderos era de 6.457 m² en el conjunto de la provincia, con una anchura media de unos 52,5 m y una longitud de 124,9 m.

GRÁFICO 23
Superficie media de los invernaderos por comarcas 2013. En m²



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad. 2014.

Evolución de los sistemas de ventilación natural

Los invernaderos de Almería han perfeccionado sus sistemas de ventilación en los últimos 16 años, de forma que se han mejorado los sistemas de accionamiento de las ventanas laterales. Así, en la actualidad el 64,6% de los invernaderos tiene bandas en las que se desliza hacia abajo el plástico, que queda entre la doble malla de alambre vertical. Aunque este sistema sigue siendo el más empleado, en 1997 lo utilizaban un 87,7% de los agricultores, hoy día se instalan sistemas más elaborados como las ventanas enrollables (13,5%) o las deslizantes con sistema de accionamiento mecánico (15,8%).

El análisis de los sistemas de ventilación cenital indica un gran aumento del porcentaje de invernaderos que disponen de ella, desde el 68,9% de 1997 hasta el 95,4% de 2013. Además, se observa una gran diversificación de los tipos de ventanas utilizadas, siendo mayoritario el uso de las ventanas abatibles (65,1%).

Sistemas de control climático

Uno de los aspectos que puede mejorar la productividad de los cultivos agrícolas es el uso de activos de control climático. Sin embargo, los elevados costes energéticos que llevan asociados algunos de estos sistemas, como por ejemplo la calefacción, junto con el estancamiento de los precios de venta de las frutas y hortalizas, hacen difícil su incorporación generalizada en el sector.

Sistemas automáticos de gestión del clima

El uso de los sistemas de gestión del clima mediante microprocesadores y ordenador está íntimamente ligado al nivel de tecnología del control climático instalado en el invernadero. Del mismo modo, la instalación de sistemas de pantallas térmicas o de calefacción está directamente relacionada con el tipo de estructura. Así, los invernaderos tipo multitúnel cilíndricos o góticos suelen disponer de más equipos que deben ser gestionados por un controlador del clima. De esta forma el 94% de los invernaderos multitúnel muestreados dispone de estos equipos, mientras que solo el 14,3% de los asimétricos o el 9,9% de

los raspa y amagado los utilizan. También se puede destacar, como era previsible, que ninguno de los agricultores con invernaderos de tipo plano dispone de esta tecnología.

Sistemas de ahorro de energía móviles

El uso de pantallas térmicas para reducción de las pérdidas de energía radiactiva durante la noche se restringe a sólo el 2,4% de los invernaderos encuestados. Un 25% de los invernaderos con pantallas térmicas eran de tipo multitúnel con calefacción de aire por combustión directa y con controlador climático. El 75% restante son invernaderos en raspa y amagado sin calefacción ni gestión del clima con microprocesador.

Del mismo modo, sólo el 1,9% de los agricultores encuestados dispone de mallas de sombreo para controlar la radiación solar incidente a lo largo del día. Es destacable que se trata de invernaderos en raspa y amagado sin calefacción ni controlador climático (75%) o góticos con sistema de gestión del clima (25%). Por tanto, un 94,8% no utiliza ningún tipo de malla o pantalla térmica.

Sistemas de ventilación forzada

La gran mayoría de los invernaderos de Almería no utiliza ningún sistema de ventilación forzada (92%), debido a que estos sistemas implican una fuerte inversión y, sobre todo, conllevan un elevado consumo de energía eléctrica, con el consiguiente incremento en los costes de producción. Así, solo un 4,2% de los invernaderos encuestados está dotado de extractores de aire para realizar ventilación forzada e incrementar el nivel de renovación de aire cuando la velocidad del viento es baja y la ventilación natural es insuficiente. Del mismo modo, un escaso 3,3% de los invernaderos dispone de ventiladores dentro del invernadero (desestratificadores) para mover y recircular el aire interior con el objetivo de obtener unas condiciones micro-climáticas más homogéneas.

Es destacable que sólo un 9% de los invernaderos multitúnel (incluyendo cilíndricos y góticos) utiliza ventiladores desestratificadores y ninguno de ellos extractores. También es llamativo como un 4,3% de los invernaderos planos encuestados utiliza extractores, posiblemente para intentar paliar la ineficiencia de su sistema de ventilación natural. Este porcentaje es muy parecido para el caso de los invernaderos en raspa y amagado que disponen de extractores (3,7%) concentrados en el Bajo Andarax.

Sistemas de refrigeración por evaporación de agua

El sistema de control climático activo más extendido en los invernaderos de Almería es la refrigeración por evaporación de agua mediante redes fijas de nebulización, de las que disponen un 19,3% de los invernaderos, principalmente con sistemas de agua a baja presión

El uso de la nebulización no parece estar exclusivamente relacionado con el tipo de estructura, puesto que los porcentajes de utilización de esta técnica varían entre el 16,7% de los invernaderos planos al 22% de los multitúnel de cubierta semicilíndrica. En el caso de los invernaderos de tipo gótico su uso llega a ser del 66,7%. Probablemente es debido a que esta técnica no requiere de hermeticidad del invernadero, para de esta manera evitar que se sature de vapor de agua la mezcla de aire húmedo y pueda seguir refrigerando el ambiente.

Sistemas de calefacción

En el mismo sentido que los sistemas de ventilación o de refrigeración evaporativa, la implantación de sistemas de calefacción es aún muy minoritaria en los invernaderos de Almería, siendo solo del 8,4%. El sistema más difundido es la calefacción por combustión indirecta (3,3%) mediante calefactores dotados de intercambiador de calor y chimenea para evacuación de gases fuera del invernadero. El segundo sistema más utilizado son los denominados cañones o calefactores de combustión directa (2,8%) que presentan el inconveniente de descargar los humos procedentes de la combustión dentro del invernadero pero con la ventaja de un rendimiento térmico del 100%.

Este sistema de control climático sí está estrechamente ligado al tipo de estructura, ya que el 66,7% de los multitúnel dispone de calefacción, mientras que en el caso de los invernaderos en raspa y amagado es de sólo un 4,9%. También es destacable cómo el 50% de los invernaderos con sistemas de calefacción está dotado de controladores climáticos para su gestión automatizada.

En cuanto a los combustibles utilizados por los sistemas de calefacción, el más empleado es el gasóleo, que supone el 68,8% del conjunto de invernaderos calefactados seguido del gas natural y del gas propano, cada uno de ellos con un 12,5% de las instalaciones.

Cabe hacer especial mención al uso de cáscara de almendra como combustible, por ejemplo en sistemas de calefacción por aire mediante horno con tubos de circulación forzada de aire impulsado por extractores.

Sistemas de control climático avanzado

Ninguno de los encuestados utiliza sistemas de control climático avanzado como la inyección de CO_2 o la iluminación artificial. Aunque el enriquecimiento carbónico es una técnica implantada en Almería, su uso se restringe a menos de una docena de invernaderos multitúnel o venlo.

Análisis de costes y beneficios

En el análisis de la rentabilidad de las explotaciones, aparece nuevamente la importancia de la especialización. La zona más especializada, la comarca del Bajo Andarax gracias al cultivo de tomate, obtiene el mayor margen bruto: 3,2 €/m². La media provincial tiene unos ingresos de 7,01 €/m² y unos gastos de 4,12 €/m², por el que su margen es de 2,89 €/m².

Por otro lado, la media provincial del margen bruto por campaña agrícola ha sido de 39.083 €. Cada comarca tiene su producto estrella, así el 96% de los agricultores del Bajo Andarax ha declarado que el cultivo que le proporciona mayores beneficios es el tomate. Con porcentajes no tan altos para el resto de comarcas, los cultivos más rentables han sido: pimiento (38%) en el Campo de Dalías, tomate (34%) en el Campo de Níjar y otra vez tomate (44%) en el Bajo Almanzora. Se puede observar nuevamente la especialización de estas comarcas en los cultivos de pimiento y tomate.

El 44% de los agricultores no recibe ninguna subvención, porcentaje que coincide con los que tampoco recurren a financiación externa, siendo la comarca menos endeudada la del Bajo Andarax (57,1%).

No obstante, más de la mitad de los agricultores de la provincia requiere financiación, concretamente el 56,3% de los mismos. Merece la pena destacar la importante labor de apoyo que siempre ha tenido con el sector Cajamar Caja Rural, que es la primera caja rural y cooperativa de crédito española y que, según este trabajo, en Almería financia al 76% de las explotaciones de invernaderos que lo requieren. Por otro lado, la mitad de los encuestados tiene pensado hacer mejoras en su explotación a corto plazo, por lo que posiblemente requerirán ser financiados.

Con los datos obtenidos se ha realizado una ficha resumen del perfil tipo de explotación objeto de estudio para el cultivo mayoritario en la provincia (tomate).

TABLA 2

Perfil de la explotación con mejor rendimiento productivo medio para un ciclo largo de tomate por campaña. 2013

Ubicaciones	Bajo Andarax	Campo de Dalías	Campo de Níjar	Bajo Almanzora
Número	0	1	4	1

PERFIL DEL PRODUCTOR				
Edad media	Experiencia	Titularidad de la finca	Nivel de estudios	Dedicación a la finca
46	24	Propietario	Básicos	Agricultor a TC

DATOS DE CULTIVOS								
Campañas	Cultivo/s	Ciclo/s	Rendimiento medio (kg/m²)	Orientación líneas de cultivo	Plantas por m²	¿Realiza análisis foliares?	¿Utiliza alternativas a fitosanitarios?	¿Utiliza injertos?
2010/2011 a 2012/2013	Tomate ciclo largo	Largo	20,9	Norte - Sur (8/10)	1,5	Sí, coop. (4/10)	Lucha integrada	Sí (tomate)

DATOS DEL SUELO						
Tipo de suelo	¿Realiza desinfección del suelo?	¿Realiza retranqueo?	Supercie y frecuencia	Tipo de abono	¿Realiza análisis de suelo?	¿Aporta ácidos húmicos?
Arenado (7/10) Hidropónico (2/10)	Sí, solarización y desinfección anualmente	Sí (6/10)	Carillas / cada 3-4 años	Mezcla de ganado	Sí	Sí

SISTEMA DE RIEGO		
Agua de pozo propio (%)	Coste medio total €/m³	Conductividad media total (dS/m)
23	0,3	2,3

DATOS DE COMERCIALIZACIÓN								
¿Dónde vende?	¿Lleva al mismo sitio?	¿Es socio de alguna cooperativa?	¿Años de socio?	¿Recurre a asesoramiento?	Tipo de asesoramiento	¿Arregla el género usted mismo?	Tiempo de recolección para arreglar el género (%)	Sistemas de certificación
Cooperativa y SAT	Siempre	Sí	>10	Siempre	Cooperativa; suministros	Sí (6/10)	23,0	Global, GAP, UNE-155.000, Naturane y prod. integrada

DATOS SOBRE LA ESTRUCTURA DEL INVERNADERO							
Antigüedad (años)	Tipo de invernadero	Orientación	Supercie (m^2)	Materia de la cubierta	Tipos de apoyos	Altura máxima (cumbrera)	Altura mínima (Bajo Canal)
10	Raspa y amagado (6/10) Multitúnel cilíndrico (4/10)	Norte a Sur (9/10)	9.093	Plástico tricapa	Tubo metálico	4,7 (Raspa) 5,8 (Multitúnel)	3,5 (Raspa) 4,3 (Multitúnel)

Tipo de ventana cenital	Ventanas por capilla (%)	Superf. con ventilación cenital (%)	Tipo de ventana lateral	Núm. de ventanas laterales	Superf. con ventilación lateral (%)	Ventilación total (%)
Medio arco (4/10) Abatible (3/10)	58,0	8,6	Enrollable (5/10) Abatible (3/10)	4 (8/10)	9,2	17,8

SISTEMA DE CONTROL CLIMÁTICO			
¿Posee controlador climático?	¿Posee algún sistema de ventilación forzada?	¿Posee algún sistema de refrigeración por evaporación de agua?	¿Sistema de calefacción?
No	No	No	No (6/10); Por aire (4/10)

DATOS DE LA MANO DE OBRA		
¿Propia o ajena?	¿Vinculación de la mano de obra ajena?	Utilización de la mano de obra ajena
Ajena (8/10)	45% eventuales; 34% fijos disc.	Todas las tareas

Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad". 2014

3

JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ÉXITO

Se ha restringido el estudio al colectivo de 20 agricultores de la provincia de Almería, seleccionado en base a tres criterios de selección: margen EBIT (EBIT/ventas) y ROA (Beneficio Neto/Activo total), trayectoria de inversión en los últimos 5 años. Los tres criterios seleccionados se agrupan en un indicador sintético que aúna competitividad, excelencia operativa y retorno económico, lo que nos permite evaluar el desempeño de las explotaciones en los diferentes ámbitos estratégicos objeto del estudio. Sin embargo, no se han considerado restricciones por tamaño (se busca la experiencia de explotaciones tanto grandes como pequeñas) ni por tipo de propiedad o figura jurídica.

Se han propuesto una serie de preguntas (proposiciones), agrupadas en los siguientes bloques:

- Bloque I. Características generales de la explotación y orientación emprendedora del agricultor.
- Bloque II. Decisiones de pre-producción.
- Bloque III. Decisiones de producción.
- Bloque IV. Decisiones de comercialización.
- Bloque V. Decisiones de administración.
- Bloque VI. Estrategia competitiva.
- Bloque VII. Estrategia de crecimiento.
- Bloque VIII. Recomendaciones a otros.

Información Complementaria:

Factores del contexto externo: influencia de la tecnología, demanda, mercados, competencia, dificultades de consolidación... etc.

TABLA 3

Esquema general planteamiento de trabajo de campo. Guión de entrevista

A.-INTRODUCCIÓN

- Presentación
- Objetivos
- Ver instalaciones
- Organización de la reunión

B.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE EXPLOTACIÓN

- Forma fiscal
- Ubicación
- Tamaño
- Tipo
- Crecimiento: Rentable, control sostenible

C.-HISTORIA

- De dónde viene
- Evolución física
- Formación

D.-DECISIONES DE PREPRODUCCIÓN

- Tamaño
- Ubicación
- Tipo de invernadero
- Cultivo
- Instalación-
- Tecnología semilla, semillero
- Preparación
- Inversión
- Financiación
- Otras

E.- DECISIONES DE PRODUCCIÓN

- Proceso
- Suministro/proveedores
- Tipo de fertirrigación
- Tipo de curas
- Uso de técnicas
- Seguimiento
- Personal
- Análisis
- Control de calidad
- Seguros
- Automatismos
- Agua
- Cajas
- Residuos
- Maquinaria

F.-DECISIONES DE ADMINISTRACIÓN

- Interna/Externa
- Cómo usa la información
- Software
- Integración
- Automatismo
- Nivel de inversión
- Nivel de gastos
- Financiación
- Otras...

H.- ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Cambios en la gestión: profesionalización, sucesión familiar, tic y control...
- Innovación de campaña: riego, climatización, tecnología, ahorro energético
- Planificación de campaña: con cooperativa, que cooperativa, comparto canales...
- Diversificación de producto: ecológico, temprano, tardío, varios productos, intensivo en uno solo...

I.-ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

- Mejora instalaciones actuales, compra de invernadero (nuevo, viejo) y alquiler.

J.-RECOMENDACIONES A OTROS

- Aquí o no
- Estructura y tamaño
- Medios de producción
- Canales de comercialización
- Tipo de propiedad
- ¿Qué repetirías?
- Principales errores
- Mayores aciertos
- ¿Qué has aprendido?

Guía de lectura del Caso

El objetivo principal del análisis de la información recogida es identificar patrones que agreguen valor a las explicaciones teóricas existentes. El caso tiene el potencial de agregar más valor si las preguntas de reflexión formuladas tienen un carácter explicativo y analítico, inquiriendo por qué ocurrieron los eventos de la manera en que lo hicieron. Las preguntas explicativas invitan a ir más allá de la descripción de los hechos y a profundizar en el entendimiento de los resultados y sus causas (ej: ¿qué funcionó bien y por qué?, ¿qué pudo haber funcionado mejor y por qué? Este simple proceso de clasificación y categorización puede ser insuficiente para identificar patrones significativos. Es necesario profundizar el análisis y examinar estos patrones en cada categoría a la luz de otras variables relacionadas con el contexto externo, para ello se facilitan anexos con información cualitativa y cuantitativa de soporte que se pueden descargar desde: http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

4

CASOS DE ÉXITO

Caso 1: NEIDA Agrícola. "De Huelva a Almería"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia.

1. Caso 1: NEIDA agrícola. "De Huelva a Almería"

A finales de 2014 la familia Rubira se reúne en la casa familiar en Huelva. En esta ocasión, como en tantas otras, se hablaría de la empresa, pero esta vez había cierto nerviosismo.

En pocos días se celebraría la última reunión del Consejo de Administración y querían consensuar el Plan Estratégico para los próximos 3 años.

Aunque las cifras de la compañía no dejaban lugar a dudas del crecimiento, el plan de inversión previsto conllevaba ciertos riesgos y querían dejarlo todo atado antes de aprobarlo. Estaban creciendo con sus clientes, pero concentrando mucho riesgo en muy pocos clientes, y algunos de ellos cada vez le generaban más devoluciones. Tenían que estudiar mucho la evolución del sector y ver si apostaban por la concentración, por nuevos productos, por menos porcentaje de contratos de campaña.

1.1. La familia

La madre y origen de la sociedad trabajaba como abogada. Teniendo una fuente de ingresos fijo, siempre tuvo claro que le gustaba el mundo de la empresa.

Los hijos, Julia, bióloga; Ramón; ingeniero industrial; y Juana, licenciada en empresariales; siempre tuvieron muy presente la empresa.

1.2. El negocio familiar

En la actualidad, la familia ha hecho una diversificación vertical como horizontal. Sabiendo aprovechar las sinergias de su negocio para montar un bufete de abogados como también mantener la explotación de algunos de sus inmuebles, como por ejemplo una franquicia de una cadena de perfumes, y naves para la manipulación de la fresa, cultivo dominante en Huelva.

Es precisamente la ingeniería de Ramón, hijo menor de la familia, la que le permite adentrarse en el mundo de la agricultura, ya que realizan proyectos de explotaciones de fresas.

Con este conocimiento previo y aprovechando las oportunidades que brindaba la crisis con el abaratamiento de algunas fincas, deciden asociarse con un amigo de la infancia, ingeniero agrónomo, que se había trasladado a Almería. Optan por meterse de lleno en el sector agrario en el año 2009.

1.3. El cultivo de invernaderos

La familia tenía conocimientos de cómo se trabajaba en la zona de Huelva, pero eso de los invernaderos en Almería, ¿cómo era?

Un invernadero es un espacio cerrado capaz de establecer diversos controles de humedad, temperatura y otros ámbitos para una producción hortofrutícola más eficiente. En Almería, este cultivo es el principal impulsor socioeconómico y demográfico; y es que, gracias a su diseño e infraestructura, el invernadero aprovecha la energía solar para alimentar la producción en su interior.

El mercado y los factores competitivos

El principal coste de producción es la mano de obra que por sí sola constituya aproximadamente el 39% del total de los costes de explotación.

El resto de factores determinantes de la estructura de costes son:

- **Gastos corrientes (Aprox. 77%)**
  - Mano de obra (39%)
  - Semillas (8,7%)
  - Agua (2,6%)
  - Fertilizantes (6,6%)
  - Productos Fitosanitarios (5,4%)
  - Energía y transporte (2,2% y 3,2%)
- **Gastos de amortización (Aprox. 23%)**
  - Sustrato/Enarenado (3,9%)
  - Estructura de invernadero (6,8%)
  - Plástico (5,7%)
  - Sistema de riego (3,8%)
  - Bolsa de riego (0,6%)
  - Otros (2,1%)

En el lado de los ingresos, los factores determinantes son:

- La superficie dedicada.
- La producción total.
- La evolución de los precios.
- La evolución de la demanda.

En 2012, la superficie dedicada aumentó 1,6% hasta 29.035 ha. (cultivo bajo plástico).

Dentro de este contexto, destaca el crecimiento de los productos estrella del campo almeriense: tomate (17,4%) y pimiento (10,8%).

La *producción* también creció en 2012-2013 un 4,5% en la campaña. Los factores que afectan a dicha producción son fundamentalmente:

- Mayor superficie cultivado.
- Elección de cultivos y fecha de plantación.
- Condiciones climáticas favorables.
- Presencia de plagas y enfermedades.

1.4. Evolución de los precios

Durante la campaña de 2012-2013 el precio medio de las principales frutas y hortalizas cultivadas en la provincia descendió un 7,1%; perdiendo rentabilidad que no obstante fue amortiguada por el aumento de volúmenes producidos. En la campaña el producto que mejor se ha comportado ha sido el tomate.

El precio diario es un factor crítico en el campo, ya que presenta una gran variabilidad.

1.5. Evolución de la demanda

La marcha de la economía de los países tiene siempre la última palabra. En España a pesar de evidenciar un clima de mejora económica en estas fechas (2014), el consumo de frutas y hortalizas en los hogares retrocedió tanto en volumen como en importe.

En cambio, la evolución del volumen de exportaciones ha sido positiva, continuando con la tendencia ascendente desde hace cinco campañas. Desde septiembre de 2013 a junio de 2014 se incrementó un 8,2% en las toneladas de frutas y hortalizas almerienses comercializadas en el exterior (más de 2.000 millones de kilos).

Este dato tan bueno no se vio correspondido con el valor de los mismos, ya que este disminuyó un 0,5% respecto a la campaña anterior.

1.6. Situación actual de la empresa

La finca actualmente tiene 20 ha. de ellas actualmente están en explotación bajo plástico 15 ha. y 5 ha. se están construyendo en la actualidad; entrarán en producción la siguiente campaña.

La gestión comercial está a cargo de Ramón, ayudado por su hermana Julia; y es Juana quien lleva el control de la administración junto con otras personas que le ayudan en el día a día. También es Juana quien junto con el técnico Felipe se responsabiliza de la producción, que tienen organizada en dos grandes líneas:

- Tomate en rama.
- Calabacín.

1.7. Características de los principales procesos

La localización de sus fincas, en los alrededores de Antas condiciona la planificación de campaña. Cultivan siempre en suelo directo y son ellos quienes compran las semillas y las llevan al semillero, aunque empezaron cultivando en hidroponía, los resultados le llevaron a probar con suelo.

El tipo de invernadero que usa NERIDA hasta la fecha es raspa y amagado.

Para organizar lo que plantan y cuándo, cruzan la información comercial, actualmente cuentan con 15 clientes que ellos llaman tipo A, que son los que le dan el 80% de la facturación, y normalmente tienen un criterio que procuran respetar, preguntar al cliente sus proyecciones para la próxima campaña.

Trabajan siempre con una parte de la producción contratada con Programas Anuales comprometidos con clientes. Normalmente dichos programas tienen precio y volumen fijo.

El porcentaje bajo programa oscila entre el 70% y el 80%. En condiciones normales la producción finaliza en mayo (a finales). La producción procuran homologarla todo lo posible, trabajando con el mismo tipo de riego, semilla, tecnología, etc.

Además de su propio técnico, cuenta con la ayuda de técnicos externos que le proporciona su almacén de suministros. El seguimiento por tanto, recae en Felipe, Juana y otros técnicos.

El riego lo tienen muy optimizado, porque desde que se movilizaron a Almería, le preocupó mucho lo que le decían sus amigos y familiares...” ¿Os vais a un desierto a vivir de la agricultura?”

Además del riego tienen automatizado el sistema de ventilación (ventanas cenitales, estaciones meteorológicas, control de humedad, radiación...)

1.8. Algunas claves diferenciadoras

- Usan su propio canal de comercialización.
- Comercializan sus 15 ha. y 20 ha. de otros productores, (10 de ellas de sus socios que los trajo a Almería).
- Tienen previsto hacer 10 ha. más en los próximos años.

- El transporte, del que hasta ahora se responsabilizaba mayoritariamente el cliente, está empezando a cambiar, y el cliente le pide que sean ellos.
- El almacén solo lo usan como cámara, ya que manipulan en campo.
- Tienen menos de un 5% de reclamaciones del cliente, pero de ellas el 50% son de tres clientes de los 15 que ellos llaman Cliente A.
- Tienen una contabilidad de costes muy detallada gracias a la trazabilidad y a su hábito de medir, controlar y presupuestarlo todo.
- Su producción está en la media del sector, a pesar de que las fincas no tienen una climatología muy favorable, es una zona fría.
- El personal empleado está también en la media del sector.

1.9. Temas a debatir

- ¿Consideras que la situación del mercado es favorable para invertir en nuevas fincas? como herramienta de ayuda ver gráficos anexos con datos sobre la exportación[1].
- Siempre han utilizado raspa y amagado ¿le aconsejarías que probase otros tipos de invernaderos?
- Hasta ahora no han trabajado el producto ecológico, ¿crees que sería una diferenciación o una dispersión el probar en algunos invernaderos?
- ¿Podrían extender la producción a todo el año para fidelizar al cliente? ¿Qué inversiones conllevaría?
- ¿Por qué crees que no han climatizado los invernaderos?
- Con el nivel de gestión (tienen implantado un ERP) y acostumbrados a controlarlo todo han detectado que 3 grandes clientes le ocasionan el 50% de las reclamaciones, pero si rompen son de ellos, pierden el 30% de la facturación. ¿le aconsejarías que no trabajen con ellos[2]? ¿por qué crees que han llegado a esta situación?
- Actualmente el porcentaje bajo programa oscila entre el 70% y el 80%, lo cual facilita la planificación, pero los márgenes son muy estrechos, ¿crees que deben de plantearse reducir dichos porcentajes?
- ¿Qué consejos les darías para sus próximas 10 ha.?
- Y si controlan el canal comercial, ¿le aconsejarías que focalicen sus esfuerzos y aumenten el porcentaje de comercialización de productos de otros agricultores?
- ¿Cómo controlarías el coste de los rechazaos en dicho caso?

[1] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

[2] E.R.P: son sistemas de planificación de recursos empresariales. Se utilizan para mejorar el control y supervisión de procesos de ventas, producción, administración de inventarios, recursos humanos, logística, distribución, entre otros. En Almería los más extendidos son ERP-AGRO (Hispatec) y ERP (Clave).

Caso 2: Agrícola Vasan S.L.

La transparencia en la gestión de clientes

2. Caso 2: Agrícola Vasan S.L. "La transparencia en la gestión de clientes"

2.1. Los orígenes

Aunque parezca mentira, Manolo Gómez es uno de los pocos agricultores de El Ejido que es natural de El Ejido, y descendientes de una familia de agricultores ejidenses desde siempre. Su abuelo ya tenía ovejas en una época en la que era normal que alguien cambiara una oveja por una hectárea de terreno, lo que nos da una idea del valor que en aquella época podía tener una tierra casi improductiva.

Con sus cuatro hermanos, ayudaba a su padre en el cultivo de unas tierras con plantaciones de tomates, guisantes, algunas parras y algo de cereal para el forraje de los animales, regando con la escasa "agua del pueblo" que venía por tandas según el reparto previsto con la comunidad.

Era época de duro trabajo para toda la familia —nos cuenta Manolo— donde dejabas la escuela a los 14 años porque había más tareas que hacer en el campo y porque, además, los que seguían estudiando tampoco demostraban de que con eso se alcanzara mayor éxito.

Aquella agricultura tradicional sólo tenía indicios de lo que sería posteriormente las protecciones de cañas que se instalaban para proteger a las plantas del viento y las magras cosechas se llevaban a las primeras alhóndigas para su venta.

El padre de Manolo decidió construir su primer invernadero como reacción a una granizada que acabó con casi toda su cosecha de tomates, y de la que sólo pudieron salvarse unas pocas plantas para recuperar semillas. Las semillas se vendieron en Murcia sin conocer exactamente su gran valor y la importancia que posteriormente tendrían en la creación de lo que hoy se conoce como "tomate murciano" que, en parte, tiene su origen en Almería. El primer invernadero se dedicó a la plantación de sandías con tanto éxito como para amortizar rápidamente la inversión realizada.

Como vemos, primero con aquellas semillas precursoras del tomate murciano y luego explorando nuevas formas para proteger la cosecha su modelo de negocio tiene la característica de ser novedoso dentro de un sector clásico como el agrícola.

2.2. El crecimiento

Posteriormente, y con el impulso que supuso la colonización del IRYDA, empezaron a estructurarse las parcelas, a excavarse galerías para acceder a los acuíferos, y a diversificarse cultivos, como las plantaciones de perales que hoy suenan extrañas en esta tierra. Con la actividad así generada, tuvieron la oportunidad de comprar a un colono que había fracasado en su iniciativa una parcela de 3.000 metros, ya invernada, y otros 9.000 en enarenado que se invernaría posteriormente.

Aquellos inicios de la agricultura bajo abrigo estaban presididos por pruebas y experimentos de los primeros pioneros, y no deja de llamar la atención, a juicio de Manolo, que la calidad de las primeras instalaciones fueran superiores en concepto y materiales a las que se hicieron posteriormente, cuando proliferó rápidamente la extensión de invernaderos.

Sobre 1987 compra a sus hermanos sus partes de la propiedad repartidas por el padre para no perjudicar el tamaño de explotaciones productivas, y logra hacerse con una extensión total de 21 ha. invernadas con todo tipo de estructuras: planos, asimétricos, raspa y amagado y multitúnel, estructuras que ha mantenido y mejorado pero sin cambiarlas, dado que la densidad de invernaderos en la zona de Las Norias hace difícil hacer obras de envergadura sin afectar a las propiedades colindantes.

2.3. La estructura

Con tal variedad de estructuras, Manolo ha ido incorporando mejoras, automatismos, tecnologías y maquinaria para mantener óptimas condiciones de producción, producción que planifica de acuerdo con las previsiones de la demanda sin deslumbrarse por tendencias o aparentes éxitos de otros. Su enfoque está basado principalmente en una gran especialización en productos muy reconocidos por los clientes y haciendo modificaciones sólo tras haber antes experimentado en sus propios invernaderos ciertas plantaciones de prueba, donde aplica sus técnicas de cultivo, contando con las condiciones climáticas y de agua de su zona, y con su metodología de producción antes de tomar las decisiones más oportunas.

2.4. La plantilla

Considera la experiencia como el principal valor, hasta el punto de que toda su plantilla tiene muy baja rotación incluso para los trabajadores discontinuos, porque sus técnicas de trabajo no necesariamente son las mismas que se utilizan en otras explotaciones y porque quiere garantizar que los métodos que han ido depurando con años de práctica se apliquen escrupulosamente para obtener los resultados previstos.

Agrícola Vasan tiene una estructura de unas 75 personas, de las que 30 son fijos. En estos momentos, Agrícola Vasan tiene la figura de sociedad limitada, gerenciada por él como autónomo.

Toda esta plantilla está centrada en actividades puramente agronómicas y de gestión interna, subcontratándose el resto de tareas de mantenimiento de instalaciones o gestión de residuos, excepto intervenciones muy puntuales y de pequeña envergadura, de manera que ya ha conseguido tener una actividad de 12 meses solapando cultivos entre las distintas fincas, aunque ciertamente la parte más productiva se centra en 9 meses al año.

2.5. Sistemas productivos

Esta experiencia le ha permitido también disponer de tablas de decisión y protocolos sobre tratamientos y correcciones de acuerdo con sus condiciones propias, de manera que la participación de técnicos externos es mínima y sólo para atender problemas puntuales. Los análisis de laboratorios los realiza principalmente con el CUAM creado entre el Ayuntamiento y la Universidad, aunque también recurre a otros cuando necesita de certificaciones que éste no puede ofrecerle por las homologaciones de que dispone.

Su producción actual está centrada en la berenjena y el pimiento, con algo de calabacín, de los que obtiene una productividad por metro muy satisfactoria, aunque por su enfoque comercial que veremos posteriormente, priman más criterios como las unidades por calibre que los kilos de género.

Por supuesto, Manolo tiene cobertura de seguros de todas sus instalaciones, aunque no considera que los seguros específicamente agrarios de cosecha sean oportunos porque, en ocasiones, se convierten en una excusa para relajar la atención o precauciones de todo tipo que hay que adoptar para evitar riesgos.

2.6. Sistema comercial

Su sistema comercial es de venta directa al 100%. Manolo siempre ha sido un gran defensor de las cooperativas, y ha puesto en ellas enorme dedicación, esfuerzo y dinero, pero considera que la propia esencia de la cooperativa unifica la producción y calidad de todos los socios sin considerar las diferencias cualitativas que algunos de ellos pueden aportar. Por eso, cuando en cierta ocasión fueron rechazadas unas partidas porque el cliente encontró trazas de residuos en los productos, los compradores volvieron a buscarle a él directamente, ya que ofrecía unos sistemas de trazabilidad muy rigurosos que garantizaban las condiciones exigidas por el mercado de destino.

Esta relación directa con el cliente final, como es una de las principales cadenas de supermercados del Reino Unido, está basada en una información muy transparente entre ambas partes y en una sólida confianza en la seriedad de ambos, de manera que no se han establecido contratos ni condiciones de precios periódicas (aunque es un tema que no deja de explorarse sistemáticamente) y la principal fortaleza es la

preparación de campañas con una planificación de cantidades mínimas a servir por semana y producto. Para la realización material de todas estas operaciones, Agrícola Vasan cuenta con la colaboración de otro proveedor del cliente para la gestión del tráfico y concentración de entregas, actividades que se compensan con unos honorarios.

Manolo es muy consciente de que la concentración de gran parte de la producción en pocos clientes es un riesgo, pero su estrategia es tener un posicionamiento del producto tan importante en el cliente que el nivel de dependencia es similar por ambas partes. Obviamente, la confianza mutua no significa relajación de controles, y el cliente visita frecuentemente las instalaciones para verificar todos los aspectos de calidad, tanto del producto como de la gestión. A su vez, por parte de Agrícola Vasan, han ubicado de manera permanente a personal propio en el lugar de destino, para vigilar la calidad de las entregas y solventar sobre el terreno incidencias de cualquier tipo.

2.7. Sistema de gestión

Desde el punto de vista de gestión interna, Agrícola Vasan cuenta con un departamento de administración que asume la totalidad de las operaciones, excepto la gestión fiscal, y utilizan para ello aplicaciones estandarizadas para el sector que están disponibles en el mercado informático. La financiación de las inversiones se ha hecho a través de Cajamar y disponen de líneas de crédito para nivelar necesidades de tesorería, “usándolas lo menos posible”.

2.8. Los valores

Con 51 años, Manolo está profundamente orgulloso de su actividad y es muy celoso de sus peculiaridades diferenciadoras, por ese motivo, no es muy amigo de prestar excesiva atención a los logros de los demás ni de presumir de los propios. Por ejemplo, a pesar de la presión de los comerciales de semillas, él prefiere experimentar con pequeñas cantidades, como se indicó antes, antes de tomar una decisión, y reservar las mejores plantas de su cultivo para obtener sus propias semillas, que mejoran las variedades de cara a las siguientes campañas.

Es un convencido de que la venta directa genera más estabilidad de precios y más transparencia de la que ofrecen movimientos con grandes oscilaciones en las alhóndigas. También es un firme defensor de que la venta directa supone un gran incentivo para mejorar la calidad y optimizar la gestión. Ve grandes oportunidades de futuro, y por eso tiene planes de ampliar el almacén donde realiza actividades de confección y envasado, mejorar los locales y ampliar las zonas de servicios y aparcamiento. Además ante cualquier ampliación se ha de tener presente el limitante de encontrar al personal adecuado para la empresa. Desde el punto de vista de crecimiento, le gustaría hacerlo a través de terceros, seleccionando a otros agricultores que merezcan su confianza y compartan con él el mismo enfoque de rigor y calidad, colaborando con ellos en la generación de mayor producción conjunta para atender a las peticiones que ya tiene sin poder atender al nivel que a él le gustaría.

Considera esta orientación al trabajo cercano con el cliente como su mayor logro, y que le ha compensado un cambio en su mentalidad tras muchos años siendo un gran defensor de las cooperativas. Realzar la calidad del producto, ganar el reconocimiento de quien te selecciona como proveedor y entender cuáles son sus criterios son un camino infalible para acceder a las muchas oportunidades que aún tiene este sector en el futuro.

También está orgulloso del rigor aplicado en la construcción de las estructuras, y recomienda no escatimar esfuerzos ni costes para lograr invernaderos avanzados y resistentes; de hecho, construyó uno de los primeros invernaderos en la zona con estructuras galvanizadas, cuando aún no había ni conocimientos ni servicios para trabajar con este material en la agricultura de Almería, y sus instalaciones con multitúnel no han sufrido los desperfectos de otras que se hicieron en los alrededores. El mismo rigor que se emplea en los materiales se aplica también en los tratamientos, y así Agrícola Vasan es un pionero en la implantación de la lucha integrada que hoy se usa en la totalidad de su producción.

2.9. Las experiencias

Desde luego, un camino de éxitos no está carente de decisiones equivocadas, porque sólo están libres de errores los que no hacen nada por mejorar. Así, ha hecho inversiones en instalaciones de calefacción o de CO_2 que no sólo no funcionaron según las expectativas, sino que le enseñaron los criterios de rentabilidad y oportunidad que hay que sopesar antes de abordar ciertas operaciones.

La filosofía de esta organización, y la de quien la dirige, queda patente en una placa que preside su oficina: “No temas a tu competencia, teme a tu propia incompetencia”

2.10. Temas a debatir

- ¿Cuáles son los valores que más aprecia de un trabajador en sus explotaciones?
- Define los requisitos del invernadero ideal para las características de la zona.
- ¿Consideras que la situación del mercado es favorables para invertir en nuevas fincas?
- ¿Cuáles serían los criterios para colaborar con otros agricultores en la comercialización conjunta?
- Si deciden crecer en los próximos 3 años hasta 100 ha. ¿qué consejos le darías?
- ¿Cuáles han sido los criterios seguidos para controlar los rechazos, y qué resultados han obtenido?

Caso 3: Agro la redonda. "La especialización en cooperativa"

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

3. Caso 3: Agro la redonda. "La especialización en cooperativa"

3.1. Los orígenes

Juan Romera es un agricultor de 46 años cuya historia es la representación de un caso muy frecuente en el campo de Almería. En nuestra reunión está también presente su hermano David.

Su familia proviene de La Alpujarra, y su padre fue uno de los miles de andaluces que emigraron a Alemania en los 60, pero a los dos años volvió sin lograr adaptarse al clima, al tipo de trabajos ni al modo de vida que encontró, por lo que pasó directamente a la emigración interior trabajando como empleado y aparcero en los iniciales cultivos al aire de Almería.

La familia, de la que Juan es el hermano mayor, se reunifica para instalarse en Almería en el año 1973, y a los cinco años el padre compra su primera hectárea de terreno, donde construye un invernadero de 7.000 m². La familia crece también hasta los 6 hermanos, y todos participaban en trabajos de la finca con tareas acordes con su edad y con las posibilidades que permite la asistencia al colegio.

Juan resalta de su padre su gran determinación y el arrojo para emprender nuevas iniciativas —una vez que tenía las ideas aclaras— logrando crecer con financiación externa para ir aumentando hasta los 10.000 m², luego otros 5.000, luego otros 10.000 más... y siempre progresando donde casi no existía más apoyo ni conocimientos tecnológicos que ir aprendiendo de los vecinos, y ofrecerles también a ellos las buenas experiencias.

La forma generalizada de vender entonces era usar el canal de las subastas.

Cada nuevo invernadero, cada nueva campaña, suponían una sensible mejora en estructuras, materiales, métodos, sistemas y una permanente progresión de formas de trabajar que, aunque hoy parecen total-

mente superadas y claramente mejorables, ofrecían unos rendimientos muy considerables gracias a un mercado con una gran estabilidad de precios.

En 1987 ingresan en la primera cooperativa, y ese momento supone un auténtico salto cualitativo que merece la mayor consideración para los hermanos Romera. Pertenecer a una cooperativa no sólo era tener un apoyo técnico y comercial del que no habían dispuesto hasta ese momento, sino también la posibilidad de organizar mejor los trabajos y establecer planes de acción mucho más eficientes.

Esta mejor planificación les anima también en especializarse en aquellos productos más apreciados por el mercado y más acordes con las características de sus fincas, por lo que van abandonando la dispersión de esfuerzos en tomates, pimientos y judías para centrarse en el producto que mejor dominan: el pepino de Almería.

3.2. La situación actual

En la actualidad, Juan y David son, junto con su madre, los propietarios de una S.L. como agricultores profesionales, y tienen alquiladas las fincas a su padre, que sigue siendo propietario de los terrenos. Gracias a esta figura jurídica no ha desaparecido el carácter familiar de la explotación. Han aprendido entre todos y de todos, porque no disponen de formación reglada y sólo cuentan con los cursos que ofrecen los suministradores, más informativos que formativos.

Dicha explotación familiar alcanza hoy una extensión de unas 20 ha concentradas en el Poniente con estructuras planas, de raspa y amagado o asimétrico. Juan reconoce que el invernadero multitúnel es técnicamente el mejor, pero la mayor inversión requerida, la complejidad de su mantenimiento y las exigencias de control de clima suponen tales costes y dificultades que no compensan las mejoras de productividad que se consiguen.

3.3. Criterios productivos

Desde hace 15 años dedican más del 80% de sus fincas al pepino porque, independientemente del volumen de facturación, es el producto que les parece que tiene mejor rendimiento. Trabajan en campañas de 10 meses repartidos en dos ciclos tras los que realizan un profundo análisis de los resultados obtenidos, las cosas que podrían haber ido mejor, los problemas que han tenido que solucionar sobre la marcha y un completo juicio crítico de su propio trabajo, de manera que obtienen conclusiones sobre las mejoras que han de incorporar y los ajustes en las estructuras para el próximo período.

Entre tales mejoras, han incorporado algo de calefacción y ventilación automática.

Han abandonado la práctica de la lucha integrada tras varios años porque, en su opinión, su tipo de cultivo no aprovecha bien sus ventajas; el pepino es muy sensible a la virosis y, cuando se hace la suelta de los depredadores, éstos tardan más en instalarse que en hacerse sentir los efectos de las plagas, por lo que han vuelto al uso de productos químicos respetando todos los períodos de garantía para el consumo.

3.4. La plantilla

La estructura de personal está, como promedio, entre 1 y 1,5 personas por ha y Agro La Redonda tiene unas 15 personas fijas en la plantilla con muy poca rotación de los discontinuos, tanto porque prefieren contratar a quienes ya conocen sus métodos cuanto porque los trabajadores del campo se han estabilizado más en los últimos años.

Opinan que no hay métodos mejores o peores en la mayoría de las fincas, pero cada uno tiene sus peculiaridades en su propio invernadero, por ese motivo prefieren no volver a tener que repetir la formación de los trabajadores o desmontar los hábitos que algunos de ellos puedan traer aprendidos de otras explotaciones.

Las funciones administrativas se realizan casi en su totalidad con gestorías externas, incluso la gestión de una tesorería sin líneas de crédito financiero.

La gestión de residuos orgánicos está externalizada para la recogida y traslado a los puntos de transformación, y ellos llevan directamente los residuos plásticos y de envases químicos a los centros de reciclaje.

3.5. Relaciones con la cooperativa

Respecto a la dinámica actual con la cooperativa, donde llevan toda su producción sin precios cerrados por campaña, aprecian cómo los técnicos siempre están disponibles para ayudar ante problemas puntuales, pero opinan que podría mejorarse su dedicación a los trabajos de seguimiento respecto al tiempo dedicado a la burocracia. La cooperativa también se encarga de todos los análisis y pruebas de laboratorio que son necesarias. También, ofrece la cooperativa algo de suministros, aunque la mayoría de las compras las hacen ellos mismos independientemente, agrupándose entre varias fincas para obtener mejores precios.

Uno de los aspectos donde opinan que han influido mucho las cooperativas es en la implantación de una cultura más abierta para los seguros agrarios, de los que ellos mismos ya han suscrito algunos en la última campaña.

Son muchas las cooperativas que existen y mucho también el movimiento empresarial entre ellas, cuando no son tantas las diferencias entre los precios que unas u otras pueden conseguir en los mercados, por lo que a la hora de decidir cuál seleccionar como socios, valoran más la solvencia económica y la seriedad sobre cualquier otra consideración, ya que el tiempo demuestra que las oscilaciones suelen ser coyunturales. Ellos nunca han cambiado de cooperativa, y las opiniones de otros colegas que sí lo han hecho es que, al final, tampoco hay gran diferencia, porque los años buenos o malos lo son para todo el sector, y casi el único cambio es que una mala gestión de la dirección genere deudas a la cooperativa que repercutan luego negativamente en los socios.

3.6. Los planes

A pesar de todo, entre sus planes a medio plazo contemplan el sistema de venta directa. Consideran que, una vez que se tiene un tamaño como el suyo, puede ser interesante acceder al mercado internacional

de manera directa y eliminar intermediarios. Pudiera parecer —dicen— que no es coherente con las tendencias de concentración que existe en el sector, pero también resulta muy tentador. Para Juan, dar este paso o no darlo depende de recabar más información detallada sobre las implicaciones y de hablar con quienes ya lo están haciendo. De nuevo, se demuestra que la prescripción de otros agricultores de prestigio tiene un valor enorme y marca verdaderas tendencias.

También, tienen planes de seguir creciendo en producción basándose en fincas propias, para lo cual se hace imprescindible y limitante el estudio de perfiles que se ajusten a las necesidades de la empresa. No se encuentran cómodos con los alquileres porque, en líneas generales, opinan que las fincas disponibles en ese mercado no suelen ser las mejores. Un detalle muy descriptivo: los invernaderos que sí han alquilado han sido, sobre todo, por establecer barreras de protección alrededor de sus fincas, que les evitaran la proximidad de plagas.

Sienten que hay recorrido en el sector, todavía puede crecerse con género de calidad y ese crecimiento abaratará los costes de las cooperativas y optimizará la especialización de los productores.

3.7. Las experiencias

Valorando su experiencia, consideran que algunas de las malas decisiones que han tomado se deben a no haber detectado a tiempo los cambios de tendencias del mercado, y seguir plantando algunos productos (sobre todo el melón) apoyándose en que “siempre había funcionado bien”.

En sentido contrario, están orgullosos de las decisiones tomadas en épocas de grandes problemas por plagas, donde la mayoría de los agricultores cortaron las plantaciones. Ellos observaron que las enfermedades no afectaban a un descuadre particular de una finca por tener una humedad diferente del resto del invernadero, y reprodujeron tales condiciones en la totalidad reforzando las medidas de protección. Se generó así un éxito enorme ante la falta de género en el mercado y, aunque esta práctica es hoy ya algo generalizado, en los primeros momentos fue una decisión acertada que produjo grandes beneficios, aunque también corriendo grandes riesgos.

3.8. Temas a debatir

- ¿Opina que hay suficiente variedad de géneros en el mercado de Almería, o podría ampliarse el abanico de oferta para fidelizar más a los clientes?
- ¿Cuáles son los valores que más aprecia de un trabajador en sus explotaciones?
- ¿Sería capaz de definir una formación básica con la que debieran contar responsables y trabajadores de los invernaderos?
- Si los alquileres no les parece una buena opción para crecer en extensión ¿qué requisitos de productividad considerarían necesarios antes de acometer nuevas inversiones?
- ¿Han experimentado alternativas a la implantación de la calefacción en pepinos? ¿Con qué resultados?
- Si deciden crecer en los próximos 3 años hasta 100 ha ¿qué consejos darían?
- ¿Cómo analizan los rechazos propios y los del resto de agricultores de la cooperativa?

Caso 4: Entinas Park. "Centrados en la correcta ubicación y aplicación de tecnologías"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

4. Caso 4: Entinas Park. "Centrados en la correcta ubicación y aplicación de tecnologías"

4.1. Los orígenes

Nos reunimos con Juan Sánchez en las instalaciones del Centro Experimental de Las Palmerillas. Le acompaña en la reunión su hermano Manuel quien, con su formación técnico-mecánica, lleva la responsabilidad de producción.

Con 44 años, Juan es hijo de aquellos agricultores de Melicena en Granada que empezaron con las primeras prácticas de enarenado antes que en Almería. De hecho, su padre vino en los años 50 a montar el primer enarenado en La Cañada para un familiar suyo.

Cuando la familia se instaló en Almería, empezaron trabajando en fincas de otros propietarios, luego alquilaron invernaderos y tuvieron experiencias como aparceros con aquella fórmula de reparto 40/60 entre propietario y agricultor hasta que se hicieron con su primera hectárea de invernadero. Con los buenos resultados, las propiedades de la familia fueron creciendo hasta las 3 Ha bien comprando invernaderos que otros dejaban de explotar, o tierras en baldío para empezar su preparación desde cero.

Las estructuras de los primeros invernaderos eran planas o de raspa y amagado, actualmente tienen también alguna de multitúnel en la totalidad de sus propiedades de unas 65 Ha todas ellas situadas en el Poniente, tras la compra a Cajamar de algunas fincas que habían pasado a ser propiedad de la entidad.

4.2. La situación actual

Para gestionar estas fincas, desde 1994 tienen una estructura de varias sociedades limitadas y cooperativas, y producen mayoritariamente pepinos y pimientos en una campaña que se extiende a los 12 meses, alternando cultivos y completando con algo de tomate, melón, cherry y sweet bite, aunque en cantidades muy pequeñas y para cubrir necesidades de la cooperativa.

Este es un punto de gran importancia en la actividad de Juan, ya que es el presidente de una importante cooperativa (NatureChoice) compuesta de 8 socios que provenían principalmente de Ejidomar, y esta posición le hace considerar a la cooperativa, sus planes, normas y necesidades como un hecho fundamental en su actividad.

4.3. Criterios productivos

De acuerdo con ello, en una cooperativa con pocos socios es relativamente fácil acordar los planes de campaña y ajustarse a las recomendaciones del Consejo Técnico. Estos técnicos de la cooperativa hacen sus trabajos de seguimiento y análisis de la campaña de manera muy independiente, accediendo directamente a los invernaderos y tomando las muestras para verificar calidades y detectar posibles problemas cuando se está a tiempo de poner medidas. Todas las fincas usan lucha integrada en lugar de pesticidas químicos.

Entre las actividades que su cooperativa no tiene es la de los suministros para todos los insumos o servicios, porque la experiencia les ha recomendado abandonar una actividad que era más fuente de problemas que de ventajas. Así, cada socio gestiona independientemente a sus proveedores o la retirada y eliminación de sus residuos.

Una de las características de las explotaciones de Juan es la incorporación de calefacción por aire en una 40 Ha para los cultivos de pepino, y utilizando esta tecnología consiguen un incremento en kilos de producción que compensa el mayor coste para conseguirlos.

El 70% de su plantación es con tecnología hidropónica, por lo que tiene implantados todos los sistemas de sensores y dosificadores de nutrientes en el cabezal de riego.

4.4. La plantilla

La estructura de personal necesaria para esta explotación es de unas 90 personas, de las que 50 son fijas.

No es Juan muy amigo de repetir con los trabajadores discontinuos, primero porque hay una gran fluctuación en la mano de obra disponible en la zona, y segundo porque su experiencia personal le ha recomendado variar de acuerdo con necesidades puntuales sin generar dependencias mutuas que, a medio plazo, tiene más perjuicios que ventajas.

Los encargados de las fincas lo son también de reclutar al personal que precisan en cada momento, y esta fórmula les ha demostrado suficiente eficiencia y flexibilidad como para no acabar de ver hasta qué punto las experiencias de otros sobre beneficios compartidos con los aparceros representan una ventaja real.

4.5. Gestión interna y comercial

Naturalmente, toda la producción de Entinas Park se comercializa a través de NatureChoice, y considera que los atributos de una cooperativa para captar socios estables, y que actúen como verdaderos miembros de la organización, residen en la seriedad y la transparencia.

Juan es muy consciente de que en nuestro campo hay tensiones y oportunistas que hacen "cantos de sirena" para captar producciones de los agricultores, pero los que prestan atención a tales promesas deslumbrantes acaban decepcionados, o encontrándose con incumplimientos respecto a lo que parecía ser una camino fácil, tal vez excesivamente fácil, porque este mundo de la agricultura almeriense es un trabajo duro que exige plena dedicación, atención a todos los detalles y una presencia permanente. "Esta es una profesión que tiene que gustar, o se convierte en una carga que difícilmente compensa los beneficios obtenidos a todos los niveles".

Respecto a los criterios de precios, en su cooperativa es frecuente fijarlos para los géneros de apoyo y que se producen para complementar necesidades de los clientes. En estos productos, ocasionalmente usan envases con la marca del cliente, pero normalmente es la de la cooperativa la que se emplea en toda la confección.

Utilizan gestorías externas para todas las labores administrativas, y su inversión en software se centra en aplicaciones para la gestión de costes. Han pasado por programas estandarizados, pero en su experiencia se han encontrado con enfoques más financieros que de costes, por lo que están haciendo pruebas con hojas de cálculo para definir y experimentar las especificaciones de lo que realmente necesitan para una correcta gestión del personal (desde el punto de vista de la productividad) y de los costes de explotación.

Desde hace 4 ó 5 años, esta tarea estaba en manos de técnicos propios, pero la demanda de dedicación a cuestiones agronómicas les quitaba tiempo a este trabajo, por lo que ahora han incorporado a dos personas exclusivamente para esta función. No tienen mucha experiencia, pero la irán adquiriendo pronto con más concentración sólo en tal responsabilidad.

Respecto a la gestión de seguros, tienen para todas las instalaciones, y sólo muy recientemente han incorporado seguros agrarios para una sola finca.

4.6. Las tendencias y sus planes

En cuanto a las tendencias, son conscientes del crecimiento de la venta directa, que puede convivir con la comercialización en destino hecha por las cooperativas. También son muy conscientes de que, tal vez, hace tiempo que debería haberse empezado con la diversificación de géneros para ofrecer más posibilidades al mercado y posicionarse mejor con los clientes. Está muy bien especializarse y mejorar en aquello que se conoce bien, pero no abarcar más productos es permitir la entrada a otros competidores que pueden ir tomando fuerza.

Lo mismo puede decirse de la industrialización. Aunque la cuarta y quinta gama, o las conservas, no acaban de entenderse bien en Almería con carácter general (y sí en Murcia) debería haber al menos una

fábrica, una fábrica que tal vez no generara beneficios y tuviera que ser mantenida por la Administración o las asociaciones empresariales, pero que hiciera pruebas, marcara tendencias, canalizara flujos y fuera tomando posición en un segmento que cada vez tiene más importancia. El error de considerar que las conservas se hacen con destríos es desconocer cómo funciona esta industria y sus necesidades de género de gran calidad y aprovisionamiento permanente.

Sus planes generales son de aumentar producción, siempre con fincas propias, porque saben que aún hay mercado para más género de calidad y porque la cooperativa necesita más kilos para cumplir sus programas y compensar la pérdida de algunos socios con extensiones significativas.

Además, para cualquier ampliación han de prestar atención a la idoneidad de los perfiles que el mercado ofrece para incorporar a la empresa.

Desde el punto de vista de estructuras, también analizan las tendencias de construir invernaderos multitúnel, pero su incremento de productividad, que cifran en menos de un 10%, no compensa en su opinión el incremento de costes ni, por supuesto, las dificultades de mantenimiento que acarrean.

4.7. Las experiencias

De acuerdo con su trayectoria, consideran que trabajar muy íntimamente integrados en una cooperativa es una manera de minimizar el riesgo de incurrir en graves errores, aunque no se eliminan del todo. El error más frecuente, o el más fácil de caer y que han experimentado en carne propia, es no saber detectar a tiempo cuando un producto comienza su declive. Es normal seguir la tendencia de cultivar algo que resulta muy productivo, pero si no se analizan bien los cambios en la tendencia del mercado o la aparición de competidores con precios imbatibles, puede seguirse con la producción por inercia hasta alcanzar niveles de pérdidas difíciles de compensar. A ellos les ha pasado con los melones, y pueden dejar constancia clara de la experiencia.

Respecto a los éxitos de los que se sienten más orgullosos, destacan sin duda la modernización y optimización de las instalaciones. Saben que muchos agricultores siguen sin creerse que implantar automatismos de ventilación o calefacción son muy rentables, pero sólo dejan de serlo si no se gestiona adecuadamente, porque no es algo que se pueda hacer sin obrar coherentemente en todas las actividades que hay alrededor de la tecnología.

Un aspecto de la tecnología a considerar para la comercialización es la referida a la que se aplica en la confección del género. Los mercados exigen ciertas condiciones que, si no se les dan, directamente excluyen a buenos productos de entrar en el juego comercial, y la demanda del mercado inglés sobre el envasado del pimiento tricolor es una buena muestra de ello.

La tecnología es algo fundamental en la competitividad de la agricultura intensiva, hasta tal punto que, con frecuencia, se pone en ella la esperanza de compensar deficiencias en el punto principal del éxito, y que no siempre se considera: la ubicación del invernadero. Desde luego que implantar calefacción puede compensar estar en un lugar más frío, pero hay que calcular muy bien si ese mayor coste de producción compensa lo que podría haberse evitado.

Ponen como ejemplo a los que han invertido en el Levante tratando de usar la misma forma de trabajo que en el Poniente, cuando no sólo cambia el clima, sino el tipo de agua de riego. La altura, orientación, y muchos otros detalles pueden variar significativamente la productividad de un invernadero respecto a otro a muy pocos kilómetros de distancia.

4.8. Temas a debatir

- ¿Opina que hay suficiente variedad de géneros en el mercado de Almería, o podría ampliarse el abanico de oferta para fidelizar más a los clientes?
- ¿Cuáles son los valores que más aprecia de un trabajador en sus explotaciones?
- ¿Sería capaz de definir una formación básica con la que debieran contar responsables y trabajadores de los invernaderos?
- Si los alquileres no les parece una buena opción para crecer en extensión ¿qué requisitos de productividad considerarían necesarios antes de acometer nuevas inversiones?
- ¿Han experimentado alternativas a la implantación de la calefacción en pepinos? ¿Con qué resultados?
- Si deciden crecer en los próximos 3 años hasta 100 ha ¿qué consejos darían?
- ¿Cómo analizan los rechazos propios y los del resto de agricultores de la cooperativa?

Caso 5: Godoy hortalizas. "La especialización en el producto"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

5. Caso 5: Godoy hortalizas. "La especialización en el producto"

5.1. Los orígenes

Nos recibe en el almacén de la empresa Felipe Godoy, de 45 años, que dirige la producción de la empresa junto a su hermano en el área comercial.

Los orígenes se remontan al año 1975, cuando su padre, que era corredor de fincas y aparcero en cultivos al aire libre, consigue la primera propiedad de colonización, la casa y dos hectáreas, de las que inverna la mitad y sigue creciendo poco a poco.

Felipe trabaja en esta explotación desde los 15 años, encargándose ya desde esa edad de todas las labores del campo y de llevar el género a las subastas.

El crecimiento ha sido tanto con fincas en barbecho como con invernaderos ya construidos, donde han puesto especial atención en emplear los mejores materiales en las estructuras.

Su negocio está basado en la venta directa tras posicionarse bien con la compañía hispano-holandesa Alhuco. Cuando ésta se disolvió y comenzó a gestionarla AgrupaEjido, no tuvieron grandes oportunidades de participar en la constitución de la nueva sociedad, por lo que pasaron a atender directamente a la demanda de los clientes con los que ya tenían una relación más estrecha y que querían poder acceder al control de calidad de sus suministradores.

5.2. La situación actual

En Godoy Hortalizas tienden a la concentración de fincas grandes con parcelas cercanas y en estos momentos han llegado a una extensión total de 110 ha repartidas en 70 fincas en el Levante y otras 40 en tierras de Almería.

Sirven al mercado unos 25 millones de kilos, de los que menos de 10 son de producción propia y el resto de otros colaboradores que trabajan estrechamente con ellos. Todo este volumen es, en más del 90%, de pimiento California, haciendo también algo de Palermo, o melón, cuando se precisa para completar programas de suministro.

Han seleccionado el pimiento California como especialidad porque les permite una gran flexibilidad en las fechas de corte, de manera que ésta se produce sólo cuando se recibe un pedido en firme, y se genera directamente la orden de envasado manual y la puesta en la frontera en menos de 24 horas. "Es cierto que algunos de nuestros pimientos no tiene el peso exacto, o no brillan como los que han pasado por calibradoras o limpiadoras, pero son los más frescos y los mejor tratados". Antes que una pérdida, para el cliente orientado a la calidad resulta una ventaja.

Su producción es de 12 meses, habiendo superado la típica campaña del mercado holandés de diciembre a marzo. Ahora tienen mayor concentración de ventas en el Reino Unido, con unos 4 millones de kilos que están programados en acuerdos de campaña.

La tipología de invernaderos es casi todo con estructuras de raspa y amagado, de distintas épocas pero con buena construcción, con cultivo en el suelo y sin más automatismos que en el riego, porque prácticamente toda la ventilación se hace de forma manual.

Una característica de su producción es que toda la normalización y el envasado se hacen directamente en las fincas, disponiendo de una flota de camiones propios que están permanentemente distribuyendo cajas vacías y recogiendo las llenas en sus dos centros logísticos de la Mojonera y Níjar.

5.3. Criterios productivos

Trabajar con este género les permite que, si no hay pedidos un día o varios, los productos aguantan perfectamente en la planta en las mejores condiciones y sin correr ningún riesgo.

Con este enfoque, no es de extrañar que Felipe diga que "mi negocio es producir y bien" porque no se percibe que exista un problema de encontrar clientes sino de poder atender a los que llegan.

Las diferencias entre las dos grandes áreas de producción, Levante y Poniente, obligan a actuar en consonancia con las particularidades de cada una, pero ha llegado el momento en que, a pesar de las diferencias en clima y calidad del agua, apenas las hay en resultados o productividad. Los servicios disponibles en cada zona tienen también pequeñas diferencias, pero tienden a igualarse con algunos matices sin importancia práctica.

Una estrategia basada en los valores de frescura está avalada por las certificaciones más exigentes, y la empresa cuenta con las que superan las exigencias más ambiciosas. De todos modos, lejos de conformarse con los procedimientos propios de las certificaciones, la empresa recibe permanentes visitas de los clientes para comprobar en profundidad y sobre el terreno que se cumplen sus propias condiciones.

Además de eso, tienen un contrato con Agrotecnco como compañía independiente para auditar de manera permanente si se cumplen los compromisos adquiridos y detectar áreas de mejora con análisis microbianos, de agua, suelo, género, condiciones del personal, sistemas de trabajo y de administración.

5.4. Enfoque comercial

Disponen de tres marcas comerciales para identificar a sus productos en el mercado, aunque sus principales clientes ingleses hacen las últimas labores de envasado con las presentaciones requeridas en los puntos de venta final.

Tienen también clientes en Francia, Italia, Alemania y, recientemente, en países del Este. Pese a este gran número de clientes, hay algunos especiales de gran importancia y prestigio en Inglaterra con los que tiene comprometidos suministros a 12 y 10 meses, respectivamente.

La competencia existe, desde luego, y puede tomarse a Israel como un buen ejemplo por calidad y precio, pero no tienen la misma capacidad de producción, y sus efectos se notan muy puntualmente sólo cuando lanzan un barco al mercado con precios muy competitivos, pasando ese momento, todo vuelve a su estabilidad.

Felipe nos dice que la captación de clientes es una cuestión de prestigio y fiabilidad. Si los clientes confían en un suministrador no sólo son más fieles, sino que traen más clientes. Por el contrario, provocar una decepción no afecta sólo a la pérdida de una cuenta, sino a una posible desbandada.

Siguiendo esa estrategia, la empresa se encuentra en la situación de rechazar peticiones de suministro por ser más los clientes que llegan, sin haber hecho acciones de prospección, que los que pueden atender con garantía, y así pueden crecer no sólo en diversidad de mercado sino en ampliación de servicios a cada uno en particular, como ha sido la ampliación de campaña a 12 meses de suministro en sustitución de otros aprovisionamientos que hace poco se realizaban los compradores alrededor del verano desde Murcia.

5.5. La plantilla

Esta actividad continua durante 12 meses hace que la plantilla de unas 200 personas sea bastante estable y se solapen las actividades a desarrollar entre las diversas fincas, quedando apenas espacio en verano para concentrar los turnos de vacaciones del personal mientras se hacen los mantenimientos de los invernaderos. La organización del trabajo se hace controlada desde el almacén central y en una estructura de responsables por fincas para distribuir los trabajos.

Este equipo se completa con 4/5 personas en el almacén para tareas de carga y descarga, y otros tantos para labores administrativas, donde también participan varias gestorías en función de sus respectivas especialidades.

5.6. Gestión interna

Su forma jurídica es de una sola sociedad limitada para la comercialización y varias para la producción, donde también hay otras figuras más. También se trabaja con colaboradores con los que no hay contratos que comprometan a las partes, pero que sí disponen de las mismas certificaciones y homologaciones como para compartir partidas de cara al cliente.

Usan un software comercial específico para la agricultura, del que están relativamente satisfechos aunque saben de otros ERPs más potentes (y más caros); saben también que cualquier modificación en este tema genera bastante tiempo de problemas y ajustes, y esto les hace ser conservadores antes de decidir cambios.

5.7. Los planes

Los planes de la empresa están enfocados 100% al crecimiento, crecimiento para poder asumir la parte que ya comercializan y producen de manera subcontratada, y crecimiento para abarcar más mercado que ya ha demostrado que espera ser atendido, y tal crecimiento se hará con fincas propias o de colaboradores

Merece la pena reseñar que las fincas que colaboran con Godoy Hortalizas, y que suponen una parte muy importante de su volumen de ventas, no están vinculadas por contratos y no tienen más compromisos que el de la calidad avalada por las oportunas certificaciones, de manera éstas pueden encontrar un canal comercial que les resulte más ventajoso, y pueden decantarse por él sin problemas. Esto mismo hace la propia empresa Godoy; es cierto que produce para suministrar los planes comprometidos por campaña con sus clientes, pero tampoco deja de participar en la actividad local, y aporta género cuando existe excedente y es necesitado por las cooperativas.

Reconoce Felipe que pueden tener sobrepasado el tamaño óptimo desde hace tiempo, pero el riesgo de empezar a recortar las peticiones de un cliente es demasiado alto. Por otra parte, en cualquier ampliación deben tener en cuenta la cualificación y disponibilidad del personal adecuado.

5.8. Las experiencias

Revisa Felipe su historia para resaltar algunos errores y aciertos que pudieran servir de referencia a otros y, entre los primeros, destaca los muchos millones gastados en hacer intentos para implementar una tecnología que era útil para otros, como los holandeses, pero no para ellos. Así han sido sus experiencias con la calefacción y el hidropónico.

Por el contrario, entre los aciertos destaca la sencillez, el cultivo en el suelo cuando se dispone de las condiciones óptimas para ello, la ventilación manual, la calibración en finca...etc. todo aquello que no sólo es propio de nuestra agricultura, sino que ahorra costes, y docenas de problemas.

5.9. Temas a debatir

- ¿Qué ventajas puede ofrecer la especialización en un solo producto respecto a la variedad para cubrir más necesidades del mercado?
- ¿Cuáles son los pasos a dar para cubrir los 12 meses de producción?
- ¿Sería capaz de definir una formación básica con la que debieran contar responsables y trabajadores de los invernaderos?
- ¿Qué tipo de acuerdos y condiciones hay que establecer entre diversos propietarios para hacer una comercialización conjunta?
- ¿Cuáles son las precauciones principales para cultivar en suelo?
- ¿Dónde situaría el techo de crecimiento por inversión, mercado o dificultades de gestión?
- ¿Cómo analizan los rechazos de clientes, tanto los propios como los del resto de agricultores colaboradores?

Caso 6: Juan Miguel Romera. "Los pasos firmes y meditados"

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

6. Caso 6: Juan Miguel Romera. "Los pasos firmes y meditados"

6.1. Los orígenes

Juan Miguel es un agricultor de 42 años que, como muchos otros, proviene de una familia de Albuñol donde tenían algo de agricultura y cabezas de ganado para subsistencia.

Llegaron a Almería en 1970 atraídos por las oportunidades que empezaban a despuntar, dedicándose su padre a la agricultura como medianero, y los veranos trabajaba también en la construcción de invernaderos, que entonces proliferaban a buen ritmo.

Cinco años más tarde, compró una pequeña finca en baldío y levantó su primer invernadero, y fue cambiándolo por otros y ampliando, dedicados principalmente al calabacín y tomate. Aquel emprendedor hoy tiene 70 años y, aunque ya no trabaja en las fincas, no falta un día en los paseos por los campos y aún comenta Juan Miguel las tareas a realizar y los trabajos del día. Sigue siendo su vida.

Desde muy joven, Juan Miguel tenía asignada la responsabilidad de algunas parcelas titularidad de la familia, hasta que se independizó totalmente y unió las tierras que le correspondieron de las particiones familiares a las que aportó la familia de su mujer. Renovó completamente las estructuras y puso nuevos invernaderos de tipo raspa y amagado, manteniendo la expansión de sus propiedades hasta completar sus actuales 24.000 m².

Siguiendo la tradición familiar, Juan Miguel participaba intensamente del mundo cooperativo cultivando principalmente pepinos. No había conocido otro sistema y el método de las alhóndigas le parecía un mundo completamente extraño para su modo de trabajar. De todos modos, y reconociendo la seguridad y los beneficios que las cooperativas reportaban, había algo que no terminaba de encajarle cuando veía que los resultados eran promediados entre todos los participantes, y no necesariamente acordes con sus esfuerzos individuales en mejorar calidades.

6.2. La situación actual

En 2009 crea la sociedad Agrolíder S.L. con Felipe Godoy, que ya estaba bien posicionado en la venta directa con Godoy Hortalizas, y comienzan la explotación en una finca de 160.000 m² más otra de 80.000 m² en régimen de alquiler. También crea la sociedad Romeratur S.L. con su hermano, y explotan en ella 90.000 m².

Su paso al sistema de venta directa lo califica como trascendental. Es cierto que tuvo que aprender a tomar decisiones que con la cooperativa no le correspondían, pero el impacto de tales decisiones en sus resultados le demostró que era el camino donde encontraba su verdadera realización.

No fue un paso fácil, y de hecho estuvo todo un año compartiendo ambos sistemas, hasta que decidió concentrar tanto sus fincas propias como las que tenía en sociedad en ese sistema, cambiando también el tipo de género para especializarse en el pimiento Palermo, del que tiene toda la producción que comercializa la sociedad.

Un nuevo producto, un nuevo sistema de ventas y unas nuevas responsabilidades constituyen un cambio de gran calado, pero es ahí donde ha encontrado el modo de trabajar que verdaderamente es gratificante y donde encuentra no sólo mejores resultados, sino más incentivos para abordar mejoras permanentes.

6.3. Criterios productivos

El sistema de trabajo establecido, cortando siempre bajo pedido y haciendo toda la normalización y envasado en el campo, representa, en su opinión, la manera más ágil y más rentable de mantenerse en este negocio.

Desde luego, reconoce que es un mundo complejo y lleno de variables y de incertidumbres. Por eso, en sus invernaderos no ha incluido aún ventilación automatizada, porque ha aprendido que son muchos los factores a tener en cuenta para la regulación del ambiente (diferenciando muy bien ambiente de clima). Muchos automatismos no consideran la concentración de CO_2 en el invernadero y tienden a cerrar la ventilación en cuanto hay viento, pero eso perjudica, o al menos no ayuda, el crecimiento equilibrado de las plantas.

Juan Miguel ha analizado profundamente la estructura de los invernaderos de la zona para identificar cuáles son las claves del éxito, que él no duda en asignar a la roturación del terreno. Los invernaderos están diseñados prioritariamente para soportar los vientos, pero ésa es sólo una parte de la función. Por eso, se lamenta de haber visto construir magníficos invernaderos con estructura multitúnel (que califica como “el invernadero perfecto”) pero sin prestar atención ni a la calidad de los materiales empleados ni a los sistemas de cultivo que van a realizarse en él.

Es un observador meticuloso y profundo que no duda en asegurar que lo más difícil es llegar a identificar “lo que tienes y lo que quieres”. Asegura que sólo una vez que se ha sido capaz de diseccionar todos los elementos que intervienen en la producción, y la relación que existe entre unos y otros, es cuando se está en condiciones de tomar las decisiones correctas.

Opina que tecnología hay mucha que casi toda ella es aplicable y que no hay soluciones únicas, pero el mérito está en lograr el equilibrio entre todos los recursos, las inversiones y gastos que generan y su contribución al resultado final. Él lleva cuatro años analizando automatismos de ventilación y no acaba de encontrar el que le resulte convincente; mientras tanto, sigue utilizando un criterio basado en el saber hacer que se consolida diariamente con el estudio de los resultados.

Nos dice: "hacer una finca más productiva no necesariamente la convierte en más beneficiosa", y pone como ejemplo los ahorros que pueden conseguirse en calefacción si se aprovechan al máximo las ventajas del clima de Almería ("siempre que la estructura del invernadero aguante"). A veces se corre el riesgo de cegarnos con ejemplos no aplicables, como los invernaderos holandeses con calefacción hasta los 18º, y considera que, en el caso de ellos, no tienen más remedio que hacerlo así porque compensan con más temperatura la ausencia de luz que padecen. De esa manera, el rendimiento de kilos por metros es correcto, el aspecto del producto perfecto pero... la calidad en sabor y fortaleza está definitivamente comprometida.

Juan Miguel es un defensor de la innovación permanente, pero sin perder de vista que hay que filtrar toda la información disponible, y eliminar los sesgos que puede introducir cada fuente para dar pasos firmes.

Su método de producción es plantando en el suelo con una fertirrigación a demanda, y planifica las campañas de acuerdo con los planes de entrega acordados con los clientes, que también suelen estar acompañados de compromisos de precios.

Respecto a los tratamientos contra las plagas, todo lo tienen con lucha integrada, y considera que no sólo es bueno para el producto y el consumidor, por no haber restos de pesticidas, sino también para la propia tierra del invernadero. Este es el tipo de conclusiones basadas en la observación, la experiencia y la comparación entre sistemas, aunque no tengan una base científica que las avale.

El control de calidad lo hace con una empresa de ingeniería externa para eliminar cualquier sesgo. Los técnicos de esta empresa hacen todos los seguimientos y controles que se requieren en las diversas certificaciones de que dispone, y tales controles se ven incrementados con las permanentes visitas de los clientes, que entran a fondo en los detalles más mínimos de la producción y la gestión.

6.4. Enfoque comercial

El 90% de esta producción es para el mercado inglés que es el que mejores precios paga, pero con unos niveles de exigencia en lógica proporción. Este mercado se basa en criterios de calidad y de garantía, por lo que acaba de empezar campañas de 12 meses para no deteriorar la fidelización del cliente si le deja meses en los que ha de buscar productos en otros sitios.

Esta ampliación al ciclo de 12 meses ha tenido también otros efectos, como hacer que los flujos de tesorería se equilibren más para reducir el uso que estaba haciendo de líneas de crédito, ya que en campañas más cortas es precisamente cuando no hay producción ni ventas cuando más necesidades de inversión tiene la explotación.

6.5. La plantilla

También, como consecuencia de la ampliación de la campaña, sus 20 empleados tienen trabajo permanente todo el año, no sólo solapando cultivos, que lo hacen, sino también cambiando de funciones porque, según nos explica, cuando alguien trabaja en la siguiente actividad de lo que hace normalmente, es cuando comprende qué cosas pueden hacerse mejor, qué pasos pueden evitarse, y cómo reducir los problemas o correcciones.

Considera que el que las personas estén contentas con el trabajo que hacen y el lugar donde lo hacen es fundamental para que el rendimiento y la calidad sean buenos, y para que el resultado final satisfaga por igual a la empresa y los trabajadores que se ven comprometidos con él. Apenas tiene rotación.

6.6. Gestión interna

Desde el punto de vista de control de gestión, dice tener el más escrupuloso: “Mi mujer es de Empresariales y es quien se dedica a esta tarea, y lo hace con mucha más exigencia que cualquier gestoría externa”. Ella trabaja también en la administración de Godoy Hortalizas y utiliza distintas aplicaciones especialmente diseñadas para el sector hortofrutícola.

En cuanto a los seguros, desde siempre tiene seguros sobre los invernaderos, pero en la próxima campaña tiene previsto contratar de nuevo los seguros agrarios, que había abandonado, porque ha tenido malas experiencias recientes con virus y no quiere correr más riesgos.

6.7. Los planes

Juan Miguel tiene muchos planes, “me faltarán años de vida para hacerlos todos”, y el que más le apasiona es el de acometer un plan de competitividad global, donde el personal tenga un papel importantísimo para lograr un ambiente de confianza mutua que refuerce el compromiso de todos con un proyecto común.

Este plan podría llevarle a duplicar la producción y quiere acometerlo sin recurrir a financiación externa, lo que le obligará a dar pasos cortos y sólidos que generen los beneficios necesarios. No es partidario de acelerones cogiendo atajos porque, según sus palabras, “no sabes lo que te encontrarás por el camino si vas por fuera de una buena carretera”. Pasos cortos, sí, pero con un punto muy claro en el horizonte para no perder la concentración sobre dónde quiere llegar.

Por otra parte, para cualquier ampliación venidera deben tener en cuenta la necesidad de encontrar al personal adecuado para las necesidades de la empresa.

6.8. Las experiencias

Las enseñanzas que le ha ofrecido esta forma de pensar no le han evitado errores (“podría emplear un mes en contaros errores”) pero son errores que considera importantes porque le han enseñado cosas que no habría descubierto sin ellos, y que no sólo han servido para corregir, sino para reaplicarlos a otras

circunstancias similares. “Si son tus propios errores, de las decisiones que tomas según tu conocimiento, y no pierdes el tiempo en buscar excusas o rendir cuentas, muchas veces pueden valer la pena”.

Cita como ejemplo de un error el que, al preparar un nuevo invernadero, usó maquinaria pesada que dejó el terreno tan compactado que las plantas no podían crecer en la raíz, y de ahí aprendió a usar sistemáticamente tensiómetros. O con un invernadero que tenía unas plantas espectaculares por el buen manejo de la luz, pero que crecían sin producir fruto, y ahí aprendió la importancia de gestionar la concentración de CO_2 para crecer tanto en tallos como en raíces...

Su resumen de los aciertos es más profundo y refleja una filosofía de vida: “Mi mayor acierto es trabajar en lo que me gusta”. Ese aspecto vocacional es lo que incentiva la innovación y despierta la creatividad. Por eso, Juan Miguel se considera un afortunado.

6.9. Temas a debatir

- ¿Qué ventajas puede ofrecer la especialización en un solo producto respecto a la variedad para cubrir más necesidades del mercado?
- ¿Cuáles son los pasos a dar para cubrir los 12 meses de producción?
- ¿Sería capaz de definir una formación básica con la que debieran contar responsables y trabajadores de los invernaderos?
- ¿Qué tipo de acuerdos y condiciones hay que establecer entre diversos propietarios para hacer una comercialización conjunta?
- ¿Cuáles son las precauciones principales para cultivar en suelo?
- ¿Cómo analizan los rechazos de clientes, tanto los propios como los del resto de agricultores colaboradores?

Caso 7: NíjarFresh. "Crecer o consolidarse"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

7. Caso 7: NíjarFresh. "Crecer o consolidarse"

7.1. Antecedentes

Hijo y nieto de agricultores de la Vega de Acá en Almería; José decidió estudiar Grado Medio de Técnico en Explotación Agrícolas Intensivas y Grado Superior en Gestión y Organización de Empresas Agropecuarias, en la Escuela de Campomar. Aunque la experiencia en dicha escuela fue muy buena, cuando finalizó sus estudios empezó a trabajar en un campo que no le reportaba mucha satisfacción comenzando como trabajador por cuenta ajena haciendo analíticas agroalimentarias.

7.2. La primera gran decisión

Se dio cuenta que el hecho de trabajar para otro no le motivaba en exceso pero era muy joven y carecía de experiencia para montar su propia empresa. En cambio tenía una cosa muy clara; si decidía emprender en algo necesitaba "un padrino"; era evidente que si se metía en el sector agro, ya disponía de él; su propio padre, el cual llevaba toda la vida en este negocio con una finca de 4 ha. que él mismo explotaba.

En la figura de su padre, José no encuentra únicamente un aval para la entidad financiera, sino un mentor, un asistente técnico, un prescriptor... en definitiva, como pensaba el nuevo empresario a un "padrino".

7.3. Alternativas de inversión

Una vez decidido que se haría empresario y con quién andaría esta aventura; comenzaba una cascada de decisiones todas ellas muy importantes:

1. Lugar del emplazamiento
2. Producto/género que vender
3. Tipo de invernadero/nivel de inversión

La primera era fácil, si quería aprovechar todos los conocimientos de su mentor estaba claro que tenía que ser en Níjar y cerca de la finca de su padre. No olvidemos que dentro de una misma zona las condiciones climatológicas y de características del agua cambian sensiblemente en cuestión de pocas centenas de metros.

Para elegir cuáles serían las plantas, aunque pueda parecer que no es una decisión tan transcendente y en cierto sentido es cierto, que se pueden arrancar y empezar con otras semillas en la siguiente campaña; por otro lado es muy importante debido a que es parte fundamental de la estrategia de ingresos y un traspiés en los primeros años puede suponer no levantar la cabeza.

Finalmente predomina la estabilidad de precios y se decide tras consultar el observatorio de precios (anexo[3] precios tomate en rama año 2010) en poner tomate en rama.

Ya solo tenía que decidir el nivel de inversión, teniendo en cuenta que en España en los años 2010 y 2011 los datos económicos no eran precisamente buenos, incluso tampoco lo eran para Europa, siendo el principal mercado de origen de hortalizas Almería, por lo que a sus 23 años estaba realmente preocupado.

¿Qué hacemos?, le preguntaba al padre: "¿Vamos a lo barato y producimos 13 kg/m²? o ¿a todo lo que de el banco y producimos a 25 kg/m²?

Finalmente, optaron por hacer un invernadero con una fuerte inversión, 4 ha. con 3,5 ha. de cultivo con estructura tipo multitúnel gótico, con doble techo y 8 metros de altura en su copa máxima. Incluyendo además un almacén para confección del género.

Aunque solo tenía 23 años, la Fundación las Palmerillas de Cajamar le hizo el estudio siendo viable.

7.4. El empresario

Pese a su juventud, desde el primer momento José tuvo muy claro la responsabilidad que adquirió. Es consciente que no tenía estructura de gestión, ni tampoco un tamaño que le permitiese acometer ciertas estrategias que otros en el sector si estaban realizando.

Pero, estaba muy seguro que su fortaleza iba a estar vinculada a la producción; gracias a la experiencia de su mentor, su sentido común y perseverancia. Dispuesto a producir a 25 kg/m².

¿Qué pasaba con el resto de actividades vinculadas a la empresa que él no podía controlar o hacer directamente? José tenía claro que las harían otros y normalmente los mismos; refiriéndose a que todo lo que no pase debajo de su invernadero o almacén de confección lo destinaría a personas que le transmitiesen confianza y que normalmente ya llevasen muchos años trabajando con su padre.

No era cuestión de buscar el proveedor más barato sino el más fiable, que la confianza fuese recíproca.

Por otro lado, todavía recuerda la empresa en la que él comercializaba en sus inicios,la cual le adelantaba incluso el dinero.

[3] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

7.5. Focalizándose en la producción

La organización de la campaña la lleva siempre en mente y continuamente va pensando en posibles mejoras.

El comienzo de la campaña cada vez lo está haciendo más temprano, si bien el primer año se retrasó y lo hizo el 15 de octubre, posiblemente este año 2015 comience el 29 de julio para entrar en producción en octubre.

En junio y julio prepara todas las mejoras en el invernadero y después a funcionar.

Fiel a su forma de entender las relaciones, a largo plazo, trabaja con la misma semilla de tomate en rama y el mismo semillero que además le da facilidades de pago aliviándose así la tesorería. Él solo compra la planta, no asumiendo riesgos de germinación.

Aprovechando que el invernadero tiene una muy buena ventilación y luminosidad (colaborando incluso con el suelo blanco) opta por una densidad alta (2 plantas por m^2) a unos 80 céntimos de euro cada planta.

Con una media de 11 personas (oscila entre 7 y 15) incluyendo el manipulado, se encarga de supervisar constantemente hasta el último detalle de la producción como por ejemplo que la planta tenga los frutos convenientes, destallar a tiempo, controlar la fertirrigación o la lucha integrada.

Para el control técnico se apoya en una ingeniería especializada que al menos una vez por semana visitan la finca (aprovechando siempre el padre para acompañarlos).

Respecto a los análisis, normalmente lo que le pide el referencial que tiene implantado (Global Gap) y en caso de ver algo fuera de lo habitual puede encargar algunos ensayos foliares.

Otra característica a destacar es que tiene automatizado el riego y la ventilación.

Dentro de los proyectos de mejora continua ahora está probando a regar con agua caliente (a 20º).Gracias a su labor y del equipo que le ayuda han conseguido producciones de hasta 26 kg/m^2.

7.6. La comercialización y administración

“Sin contratos, un pacto que mientras mutuamente nos interese, seguirá”.

En estos términos resumía José su relación con la empresa comercializadora con la que comenzó y con la que su padre lleva 9 años.

A veces le vende a Vegacañada (sat);pero solo cuando el comercial le dice que no puede. Otras veces el comercial le pide que trabajen fines de semana y por supuesto lo hacen.

Para fijar el precio al que liquidan suelen hacerlo en base a dos referencias de la zona; Casi y Vegacañada (cooperativa y sat especializada en el tomate).

El transporte lo contrata el comercial y solo cuando le vende a Vegacañada lo asume él (siempre al mismo).

La gestión administrativa la lleva José con la ayuda de una asesoría laboral y fiscal. La contabilidad como dice el empresario "me la lleva el banco", él se limita a pagar todo con tarjeta de la empresa e indicando bien los conceptos.

7.7. El futuro

José era consciente que llevaba una buena trayectoria y tenía muy claro sus dos pilares; rodearse de "gente buena" y "no faltar un día" porque en esto del campo "uno más uno no son dos".

Se le presentó un dilema; le había propuesto a un socio comercial montar una finca asumiendo el socio gran parte de la inversión. Tenía 23 años, y le quedaban 11 para pagar el préstamo que rigurosamente estaba devolviendo para su gran tranquilidad, pero tenía la duda de si podía crecer más rápido sin perder el foco en lo que hasta ahora había hecho bien. Además, para cualquier ampliación ha de tener en cuenta que no todos los perfiles son válidos y que debe encontrar los que más se ajusten a las necesidades de la empresa.

Los números que le presentaba el socio le parecían sensatos para un multitúnel como el suyo:

- Inversión: 9 €/m² terreno.
- 16-17 €/m² estructura.
- 2€/m² riego.
- 2€/m² embalse.

Sistema suspendido (para saco de sustratos)igual que con el que él trabajaba.

¿Qué le aconsejaríais?

7.8. Preguntas de debate

- Hace 5 años José invirtió y le salió bien, ¿crees que en estos años el mercado ha cambiado? Ver anexo de evolución de mercado[4].
- La empresa ahora está regando con agua caliente, ¿Consideras que tiene efectos beneficiosos?
- José tenía claro que si quería 25 kg/m² tenía que ir a estructura multitúnel, ¿Crees que se puede obtener esa producción con un sistema más convencional y de menor inversión? Ver anexo[5] de cooperativa de producción entre sistemas de invernaderos.
- El empresario se plantea hacer interplanting, ¿Qué riesgos tiene?
- Trabaja con hidropónico, ¿Qué ventajas crees que tiene?
- Por último, con su experiencia ha demostrado tener una gran capacidad, ¿Crees que debe decirle que si a su posible socio inversor?

[4] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.
[5] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

Caso 8:Naturcharc. “El compromiso ecológico”

Su modelo de negocio novedoso dentro de un sector clásico como el agrícola

8. Caso 8: Naturcharc. “El compromiso ecológico”

8.1. Un año que resume una vida

Quizá el 2011 fue de todos los años, el más duro, y por tanto el más determinante. Hay fechas que no se olvidan, las de las grandes crisis y las grandes decisiones.

Durante tres generaciones seguro que se han tenido que tomar decisiones complejas, no sería esta la primera vez, pero sí de las más críticas.

La crisis sanitaria de la bacteria E. Coli comenzó en Alemania tras detectarse un aumento muy significativo de enfermos con diarrea sanguinolenta. Después de apuntar en varias direcciones, Berlín confirmó que el origen estaba en los brotes germinados de soja encontrados en una granja de Baja Sajonia.

En un primer momento, las autoridades de Hamburgo apuntaron a una contaminación en pepinos españoles, que posteriormente quedó descartada, aunque el daño a los productores ya estaba hecho.

Pero no fue este el único problema de aquel año al que tuvieron que reponerse.

Precursores de la línea ecológica crecieron y crecieron.

8.2. La familia

“Solo he vivido la agricultura durante toda mi vida”, tanto los abuelos paternos como maternos, de prácticamente la misma zona, han hecho que los hermanos que actualmente gobiernan la compañía, sepan convivir con los problemas del campo desde que han tenido uso de razón.

Tres generaciones de agricultores, y no quedará ahí, han hecho de esta familia y del campo su única razón de ser.

Las anteriores generaciones han vivido del campo para sacar a su familia adelante. Sin embargo, Manuel, cuando estaba acabando sus estudios de bachiller, los cuales no le iban nada mal —buenas notas y todo sobresaliente— no podía dejar de pensar en el campo. Y es que, su hermano, un par de años menor, y que antes dejó los estudios para trabajar con su padre, ya era un buen reclamo para él. Aunque, principalmente, lo que movía a Manuel hacia la agricultura es que veía que se podían hacer cosas distintas en el campo.

Preocupado por la mecanización agraria, él y su hermano querían convencer a los padres para que les dejaran hacer cosas diferentes. Así que dejó sus estudios y ambos le pidieron a su padre poder tomar algo de tierra y empezar a probar.

Su padre empezó con una hectárea y desde entonces, hace veinte años hoy, Manuel dio el paso para volver a lo suyo: el campo.

8.3. El negocio familiar

José el mediano de los hermanos dejó los estudios para dedicarse al campo con 14 años, Manuel disfrutaba de los estudios y continuó dos o tres años más.

Económicamente el momento familiar era duro y Manuel tomó la iniciativa de unirse a su hermano e ir creciendo entre los dos.

Lo primero que querían era crecer en la elaboración de sus productos, colocarla en la caja de forma adecuada y no tener que depender tanto de las cooperativas.

Manuel y José se pusieron manos a la obra; y de las otras tierras de su padre, cogieron 9.000 metros para invernarlas. Obviamente tuvieron que ser avalados por él, arrancando desde el inicio con Cajamar y siempre trabajando con ellos desde las primeras generaciones.

Desde el inicio participaban con una de las cooperativas más importantes de la zona, recolectaban su mercancía que en cajas de campo y en bruto llevaban a la nave. La planificación de los cultivos siempre estaba marcada por la cooperativa, y ellos estaban muy basados en el Tomate Daniela a través de agricultura convencional.

8.4. La primera decisión

A los tres o cuatro años, Manuel y José que no dejan de analizar, comparar, ver liquidaciones y precios... Es por ello que se cuestionan cambiar de cooperativa, o incluso llevar a subasta su producto de una manera más confeccionada y así poder quedarse con algunos céntimos que obviamente eran valor añadido de la cooperativa.

Crecieron una hectárea más y se daban cuenta de que el margen que les quedaba no les permitía crecer como ellos querían. O cambiaban de producto y se alineaban con el producto especialista de la cooperativa que era un producto específico o tendrían que irse con otros más especialistas en la comercialización de su producto.

Desglosaron gastos y analizaron en qué tendrían que incrementar su inversión para poder manipular su producción. Aparentemente les merecía la pena y directamente se integraron en la subasta. De hecho tuvieron que hacer su primera nave en campo de 400 metros cuadrados en las instalaciones de sus padres.

Seis o siete años buenos se mantuvieron en la subasta. Fueron años positivos, en los que los esfuerzos de trabajo se vieron recompensados. Solo los dos primeros años en la subasta, con esa variedad de tomate, les permitió poder invertir y crecer en terreno.

Al tercer año, 2002 aproximadamente, la nueva empresa les ofreció debido a la calidad de su producto, poder pasar a líneas de comercialización directa. Esto incrementaba la seguridad de la familia. Su mercancía ya entraba de forma directa y llegaba a cliente final de forma directa. Así, no tenían por qué cortar la mercancía con ese color tan exacto; y en colaboración con los comerciales pudieron optimizar el mejor momento del corte. Además, viendo que esto funcionaba bien, optaron por seguir creciendo.

Compraron tres hectáreas más y dos años después otras tres hectáreas: todo paso a invernaderos tipo raspa y amagado

La simetría inicial se fue quedando atrás y decantándose por el raspa y amagado, donde la relación entre inversión y producción les ofrece un buen ratio, mejorado si cabe por la experiencia que los hermanos han ido introduciendo.

8.5. Ecológico, ¿un elemento diferenciador?

Campojoyma-Frunet y otro tipo de empresas de la zona ya comercializaban productos ecológicos y los hermanos pensaron que deberían crecer con este tipo de producto. Así que, en las nuevas inversiones decidieron invertir en alternativas de futuro, no parar de innovar y con otro producto (tomate rama) y otra forma de cultivar, empezaron a ver cómo funcionaban.

Cuando surge la idea de poder certificar una finca como ecológico, no se lo pensaron y lo hicieron. Ellos siempre habían sido productores de pepino, pero tuvieron que dejarlo prácticamente desde el inicio, ya que no les era rentable.

Con las nuevas líneas y viendo que los beneficios sin ser mucho mayores, sí que serían más estables, comenzaron en la línea ecológica además de con el tomate, retomando el cultivo de pepino. Volviendo así a sus orígenes.

Inicialmente, comercializaban todas las líneas ecológicas con Campojoyma-Frunet y las líneas tradicionales con la Cooperativa. Estos se fueron dando cuenta de que Manuel y José decrecían con ellos y les ofrecieron ser los primeros agricultores que abrieran la línea ecológica, de tal forma que en vez de perderlos poco a poco, les ofrecieron volcarse 100% con la cooperativa.

8.6. Al amparo de la cooperativa

Fieles a la cooperativa y con la seguridad de estar bajo el paraguas de ésta, renuncian a comercializar fuera de la cooperativa y hace cinco años decidieron volcarse 100% con ellos. Precursores de la línea ecológica crecieron y crecieron. Su modelo de negocio era novedoso dentro de un sector clásico como el agrícola.

Fundan NaturCharc con el objetivo de cultivar doce meses completos aunque algunos les intentaban convencer de lo contrario.

Manuel solo veía que el mercado seguía demandando y no entendía por qué no iban ellos a poder proveer con otro tipo de productos.

En febrero/marzo de 2011, Naturcharc ofrece a la cooperativa la posibilidad de poder funcionar en verano con estructuras de tela de malla y cultivar tomate, ésta lo ve bien. La zona les encajaba, próximo a su zona natural y con ganas de seguir probando, cogieron unas nueve hectáreas para hacer este producto.

El 26 de Mayo, aparece el problema del E. coli con un volumen de mercancía importante en cámaras y en el campo: en muchas hectáreas. Los problemas como sabemos no vienen nunca solos... a esto se unen los cambios de políticas de empresa.

Organizaron planificación en firme de unos productos concretos y con unos mínimos de precios para poder producir y ambas partes acordaron poner en marcha las nueve hectáreas que se convierten en doce, planificadas por la cooperativa para grandes distribuidores internacionales y algunos clientes concretos con productos específicos. Adicionalmente, les pasaron por OPFH[6].

El 10 de Junio empezarían a producir tomate mayoral, tomate torre, de gran calibre y tomate bernal de verano. Variedades interesantes para esas fechas según la cooperativa.

8.7. Un año convulso. 2011

El tomate empieza a cortarse el 20 de junio. Y el 27 de julio, a las 11 horas de la mañana recibe un email sin comunicación previa en el cual le comunican que la cooperativa cierra durante el verano totalmente. Lo que significó que ni un kilo de su producto podría entrar para ser comercializado.

Ellos, que constituyen un cliente atípico, ya que facturaron más de un millón y medio de kilos, se encuentran con una producción a pleno rendimiento, con unos gastos de más de medio millón de euros comprometidos y sin poder cortar un kilo de producto.

Ante esta situación Manuel intentó hablar con todos los directivos, pero la decisión estaba tomada. Naturcharc ofreció correr con los gastos de almacén, puesto que ellos ya entregaban el producto manipulado, terminado y paletizado para que sólo tuviera que ser comercializado, pero la propuesta volvió a ser rechazada.

Invertida una cantidad de dinero importante, apostando fuerte, pero con el respaldo de la cooperativa, habían dado un paso adelante que en el momento más crítico se vió truncado.

[6] OPFH es una Organización de productores constituida a iniciativa propia de los productores de frutas y hortalizas. Con el objeto de asegurar la programación de producción, adaptación a la demanda en calidad y cantidad, fomentar la concentración de la oferta y reducir costes así como regularizar precios de producción.

Su única decisión fue que tenían que volver a tocar cualquier puerta para que les ayudaran a sacar la mercancía que tenían en producción. La verdad es que aunque Manuel recuerda con tensión esos momentos en el camino, entre todas las personas con las que contactaron, un comercial —al cual ya conocían anteriormente y especialista en producto ecológico— les ofrece sacar su producto a unos clientes concretos. A partir de este momento deciden sacar su producto de forma independiente.

Tuvieron que destruir un 70%-80% de su producción porque aun así no eran capaces de darle salida.

8.8. La obligación del contrato

Gracias a las planificaciones documentadas a través de OPFH, y la documentación escrita que tuvieron que cerrar previamente, pudieron levantar acta notarial y tuvo la obligación de tener que denunciar esta situación de desamparo. Tarde llegó la explicación por parte de la cooperativa, porque el mal estaba hecho, tan llevado a cabo como la reunión de la familia a seguir perteneciendo a ésta.

Manuel recuerda con orgullo y pena los dos meses más largos de su vida por ahora. Esta vez no fue ni el clima, ni las plagas, fueron las decisiones en el despacho las que les hicieron vivir la crisis más importante de toda su historia.

Manuel se apoya en comerciales especializados en producto ecológico y desarrolla la comercialización propia. En año y medio, Manuel decide desarrollar sus canales de comercialización propios y organizar la producción en base a sus clientes directos.

Manuel es responsable directo de la comercialización. José se encarga del almacén y la confección. Y Javier el más joven se encarga de la producción.

8.9. Claves de Naturcharc

Unos padres que han dejado a sus hijos volar. Donde el padre sigue estando sin estar.

Todos los días lo primero que hacen es tener una reunión: el padre, los hermanos y los encargados para organizarlo todo.

Sus inicios en campo abierto vienen empujados por los clientes. Uno de ellos, les propone producir productos para ellos al aire libre y posteriormente otros clientes les han ido solicitando productos ecológicos al aire libre.

Gracias a ello, esta fue precisamente la diferencia esencial de sus productos: menos rentabilidad, menos kilos, pero más valor de marca.

8.10. Situación actual de la compañía

Hoy, rondando las cuarenta hectáreas en estructura, treinta de ellas en la zona de dónde ellos proceden históricamente y otras diez algo más lejos, cultivan principalmente pepino Almería (60%), también tomate en rama (20%), redondo calibres M y MM, algo de calabacín y otros cultivos como el pimiento california, palermo, etc, que les cubre el 100% de su producción.

Además al aire libre realizan otro tipo de cultivo, como el brócoli, apio, cebolleta y no dejan de probar con nuevos cultivos al aire libre.

8.11. Temas a debatir

- ¿Consideras que la línea ecológica es más interesante que la tradicional?
- ¿Es una opción de futuro, o ya no es tan interesante como lo fue hace una década?
- Siempre han utilizado Raspa y Amagado ¿le aconsejarías que probasen otros tipos de invernaderos?
- ¿Extender la producción a todo el año fideliza al cliente?
- Quieren crecer en los próximos 3 años hasta 100 H.as, ¿qué consejos le darías?
- Y si controlan el canal comercial, ¿le aconsejarías que comercialicen productos de otros agricultores?

Caso 9 AGROMAR. "Producción orientada a la comercialización"

Su nivel de diversificación respecto a las actividades clásicas del sector

9. Caso 9: AGROMAR. "Producción orientada a la comercialización"

9.1. Especialista en RAF

El tomate RAF cobra fama en los últimos tiempos como "el tomate más caro", "el pata negra" que empieza a saltar fronteras y a aparecer en notas de prensa, muchas veces sólo como curiosidad.

Pero, ¿qué es? el RAF, es un tomate tradicional tipo "marmande" que se ha cultivado sobre todo en las vegas del levante almeriense, caracterizadas por aguas normalmente salinas y en calle o bajo malla.

El tomate "marmande", puedes cultivarlo a partir de semillas compradas o trasplantadas, y luego cosechar las semillas para plantar en la siguiente temporada. Debido a que son herencia, las plantas de la próxima generación darán el mismo sabor y calidad que las plantas originales.

El RAF ha sabido sobrevivir al aluvión de nuevas y continuas variedades híbridas gracias a su tolerancia a la salinidad, que es lo que nos une a **AGROMAR**, y a que se ha sabido adaptar al cultivo en invernadero, alargando su ciclo y disponibilidad a lo largo del año y mejorando incluso la calidad que ofrecía en cultivo al aire libre (rajado, enfermedades criptogámicas). Poco a poco ha ido posicionándose hasta ser una referencia e inventar el dicho de "tomate sabor", pues de eso se trata: es un tomate con alta y equilibrada presencia de azúcares y acidez, pleno de sales minerales y sustancias aromáticas que hacen inconfundible su sabor, carnoso, con pocas semillas ni agua, unido a una coloración verde oscura con hombro casi negro que lo caracteriza y distinguen de otras variedades.

Mientras la tendencia general de la explotación en invernaderos de Almería busca la rentabilidad incrementando la productividad a la vez que se ofrece una calidad comercial aceptable, el cultivo de tomate RAF y otros tomates de sabor sacrifican la producción neta por metro a favor de la calidad.

El cultivo de tomate RAF, supone una parte pequeña en superficie de toda la superficie de invernaderos en Almería: se calcula que en la campaña 2006-2007 habrían plantadas unas 400 ha no superando así el 1,30% del total, y referido al levante almeriense, de las 4.500 ha que existen, aproximadamente un 8% son las que se dedican a RAF.

9.2. Los orígenes de AGROMAR

AGROMAR surge de la unión de dos de los tres hermanos de una familia en la que el sustento estaba basado en la mar. Hijos de pescador que compaginaba su actividad principal con la agricultura para sacar a la familia adelante. El padre compró una finca en el 1979 de 15.000 m², donde todos los hermanos, sobre todo los varones, cuatro, han trabajado para ayudar desde que eran pequeños. Mientras los hermanos vivían bajo el amparo de la familia, el patriarca invernó 6.000 de los 15.000 metros para cultivar tomate RAF.

Uno de los hijos decidió seguir con la mar. Con el padre se quedaron trabajando dos de los hermanos y Joaquín, el menor, que fue el único que estudió técnico agrícola.

Cuando terminó los estudios, Joaquín, seguía colaborando en la tierra como uno más de la familia, pero después del servicio militar, decidió solicitar un crédito para jóvenes agricultores. Con este crédito y junto con su hermano Antonio, deciden invernar el resto de la superficie, con un contrato de arrendamiento a su padre.

Antonio y Joaquín llevan juntos desde este año, 1994. El tercer hermano optó por comprar tierra y establecerse por su cuenta.

9.3. Tomate y más tomate

De toda la vida el RAF ha estado metido en las venas de esta familia. Han sabido hacer un tomate de calidad. También producían tomate verde tipo Rambo, pero cada año, se daban cuenta que vendiendo en la subasta sacaban un buen rendimiento a las campañas con el RAF.

El contar con unas buenas condiciones agua-suelo-clima es fundamental y es lo que ha hecho que este cultivo se haya reducido a pequeñas áreas muy concretas que de por sí le han proporcionado estas condiciones.

El factor que más influye en la calidad final del fruto es EL TIEMPO. Así, la regla de oro puede enunciarse así: “un fruto, que por las condiciones climáticas y de cultivo se ha desarrollado lentamente siempre tendrá más calidad que uno que se haya producido demasiado rápido”.

De la anterior norma enunciada derivan casi todas las labores de cultivo especiales que se realizan tales como:

- Fechas de plantación de final de verano y durante todo el otoño. Teniendo en cuenta que la mayor calidad se obtiene en los meses en que el tomate ha crecido con tiempo frío, es decir, en recolecciones de febrero a abril.

- Dosis y frecuencia de riego escasas para disminuir el crecimiento vegetativo y las hojas tiernas “alechugadas”.

- Retirada temprana del blanqueo de plástico de cubierta para “endurecer la planta” (en los primeros estadios habrá exceso de radiación y de temperatura que hacen “sufrir” a la planta y ralentizar su crecimiento).

Las condiciones y el manejo determinan notablemente la calidad e inversamente la cantidad de kilos/m², por otra parte se tira un alto porcentaje de kilos por blossom, ahuecamientos, etc. Es por ello que las producciones son muy variables siendo lo normal obtener 3 ó 10 kg/m². Aunque, las medias pueden estar entorno a los 6 kg/m².

El rendimiento económico es muy difícil de calcular, ya que existe mucha variabilidad al cabo de la campaña e incluso dentro de la misma parcela. Además, un dato a tener en cuenta es que los hermanos nunca han pertenecido a ninguna cooperativa. En su caso, como tenían un buen producto, poca producción y gran calidad, su rentabilidad era buena. De tal forma que en el 1996-1997 decidieron poner en marcha toda la superficie con tomate RAF.

Más o menos por esta época Joaquín se casa con Nuria su mujer, (1996), una chica de Barcelona, que veranea donde él vive. Nuria hoy es la responsable de todas las labores administrativas de la sociedad. Joaquín se encarga de la comercialización y Antonio asume todas las tareas de producción en el campo.

Según Joaquín, la subasta te permite, si tienes buen producto, sacar mejor precio que en una cooperativa, incluso hay ocasiones en los que el precio en origen es mayor que en destino. Lo cual siendo una ventaja para el agricultor, es un problema para el modelo de negocio de Almería si se extiende a un volumen importante de la producción.

Han pasado por varios formas fiscales, autónomos, comunidad de bienes y cuando obtuvieron un volumen respetable S.L. Fueron años buenos y decidieron ampliar la finca 1 ha más comprándosela a un vecino, que aunque no la tenía en buenas condiciones cuando la adquirieron, a ellos les venía fenomenal. Mismo cabezal de riego, misma balsa, colindante... y por tanto ahorraron bastante dinero con esta adquisición.

Esto les posicionó en 25.000 m² de RAF y tomate de ensalada, con dos cosechas por campaña.

Donde antes cultivaban “Verde”, ahora decidieron, plantar tomate “Brillante” temprano, y casi en paralelo (actualmente es prácticamente imposible hacerlo) el “Salvador” debajo, de tal forma que cuando terminaban con uno, empezaban con el otro a cortar. Esto les permitía empezar a coger tomate a principios de octubre, con buenos precios, y aunque en enero y febrero se quedaban, obviamente sin tomate, en marzo comenzaban el corte del “Salvador”.

Obtenían buenos beneficios al Verde, al Brillante, al Salvador y al RAF, lo cual les permitió seguir creciendo. En 2004 deciden comprar 2 ha más y cultivarlo todo de RAF. Fue un año espectacular.

Hasta ese momento todo lo hacían a mano, y con este salto de inversión, terreno y con los buenos resultados anteriores, hicieron un pequeño almacén de chapa, luego hicieron otro más grande, invirtieron en maquinaria de manipulación, un camión...

Su tomate era de calidad. Su volumen empezaba a ser ya considerable y necesitaban optimizar la manipulación. Preparar un tomate de calidad, bien, te ayuda a tener mejores resultados en subasta.

Pero claro, si hay buen tomate en la subasta y volumen, el precio baja. Ellos mismos empezaban a no encajar en la subasta, porque ellos mismos con su volumen se bajaban sus precios. Tenían que cambiar la forma de vender.

En un viaje a Barcelona, para ver a la familia de Nuria, Joaquín decide ir a Mercabarna dándose un paseo y buscar empresas que pudieran comprarle su producto. Tuvo la suerte de encontrar con una persona que se iba a establecer por su cuenta y como necesitaba producto como el de AGROMAR, llegaron a un acuerdo. Dos años mantuvieron esta relación. Una relación buena y de éxito.

Pero AGROMAR tenía más producto del que vendía. Fue en Sevilla, gracias a su cuñado, donde encuentran otro distribuidor que necesita producto de calidad como el que ellos ofrecen. Buenos años en los que el kilo era vendido a más del doble que en el actual 2015. Fue su mejor año, 2005/2006, buen precio con calidad superior.

9.4. El encuentro con la gran empresa distribuidora

Este contacto les llevó a conseguir a una gran distribuidora que necesitaba producto para Madrid, Granada, Sevilla para el GRUPO de empresas que tenían, los cuales se convierten en el nuevo cliente de AGROMAR. Buen cliente, buen precio y sin problemas en el cobro.

Este mismo GRUPO que comercializa a nivel nacional e internacional, les solicita mayor volumen de producto, animándoles a comprar una finca más de 2 ha. Pero en aquel momento, AGROMAR no estaba en disposición de invertir más, porque estaban aún soportando las últimas adquisiciones.

El planteamiento cambió, les propusieron comprar el GRUPO la finca, realizar la inversión, y que AGROMAR la explotara asumiendo una cuota de alquiler que satisficiera las cuotas para una amortización de dicha inversión, con opción de compra. Así AGROMAR podía poner en marcha más producción, en el lugar que eligieran, al nivel de implantación que decidieran sin tener que asumir la inversión inicial.

AGROMAR analizó la situación y le pareció una buena oportunidad. Aseguraban ventas de la producción, no tenían que invertir, crecían, parecía un buen planteamiento.

En el 2010, arrancan con la nueva finca de 2 Ha con esta nueva fórmula y deciden dedicar toda su producción a este cliente. Todas las fincas, estaban prácticamente por la misma zona y a un nivel de infraestructuras bastante sobresaliente.

Aunque su primera finca, la que proviene de su padre, sigue siendo la mejor, por su orientación a levante, suelo, etc.

En este año ya se encuentran con unas 6 Ha de producción, 4 Ha propias y 2 Ha arrendadas con opción a compra.

9.5. ¡A por todas!

Todo va viento en popa.

Más que un cliente, tienen un buen socio, el GRUPO, que sin participar en AGROMAR les consolida una relación cliente-proveedor excelente. El modelo funciona.

Y llega el 2011. La propuesta se amplia. El GRUPO necesita más producción propia y querían seguir obteniendo un producto de calidad e igual que lo estaban teniendo con AGROMAR en el RAF, quieren tenerlo para otras variedades.

Este GRUPO con estas necesidades, encuentra una finca de 60 ha en la cual podían crecer, además dicha finca se encuentra en venta, en unas condiciones muy interesantes, en la zona del Cortijo del Pozo, centrado en la zona de la Serenata, con balsa, aunque sin allanar. Y le propone a AGROMAR explotarlas en las mismas condiciones que las últimas 2 ha. En Enero del 2011 adquiere el GRUPO la primera parte de 30 ha y quieren que se ponga en producción lo antes posible. En este caso la opción a compra la descartan inicialmente, pero el resto de condiciones son las mismas.

Planifican hacer las primeras 4 ha para plantar en agosto. Las siguientes 4 ha no se pudieron acabar hasta octubre por las lluvias. Plantaron 4 ha. de tomate Velasco, 2 ha. de Montenegro y 2 ha. de RAF, con la mala suerte que se heló. Estaban en la parte más fría de la finca, y los –4 ºC de aquellas noches, les hizo perder bastante producción. Todo el gasto estaba ya realizado.

A la misma vez, empezaron a construir 3 ha más que acabaron en Abril del 2012 y la plantaron, ...demasiado tarde..., solo dos meses de cultivo, con un alto gasto, prácticamente el de un ciclo completo, pero con una época del año en la que el precio del tomate es muy bajo.

Decidieron diversificar respecto a las actividades clásicas del sector de agricultura intensiva bajo plástico. Y cuando termina el verano optan por poner al aire libre 5 ha. de alcachofas porque el GRUPO se lo solicita y tuvieron en este producto un buen año. Para ellos, que no habían cultivado alcachofas nunca, les salió la jugada redonda, habían descubierto que podían hacer otro tipo de cultivos al aire libre.

Así que el primer año tuvieron fracasos y éxitos. Los éxitos rindieron a un nivel razonable, pero los fracasos provocados por la climatología y por el retraso en plantar fueron mayores.

9.6. Otras 30 Hectáreas más, aprendizaje y el clima

En abril del 2012 el GRUPO decide comprar las otras 30 ha colindantes.

En junio AGROMAR hace balance de su primera campaña en esta finca.

Con la experiencia vivida, determinan que realizando menos inversión, porque sería en campo abierto sin invernar, lo cual les ayudaría a mejorar su alquiler de media por metro cuadrado. Pueden con la alca-

chofa en tantos metros cuadrados obtener un buen año, los precios y el producto fue tan bueno, en la experiencia previa, que deciden plantar las nuevas 30 ha todo de alcachofa.

Además construyen los almacenes, en las primeras 30 ha amplían algunos invernaderos más en esa misma primera fase y se ponen manos a la obra.

Con todas las alcachofas para recogerlas (2013/2014), tomate 10 ha de Velasco y 5 ha de RAF en los invernaderos de la primera fase y RAF en las otras 6 ha iniciales.

Las alcachofas prácticamente fueron todas de la clase Blancas de Tudela y probaron algo con alcachofa morada de otros países, en concreto la clase "Calicó". Pero el viento del invierno les arruinó la producción de Blanca de Tudela y observan que la Calicó, soporta muy bien el viento. Con lo cual deciden cambiar los porcentajes de producción.

Pero el frio ha hecho perder los primeros cortes, retrasar la producción y cuando pudieron cortar la alcachofa los precios se habían hundido puesto que los mercados destino ya tenían producción local a pleno rendimiento.

9.7. Pensando en la nueva campaña

AGROMAR ya da por cerrada la campaña 2014/2015, no han sido años buenos los anteriores. Acumulación de problemas:

- Retraso en la puesta en marcha de las nuevas superficies invernadas.
- Problemas climatológicos.
- Estrategias de producto distintas.
- Altos gastos de producción por la cantidad de superficie...

Le toca pensar en la siguiente. Hay que hacer balance, medir fuerzas y decidir qué estrategia seguir.

9.8. Temas a debatir

- ¿Qué harías tú para la siguiente campaña?
- ¿Es una opción el arrendamiento de fincas en estas condiciones?
- ¿Cómo plantearías una estrategia para llegar a más clientes?
- ¿Crees que la estrategia de campo abierto es una opción en su entorno?
- ¿Qué aconsejarías ser: especialista de pocos productos u oferta diversificada de productos?

Caso 10: Hortasol. "Creciendo sin programas de campaña"

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

10. Caso 10: Hortasol. "Creciendo sin programas de campaña"

10.1. Los orígenes

Manuel de 54 años casado y con dos hijos, lleva desde los 12 años trabajando en el campo siguiendo los pasos de su padre. Este trabajador nato recuerda y con cariño trabajar con la única entidad financiera localizada en Ruescas (Almería) hace 45 años; Cajamar, que en esa época se llamaba Caja Rural de Almería. La cual contaba con un único trabajador, Pepe César, que ejercía diferentes tareas, desde director hasta el último cargo.

En el año 1973 el padre de Manuel vio una oportunidad de ayudar a sus hijos cuando la multinacional Michelin decidió implantarse en la zona y tenían que adquirir una gran cantidad de superficie para establecer su centro experimental y circuitos de pruebas para los neumáticos. Decidió vender una finca a Michelin, y con el dinero obtenido le compró a cada hermano 2 ha de terreno, que cada uno se encargó de multiplicar poco a poco durante estas décadas.

10.2. La empresa familiar

En el 1997 hace 18 años cuando Manuel contó con el mayor acierto de su vida, asociarse con sus cuatro hermanos, para sumar todas las sinergias posibles, especialmente en el manipulado y la comercialización, pues las fincas son propiedad individual de cada hermano, conformando actualmente lo que conocemos como Hortasol SAT.

Y gracias a todos sus factores claves de éxito, actualmente han podido posicionarse como grandes empleadores en el sector agrícola de la provincia almeriense debido a que entre los 4 hermanos dan empleo actualmente a más de 200 trabajadores, a los que hay que sumar 60 en el almacén.

10.3. Situación actual de la empresa

La gestión comercial está a cargo de Luis, hermano de Manuel. Sus otros hermanos José y Antonio participan de las decisiones que se toman, generalmente por consenso.

La explotación actualmente tiene 55 Ha, las últimas incorporadas hace unos 3 años, con una inversión de 600.000 euros.

Son fundamentalmente productores de tomates, tomate en rama y tomate cherry. Han tenido en la variedad Pitenza su principal producción, aunque actualmente se está reorientando en otros cultivares tipo especialidades. Todos sus ramos se trabajan en flor para garantizar un número de 5 y 6 piezas por ramo. Además cuentan con algunas hectáreas de pimiento y han comenzado a plantar judías verdes.

En el almacén, se manipula el género de los cuatro hermanos, dando empleo a unas 60 personas todo el año.

10.4. Factores claves en la producción

La localización de sus fincas está en Ruescas, pero dentro de una misma zona, la topografía de casa finca da como resultado distintos microclimas que hacen que un invernadero se califique como bueno, o menos bueno. En concreto las suyos suelen estar en torno a 7€/m², frente a otras de 3 y 4€/m² pues poseen un microclima más frío.

El tipo de invernadero que tienen es fundamentalmente raspa y amagado, si bien, tienen 20 Ha de multitúnel. La mayoría de los últimos invernaderos construidos han sido multitúnel (en este tipo de invernadero cuentan con un seguro de estructura).

Las cifras las tienen muy estudiadas, pero evidentemente varían mucho las producciones de especialidades como el cherry con 55 céntimos de coste de finca y almacén, pues este tipo de variedades conllevan mayor coste de manipulado y de mano de obra en la producción hortícola: 4-5 personas por hectárea para trabajarlo en invernadero, frente al tomate rama con 2,5 personas de media aproximada.

La zona es muy exigente con la **capacitación de los agricultores** que la trabajan y hay que estar muy pendiente de los daños por frío que "se llevan" la cosecha, pues una simple noche fría o una lluvia en abril deprecian el tomate en rama("manchar" en el argot agrícola de la zona), mermando la calidad o incluso motivando el rechazo del cliente, no haciéndolo apto para la comercialización, y como mínimo bajando el valor de ésta.

En junio se reúnen y planifican la campaña, según lo que esperan del mercado y las ventas del último año. Mantienen como máxima liquidar según mercado, de tal forma que no cierran precios de campaña con grandes compradores.

Los propios hermanos se encargan del **asesoramiento y seguimiento de la producción, aunque ocasionalmente se sirven de asesoramiento técnico.**

El riego lo tienen automatizado, y en los invernaderos multitúnel disponen de mayor automatismo que la media en el campo almerienses (ventilación, pantalla térmica etc.).

Gracias a todos estos factores claves de éxito, entre los 4 hermanos dan empleo a más de 200 trabajadores, a los que hay que sumar los del almacén.

10.5. Gestión de la comercialización

Trabajan con sus propias cajas, bajo diversas marcas: BRILLO´S, BESO´S...

Más de la mitad de la producción la gestionan desde hace 20 años con una gran comercializadora, que le proporciona tranquilidad y mucha fiabilidad en los pagos.

Algunas especialidades, como el cherry o el pera en rama, consiguen precios de comercialización de hasta 12 y 13€/kg, pero no es lo normal para la mayor parte de su género.

10.6. Estructurando el futuro

Manuel, junto con sus hermanos no paraba de hacer números, sabían que el sector estaba cambiando, y cada vez era más competitivo, así que no se podían quedar parados.

Pero en las últimas inversiones ya hicieron planteamientos de precios medios que luego no se cumplieron, y lo peor es que siempre sus expectativas a la bajan son del orden del 20%.

¿En qué se estaban equivocando? ¿Con el paso del tiempo serían peores agricultores?

10.7. Analizando el contexto

El mercado y los *factores competitivos*.

El principal coste de producción es la mano de obra que por sí sola constituye aproximadamente el 39% del total de los costes de explotación (Ver anexo[7]).

El resto de factores determinantes de la estructura de costes son:

- Gastos corrientes (Aprox. 77%)
  - Semillas (8,7%)
  - Agua (2,6%)
  - Fertilizantes (6,6%)
  - Productos Fitosanitarios (5,4%)
  - Energía y transporte (2,2% y 3,2%)
- Gastos de amortización (Aprox. 23%)
  - Sustrato/Enarenado (3,9%)
  - Estructura de invernadero (6,8%)
  - Plástico (5,7%)
  - Sistema de riego (3,8%)
  - Bolsa de riego (0,6%)
  - Otros (2,1%)

En el lado de los ingresos, los factores determinantes son:

- La superficie dedicada.
- La producción total.
- La evolución de los precios.
- La evolución de la demanda.

En 2014, la superficie dedicada aumentó un 1,6% hasta 29.035 Ha (cultivo bajo plástico).

Dentro de este contexto, destaca el crecimiento de los productos estrella del campo almeriense: tomate (17,4%) y pimiento (10,8%). (Ver anexo[8])

[7] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.
[8] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

La *producción* también creció en 2013-2014 un 4,5% en la campaña. Los factores que afectan a dicha producción son fundamentalmente:

- Mayor superficie cultivado.
- Elección de cultivos y fecha de plantación.
- Condiciones climáticas favorables.
- Presencia de plagas y enfermedades.

10.8. Evolución de los precios

Durante la campaña de 2013-2014 el precio medio de las principales frutas y hortalizas cultivadas en la provincia de Almería descendió un 7,1%, perdiendo rentabilidad que no obstante fue amortiguada por el aumento de volúmenes producidos. En la campaña el producto que mejor se ha comportado ha sido el tomate.

El precio diario es un factor crítico en el campo, ya que presenta una gran variabilidad. Véase a continuación un ejemplo de la evolución. (Ver anexo[9])

10.9. Evolución de la demanda

La marcha de la economía y de los países es la que tiene siempre la última palabra. En España a pesar de evidenciar un clima de mejora económica en estas fechas (2014), el consumo de frutas y hortalizas en los hogares retrocedió tanto en volumen como en importe.

En cambio, la evolución del volumen de exportaciones fue positiva, continuando con la tendencia ascendente desde hace cinco campañas. Desde septiembre de 2013 a junio de 2014 se incrementó un 8,2% en las toneladas de frutas y hortalizas almerienses comercializadas en el exterior (más de 2.000 millones de kilos).

Este dato tan bueno no se vio correspondido con el valor de los mismos, ya que este disminuyó un 0,5% respecto a la campaña anterior.

10.10. Temas a debatir

- ¿Dónde podrían tener algunas referencias que le orientasen en el futuro?
- ¿Tendrían que plantar otras especialidades?
- ¿Deberían de “reducir jornales” como estaban haciendo otros agricultores, que cerraban la campaña en mayo, para no “jugársela a una carta con la sandía”?

[9] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

- La climatización es una inversión fuerte, pero ¿se podría controlar la calidad, extender la producción en el tiempo y mejorar producción?
- En definitiva, ¿tendrían que situarse en su crecimiento en un nivel alto de inversión y tecnificar el invernadero? O ¿deberían de posicionarse en economía de guerra frente a las estrategias de las grandes comercializadoras que "jugaban" con ellas y marruecos para bajar constantemente los precios?
- Por último, la zona tenían muchos trabajadores inmigrantes musulmanes, ¿podría rentabilizarse una cabaña de corderos que se comiesen el residuo vegetal de su propia producción?

Caso 11: Hermanos Valverde. "Reducir en el momento adecuado"

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

11. Caso 11: Hermanos Valverde. "Reducir en el momento adecuado"

11.1. ¿Quiénes son los Hermanos Valverde?

Primero como autónomos, posteriormente como comunidad de bienes, y desde el año 2015 constituido como S.L. Los Hermanos Valverde son hijos de agricultores de nacimiento y empresarios quizá incluso antes. Porque en ellos se aprecia la ansiedad de tomar las decisiones oportunas lo antes posible.

Empezaron en Puebla de Vícar, luego en San Nicolás, el Viso, Tierras de Almería y ahora han saltado al levante almeriense. Originarios de la zona de Adra, familia de agricultores que vivían de 3 hectáreas como negocio familiar.

Actualmente, comparte con su hermano el negocio, desde siempre han ido de la mano al cincuenta por ciento.

Cuando Miguel Ángel, uno de ellos, tenía 3 años, su padre se operó por primera vez del corazón y con 11 años la segunda. Su madre tuvo un accidente desde el cual mantiene una discapacidad importante en una mano.

Todas estas circunstancias implican un mayor esfuerzo de los hermanos para tener que, desde los 13 años, trabajar como adultos en la parcela de los padres. Desde entonces, ambos se dedican a la agricultura empresarialmente. Prefirieron dejar sus estudios y trabajar en la agricultura.

En continuo crecimiento, hoy, están acabando de estructurar la mitad de sus 11 nuevas hectáreas en Níjar.

Empezaron con 9.000 metros, no llegaba a la hectárea, cultivando tomate y pimiento. A los tres años vende cada hermano su parte, para comprar 4,5 hectáreas en Tierras de Almería. Empezaron con pepino, es una zona en la que tradicionalmente se da bien el pepino y ellos saben cultivarlo.

Cien por cien vinculados a una cooperativa. De familia cooperativista, su padre fue uno de los primeros presidentes de la cooperativa con la que trabaja actualmente.

Piensan que el futuro sigue estando basado en las cooperativas, si estas son capaces de adaptarse y evolucionar como lo hace el mercado, bajando los costes de mano de obra, mecanizando y automatizando procesos para hacerlos de forma más eficiente.

No toda la vida fue así. Cuando se fundaron las cooperativas fueron años muy duros y se salieron de ella durante 10 años. Su padre recuerda cómo tenía que conducir en su "seiscientos" para irse a Francia a recuperar un cliente insatisfecho por una reclamación. Habla de los teléfonos como uno de los avances tecnológicos más importantes para la industria en general, desde el 1994 ya utilizaba un teléfono para que su sistema de riego se actualizara y automatizara los mismos. Hoy parece hasta extraño hablar de la implantación de la tecnología en el campo almeriense. Pero los agricultores de Almería han destacado por su innovación desde que se inició la actividad. Cajamar ofreciendo servicios de internet básicos a los agricultores, llegó a convertirse en el mayor ISP (Internet ServiceProvider) del sur de España por encima de los proveedores de Tecnología punteros en los años 90, puesto que ayudó a integrar e implementar el uso de nuevas tecnologías en los procesos productivos y comercializadores.

Durante esos años fuera de la cooperativa, estuvieron en una alhóndiga y luego volvieron con otra cooperativa, durante dos años, antes de retornar a la cooperativa en la que su padre fue presidente tiempo atrás.

El motivo del cambio fue sencillo, la actual cooperativa trata a todos los socios por igual y al segundo año puedes ser socio de pleno derecho. Actualmente toda la familia son socios.

11.2. Crecimiento

Los Valverde son personas comprometidas, trabajo, esfuerzo y buen hacer.

A los tres años quisieron crecer explotando una finca de 3,5 hectáreas que pudieron alquilar, dos años más tarde amplían el negocio con 5 hectáreas más a renta.

En 2011, año crítico en la agricultura de Almería, deciden vender la mitad de sus 4,5 Ha primero lo hace Miguel Ángel y al año siguiente su hermano la otra mitad. Esto lo necesitan para invertir en las 11 Ha que adquirieron en el levante de Almería.

En total, 8,5 Ha en renta y 11 Ha en propiedad, de las cuales tienen 5,5 en producción más 5,5 pendientes de acabar de estructurar y poder producir. En total casi 20 hectáreas.

Los productos que cultivan son:

- Las 5,5 Ha con Tomate rama, porque Miguel Ángel considera que es una buena planta de la que se puede sacar un alto rendimiento por metro cuadrado.

- Las 8,5 con pimiento amarillo, naranja, palermo y blanco.
  - Y complementan con sandia y pepino, aunque este último, le parece un producto con un ciclo demasiado corto y con mucho riesgo basado en la temporalidad precisamente de la recolección.

11.3. Demasiado deprisa

En el 98, compraron a un precio muy elevado con el terreno “en blanco”, tenían que invertir para poder acondicionarlo, estructura, etc. Algo parecido a lo que está ocurriendo en las últimas campañas (13/14, 14/15). Fue así, que una vez preparado el terreno y arreglada la finca analizan que la inversión realizada se les ha incrementado en el doble. Si a esto le sumamos una hipoteca elevada a la que se añade año tras año, la subida de intereses, se encuentran en años de producción y precio mediocres con altas cargas de costes fijos que asumir. De hecho analizan y se encuentran que sus costes fijos se duplican en estos años.

Los hermanos analizan esta situación y deciden vender una parte para minimizar la tensión en 2010 y salir de ese valle económico antes de llegar a males peores.

En 2012 vendieron la otra parte de su hermano y compran las 11 hectáreas en una zona distinta de donde proceden. En el Campo de Níjar. Adquirir 10 o más hectáreas en El Ejido es casi imposible, de hecho en Níjar ya se está complicado.

11.4. La nueva finca

Fue una decisión de 12 años de experiencias y reflexiones. No era casual, Miguel Ángel y su hermano han estado durante ese periodo produciendo y analizando la zona de Níjar, han estado esperando la oportunidad y se les ha cruzado en el camino lo que perseguían. Siendo una zona más extrema que El Ejido. Ellos han estado buscando dentro de esta área una zona con temperaturas parecidas a El Ejido. Han estado midiendo y evaluando las condiciones climatológicas durante al menos 2 o 3 años. Recuerda como instalaba termómetros de distintos tipos para registrar las temperaturas durante más de 100 días y ver las diferencias con las que estaban teniendo en El Ejido.

Desde siempre quisieron venirse al Levante, aunque otros no se lo aconsejaban porque decían que allí no crecía nada, pero según él, los ratios de producción entre poniente y levante, son parecidos aunque la producción sea más corta, pero se compensa con el coste del m^2, aproximadamente.

Ellos siempre han utilizado como estructura para sus invernaderos “Raspa y Amagado”, porque a día de hoy y con los márgenes que se mueven en producción, no consideran rentables pasar a multitúnel, además según la experiencia de Miguel Ángel, soportan mejor el viento de Almería.

Como sustrato siempre habían trabajado con lana de roca. A favor, consideran que la producción se controla mejor, pero en contra, hay que cambiar constantemente el sustrato. A los diez años cambiaron a tierra, ya que una tierra bien preparada es para ellos el mejor sustrato. En la nueva finca han decidido utilizar semihidropónico con riego por demanda y han aprovechado para reconvertirlas y producir ecológico en las nuevas fincas, la actual entrará en breve y la nueva directamente una vez la pongan en marcha.

Empezaron con la lucha integrada en 2005. Miguel Ángel considera que si la lucha integrada no llega al campo almeriense, todo hubiera sido diferente y a peor.

Cultivan los 12 meses, hoy en día, según Miguel Ángel, no se puede parar.

¿Por qué ecológico? Porque aunque se obtiene menos producción, hoy por hoy es más fácil de comercializarlo. Actualmente la demanda de ecológico está creciendo, lo cual no va a durar para siempre, puesto que si la oferta de ecológico crece, bajará su precio. De todas formas, según Miguel Ángel, se trata de no llegar tarde, y desde el 2008 hasta el 2015 consideran que aún sigue siendo una buena estrategia desarrollar el ecológico, también hay que pensar que si el ecológico se ajusta en precios, muy probablemente el tradicional sea más agresivo aún.

No todo se manipula en campo. Mucho del género que producen si se hace en la finca, pimiento y tomate. Si se consiguen 10 céntimos más por kilo en la cooperativa, aproximadamente el 50% supone el coste en finca, esos 5 céntimos por kilo más que se consiguen son importantes en el volumen que se mueve. Para ello cuentan con una nave de 400 metros cuadrados en la nueva finca para manipulado.

Este negocio no es de miles de euros, es un negocio de miles de céntimos.

Todos los días piensa si debería comercializar por su cuenta, pero Miguel Ángel opina que si la cooperativa funciona bien, las diferencias no deben ser muy grandes y debes de conseguir la rentabilidad apropiada en la cooperativa, además considera que el riesgo se minimiza. Si no tuviera esa rentabilidad tiene claro que no estaría. Pero su fidelidad a la cooperativa hoy por hoy es absoluta.

Toda la administración la lleva la cooperativa. Menos, para su sociedad actual, en la que han tenido que contratar un externo, el resto es asesoramiento de la cooperativa. Miguel Ángel considera que deberían dedicarle más tiempo los dos hermanos a la parte de administración, pero con la confianza que tienen y el soporte que reciben, se despreocupan algo por el momento y se centran en la producción.

11.5. Situación actual

Hoy producen en 11 Ha propias en la zona de Níjar, más 8,5 Ha arrendadas en El Ejido.

La mejor inversión, la actual, dos campañas de éxito. El suelo ha doblado el precio y metidos de pleno en producción ecológica.

Ellos querían crecer. Tener más superficie, buscar volumen e intentar tener un rendimiento adecuado. De hecho, la superficie de producción media en Almería ha subido en los últimos años de hectárea y media a dos, tres hectáreas. El problema de la agricultura almeriense es lo perecedero de sus productos, no es como otros (almendra, aceite, en los que se puede aguantar algo más la comercialización) y los bajos precios que pueden en temporadas concretas afectarte seriamente.

La rentabilidad la da la producción, el ROI que estiman, si todo se comporta de forma normal, debe estar entre 7 y 12 años de forma razonable.

En el futuro Miguel Ángel y su hermano se ven ampliando su producción y actualmente están buscando nuevas parcelas para incrementarla.

Como recomendación a otros agricultores, considera necesario crecer en volumen y controlar el riesgo. Repetiría haberlo hecho todo, pero con más anticipación, uno aprende rápidamente de los errores que comete uno, es más difícil aprender de los errores de otros.

11.6. Temas a debatir

- ¿Consideras que la línea ecológica es más interesante que la tradicional?
- ¿Es una opción crecer arrendando y consolidar con inversiones propias?
- Siempre han utilizado Raspa y Amagado ¿le aconsejarías que probasen otros tipos de invernaderos?
- ¿Extender la producción a todo el año fideliza al cliente?
- ¿Le aconsejarías que comercialicen directamente sus productos?

Caso 12: Hortícola Govi SAT. "Joaquín: ¿encargado o propietario?"

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

12. Caso 12: Hortícola Govi SAT. "Joaquín: ¿encargado o propietario?"

12.1. Antecedentes

Joaquín, hijo de agricultor comenzó a tener contacto con el campo cuando solo contaba con 11 años, se subía a un tractor y le hacía curas (tratamientos) a los plantas de los invernaderos de los vecinos.

A la corta edad de 18 años queda huérfano de padre y —como él dice— se queda solo. A los pocos años, con tan solo 21 ya tenía 8.000 m², hoy 25 años después cuenta con 25 ha y una SAT con su mujer y su hijo.

Pero ¿por qué decide Joaquín crear una SAT?

Debido a que el asociacionismo agrario constituye uno de los principales instrumentos para el desarrollo económico de los sectores agrícolas, ganaderos y forestales, ante los retos a los que se enfrentan en el Siglo XXI.

La mayor apertura de los mercados e internacionalización de los mismos, así como todos aquellos aspectos que acompañan a la globalización, requieren la puesta en marcha y mantenimiento de fórmulas asociativas que permitan una mejora de la concentración y ordenación de la oferta, optimización de recursos humanos y económicos en la transformación de los productos agrarios y en definitiva una mejora de la competitividad del conjunto de la cadena de valor.

Más allá de estas ventajas clásicas, el asociacionismo permite una mayor participación del sector productor en el resto de la cadena alimentaria, aportando transparencia a la toma de decisiones propias de la transformación y comercialización de los productos agrarios y manteniendo al mismo tiempo la actividad económica ligada al territorio como un importante elemento vertebrador del medio rural.

Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) son sociedades civiles de finalidad económico-social en relación a la producción, transformación, y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios así como a la prestación de servicios comunes relacionados con dichos conceptos. Por tanto, poseen personalidad jurídica propia

y su habilitación precisa en primer lugar de su constitución y en segundo lugar de su inscripción en el registro correspondiente.

Además, las SAT pueden asociarse o integrarse entre sí para desarrollar las mismas actividades creando una agrupación de SAT también con personalidad jurídica y capacidad para obrar.

El origen de este tipo de sociedades se remonta a los Antiguos Grupos Sindicales de Colonización desde 1941 y a los "Huertos Familiares".

Actualmente, Joaquín como su mujer, están muy orgullosos de la decisión que tomaron aunque siempre con trabajo duro y sin descanso los domingos. Esta familia ha conseguido lo que hoy tienen y además con la incorporación de nuevos perfiles de empleo, como es el de su hijo, estudios de técnico agrícola, podrán sacarle una mayor productividad y rentabilidad a sus productos.

12.2. Entorno colaborativo

Joaquín, nos comenta "he tenido socios, y propuestas recientes de socios, pero yo prefiero estar solo". Esta afirmación por supuesto es cierta pero en su forma de entender cómo se es buen agricultor, desde luego que no cabe el concepto de soledad, ya que es una persona que cree que es necesario tener tamaño para ser competitivo.

Por esa razón, desde hace muchos años es socio y directivo de la Cooperativa CoprohNíjar la cual, se constituye en 1986 y comienza sus actividades en 1987. La cooperativa empezó su andadura con 50 socios y comercializó 3.000 Tm de frutos y hortalizas en una nave de 1.500 m².

Desde entonces la evolución ha sido constante, aumentando año tras año en número de socios-productores y en volumen de producto comercializado, así como en instalaciones.

En la actualidad, cuentan con más de 200 productores asociados que cultivan unas 400 hectáreas. Y unas instalaciones que superan los 22.000 m² con la más avanzada tecnología de vanguardia que les permite estar presente en los principales mercados.

El cree que es clave para que "esto funcione" respetar las reglas, por eso en su Cooperativa, entre otros requisitos hay que poner un dinero para formar parte de ella, y si no cumples puedes estar sancionado con hasta el 50% del capital social depositado (45.000 euros aprox). Comentaba amargamente Joaquín, que es una práctica demasiado extendida que agricultores lleven el género fuera de sus cooperativas según su conveniencia puntual, sin preocuparse para nada en el largo plazo, y en que si la cooperativa se organiza bien, al final ganan todos.

Otra de sus claves, vuelve a estar centrada en el asociacionismo, formando parte de la Unión de Atochares, la unión de 50 socios para obtener beneficios en las compras de suministros.

12.3. Claves de su éxito

- **Buena organización de la campaña:** la organización de la campaña próxima la hace muy temprano, y en las primeras semanas de mayo ya la tienen lista, por supuesto alguien como él continuamente va pensando en posibles mejoras.

- **Dedicación exclusiva e integrado totalmente con sus trabajadores:** cuando le preguntas que te explique por qué sus cifras de productividad están muy por encima de la media, se sonríe y cuenta una anécdota de cómo en más de una ocasión lo confunden con el encargado del invernadero, esa es la clave, nos dice, que te confundan con uno más, porque significa que estás todos los días encima del invernadero.

- **Nula rotación de trabajadores:** de esa manera Joaquín consigue no solo dar ejemplo sino que los trabajadores estén con él muchos años, algunos más de 15 años, y la mayoría más de 7 años. En el campo, esto no es nada normal, existiendo una gran rotación continuamente en las altas y bajas del personal.

- **Estabilidad laboral:** el empresario les proporciona 11 meses de trabajo al año, datos que en muchas ocasiones es normal que sea uno o dos meses menor, lo que ayuda a dicha fidelización.

- **Concentración de fincas:** por último, si bien para consolidar un crecimiento como el de Joaquín hay que conjugar muchas claves, él procura concentrar sus fincas, actualmente en Ruescas y Níjar.

- **Formar parte de la cooperativa CoprohNíjar desde hace 24 años.**

12.4. Hortícola Govi SAT en cifras

El suministro las recibe tanto de la cooperativa CoprohNíjar como de la Unión. El 100% de la producción la trabaja en campo y luego la lleva a la Cooperativa Copro, desde hace 24 años.

Lleva 17 años plantando tomate en rama Pitenza, y tiene claro por fracasos pasados, que antes de plantar nada nuevo, lo prueba en sus propias fincas

Obtiene hasta 23 kg/m² en Pitenza.

Hasta la fecha todas sus invernaderos son del tipo Raspa y Amagado. Planta en agosto y termina a finales de junio o principios de julio. Cada vez más está introduciendo los tratamientos biológicos.

El responsable de la producción y del seguimiento es el propio Joaquín, que junto con las 34 personas a la que da trabajo estable, un camión, dos tractores y un “torillo” cultivan todas las fincas.

Las medias de personal resultan bastante espectaculares (ver anexos[10]):

- 3€/m² año (incluyendo cargas sociales) y en algunos cultivos incluso 2€/m².

[10] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

- 1,7 personas por ha (media entre tomate cherry y tomate normal que son sus dos variedades), a pesar de tener 16 ha en sistema de percha que normalmente necesita más gente.

Las perchas para guiar el crecimiento de la planta o rollers de entutorado se componen de un gancho y una bobina de hilo, de metal o plástico según el modelo de entutorador. Este mecanismo de sujeción denominado “holandés” o “de perchas”, consiste en colocar las perchas con hilo enrollado alrededor de ellas para ir dejándolo caer conforme la planta va creciendo; sujetándola al hilo mediante clips. Lo que supone un importante ahorro de mano de obra. De esta forma, la planta siempre se desarrolla hacia arriba, recibiendo el máximo de luminosidad, por lo que incide en una mejora de calidad del fruto y un incremento de producción.

Con todo, la media de sus gastos operativos representan entre el 70 y 80% según nos cuenta el propio Joaquín.

12.5. La gestión

La gestión administrativa la lleva una persona con una dedicación parcial, aunque es Copro quien se encarga de toda la asesoría y cumplimiento de normativa en laboral y pagos.

En la actualidad, la cooperativa está implementando un proyecto para mejorar la comunicación con los socios, y poder ayudarle y hacerle más cómodo todos los procesos administrativos. La cooperativa le proporciona un ordenador a cada socio.

Copro se encarga del control de calidad, de suministrarle las cajas y por supuesto de la comercialización a países como Reino Unido, Alemania, Holanda y cada vez menos por la irrupción de Marruecos a Francia.

12.6. Sus planes de futuro

Joaquín considera que su crecimiento ha sido bastante prudente, inicialmente esperaba a tenerlo todo amortizado para realizar una nueva inversión, y como mínimo alrededor del 70-80%.

Viendo la posibilidad de que su hijo, que estudió técnico agrícola y que lleva poco tiempo trabajando con él, le pueda gustar y dársele bien, Joaquín ha invertido 2,3 m. de euros en unas 10 ha. Tienen claro que si su hijo decide llevar las riendas, en aproximadamente cuatro años puede ayudar a consolidarse.

Su trabajo se le da bien, y está seguro de que puede trasladarle mucha experiencia a su hijo para poder cumplir su sueño de poder relajarse.

12.7. Preguntas de debate

- ¿Crees que debe de introducir más al hijo en temas de gestión, para no externalizar y poder ejecutar nuevos proyectos de mejora desde dentro o es mejor que se centre en la mejora de la productividad como Joaquín?
- Joaquín cree profundamente en los beneficios del asociacionismo, ¿crees que con el volumen que tiene, doblando la producción en los últimos 4 años, es sostenible?
- Hasta ahora siempre ha trabajado en el tipo Raspa y Amagado, ¿le recomendarías que probase el multitúnel? ¿Por qué?
- Está preocupado con el avance de Marruecos, ¿crees que él puede hacer algo?

Caso 13: Grupo Veratil. "Reinventando modelos de explotación"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

13. Caso 13: Grupo Veratil. "Reinventando modelos de explotación"

13.1. Historia

La historia de Carlos y Agustín, los dos socios principales del grupo Veratil, si sirviese de argumento a una película, seguramente, seria para un film de acción.

Surgen en 2011 con 9 ha y en 2015 ya cuentan con 61 ha.

Carlos, de 41 años, con tres hijas, seguía el mismo camino profesional que su padre, que tenía un camión como medio de vida pero también lo complementaba con "un poco de campo".

Carlos empezó con su padre en el año 1994, pero en el 2001, viendo como él dice que "tenía 40 mil de las antiguas pesetas en la calle" y sin garantías, se decidió a dar el paso y pidió algo más de 200.000 euros para dedicarse de lleno a la agricultura.

Agustín por otra parte, con 42 años y dos hijos, era empleado de banca en excedencia, y recuerda como en el año 2007 en el camping de la Vera, con la ayuda de algo de café, magdalenas y pacharán decidieron ponerse en marcha y fundar el grupo Veratil.

13.2. Perfil de los empresarios

¿Cómo se produce el crecimiento fulgurante de Veratil?

Por una sinergia, una complementariedad dada por las capacidades de los dos empresarios, y por supuesto, gracias a una dedicación exclusiva.

En ambos casos, al inicio no tenían dedicación completa a la agricultura, Carlos, desde mucho antes se dedicaba a conducir el camión, y Agustín sacaba sus ratos por las noches y fines de semana mientras que trabajaba en la banca.

Carlos, con unas grandes dotes comerciales, visión de negocio, mucho conocimiento de la producción y habiendo dejado los estudios a una edad temprana, se combina con Agustín; que estudio Técnico en Programación informática, pero que —como le gustaba mucho el mundo de la empresa— cursó parte de la carrera de empresariales, y lo complementó con cursos de marketing y de finanzas.

Es clave en el éxito de Veratil, entender que son una empresa y ellos empresarios, con una obligaciones respecto a la gestión, que como decía Agustín "en los bares no se gestiona".

13.3. El grupo Veratil

Desde que nace la idea en el 2007 hasta la fecha el crecimiento de las fincas en producción ha sido meteórico:

- En 2011 tienen 9 ha.
- En el año 2012 18 ha.
- En el 2013 47,5 ha.
- En el 2014 54,5 ha.
- Y actualmente en 2015 cuenta con 61 ha.

A nivel personal Carlos tiene 22 ha y 7 más con su hermanos, el resto tienen —en su mayoría— a medias controladas entre Agustín y Carlos.

La campaña la organizan en función de la temporada anterior y si por ejemplo se enteran que alguno de los grandes grupos va seguir una estrategia, por ejemplo plantar tomate pera, ellos siguen otra diferente.

Son productores de tomates, especialmente tomate en rama, con el 70%. Sus invernaderos son del tipo raspa y amagado, con arena. Dependiendo del precio, a veces compran semilla, o compran ya la planta, pero suelen trabajar con los mismos proveedores.

Tienen fincas de 1,5 a 5 ha pero cada vez tienden a concentrarse y comprar fincas más grandes y próximas a las existentes. Algunas de sus fincas más pequeñas que no entran en su estrategia las tienen a la venta.

13.4. Ganando escala en la comercialización

Carlos es presidente desde hace caso 10 años de una cooperativa agrícola Monteagro, en estos años la cooperativa ha experimentado un gran crecimiento.

En la actualidad la cooperativa Monteagro cuenta con 96 socios que cultivan 240 hectáreas, con unas cifras de producción que alcanzan los 28 millones de kilos de productos y una facturación aproximada de 20 millones.

Con los medianeros se reparten los ingresos en la proporción 60% para Veratil y 40% para el medianero, que se debe de encargar de gestionar y pagar a los trabajadores y el transporte hasta el almacén de Monteagro.

Ellos mismo, que son gerentes de Veratil, a veces actúan como medianeros en algunas fincas. Realizando la asistencia técnica, la compra de insumos, el control de la producción desde el semillero hasta el blanqueo (el blanqueo del invernadero constituye una práctica imprescindible para controlar el grado de temperatura y luminosidad y evitar que sus cultivos sean dañados por los rayos solares. Tanto las dosis de blanqueo como su realización y fechas deberán ser las adecuadas para evitar posibles trastornos en las plantas).

En la campaña 2013 Monteagro se incorpora a otra empresa del sector; Verdecampo.

Carlos y Agustín son muy conscientes de la importancia de ganar tamaño, para ser más competitivos, y también para poder tener más facilidades con productos como el ecológico y el cherry.

Verdecampo en cifras:

- 1.400 agricultores.
- 6.500 trabajadores en campo.
- 1.800 empleados de almacén.
- 1.500 hectáreas de cultivo.
- 160.000 toneladas de producción.

13.5. Régimen de explotación

13.5.1. La clave de la explotación

La clave que ha permitido sostener los números de crecimiento que presenta Veratil, está en su modelo de explotación, a través de medianeros, una figura que como podemos ver a continuación, está muy poco implantada pero que a ellos le está funcionando muy bien, hasta el punto de tener lista de espera para ser medianeros suyos.

En total cuentan con 30 medianeros, lo que les permite establecer muchos indicadores y comparativas que le sirven con retroalimentación.

De momento en el grupo solo hay 7 personas trabajando, contando a los empresarios, aunque en su afán de profesionalizar la estructura en breve realizarán dos incorporaciones que les permita tener mayor control y más tranquilidad.

13.6. Planes de futuro

Los planes que les gustaría materializar es llegar a las 100 has en los próximos años (2 a 5 años) y mejorar la rentabilidad.

Quieren seguir con su régimen de explotación actual (medianeros) e ir incorporando las mejoras de unos a otros.

La gustaría meterse más de lleno en el ecológico, de momento han empezado con un único invernadero de multitúnel para producir ecológico.

13.7. 13.7 Preguntas de debate

- Son parte muy importante del Monteagro (el 30% aprox) que a su vez se ha integrado en una cooperativa que une a otras cooperativas, Verdecampo ¿qué ventajas crees que tiene? Y los inconvenientes?
- ¿Por qué crees que en el sector está tan poco extendido el uso de medianeros? ¿Cuáles crees que han sido las claves para que a ellos les funcionen?
- Quieren meterse en el cultivo ecológico, ¿qué consejos le darías?

Caso 14. Biosabor. "Centrados en el cliente"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

14. Caso 14. Biosabor. "Centrados en el cliente"

14.1. Historia

La familia Belmonte, 4 hermanos y en la sociedad también se incorpora un cuñado. Ya se dedicaba al campo hace muchos años, pues el padre ya era agricultor.

En el año 1996, un grupo de agricultores, entre los dos hermanos Belmonte, deciden formar la cooperativa Costa de Níjar. Están durante unos 10 años, en los que Francisco, el mayor de los hermanos ejerce de presidente.

En el año 2005 Salvador, con 27 años por entonces empieza a trabajar con invernaderos tipo multitúnel y producto ecológico.

En el año 2008, Francisco deja la presidencia de Costa de Níjar, él tenía la visión de que el sector cada vez era más hostil, y que había que diferenciarse produciendo ecológico, y decide emprender camino independiente, con su familia y fuera del seno de la cooperativa. A partir de ahí arranca Biosabor.

14.2. La empresa

Biosabor tiene la sede en San Isidro, en unas instalaciones centrales que no son de su propiedad, aunque en la actualidad están finalizando unas nuevas instalaciones en propiedad donde en breve se instalarán y en las que han invertido más de 3 millones de euros.

Cuenta con 130 ha. en explotación, todas de ecológico, y todas en el Levante Almeriense, salvo una en el término de Mazarrón (Murcia).

Parte de las fincas son de los hermanos a título individual, que llevan el género a Biosabor, Salvador por ejemplo cuenta con 10 ha. que dan trabajo estable a 35 trabajadores.

Todo el grupo emplea más de 400 trabajadores, la mitad aproximadamente en la central y la otra mitad en campo.

La gestión

Todos los hermanos participan en la gestión, estando la presidencia y gerencia a cargo de Francisco Belmonte, y la responsabilidad comercial está en manos de un profesional ajeno a la familia.

Se apoyan en un sistema ERP (los sistemas de planificación de recursos empresariales *ERP*, por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning,* son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios) lo que le permite tener un nivel alto en la profesionalización de los servicios y poder trabajar con numerosos indicadores de rentabilidad, producción, márgenes etc.

La facturación actual gira alrededor de los 15 mill de euros.

14.3. El cultivo ecológico

Tal y como comenta su presidente a través de la web de Biosabor, la agricultura ecológica en una forma de entender la vida, y de intentar recuperar el sabor natural de las hortalizas, “la producción ecológica es la consecuencia de una forma de entender la vida cuyo fin es preservar la armonía natural y está basada en el respeto a las personas y al medio ambiente”.

En la actualidad la agricultura ecológica está sufriendo un importante desarrollo debido a diferentes razones. En primer lugar existe una creciente conciencia de que no podemos seguir deteriorando el medio agrícola y que hay que recuperarlo de los impactos negativos que han producido los métodos convencionales de agricultura sobre el medio ambiente. Además existe una importante preocupación por la seguridad alimentaria que nos obliga a comercializar productos saludables, libres de cualquier residuo químico y con unas propiedades nutritivas intactas.

Producción ecológica

El objetivo de la agricultura ecológica es la producción de alimentos saludables, de un alto valor nutricional y organoléptico y libres de contaminantes químicos de síntesis. Las técnicas de producción ecológicas potencian las interacciones biológicas y procesos beneficiosos que ocurren en los sistemas naturales. De esta manera se consigue incentivar el sistema biológico de nutrición de las plantas y la regulación de los organismos que se pueden convertir en plagas y enfermedades.

Los sistemas de producción ecológicos, se basan en la rotación de cultivos pertenecientes a la misma familia. De este modo se previene los efectos de un monocultivo intensivo que acaba empobreciendo a los suelos. Para el control de plagas o enfermedades no se emplean fitosanitarios tóxicos. Asimismo las técnicas de laboreo ecológicas evitan el deterioro de los suelos y favorecen un uso sostenible de los recursos naturales. La agricultura ecológica promueve el bienestar de los trabajadores del campo, de

los consumidores, y en general de la sociedad, y contribuye al legado de un medioambiente sostenible para las generaciones futuras.

El suelo, vivo y activo

En agricultura ecológica el suelo es la fuente primordial de sustento y no sólo un simple soporte mecánico para la planta. La forma en que se trata el suelo en producción ecológica es la gran diferencia con la agricultura convencional.

En el suelo existen millones de seres vivos por cm3 integrados en su fracción mineral. Ellos son responsables de la transformación de la materia orgánica en humus y de la sostenibilidad del ciclo de los nutrientes. Su actividad permite entre otras cosas, la correcta penetración y distribución del agua y el aire en el suelo, la existencia de niveles adecuados de nutrientes para las plantas, su absorción por el sistema radicular y un entorno propicio para evitar el desarrollo de plagas y enfermedades.

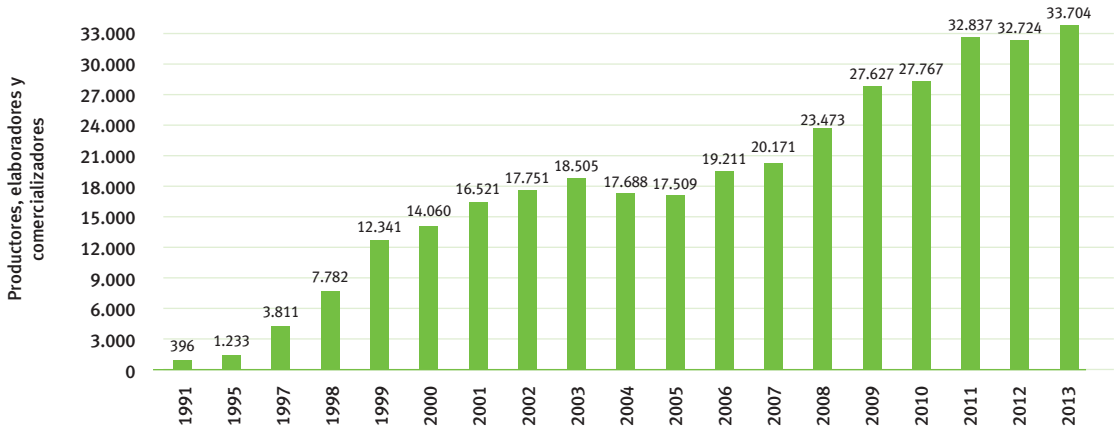
El humus es el único agente capaz de aumentar la fertilidad de los suelos mejorando al mismo tiempo sus propiedades físicas químicas y biológicas. Dos de los mayores enemigos para una correcta conservación de los suelos y de la vida que albergan son el laboreo excesivo y la fertilización con abonos nitrogenados solubles.

En definitiva, la salud de las plantas y su productividad, tanto en calidad como en cantidad, depende de un correcto equilibrio biológico del suelo.

A continuación se puede ver la evolución del cultivo ecológico.

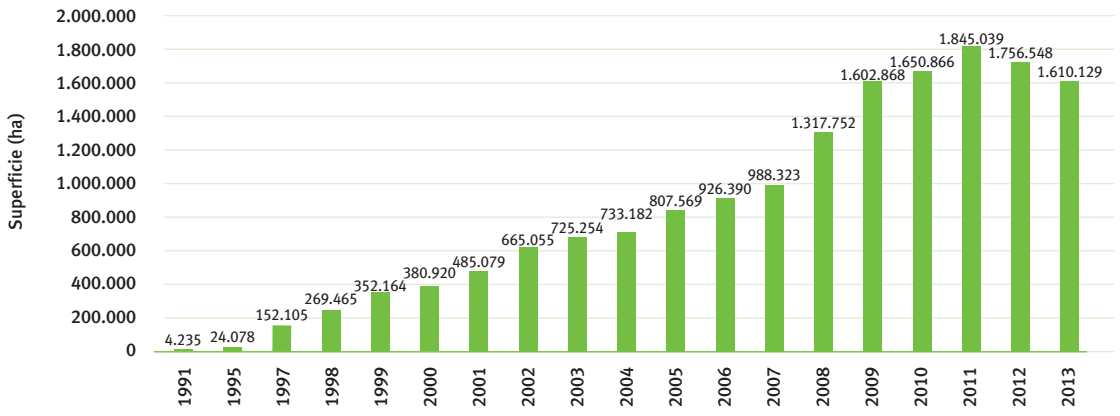
GRÁFICO 24

Serie histórica y evolución de la producción ecológica en el periodo 1991-2013. En número de operadores



Fuente: Informe presentado por el Ministerio de Agricultura, alimentación y medio ambiente 2013.

GRÁFICO 25
Serie histórica y evolución de la producción ecológica en el periodo 1991-2013. En hectáreas



Fuente: Informe presentado por el Ministerio de Agricultura, alimentación y medio ambiente 2013.

14.4. Factores determinantes para obtener un producto ecológico

El desarrollo de cultivos ecológicos conlleva muchos riesgos, bastantes más de los habituales de la agricultura bajo plástico.

Dichos riesgos con experiencia y mucho trabajo tal y como dice Salvador, “en la agricultura cuanto más trabajas más ganas” pueden superarse, y a la vez se hacen más competitivo frente a nuevos productores que están creciendo muy fuerte con mano de obra más barata que la que se puede conseguir en Almería.

Tal y como la familia expone en su web, nos encontramos con varios factores claves, que nos definen la diferenciación del ecológico, pero que hay que entender que cada diferenciación es un riesgo mas, y que algo tan simple como comprar abono, en el caso de biosabor deben de controlar y analizar, ya que si el animal como productos tratados con fertilizantes químicos, quedan trazas y en cualquier análisis reglamentario por normativa obligatorio puede aparecer, en cuyo caso dicho lote no se considera ecológico con las consiguientes pérdidas para la empresa.

Las semilla

El material vegetal de partida es esencial para el éxito de cualquier explotación. En el caso de cultivos ecológicos las semillas se producen y obtienen por medios ecológicos y están exentas de cualquier manipulación o modificación genética artificial. Es importante que las variedades utilizadas se seleccionen por su resistencia a plagas y enfermedades.

Las estructuras de protección

En el cultivo ecológico bajo abrigo es muy importante crear las condiciones adecuadas para que las plantas se desarrollen sanas y fuertes manteniendo, en la medida de lo posible, las condiciones ideales de temperatura, humedad y radiación. La higiene y limpieza dentro de las fincas de cultivo han de ser muy altas para así evitar la proliferación de enfermedades y la entrada de posibles plagas. Invernaderos altos, luminosos, bien ventilados, con doble puerta y mallas anti-insectos son imprescindibles para el éxito del cultivo.

La fertilización y el riego

Con las técnicas de cultivo ecológico se pretende mantener un nivel correcto de nutrientes en el suelo y perturbarlo lo menos posible. El uso de materia orgánica en diferentes formas (compost, abonos verdes, etc...), fertilizantes naturales, micro elementos, inoculaciones con microorganismos y preparados biodinámicos constituyen la base de un correcto tratamiento del suelo. En este tipo de cultivo se hace un uso muy eficiente del agua, ya que se cuenta con modernos sistemas automatizados de riego por goteo que aseguran que cada gota es aprovechada por la planta.

Protección de las plantas

Para la correcta protección de las plantas se ha de propiciar una adecuada nutrición para que su metabolismo esté equilibrado y saludable. Así mismo hemos de favorecer que el suelo esté vivo y equilibrado y hemos de proveer un entorno que permita la existencia de organismos controladores. En este sentido, y como complemento de los principios anteriores, se utilizan prácticas como la suelta de enemigos naturales, el empleo de sustancias naturales procedentes de plantas o minerales, las placas cromáticas y el uso de variedades resistentes y barreras físicas todo ello orientado a lograr un control ecológico de plagas, enfermedades y plantas adventicias.

14.5. Estrategia en la planificación

La familia piensa que el campo es una fábrica y que debe de estar funcionando el mayor tiempo posible, pero no solo por motivos de rentabilidad, sino porque si se centra la estrategia en el cliente y la satisfacción del mismo, es fundamental acompañarlo todo el tiempo posible, aunque los meses de verano puede que obtengas márgenes mucho menores, o te pidan una planificación que haga que para cumplirla necesites ciclos explosivos, en cualquier caso hay que servir al cliente y no dejar la puerta abierta a nuevos competidores que cuando tú dices que no...alguien dirá que si.

Lo que si hay que acotar los riesgos, por eso en estos ciclos explosivos donde la plantación tiene aun más riesgo ellos optan por asegurar cultivos, cosa que en el campo no están en absoluto estandarizado (ver anexo de porcentaje de agricultores que asegura estructura de invernadero y cultivo[11]).

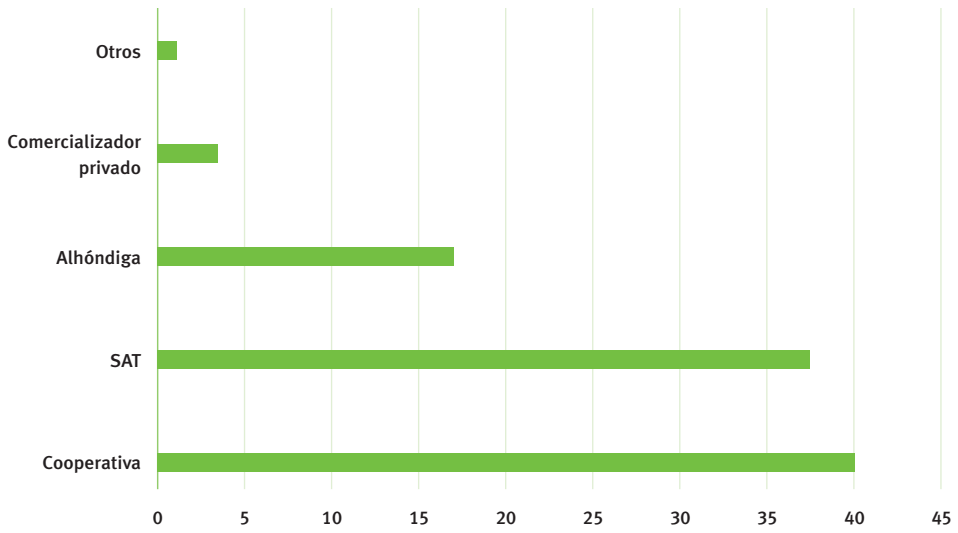
En definitiva para ellos la planificación es todo el año, incluso en verano, aunque no tenga atmosfera controlada, pero como dicen "hay que mantener programa y mantener al cliente".

Comercialización

Determina en gran medida la forma de trabajar, ya que los clientes imponen normas y trazabilidad que ellos deben de incorporar a su sistema de producción.

Biosabor SAT comercializa sus productos, con buena parte de la producción cerrada con programas de campaña, donde quizás no obtenga mucho margen pero les permite tener tranquilidad de comercializadores privados.

GRÁFICO 26
Entidades de comercialización donde venden los agricultores su producción. En porcentaje



Fuente: Publicación Cajamar: "Los invernaderos de Almería. Análisis de su tecnología y rentabilidad. 2014.

14.6. Mercados objetivo

Fundamentalmente son expertos en tomate, cherry y rama en su mayoría, aunque tienen su propia finca de investigación para probar variedades que se acerquen al gusto de sus clientes. Por ejemplo Inglaterra y Alemania prefieren tomate con mucho sabor.

[11] http://a.eoi.es/anexcasosagroal.

Casi el 80% de la producción viaja a Alemania, que junto con Italia, Reunido Unido, Francia y Suecia completan la casi totalidad, ya que en España se queda muy poco.

14.7. Planes de futuro

Para la familia todo gira entorno al ecológico, y les gustaría crecer al ritmo de los últimos años del 10% al 15%, aunque reconoce que últimamente se han ido a ritmos del 20%.

Los invernaderos que irán montando serán multitúnel gótico, que a pasar del volumen de inversión, les permite controlar más la producción.

Teniendo en cuenta su afán de fidelización al cliente se han ido metiendo en sandia, pepino, calabacín y pimiento Palermo.

Están pensando en hacer gazpacho.

14.8. Preguntas de debate

- Tiempo después de salirse de Costa de Níjar, estos trabajaron el ecológico, aunque conjuntamente con otros productos no ecológicos, ¿crees que estratégicamente sería interesante volver? ¿Por qué?
- Crees que las tendencias del mercado son a seguir creciendo, aunque sean productos más caros? O ¿el mercado ira a lo más funcional calidad precio?
- ¿El gazpacho les permitiría aprovechar cierto producto que el cliente final no pagaría bien?
- ¿Qué problemas le ves a meterse en producir gazpacho? Y ¿qué ventajas?
- ¿Crees que es el mercado que ellos conocen? o ¿ tiene otros canales y otra competencia?

Caso 15: Familia Romera Bonilla

Su nivel de innovación continua en su sistema productivo agrícola

15. Caso 15: Familia Romera Bonilla

15.1. Introducción

Juan entra al invernadero inglés y queda asombrado de la amplitud, la organización, la disposición de las plantas y frutos. Los techos altos del invernadero y la multitud de colores formados por las plantas y los frutos lo fascinan. Recuerda este momento acaecido en 1997, un momento clave para la historia de la Familia Romera Bonilla.

Han transcurrido casi 20 años y la situación del negocio familiar es sólida. Desde hace unos meses ocupa también la presidencia de la SAT ACRENA, a la que pertenece desde muy joven y de la que ha sido miembro de la Junta Rectora en los últimos 8 años.

Es domingo por la mañana y está haciendo su habitual visita para ver la marcha de la producción de los invernaderos. Recuerda las visitas que años atrás hacía de madrugada cuando las condiciones climáticas no eran buenas, y no había sistemas fiables que avisaran para ajustar los parámetros. Hoy en día, la tecnología es mucho más fiable, y muchos de los parámetros pueden ajustarse desde el teléfono móvil. Se pregunta que deparará el futuro.

15.2. Historia

Juan Romera nace el 6 de junio de 1964 en Murtas, primer hijo de los 5 que tuvieron Francisco Romera e Isabel Bonilla, dedicados a la agricultura en una finca de alrededor de 20 hectáreas de llano y monte situada en la localidad citada, en la que había cereales, viñas, higueras y almendros.

Cuando Juan tiene 6 años, su padre compra una finca de 1 hectárea de secano en la Venta del Viso, y comienza a cultivar sobre arena con protecciones de setos de caña. También hace una casa en la misma finca, y al año se viene la familia desde Murtas.

En 1975 Francisco comienza a construir invernadero en la finca, trozo a trozo. Hacia 1983 compra otra finca de 2 hectáreas en baldío en Santa María del Águila, e inmediatamente construyen 1 ha. de invernadero, y al año siguiente construyen la otra. En Francisco vende la finca original de la Venta del Viso y compra una nueva Finca en La Redonda, de 24.000 m² ya invernados y con instalación de riego por goteo.

En 1993 Francisco decide comprar otra finca en Tierras de Almería, Paraje Las Cumbres, de 24 ha., 8 de ellas ya invernadas tipo raspa y amagado y regadío hidropónico, y las otras 16 ha. de secano; en las que cultivan tomate y pepino principalmente. En 1995 ven la oportunidad y deciden concentrar la finca, por lo que venden la finca de La Redonda y compran otra de 10 ha. con invernadero de raspa y amagado y cultivo hidropónico (perlita y lana de roca) en Tierras de Almería, muy cerca de la otra finca.

En abril de 1995 la familia toma la decisión de constituir la empresa Romera Bonilla S.L., cuyo objeto social es el "cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos".

Hacia 1997, la SAT ACRENA convoca una reunión para comunicar a sus socios la propuesta de una empresa inglesa para producir unos variedades espaciales de tomate "tipo cherry", que ésta había comenzado a comercializar en la cadena Marks & Spencer. Las explicaciones ponían de manifiesto que la nuevas variedades conllevaban un sistema de producción más complejo, con mayor utilización de mano de obra y otras complicaciones adicionales a la producción tradicional. La empresa inglesa producía en su país el ciclo de verano, pero quería abastecer a su cliente todo el año, por lo que necesitaba la producción de Almería para el ciclo de invierno.

Juan y su cuñado Manuel (considerado como otro hermano más), junto a otro pequeño grupo de agricultores de ACRENA, visitan las instalaciones de un grupo empresarial agrícola en Inglaterra para analizar los sistemas de producción de este tipo de tomate, y quedan asombrados al ver invernaderos de 3 m. de altura, su tecnología y sistema de producción. A su vuelta explican a su padre y hermanos lo que han visto y las posibilidades que ofrece, y deciden ir hacia delante.

Por aquellos tiempos habían construido 4 ha. de invernadero, sustituyendo a unos antiguos que meses atrás habían sido destrozados por una gran tormenta de granizo caída en la zona.

En 1998 comienzan utilizando 2 ha. de esos nuevos invernaderos para plantar tomate especial tipo cherry en un invernadero raspa y amagado, con sistema hidropónico, al que tuvieron que realizar unas remodelaciones (calefacción por agua caliente...). Se dan cuenta de que el sistema de raspa y amagado presenta muchas limitaciones para este tipo de cultivo y que deben pasar al sistema multitúnel, que favorece un mayor control de la producción, menor utilización de fungicidas y productos químicos, y la realización de las tareas de forma más eficiente y uniforme, al no tener problemas con lluvia.

Los años siguientes fueron de intenso aprendizaje y transformación, en los que han ido renovando la totalidad de sus invernaderos del sistema de raspa y amagado al multitúnel, dándoles mayor altura, dotándolos de tecnología más adecuada para la producción de este tipo de tomate y aprendiendo la forma de trabajarlo (plantación, condiciones climáticas, riego, fertilización, ventilación, altura de las pantallas térmicas y de sombreo...).

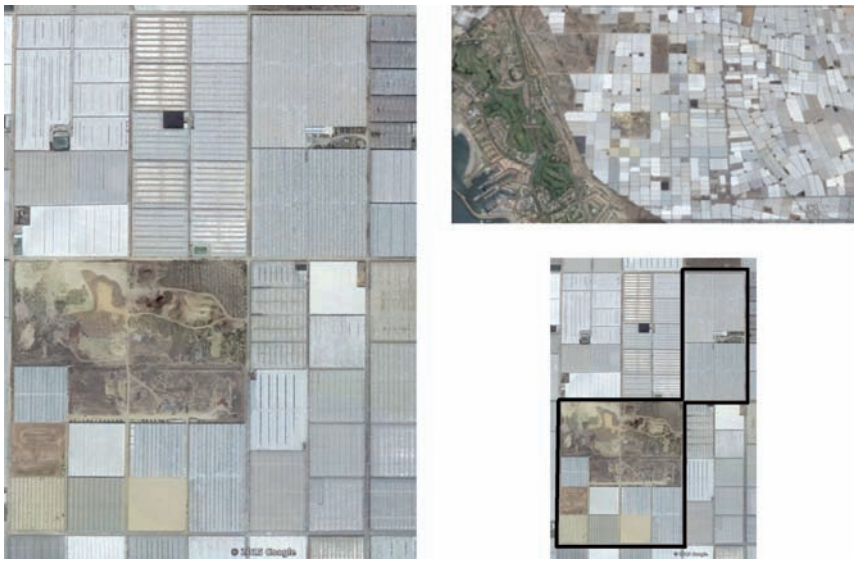
Actualmente, las 23,5 ha. las dedican a las variedades de tomate tipo cherry. Juan Romera señala que la demanda de estas especialidades ha ido incrementándose, desde Marks & Spencer, luego otras grupos de distribución comercial. Pero los costes son cada vez más altos, la competencia es mayor por la entrada de otros productores de la zona y de otros países (Marruecos, Israel...), lo que hace que los márgenes se hayan ido reduciendo. En cualquier caso, Juan considera que con innovación, adaptación a la demanda, aprendizaje, mejora continua y sacrificio, tiene confianza en el futuro.

15.3. El negocio familiar

Actualmente el negocio familiar Romera Bonilla está compuesto por las siguientes explotaciones:

- Finca en Santa María del Águila, de 3,5 ha. con invernadero de raspa y amagado, con balsa, y sistema de riego hidropónico.
- Finca en Tierras de Almería_1, de 10 ha. con invernadero multitúnel (han ampliado las 8 originales aprovechando el terreno disponible), y unas 10 ha. en baldío.
- Finca Tierras de Almería_2, de 10 ha. con invernadero multitúnel.

Vistas de fincas Romera Bonilla en Tierras de Almería (Google Earth, 2013)



Las fincas tienen infraestructuras y sistemas de producción independientes, cada una con su propia balsa y cabezal de riego. Por otra parte, cada finca tiene su propio personal, si bien puede haber apoyos puntuales en determinadas tareas.

Respecto al sistema de gestión y toma de decisiones, utilizan un sistema mixto. La sociedad cuenta con un Consejo de Administración compuesto por todos los socios, los hermanos Romera, Juan Antonio, Francisco, José Luis, Andrés y su cuñado Manuel.

Juan destaca que la familia siempre se ha centrado en la producción hortofrutícola, sin hacer inversiones en otros sectores (inmobiliario...)que la desenfocaran del negocio agrícola.

15.4. La actividad en la empresa

15.4.1. Características de los principales procesos

La campaña comienza a finales de mayo con la selección de productos y variedades, semilla, semillero, preparación de tierras... Se planta a mediados de agosto y se concluye la recolección pasada la mitad de julio (ciclo único).

Previo al inicio de la campaña, se evalúa la campaña anterior y se planifica la siguiente. Se acuerda con el cliente los productos, el volumen de producción, planificación de pedidos y otras variables relativas ala gestión de la campaña. La familia Romera Bonilla señala que su objetivo es darle al cliente, lo que demanda y en el momento que lo necesita.

En los últimos 5 años la práctica totalidad de las fincas se ha plantado de variedades de tomate especiales (cocktail, cherry, amarillo, cebra...).

En esta explotación se tiene una especial atención a la calidad, la productividad, la seguridad alimentaria y el respeto al medio ambiente. Por ello, el nivel de las actividades de preparación y mantenimiento de las explotaciones es superior a la media. Esto se pone de manifiesto en la organización y estado de las fincas, el cambio de sustrato se hace cada 2 años (cuando lo más frecuente en el sector son 3 y en ocasiones hasta 4 años). Los sustratos utilizados son la lana de roca y la fibra de coco, al 50%, si bien este último se está potenciando cada vez más por sus características más ecológicas.

Para los suministros se abastecen de varios almacenes, y aunque concentran sus compras en 2 o 3, están continuamente sondeando las condiciones del mercado.

Desde el punto de vista de tratamientos y tipo de fertilización, se utilizan fundamentalmente la lucha integrada y los abonos líquidos, que combinan calidad, seguridad alimentaria, eficiencia productivas y respeto al medio ambiente.

La familia Romera Bonilla ha formado parte de SAT ACRENA desde sus inicios, cuando un grupo de agricultores creyeron en la necesidad de agruparse para poder comercializar de forma conjunta sus producciones. Actualmente cuenta con 236 socios, que comercializan sus producciones a través de la SAT, con una superficie de 350 ha.

De este modo, los sistemas de seguimiento de la explotación están avalados por la SAT ACRENA, reconocida como O.P.F.H (número 479), encuadrada en la categoría de 'Productos Hortofrutícolas' y la calificación de 'Operador Exceptuado por el SOIVRE (número 46). La totalidad de su producción está certificada por AENOR, bajo la norma UNE 155000:2008, 155000:2009 y Globalgap (Eurepgap) GR IFA V 3.1, con extensión

a las normas del protocolo EUREPGAP y protocolo BRC. Dispone de semillero propio, donde sus socios echan la semilla, para posteriormente trasplantar las plántulas a los invernaderos.

ACRENA ha desarrollado un sistema de recolección al que han denominado "Campo Perfecto", que consiste en iniciar el proceso de selección y clasificación en el propio campo, dirigido por el equipo de técnicos de la propia SAT, indicando a los agricultores cuando el producto está en óptimas condiciones de corte, el tamaño máximo y mínimo de las piezas, el color que deben tener, el peso, etc. Esto contribuye a que los productos lleguen en óptimas condiciones a las instalaciones, donde apenas sufrirán manipulación.

Por tanto, la manipulación se lleva a cabo en los propios invernaderos de Romera Bonilla, que debido a su estructura de multitúnel, pasillos cementados y emplazamientos habilitados, logran unos espacios totalmente adecuados para las tareas de manipulación y envasado. Algunas tareas de manipulación y envasado se hace o se concluye en el almacén de ACRENA.

Desde el punto de vista del personal, la plantilla media de la familia Romera Bonilla ronda las 100 personas. Hace unos años, se obtenían más sinergias desde el punto de vista de la gestión de personal, pues se operaba con mayor flexibilidad para la asignación de tareas en función de las necesidades de cada explotación. Actualmente, el control de los resultados (calidad, productividad, trazabilidad...) y la legislación han propiciado una asignación más exacta de cada trabajador a su empleador (hermanos y sociedad). En cualquier caso, desde la SL se gestionan las tareas de un uso más intensivo de personal como la plantación, recolección..., siendo gestionadas en las explotaciones independientes las tareas de mantenimiento y producción con una carga de trabajo más estable.

El agua es uno de los insumos esenciales de la actividad, por lo que son socios de la Comunidad de Regantes de Tierras de Almería. Por su parte, los envases de manipulación son suministrados por ACRENA y la retirada de residuos es realizada por Ejido Medio Ambiente.

Desde el punto de vista de la maquinaria cuentan con las habituales en el sector (carretillas elevadoras o "torillos", tractores..., y múltiples utensilios para el desarrollo de la actividad productiva, de mantenimiento y de manipulación). Cuenta también con 2 camiones, que utiliza para uso propio de las explotaciones (abastecimiento de suministros, transporte de materiales, logística fincas-SAT...).

Respecto a los seguros, si bien ha contratado esporádicamente, se inclinan por tener unas estructuras de calidad y muy sólidas, y realizar las actividades de previsión y mantenimiento de forma sistemática. Consideran que el trabajo bien hecho es el mejor seguro.

Para la comercialización, como se ha indicado, la familia Romera Bonilla son socios de ACRENA, a través de la cual comercializan sus productos con la empresa inglesa. Este sistema se ha ido consolidando durante más de 15 años, basado en un acuerdo al principio de cada campaña en el que se establecen las variedades y otros muchos aspectos del ciclo productivo, de transformación, envasado... La empresa inglesa dispone de un técnico que va supervisando y apoyando la producción de las fincas. Aproximadamente el 60% de la producción se comercializa a precio pactado y el 40% restante en función de los precios del mercado, pero en cualquier caso se trata de un acuerdo flexible, que se puede ajustar en caso necesario.

Las marcas con las que se comercializa son las de ACRENA y marcas de la empresa comercializadora. Los envases más utilizados actualmente son las de 3, 4 y 5 kg. Cuando es necesario el envasado en blíster y cestas se hace desde las instalaciones de ACRENA normalmente.

15.4.2. El sistema de depuración y reutilización del agua Romera Bonilla

En esta empresa merece una especial atención la gestión del agua, en la que es puntera por la aplicación de los sistemas más modernos de tratamiento y reutilización, a los que ha ido aportando innovaciones propias. Los avances tecnológicos que han ido incorporando no estaban ni siquiera en los centros de investigación agraria (Ifapa, Las Palmerillas...).

A principios de 2012 pone en marcha una depuradora de agua de última generación con el apoyo de la firma Himarcán, una de las referentes en instalaciones de riego y control de clima.

Las características de la depuradora hacen posible que esta instalación desinfecte el agua de los drenajes del cultivo hidropónico (en este caso, de tomate), y se aproveche hasta la última gota. Como señala Juan Romera, gerente de la explotación agrícola, “la idea que subyace es la de aprovechar al máximo el agua en el invernadero, en sintonía con el concepto de agricultura sostenible”. De hecho, Romera Bonilla es cliente de la popular firma británica Marks & Spencer por esta apuesta por una agricultura respetuosa con el medio ambiente, entre otros motivos.

Tal y como describe Juan Romera, el agua de los drenajes (sobrante) del cultivo hidropónico se recoge a través de unas canaletas y se conduce hasta una balsa o aljibe que hay bajo tierra. Allí el agua se mezcla en dos depósitos que hay con arena y se remueve durante unas ocho horas.

Transcurrido este tiempo, las bacterias y hongos (patógenos) se quedan en los depósitos con arena; mientras que la solución, el agua limpia resultante, se desvía a otros dos depósitos o balsas y desde allí a los cabezales de riego de la finca.

En resumen, se filtra el agua que sobra (alrededor de un 30%), se oxigena y se eliminan los patógenos. El resultado es un agua limpia que vuelve a emplearse en el cultivo bajo plástico.

Se trata de una solución al aumento de los costes del agua y de los nutrientes, que supuso una inversión de 65.000 euros en esta infraestructura hídrica, y que se espera amortizar en un plazo no superior a diez años. Esto supondrá ahorro económico (agua y nutrientes) y contribuirá a la sostenibilidad medioambiental. Juan Romera asegura que “podemos llegar a un ahorro de agua de entre el 50%-60%, en cualquier caso muchos metros cúbicos que aprovechamos”. La depuradora de agua cubre actualmente una finca de 10 hectáreas.

15.4.3. Algunas claves diferenciadoras

Son un conjunto amplio los elementos diferenciadores que la Familia Romera Bonilla ha ido desarrollando a o largo de su trayectoria, fruto de su curiosidad constante y el trabajo sistemático, que la ha convertido en una referente en el sector. Entre los más relevantes, podemos destacar.

- Un liderazgo visionario desarrollado primero por el fundador, Francisco Romera, y que posteriormente ha sabido transmitir a los hijos y al conjunto de la familia; y que tiene continuidad y desarrollo en la segunda generación conformada por los 5 hijos.
- La especialización en unas variedades de tomate especiales.
- Cuentan con unas estructuras de invernadero multitúnel al que han ido incorporando mejoras adaptadas al tipo de cultivo que realizan (altura libre de invernadero, sistemas de ventilación, distribución de espacios, cementado de viales internos y espacios de trabajo, sistema gestión del agua...).
- Sistema de reutilización de las aguas de drenaje, que supone un ahorro significativo de consumo de agua y fertilizantes (especialmente importante considerando los precios actuales y su tendencia creciente) y un mayor control de la calidad y la productividad.
- Knowhow, conocimiento adquirido gracias a la especialización en un tipo de cultivo, lo que ha propiciado una gestión mucho más eficiente de las tareas productivas, de mantenimiento y de transformación y comercialización de los productos. Como señala Juan: “Esto te permite entender las necesidades de la planta, saber lo que quiere. Eso es lo que te da ese pequeño margen que establece la diferencia en calidad y productividad”.
- La práctica totalidad de las tareas de manipulación las realizan en los propios invernaderos, utilizando un sistema de “Campo Perfecto” de ACRENA y que han ido mejorando y adaptando a sus circunstancias y a las demandas del cliente.
- Están perfectamente coordinados con la empresa cliente, desde la precampaña a la postcosecha, con una relación basada en la exigencia, pero también la confianza que da una relación de muchos años de cumplimiento de los compromisos realizados.
- La estrecha relación con ACRENA desde sus inicios ha propiciado una comercialización eficiente de su producción, en sentido bidireccional.
- Una inversión anual que ronda los 500.000 euros en los últimos años, que permite unas estructuras y la implantación de sistemas modernos que contribuyen a la productividad y a la protección del medio ambiente.
- El sistema de gestión singular de la Familia Romera Bonilla, que combina una gestión cada vez más profesionalizada de la sociedad Romera Bonilla con la gestión a su vez coordinada de cada hermano, y se ha mostrado eficiente y eficaz. La potencia de la unión familiar combinada con la motivación y responsabilidad individual.
- Una filosofía de colaboración sólida y sostenible con los agentes clave en su actividad (suministros, ACRENA, empresa distribuidora inglesa, clientes finales...), basada en el rigor y en la confianza.

Estos y otros elementos de la Familia Romera Bonilla ponen de manifiesto su visión a largo plazo, basada en la especialización, la calidad, la innovación y el trabajo sistemático. Esto ha permitido combinar ventajas en costes y en diferenciación para alcanzar un elevado nivel de competitividad y desarrollar una senda de crecimiento constante desde sus inicios.

15.5. Planes y retos para el futuro

Juan Romera señala que la dimensión actual es adecuada y que los próximos años serán de consolidación y mejora de las explotaciones existentes. Considera que las prioridades de actuación para el futuro son la siguientes:

1. Instalación de calefacción más moderna en todos los invernaderos.

2. Instalación del sistema natural de desinfección y reutilización de las aguas de los drenajes en la totalidad de las fincas.

3. Reutilización de otros recursos y otras acciones de protección del medio ambiente.

Estas actuaciones se irán acometiendo conforme vayan permitiendo los resultados.

15.6. Cuestiones para el debate

A continuación unas cuestiones relacionadas con el caso descrito y que sirven para la reflexión y el debate.

- ¿Consideras que la situación del mercado es favorable para invertir en nuevas fincas?
- Si decidiesen crecer para aprovechar el conocimiento y experiencia adquirida. ¿Le aconsejarías la compra de fincas propias, el arrendamiento u otros tipos de colaboración con productores?
- ¿Le aconsejarías que fuese modernizando todos los invernaderos con el sistema hidropónico suspendido?
- ¿Podrían extender la producción a todo el año?
- ¿Qué ventajas y riesgos presenta la especialización en un tipo de cultivo?
- ¿Qué ventajas y riesgos tiene la especial vinculación con la empresa comercializadora inglesa?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta la apertura de canales propios de comercialización y la potenciación de su marca?
- ¿Crees que el mercado (clientes y consumidores) valora las acciones de conservación del medio ambiente en la producción agraria?

Caso 16: Juan Antonio González

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

16. Caso 16: Juan Antonio González

16.1. Introducción

Juan Antonio y Paqui, su mujer, charlan tranquilamente durante el desayuno. Acaba de concluir la I Feria Hortofrutícola "InfoAgroExhibition", un punto de encuentro entre agricultores y más de 130 empresas europeas de todos los sectores relacionados con la agricultura, en la que Vicasol ha tenido una participación significativa. También esta semana ha recogido el Premio Economía otorgado a la cooperativa. La actividad de los últimos meses está siendo especialmente intensa, pero comparten la satisfacción de una vida en la que han hecho aquello que aman. Juan Antonio reconoce que si volviese a nacer, volvería a dedicarse a la agricultura. Una de las cosas que más disfruta es pasear por el invernadero los domingos por la mañana, la tranquilidad, la alegría de las plantas buscando la luz, son como soplos de felicidad.

Le ha venido a la cabeza una decisión de años atrás. Se enfrentaba a la compra de un invernadero, y tenía que decidir cuánto terreno compraba y cuánto construía de invernadero. Tomó la decisión por aquel entonces; quizás ahora, si se volviesen a dar las mismas circunstancias, la decisión no sería la misma. Pero claro está, es muy fácil hablar a toro pasado.

16.2. Historia

Juan Antonio González nace el 2 de mayo de 1961 en Adra, el mayor en una familia de 4 hermanos. Sus padres, Juan y Pilar, son agricultores, al igual que sus abuelos.

En 1966 la familia se traslada al municipio de Vícar, donde sus padres compran una finca de 8.000 m² en Paraje Puesto Pallares, donde se hacen la casa y comienzan a cultivar las tierras.

Por aquel entonces, Juan Antonio comienza la escuela, que compagina algunas tardes y fines de semana con las tareas en el campo. Hasta que a los 14 años decide ponerse a trabajar con su padre.

Algunos años después conoce a Paqui Martín, con la que se casa y tiene su primer un hijo, Juan Antonio. Los padres de Juan Antonio y Paqui les ceden un trozo de terreno y Juan Antonio arrienda otra parcela, juntando aproximadamente 1 ha. entre invernadero y terreno. Comienza a cultivar especialmente tomate y pepino, junto a otras hortalizas. Tres años después nace Francisco, su segundo hijo.

En 1992 compra una finca de 3 ha. y construye 2 ha. de invernadero de raspa y amagado y sistema hidropónico, en el que cultiva tomate. Paqui trabaja a la par que Juan Antonio. Un año después construyen la ha. restante de invernadero.

Su suegro es socio fundador de la SAT Vicasol, constituida en 1979, a la que Juan Antonio entra como socio en 1992, tras unos años en los que ha trabajado como socio colaborador.

En 1996 su hijo mayor deja los estudios y se pega a trabajar en la explotación familiar, por lo que Juan Antonio compra una parcela lindante con la finca de 18.000 m². Comienzan cultivando al aire libre, pero a la campaña siguiente construyen invernadero, también de raspa y amagado y sistema hidropónico. Por esos años va vendiendo los trozos originales de terreno de padre y suegro, para modernizar los nuevos invernaderos.

Su vinculación con Vicasol va en aumento y en el año 2000 entra a formar parte del Consejo Rector de Vicasol SCA, del que años más tarde, en 2007 pasa a ser Presidente, cargo que ostenta a día de hoy. Esta cooperativa ha recibido múltiples reconocimientos a su labor, entre las que destacan la Medalla de Andalucía y el Premio Economía, otorgados por la Junta de Andalucía y el Colegio de Economistas de Almería, respectivamente.

16.3. Características y actividad de la empresa

La finca actual de Juan Antonio está situada en Las Chozas, compuesta por 2 parcelas contiguas de 1,8 y 3 ha. respectivamente, con invernadero de raspa y amagado de ventanas motorizadas (sin control climático automatizado). Cada parcela es autónoma, contando con balsa y almacén propios, dos cabezales de riego con sistema automatizado y sistema de fertirrigación y cultivo hidropónico. El acceso a la finca es excelente, pues linda con carretera.

Juan Antonio, padre e hijo, están al frente de una plantilla media de 7-8 personas, que en las épocas punta de plantación y recolección llega a 10. Aunque la situación es mejor que años atrás, sigue persistiendo una rotación significativa, debido a la baja implicación y cualificación.

En la programación de la campaña sigue las directrices de Vicasol SCA, se definen variedades, fechas de plantación... y consensuan con sus socios el reparto. Así, la cooperativa elabora una preprogramación en febrero-marzo considerando la situación previsible del mercado para la próxima campaña, las demandas de sus clientes, así como las prioridades de los socios de la cooperativa. En abril se elabora la programación definitiva, tras hacer los ajustes necesarios para satisfacer de forma efectiva las demandas de los mercados y de los socios cooperativistas.

La pertenencia a la cooperativa también ha facilitado la modernización de las instalaciones aprovechando los Fondos Operativos.

Fotos de acceso y detalles de la Finca

Juan Antonio ha cultivado especialmente tomate y pepino, aunque esporádicamente también ha producido otras variedades de hortalizas. En los últimos años, la plantación se realiza de forma escalonada en la finca, comenzándose con alrededor de 3 ha. a principios de agosto con el pepino, y las otras casi 2 h. en septiembre y octubre respectivamente, con una variedad de tomate más tempano y otro más tardío. La campaña se extiende hasta finales de mayo o principios de junio, dejando los 2 meses restantes sin cultivo, para las tareas de desinfección y preparación de la nueva campaña. En ocasiones, se han realizado plantaciones de melón y sandía para aprovechar los dos meses de verano, pero los resultados no han sido satisfactorios.

En las tareas productivas señala que sigue las pautas habituales del sector y las sugerencias de los técnicos de la cooperativa, que unidas a su experiencia hacen que los resultados se sitúen por encima de la media. En los últimos 2 años utiliza caballones de grea en vez de hidropónico, lo que le permite mantener la productividad, pero con menos consumo de agua y fertilizantes.

La dimensión de la finca permite contar con los medios adecuados para la logística dentro de la finca, el transporte de los suministros cuando resulta necesario (aunque lo habitual es que la empresa suministradora los entregue en la finca) y el transporte de la producción desde la finca a la cooperativa. Así, cuenta con camión propio, tractor, carretillas elevadoras...

En las explotaciones de Juan Antonio no se realiza ninguna tarea de transformación. Se recolecta y se lleva a Vicasol, que realiza la totalidad del ciclo de transformación y comercialización. Juan Antonio tiene una excelente valoración del funcionamiento de Vicasol, tanto en la función de comercialización, como en la amplia variedad de servicios de alto valor añadido que ofrece a sus socios, como asesoramiento técnico, asesoría económica, fiscal y laboral, control de calidad, convenios ventajosos con la mayor parte

de las empresas de suministros (semilleros, plásticos, abonos...). Vicasol también es socio de SUCA, una cooperativa de suministros de segundo grado que provee de la práctica totalidad de insumos agrícolas.

Respecto a la financiación, es habitual la utilización de los préstamos de campaña, si bien en los últimos años, Juan Antonio no ha tenido necesidad de hacer uso de los mismos.

16.4. Algunas claves diferenciadoras de la empresa

Las características, dimensión y funcionamiento de esta explotación agrícola se diría que no difiere significativamente de otras muchas del sector de agricultura intensiva de Almería, pero su productividad y resultados son superiores a la media. Esto se debe a una combinación de factores, entre los que podemos citar los siguientes:

- Knowhow, conocimiento adquirido gracias a la especialización en un tipo de cultivo y tipología de invernadero, lo que ha propiciado una gestión mucho más eficiente de las tareas productivas.

- Las estructuras de invernadero son tradicionales (raspa y magado), pero se han ido incorporando mejoras en los sistemas de ventilación, control climático... adaptadas al tipo de cultivo que realizan.

- La pertenencia a Vicasol le permite comercializar sus productos de forma más eficiente, y además aprovecha un conjunto amplio de servicios de valor añadido, que potencia la transferencia de mejoras en la producción agrícola.

16.5. Planes y retos para el futuro

Juan Antonio señala que la dimensión actual es adecuada, por los que no tiene planes de expansión en estos momentos. Por otra parte, los invernaderos tienen unas características y poseen un conjunto de sistemas que lo hacen competitivo. No obstante, en los próximos años tiene previsto algunas mejoras:

1. Cimentación de pasillos, para facilitar las tareas.
2. Instalación del sistema natural de desinfección y reutilización de las aguas de los drenajes en la totalidad de las fincas.
3. Reutilización de otros recursos y otras acciones de protección del medio ambiente.

Estas actuaciones se irán acometiendo al ritmo que permitan los Programas y Fondos Operativos, y los propios resultados de la empresa.

16.4. Cuestiones para el debate

A continuación unas cuestiones relacionadas con el caso descrito y que sirven para la reflexión y el debate.

- Juan Antonio es presidente de Vicasol SCA, ¿consideras oportuno que un agricultor se involucre en la gestión de una empresa con el tiempo que ello conlleva?
- ¿Consideras que la situación del mercado es favorable para invertir en nuevas fincas?
- Si decidiesen crecer para aprovechar el conocimiento y experiencia adquirida. ¿Le aconsejarías la compra de fincas propias, el arrendamiento u otros tipos de colaboración con productores?
- ¿Le aconsejarías que fuese modernizando sus invernaderos con cambios hacia el multitúnel similares?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene las explotaciones que tienen ciclo de producción continuo, cultivando los 12 meses del año?
- ¿Qué ventajas y riesgos presenta la especialización en un tipo de cultivo?

Caso 17: Pepe Martínez. "Tomate, nobleza y constancia"

Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia

17. Caso 17: Pepe Martínez. "Tomate, nobleza y constancia"

17.1. A veces surgen historias como esta...

Una tierra entre Almería y Murcia, donde poco había, Pepe comenzó a tener contacto con la agricultura.

Sus orígenes no son como propietario sino de aproximación como medianero con una explotación que aunque modesta, 15.000 metros le reporta una experiencia en monocultivo de tomate en rama que le definirá en un futuro.

Como vemos, es entonces cuando aprende a cultivar el tomate en rama bajo plástico. Posteriormente, dará el salto a comprar una hectárea de tierra con un ojo tan perspicaz que le permitiría sacar rendimiento aun sin producir nada.

17.2. Un crecimiento inteligente

Y es que, efectivamente, en 1968 adquiere una ha. con la que inicia su etapa como propietario. Entre los años 1996 y 97 se hace con otras cuatro ha. de tierra que en el ejercicio económico de 2006 será expropiada por el diseño de la autovía A-7. Este hecho, conocido antes de hacerse con la hectárea por Pepe se produjo en 2006.

Tiempo suficiente para trabajar, ganar más pericia y prepararse para invertir aquel remanente de la expropiación en otra tierra para el monocultivo de tomate.

17.3. Su gente

Pepe empezó compartiendo muros y arrendando tierra para el monocultivo. Ahora cuenta con 38 trabajadores en plantilla. Además, de ser una fuerza de producción, son de su confianza y sabedores de una experiencia que les permite obtener rendimientos del tomate en rama.

Por eso, es también un limitante a la hora de crecer y expandir su producción, él encontrará los perfiles adecuados que más se adapten y sean propicios para el correcto desarrollo de la empresa.

Por otro lado, y como veremos además de rendimientos existe dos notas comunes en el trabajo que envuelve a Pepe...

17.4. Filosofía de la empresa

"Nobleza y constancia son lo que nos permite ser". Así lo define Pepe, dos notas que componen una filosofía global. De aquí inferimos el esfuerzo permanente ligado a la ética.

La nobleza es la guía que les permite sobrevivir sonriendo cuando los malos tiempos arrecian. La constancia les dota de inercia para no descansar cuando las fuerzas flaquean. Es un conjunto que les capacita para mantenerse cultivando.

17.5. ¿Cómo es Pepe?

Ahora, el lector ávido ya conoce a Pepe. Se trata de un hombre cuyos estudios se ciñen desde joven a cultivar la tierra. Alguien que se ha dedicado en exclusiva al monocultivo de tomate en rama y cuyo crecimiento ha sido siempre comedido e inteligente.

Le gusta crecer sí, pero no le gusta precipitarse. Y cómo veremos esto se traduce también tanto en las formas jurídicas adquiridas como en su sistema de explotación.

17.6. La estructura

Hagamos inventario de lo que sabemos y añadamos alguna información que aunque jurídica seguro que nos casa perfectamente con Pepe.

Este agricultor posee 5 ha de un monocultivo de tomates en rama todo el año y cuenta con 38 trabajadores en plantilla con una S.L.

Por último, divide sus tierras en dos partes a la hora de regirlas jurídicamente. La primera consta de 25.000 metros y está a cargo de la S.L. y el resto de su extensión la gestiona como autónomo. De aquí también podemos inferir perspicacia, pericia y capacidad de control.

17.7. La producción

El semillero que utiliza es uno murciano, el entramado que engloba la recogida de residuos se hace a través de empresas autorizadas o bien —cuando el volumen lo permite— se lleva directamente a un punto limpio.

¿Dónde vende Pepe? Desde luego no en Andalucía. Y es que, toda la producción se lleva a la cooperativa que es destinada a la exportación. Esto permite obtener márgenes mayores y dar salida al producto todo el año.

17.8. La explotación

La gestión de la explotación la lleva un asesor externo. La inversión está en torno a 4,5 millones de euros, actualmente al igual que su sobrino está probando un nuevo tipo de invernadero para aguantar mejor los vientos que se producen en la zona y expresa sus deseos de tener un mayor control de la explotación a través de un programa estándar que le permita un mayor control de los tiempos de trabajo.

17.9. Su petición

Pepe pide más unión y transparencia en la cooperativa. Además, recomienda que para iniciar una explotación debe estar en torno a unas 4/5 has y la producción se lleve a una cooperativa ya que otros canales conllevan mucho riesgo.

17.10. Temas a debatir

- Si tuvieras que añadir algún valor a los que Pepe más tiene en cuenta ¿Cuál sería? Razona tu respuesta.
- Aconseja un tipo de invernadero.
- Imagina tres vías, la primera sería diversificar en variedades de tomate. La segunda diversificar en variedades de productos como pimientos, sandías u otros. La tercera sería englobar ambas. Razona las tres opciones explícalas y decántate por alguna de ellas.
- ¿Invertirías en nuevas fincas?
- Imagina que deciden crecer en el próximo año hasta 10 ha ¿qué consejos le darías?
- Para ganar eficiencia, ¿Qué soluciones tecnológicas aconsejarías? Razona tu respuesta.

Caso 18: Rodrigo Fernández. “Lo importante es poder ser golpeado y seguir adelante”

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

18. Caso 18: Rodrigo Fernández. “Lo importante es poder ser golpeado y seguir adelante”

18.1. Historia desde Rodrigo

Nos encontramos ante un emprendedor de 18 años en un sector donde la perseverancia y la intuición van a ser clave.

Rodrigo comienza esta aventura arrendando unas tierras, sin conocer en profundidad la profesión a la que se enfrentaba.

18.2. Su perfil

A Rodrigo lo podemos definir como un luchador nato, su explotación se encuentra en Carchuna, y su andadura profesional la lleva cabo como autónomo.

Le gusta poder tener el control de sus tierras y desde joven como hemos visto ha estado en contacto con su trabajo directamente.

Rodrigo Fernández realizó cursos específicos en Cajamar y en el Ifapa. Además, hizo un máster en gestión y control de plagas para invernaderos con una institución alemana para adquirir conocimientos de cómo se gestiona el invernadero en Europa.

18.3. Historia del negocio

Los orígenes de la empresa están como se decía anteriormente en esas tierras arrendadas. En el 2001 se opta por la compra de 1,5 ha de espacio casi en blanco. Por ello, se reformar y termina convirtiéndose en invernaderos multitúnel, con riego hidropónico y siembra en sacos con perlita. Lo que supone un salto cualitativo desde el principio hacia una apuesta tecnológica. Está dedicado en exclusiva al cultivo de tomate en rama.

18.4. Ningún ejército puede vencer a la naturaleza

Un buen ejemplo, de cómo una crisis debe ser un supuesto contemplado en todo plan de gestión aun en el caso de que nada indique su previsión es el caso que sufrió Rodrigo, y para colmo, reiteradamente.

Y es que, después de varios años de poner en práctica los conocimientos adquiridos, un gran vendaval destruye completamente la explotación.

Pero no achicándose por este hecho, este emprendedor en 2008 adquiere otras 2,5 ha más y reinicia la actividad, de cultivo en invernaderos.

La mala suerte persigue a nuestro emprendedor y en 2010 nuevamente el viento arranca totalmente la estructura del invernadero y todas las plantas sembradas.

Este emprendedor ha convertido el problema en oportunidad y esa sabiduría adquirida en estos años desafortunados le ha puesto en valor montando una actividad de consultoría en gestión de explotación de invernaderos donde instalan un capataz que ha adquirido previamente el know how generado por él.

18.5. Hoy

En la actualidad de nuevo ha levantado su explotación y está probando una nueva modalidad de invernadero que por diseño se espera que resista mucho más al viento que se produce en esta zona, y ocupa a una media de 18 trabajadores.

18.6. Producción, gestión e inversión

Cultiva un ciclo largo de tomate durante los doce meses del año, eligió la lucha biológica para combatir las plagas, toda su producción la destina a la cooperativa para la exportación, la producción es a demanda.

Toda la gestión de la explotación la realiza un asesor externo, aunque lleva el control a través de un programa informático.

La inversión aproximada es de 2 millones de euros con unos gastos de explotación en torno a unos 270.000€ sin contar los gastos financieros.

18.7. La experiencia de Rodrigo arroja un consejo

Recomienda la profesión de agricultor y establece un mínimo de dos hectáreas para la gestión de una familia, considera esta profesión muy vocacional y debido a sus trayectorias antes descritas recomienda no tirar nunca la toalla, aunque ha sido muy duro a nivel familiar.

18.8. Temas para debatir

- Describe y razona las ventajas que puede ofrecer la especialización en un solo producto respecto a la variedad para cubrir más necesidades del mercado
- ¿Cuáles son los pasos a dar para cubrir los 12 meses de producción?
- ¿Sería capaz de definir una formación básica con la que debieran contar responsables y trabajadores de los invernaderos?
- ¿Cuáles son las precauciones principales para cultivar en suelo?
- ¿Dónde situaría el techo de crecimiento por inversión, mercado o dificultades de gestión?
- ¿Qué tipo de invernadero le recomiendas en base a su experiencia?
- ¿Cómo plantearías la exportación?
- ¿Podrías hacer el análisis económico de reedificar varias veces la explotación?

Caso 19: Luis Andújar. "El pionero de la cogeneración en Almería"

Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector

19. Caso 19: Luis Andújar. "El pionero de la cogeneración en Almería"

19.1. Introducción

Luis Andújar está en la oficina, repasando las cifras de la campaña anterior. Recuerda sus inicios hace casi 30 años, y desde entonces no ha cesado de innovar y crecer a ritmo moderado pero constante, implantado las últimas tecnología de cultivo y controlando todos los eslabones hasta el consumidor finales.

Se encuentra en la tesitura de seguir creciendo a un ritmo moderado (consolidando los nuevos mercados mercados/clientes), o bien acometer un crecimiento rápido de la producción y comercialización. En estos momentos tiene la oportunidad de crecer, domina la producción y considera que podría incrementar su base de clientes y ventas, tanto en los mercados en los que tradicionalmente ha operado, como en otros en los que se está introduciendo.

Luis siente que el mercado le permitiría crecer, pero tiene claro que debe hacerlo con la última tecnología, y las inversiones que ello conlleva son muy importantes. Por otra parte, aunque cada vez tiene mayor control de la producción y la comercialización, también es consciente de que este sector es muy arriesgado y volátil, y un par de campañas con resultados desfavorables pueden dar al traste con todo lo que ha construido durante tres décadas.

19.2. Origen y trayectoria

Desde hace muchas generaciones, las familias Andújar y Quesada han sido agricultores en la Vega de Almería. Luis Andújar nace a mediados de los años 60 en una familia con 4 hermanos: Paco, Pepa, Ana y Luis.

En 1986, tras estudiar Formación Profesional Agraria y acabar el servicio militar con 22 años, Luis Andújar se hace cargo de unos terrenos enarenados en los que comienza a producir por su cuenta. Al poco tiempo, sus padres deciden repartir la finca de 4 ha. de terreno entre los hijos, correspondiéndole 1 ha. a cada uno.

Luis plantea a sus dos hermanas la explotación conjunta de las 3 ha., encargándose él del cultivo y gestión de las tierras. Constituye con Ana una comunidad de bienes, en la que ella aporta financiación para modernizar las instalaciones (invernadero, riego por goteo...). Al poco tiempo se compran 5.000 metros

más y al año siguiente otras 4 ha. En estos primeros años cultiva tomates que vende en la subasta local de La Cañada. Se da cuenta de que cuanto mejor era el tomate, mejor se vende. Y para mejorar la producción había que invertir en tecnología, incorporando los mejores sistemas y métodos de cultivo.

Transcurren unos años de funcionamiento en el que va aprendiendo, incorporando y evaluando las mejoras que introducen. Su búsqueda continua de mejoras lleva a Luis a ser el primero en adoptar muchas de las técnicas comunes hoy en día. Pasan también a comercializar a través de la cooperativa CASI y Caparrós Nature S.L.

En 1994 Luis y su hermana deciden disolver la comunidad de bienes, acordando su reparto y compensaciones. Luis queda con 3,5 ha. equipadas con invernadero multitúnel (finca Arco), sumadas a 1 ha. de la herencia y sigue haciéndose cargo de la gestión de la ha. de Pepa (que vive desde hace años en Cataluña). Al año siguiente vende la hectárea heredada y destina ese dinero a instalar tecnología punta en la finca Arco, incorporando a los invernaderos el cultivo hidropónico, control climático e inyección de CO_2).

Alrededor de 1994 da el salto a la comercialización propia. Luis señala que para producir adecuadamente y obtener rentabilidad hay que llegar hasta el cliente, indica que *"el producto no está vendido hasta que no llega al consumidor; por tanto hay que conocer el cliente y saber que el producto le llega bien, y para ello hay que controlar todos los eslabones de la cadena"*. Consciente de ello, Luis establece conversaciones con una empresa productora y comercializadora holandesa, Action Pearl Growers, especializada en distintos de tomates, y que posee los certificados conforme las normas más exigentes en materia de seguridad alimentaria, como EUREPGAP, HACCP y BRC. Esta empresa no tenía tomate para abastecer a sus clientes en invierno y Luis precisamente cubría esta necesidad. En estos años, la manipulación y envasado se lleva a cabo en un almacén situado en la propia finca.

En 2000 Luis se asocia con Action Pearl y otros dos socios españoles para constituir la sociedad Green House Treasure S.L., que compra unos terrenos en El Alquián y construye un invernadero de cristal. Tras unos años se liquida esta sociedad por una mala gestión económica de los administradores (los otros dos socios españoles), haciéndose cargo de las instalaciones la empresa holandesa.

En el año 2002 crea su empresa actual Luis Andújar S.L.U. Y al año siguiente Luis deja de comercializar sus productos con la cooperativa holandesa, al introducir ésta invernaderos con luces artificiales, lo que le permitía producir en las mismas fechas que en Almería. No obstante, las relaciones entre Action Pearl y Luis siguen siendo muy buenas; de hecho, actualmente sigue explotando la finca anterior en régimen de arrendamiento.

En 2004 Luis compra una finca de 2 ha. en la Hoya Altica en Retamar, que mantiene sin explotar por ciertos problemas con medioambiente.

En 2005 alquila a un almacén de manipulación de 1.000 m^2 en la zona del Barranquete, en el que se manipula y envasa el género de todas las fincas. Por esta época comienza a comercializar también los productos de 3-4 agricultores de la zona

En 2009 compra 5 ha. en Níjar (Finca Volcán), 4 de ellas con invernadero multitúnel y calefacción, a las que Luis introduce mejoras en sus estructuras, acumulador de agua, gas natural e inyección de CO_2.

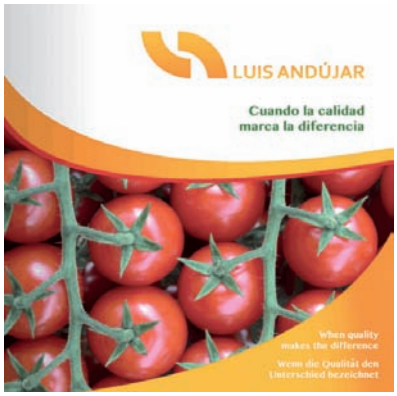
Luis Andújar en sus explotaciones de La Cañada, junto a Sonia Rodríguez, Delegada Provincial de Innovación, Ciencia y Empresa. Noticia de prensa, 2009

En 2010 arrienda fincas con invernaderos de raspa y amagado y con sistema hidropónico, alrededor de unas 20 ha.

Al año siguiente compra otra finca de 2 ha. (Finca Mariposas) en la zona de Los Trancos (Retamar), que cuenta con invernadero multitúnel, una parte con calefacción. Al año siguiente amplia otras 2 ha. con tecnología punta (multitúnel, calefacción, gas natural, inyección CO_2...). En las campañas siguientes va ampliando las instalaciones.

En la Expo Agro 2011, Luis Andújar recibe el Premio al Agricultor *"como ejemplo agrícola de innovación, esfuerzo inversor y visión de futuro. Por su apuesta más reciente, la de una planta de cogeneración de 3 ha., la primera en España. Tras más de 20 años como agricultor, ha logrado controlar todos los pasos del producto, creyendo siempre en la necesidad de ser competitivo*". En los años siguientes continua con inversiones en mejoras de las explotaciones.

En 2015 compra otras 4 ha. de terreno. Este mismo año también adquiere 3 parcelas en el Parque de Innovación y Tecnología de Almería PITA para construir un almacén de manipulación, que incluirán la sede administrativa de la empresa.



En estos 25 años Luis ha sido pionero en muchas innovaciones. Por ejemplo, el sistema de descuelgue de la planta de tomate (a partir de un video de Pascal empresa proveedora de los ganchos), que da mayor longitud a los tallos de las plantas permite una mayor producción y calidad. También fue uno de los primeros en usar mayas antitrip, que en sus inicios generaba un mayor nivel de podredumbre, pero a través de la observación y prueba, consiguió que funcionase. Y la cogeneración por CO_2, que supone un salto cualitativo en el campo almeriense.

19.3. El negocio en la actualidad: Luis Andújar S.L.U

Actualmente Luis Andújar S.L.U., propiedad de Luis Andújar, que ejerce la gerencia del negocio, gestiona las siguientes explotaciones situadas en La Cañada, Retamar y Níjar (Almería):

- Fincas en propiedad: Arco, Volcán y Mariposas, de 15 hectáreas de invernadero, en su mayor parte tipo multitúnel, en las que se cultiva en sistema hidropónico con recirculación cerrada, sistemas de calefacción por gas natural y fertilización carbónica (depuración de CO_2 y utilización en cultivo).
- Fincas arrendadas: 20 hectáreas de invernadero y sistemas tradicionales de cultivo, sin calefacción.
- Comercialización de la producción de 6 ha. de invernadero tradicional propiedad de otros agricultores de confianza con los que lleva colaborando varios años.

Vista aérea general y detalle de la Finca Arco (La Cañada)

Luis señala que desde que comenzó se ha centrado en la producción y comercialización hortofrutícola, sin hacer inversiones en otros sectores (inmobiliario...) que lo desenfocaran, y primando el crecimiento vía modernización frente a la dimensión.

19.3.1. Características de los principales procesos

Aunque se va analizando el mercado de forma constante, la precampaña comienza en mayo, acordando mediante contrato verbal con clientes las producciones y precios del 40% de la producción aprox., dependiendo el resto de los precios de mercado en el momento de su comercialización. Se cultiva esencialmente tomate Cocktail-rama, Cherry-rama, Cherry-pera-rama y Minicherry-rama.

Luis lleva a cabo una producción sostenible, pero no ecológica, pues considera que en la situación actual es de difícil viabilidad el producto ecológico estricto. No obstante, cree que en el futuro va a tener mayor importancia la sostenibilidad en los cultivos y la seguridad alimentaria.

Todas las fincas de producción han logrado la certificación GlobalGAP-Grasp y algunas de ellas además cuentan con la certificación Tesco Nurture y Leaf Marque. La protección medioambiental es también uno de sus objetivos prioritarios, tomándose medidas para reducir el impacto sobre el medioambiente, formando al personal e informamos a sus proveedores acerca de su política medioambiental.

El sistema de cultivo es hidropónico en los invernaderos con calefacción. En los invernaderos sin calefacción utiliza el cultivo hidropónico en un 50% de la extensión y resto no hidropónico.Utiliza el control climático Priva en calefacción (tecnología holandesa).

Respecto a los semilleros trabaja actualmente con Laimund, Vitalplant y Saliplant. La semilla tiene un coste considerable (actualmente, 1 euro por semilla aprox.) y es determinante para la productividad y la calidad posterior del producto, por lo que se le presta una atención especial. Utiliza el sistema habitual de pie e injerto posterior, para conseguir un pie más fuerte y resistente a las plagas.

Las variedades de cultivo depende de las demandas del mercado (conversaciones en mayo con los clientes). Si bien se ha especializado en los cultivos de cocktail en rama (que lleva 10 años cultivando), sunstream con en el que trabaja desde hace 12 años, y juanita que cultiva desde que comenzó hace 30 años. En los invernaderos sin calefacción tienen un mayor cambio de las variedades que cultivan. Aunque el cultivo más habitual es el cherry, aunque en la última campaña ha apostado por el tomazug.

La calefacción le permite tener una producción durante más periodo de tiempo, desde fin de septiembre hasta finales de junio. Cuando concluye la campaña se limpian y desinfectan todos los invernaderos. En los meses de julio y agosto suele plantar en los invernaderos sin calefacción.

Para los suministros de los invernaderos (abonos y fitosanitarios...) trabaja fundamentalmente con 2 o 3 empresas de la zona, si bien también hace pedidos de productos específicos a otros suministradores. Algunos productos muy específicos los compra a proveedores holandeses. Para los suministros de almacén tienen una amplia gama de proveedores, salvo unos flowpack específicos, que trae de Holanda.

La maquinaria de calefacción es adquirida a proveedores holandeses. En la finca con calefacción cuenta con robot de tratamiento, controlados con una persona, único en la provincia.

Respecto al seguimiento de los cultivos, curas, tratamientos..., son realizados por el propio Luis y una técnica (ingeniera industrial agrícola) contratada en la propia empresa. También utiliza dos asesores externos de confianza para casos de duda. En general, se apoya también en los protocolos de los distintos proveedores (por ejemplo, protocolos de Koppert).Para los análisis de control de los productos utiliza un laboratorio externo.

Con respecto a los seguros, tiene los seguros de la nave, pero no suele contratar seguros de campaña. Para la gestión de los residuos, utiliza empresas externas.

Respecto a la comercialización, como se ha indicado, al principio de la campaña se acuerdan con los clientes las variedades, cantidades y precios. Así, para los invernaderos propios se fija un precio por kilo para alrededor del 40%-50% de la producción en función de la situación del mercado holandés (para producto holandés), y el otro 50%-60% se comercializará en función de precios de mercado por distintos canales.

En los invernaderos arrendados (sin calefacción) el 20% de su producción se comercializa mediante el sistema de contrato verbal y el 80% según precios en mercado libre. La producción en esta campaña es de cocktail.

También comercializa los productos de 3 o 4 agricultores de confianza desde hace ya varios años a los que le cobra una comisión por la gestión; alrededor de 6 ha. de invernaderos con cultivo tradicionales. En la próxima campaña ya ha acordado este sistema con otros 4 agricultores con 12 ha. Además compra productos según sus necesidades a cooperativas, alhóndigas y otras empresas comercializadoras.

El principal responsable de la comercialización es Thomas Hendrix, que lleva ocupando esa responsabilidad en la empresa desde que esta se constituyó en 2002. Las tareas comerciales Cuando cierra estas relaciones contrata a que es el enlace entre la cooperativa. Thomas es el principal responsable de la comercialización hasta hoy. En 2013 se unió otra persona a las tareas comerciales, centrándose en el mercado alemán. Y en 2016 está prevista la contratación de otro comercial junior de origen belga con el que actualmente ya está estableciendo relaciones.

Luis Andújar S.L.U. tiene su marca propia desde hace ya 10 años, si bien trabaja también con marcas blancas a demanda del cliente. El nivel de utilización de los microenvases (200, 250 y 300 grs) es mucho más alto que en otras empresas comercializadoras.

En la logística se utilizan mayoritariamente empresas de la provincia. Para la distribución a Holanda trabaja con transportes Valero Alonso desde hace 6-7 años. Para Alemania trabaja de forma regular con varias empresas de transporte. Esporádicamente también se utilizan otras empresas de transporte.

Para la logística interna entre invernaderos y almacén cuenta con un camión propio y también contrata a una empresa externa, Solatrans, con la que lleva trabajando los últimos 3 años. La contratación de este servicio le permite tener un alto grado de flexibilidad.

Para la gestión del negocio utiliza el software de gestión integral CERCO de Hispatec. Se lleva una contabilidad analítica para cada finca y almacén.

El crecimiento de la empresa lo ha realizado a través de la reinversión de los beneficios y la financiación externa que ha necesitado en cada momento. A lo largo de su trayectoria ha trabajado con diferentes entidades financieras, si bien en la actualidad el 60% de sus operaciones las hace con Cajamar.

El asesoramiento fiscal y legal lo tiene contratado con una asesoría externa, mientras que la gestión del personal y nóminas es interna.

Respecto al personal, la plantilla media de la empresa alcanza los 180 personas en temporada punta. Alrededor de 40 personas son fijos con una muy baja rotación, 60 son fijos discontinuos y otros 80 eventuales.

La unidad básica de finca la ha establecido Luis en 4 hectáreas. Dispone de un encargado y 3 personas de confianza formadas para el desarrollo de todas las actividades (tratamientos fitosanitarios, liar cabezas, quitar tallos, hacer ramas...) a las que se suman equipos de apoyo rotativos para determinadas tareas (plantación, quitar hojas, recolección...).

En el almacén trabajan 70-80 personas, fijos discontinuos en su mayor parte con una baja rotación. Suelen trabajar de forma continua de octubre a junio.

19.3.2. El sistema de cogeneración por inyección de CO_2 de Luis Andújar

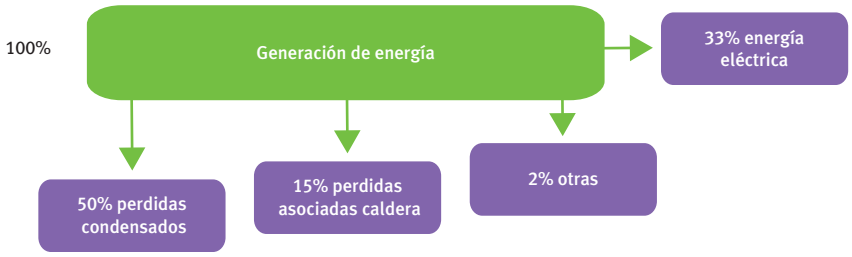
Luis Andújar S.L.U. fue la primera empresa hortofrutícola andaluza que implantado el sistema de cogeneración en sus invernaderos en 2009.

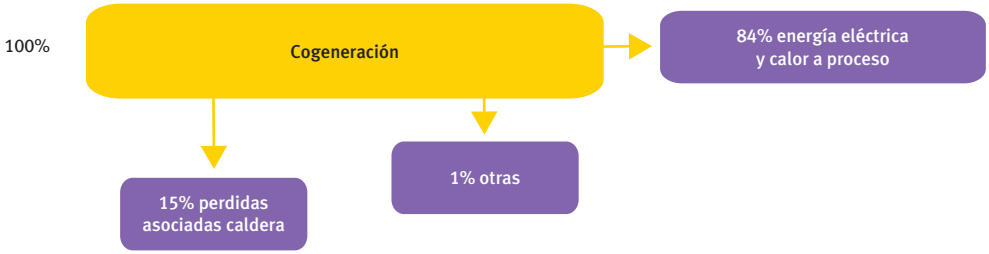
El proyecto supuso una inversión de 2,3 millones de euros, y fue apoyado con un incentivo de 305.000 euros por parte de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, a través de la Agencia Andaluza de la Energía, por tratarse de un proceso de alta eficiencia energética.

Según detalla Andújar, *"con esta tecnología se trata de aprovechar el calor residual del motor y el dióxido de carbono de la producción energética"*. De esta manera se sustituye el sistema tradicional de producción de calefacción mediante calderas por un motor a gas natural, que aprovecha el calor generado al refrigerarlo para producir agua caliente y el CO_2 de los gases de escape que, una vez limpio, se inyecta en el invernadero. A este motor se le acopla un alternador y produce energía eléctrica, 1.000 kw/h que se vierten a la red de Endesa o a los cultivos, en función de las necesidades.

El sistema consiste en un motor que utiliza como combustible gas natural que, con el calor que proviene de la refrigeración de éste y de los gases de escape, calienta el agua necesaria para la calefacción del invernadero. Por otro lado, este sistema permite depurar totalmente los gases de escape y una vez enfriados se inyectan en el interior del invernadero actuando como abono para los cultivos ya que el CO_2 y el sol facilita la fotosíntesis de la planta. Con el uso conjunto de la calefacción e inyección de CO_2, obtienen

las óptimas condiciones generando un microclima durante toda la campaña y durante las 24 horas del día, que se traduce en un incremento en la producción y un aumento de la calidad. Por último, el motor de cogeneración tiene acoplado un alternador que produce energía eléctrica que es vendida a la compañía suministradora, suponiendo un ingreso más para el agricultor.





Asimismo, la planta de cogeneración proporciona la electricidad para autoconsumo de la empresa, pues la energía generada a través de la planta, un megavatio, es la similar al suministro de energía para 200 viviendas. La empresa almeriense ICC Ingeniería y Centro de Cálculo, y la empresa especializada en desarrollo integral de proyectos ICS, fueron las encargadas de la puesta en marcha de la planta.

19.3.3. Algunas claves diferenciadoras

La inquietud y trabajo constante de Luis Andújar ha permitido a la empresa desarrollar unos elementos diferenciadores que le han convertido en un referente en el sector. Entre los más relevantes, podemos destacar:

- Un liderazgo visionario que le ha llevado a ser un pionero en la implantación de la tecnología más avanzada.
- La especialización en unas variedades de tomate especiales.
- El nivel de integración de la empresa, controlando desde la producción, manipulación hasta la comercialización del producto hasta los supermercados, lo que le permite entregar un producto en perfectas condiciones al consumidor final, y recibir feedback en primera mano.

- Cuidar a cliente, darle lo que necesita y como lo requiere, a un precio acorde con esta exigencia. Y perfectamente coordinados con las empresas cliente, desde la precampaña a la venta final al consumidor.
- Selección de clientes con los que trabaja.
- Distribución de funciones: Luis el frente de la propiedad y producción en origen, y Thomas responsable de la comercialización en destino.

- Cuentan con unas estructuras de invernadero multitúnel equipadas con los sistemas tecnológicos más modernos (calefacción de gas natural, tratamiento de gases de escape CO_2/Nox, recirculación de aguas de irrigación y acumuladores de agua caliente, planta de cogeneración), que le permite una mayor productividad y calidad.
- El sistema de cogeneración de última generación representa una inversión importante, pero posibilita un mayor control de la calidad y la productividad.
- La gestión eficaz de un sistema mixto de propiedad, arrendamiento y comercialización de terceros productores le otorga simultáneamente potencia y flexibilidad comercial.
- Control analítico de la rentabilidad de cada una de sus explotaciones productivas y almacén.
- Know how, conocimiento adquirido gracias a la especialización en un tipo de cultivo, lo que ha propiciado una gestión mucho más eficiente de las tareas productivas, de mantenimiento y de transformación y comercialización de los productos.
- Trabajar con los mejores colaboradores. Con exigencia y fidelidad, pero sin cerrar los ojos a otras posibilidades más eficientes que pueden surgir.
- Innovación y mejora continua. Si hay algo que no funciona o hay otro sistema que funciona mejor, cambia.

Estos elementos han permitido combinar ventajas en costes y en diferenciación para alcanzar un elevado nivel de competitividad. Como indica Luis, *"la intuición y la suerte juega su papel, pero la inquietud es la que le lleva a probar cosas nuevas, innovar y avanzar"*. Esto es lo que le ha permitido el salto a los invernaderos de tecnología de cogeneración, tecnología punta en calefacción y control climático, robot para tratamiento...

19.4. Planes y retos para el futuro

Luis señala que las prioridades de actuación, para un futuro cercano algunos de ellos, son las siguientes:

- Construir la sede y almacén en el Parque de Innovación y Tecnología de Almería PITA.
- Fortalecer la marca propia y consolidarse en nuevos mercados, para lo que tiene previsto fortalecer su área comercial.
- Para el futuro apuesta por la construcción de invernaderos con tecnología punta, que requieren una mayor inversión, en vez de más hectáreas de invernadero tradicional que requiere menos inversión. En este sentido, actualmente dispone de 14 ha. en baldío, que irá construyendo al ritmo que permita la generación de beneficios y la confianza de las entidades financieras.
- El mercado le permitiría un mayor crecimiento mayor, pero las limitaciones económicas restringen ese crecimiento. Luis considera que es muy competitivo respecto a Holanda, puesto que sus gastos en Almería son más bajos. Si bien, como elementos de incertidumbre de cara al futuro son la política agraria española y de la Unión europea, así como la falta de control sobre el precio de los gases para la cogeneración (impuestos, cambios de reglas de juego...).
- Apuesta por las tecnologías y métodos que contribuyan a la protección del medio ambiente.
- Y seguir con una de sus máximas: probar, observar y si te equivocas reconocerlo y probar otra cosa.

19.5. Cuestiones para el debate

A continuación unas cuestiones relacionadas con el caso descrito y que sirven para la reflexión y el debate.

- ¿Consideras que la situación del mercado es favorable para invertir en nuevas fincas con la tecnología punta?
- Si decidiese crecer para aprovechar el conocimiento y experiencia adquirida. ¿Le aconsejarías que potenciara la compra de fincas propias, el arrendamiento u otros tipos de colaboración con productores?
- Luis Andújar considera que el mercado le permitiría crecer, pero las restricciones financieras limitan su crecimiento. ¿Qué alternativas para obtener financiación podría explorar?
- ¿Qué ventajas y riesgos presenta la especialización en un tipo de cultivo?
- ¿Cuáles crees que fueron las razones por las que Luis comenzó a comercializar por su cuenta?
- ¿Le aconsejarías a Luis que se uniese a otras empresas comercializadoras para incrementar su poder de mercado?
- ¿Cuáles pueden ser los riesgos de la empresa en el área de comercialización?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta la apertura de canales propios de comercialización y la potenciación de su marca?

Caso 20: Los hermanos Martínez. “Le toca priorizar”

Su nivel de innovación continua en su sistema productivo agrícola

20. Caso 20: Los hermanos Martínez. “Le toca priorizar”

20.1. Introducción

Francisco y Sebastián Martínez están haciendo balance de la campaña 2014-15. Está finalizando el mes de abril y tienen que tomar decisiones importantes para la próxima campaña y para el futuro.

Las últimas campañas han plantado melón en la temporada de primavera, pero los resultados siguen una tendencia hacia la baja, por lo que se están planteando bien cambiar de producto.

Además de las decisiones vinculadas a las variedades, semillas..., en estos momentos tienen la oportunidad de realizar inversiones importantes. Tanto por la disponibilidad de financiación como por el riesgo a asumir, van a tener que priorizar entre la adquisición de nuevos terrenos o la construcción de invernaderos en terrenos en propiedad. No tienen una opinión clara.

20.2. Historia

Francisco y Sebastián Martínez nacen en El Ejido en 1975 y 1979 respectivamente. Sus padres, Manuel y María son oriundos de Berja y Adra, y como los padres y los padres de sus padres, se han dedicado a la agricultura.

Ambos hermanos hacen lo más habitual en su tiempo. Desde pequeños van al colegio primero y al instituto después, y ayudan en las tareas agrícolas durante los fines de semana y las vacaciones.

Cuando concluye el Instituto, Francisco comienza a estudiar Ingeniería Técnica Agrícola en la Universidad de Almería. Tras realizar dos cursos, se une a su hermano Sebastián que acaba de concluir el bachillerado y no quiere seguir estudiando, y deciden ponerse a trabajar con su padre en el invernadero.

En el año 2005, Francisco y Sebastián le plantean a su padre el reparto de las tierras, y comenzar a trabajar por su cuenta. El padre les cede las tierras a cambio de una renta, y así trabajan durante 6 campañas. En 2011 los hermanos Martínez compran la finca al padre, financiando la operación con un préstamo hipotecario.

La finca tiene 4 ha. dividida en dos parcelas, con invernaderos, situada entre San Agustín y El Solanillo. Adicionalmente, Francisco y Sebastián arriendan invernaderos de otros agricultores con explotaciones cercanas a su finca, gestionando alrededor de las 10 ha. de cultivo (entre propias y arrendadas).

Tras varios años en las que han ido amortizando el préstamo inicial, en 2014 compraron un terreno de 4 ha. en baldío en tierras de Almería, en los que piensan construir invernaderos cuando su economía se lo permita.

Actualmente Francisco está casado y tiene 2 hijas, y Sebastián está soltero.

20.3. Características y actividad de la empresa

La finca propia original se sitúa entre San Agustín y El Solanillo, y está dividida en dos parcelas:

Parcela de 2,5 ha. ocupada con 2 ha. de invernadero asimétrico de vigas, que es más sólido y con más luz que el tradicional. Cuenta con balsa de 2,5 M.l., almacén con cabezal de riego, fertirrigación con nebulización, ventiladores...

Parcela de 1,5 ha. con invernadero de 1 ha. de raspa y amagado, con balsa de un 1 M.l. y caseta que alberga motor de riego y abonadora tradicional. En los próximos meses tienen pensado instalar taques de fertirrigación. Esta parcela está a unos 500 metros de la anterior.

La finca comprada en 2014 está situada en tierras de Almería, en una parcela de 4 ha. de terreno, hasta el momento en baldío.

Las fincas arrendadas pertenecen a 4 agricultores que tienen sus parcelas a una distancia entre 1 a 2 km de la finca original. Se trata de invernaderos tipo raspa y amagado de extensiones variables, entre 0,8 y 2 ha., con sistemas y equipamiento tradicionales (balsa, riego por goteo, tanques de fertirrigación manuales...). La dimensión total de los invernaderos arrendados ronda las 6 ha.

Respecto a la decisión sobre las variedades que plantan habitualmente se tiran la campaña anterior dándole vueltas, si bien en los últimos años se están especializando en berenjenas (que plantan a finales de junio) y melón (que plantan a finales de enero o principios de febrero).

Desinfectan dos veces al año tras la plantación. Cada 8 o 10 años echan estiércol al terreno, una tradición que se va perdiendo.

La semilla la adquieren tradicionalmente a una cooperativa de suministros de la zona, de la que los padres ya eran socios, y José adquirió su participación recientemente.

Como se ha indicado, en los últimos años se han especializado en berenjena y melón. La campaña de berenjena va normalmente del 5 de julio al 1 de febrero, y la de melón del 1 de febrero al 5 de mayo. Los meses de mayo y junio se destinan a la desinfección y mantenimiento de invernaderos y sistemas de riego.

Respecto a los suministros, trabajan en los últimos 7-8 años con una empresa proveedora de la zona, en la que adquiere abonos líquidos, fertilizantes, etc. Esta empresa también le da apoyo técnico para el seguimiento de los cultivos (1 vez al mes, aprox.) y problemas puntuales.

Respecto a los seguros, tienen todas las estructuras de invernaderos aseguradas, y ocasionalmente también hacen seguros de campaña.

Respecto a la gestión del agua pertenece a las 3 comunidades de regantes de la zona, pudiendo regar sus fincas con las tres.

Las cajas se la suministra al almacén, y los residuos lo gestionan normalmente con Ejido medioambiente.

En los últimos 4 años trabajan de con una asesoría que les provee de servicios de fiscalidad, laboral y temas jurídicos. En ocasiones, contratan a otros profesionales según sus necesidades.

Tienen una reducida dotación de maquinaria (torillo y utensilios variados), alquilando tractores y otra maquinaria cuando se requieren. Sin embargo, tienen la logística de transporte de género y herramientas muy bien cubierta con 2 camiones propios (uno de 6.7 TM que utiliza para las labores del campo y herramientas, y otro de 18 TM para transporte de género de las fincas a la comercializadora.

Respecto a la comercialización, en los primeros años trabajaban con distintas alhóndigas, pero en los últimos tres años comercializan a través de una SAT de carácter familiar, a la que se han ido uniendo algunos socios con posterioridad, hasta llegar a los 15-20 socios actuales. Este fue el caso de los Hermanos Martínez. En cualquier caso, los Martínez no están implicados en la comercialización. Esta SAT comercializa tanto nivel nacional como internacional.

Si bien la berenjena la comercializan a través de la SAT en su práctica totalidad, una parte importante de la venta de melón se realiza a corredores/compradores (casi siempre los mismos), que contactan con Sebastián y Francisco, y van al invernadero a comprobar el estado del producto. Pero la facturación se realiza a través de sociedades comercializadoras (alhóndigas normalmente), al objeto de asegurar el cobro. Sebastián señala que las comisiones que cobran estás sociedades compensan los riegos de impago de corredores/compradores que van por libre.

Respecto al personal, tiene una plantilla media de 12 personas (que fluctúa entre 8-18 a lo largo de la temporada), de los que algo más de la mitad intenta fidelizar dándoles trabajo durante la mayor parte de la campaña (contratos fijos discontinuos). El resto es personal con contrato eventual (trabajan 2-3 meses durante la campaña), si bien la mayor parte de estas personas trabajan con los hermanos desde hace años.

Los hermanos Martínez se han repartido las responsabilidades. En este sentido, Francisco se encarga del riego, abonado, sulfato y gestión de personal; mientras que Sebastián es responsable del acopio del género y transporte a la SAT, así como la gestión de la misma, temas de financiación, gestorías....

Respeto al régimen de propiedad, los hermanos Martínez están en régimen de autónomos y a su vez son socios de una sociedad con la que compran las 4 ha. de Tierras de Almería. Por su parte, Sebastián también

tiene una propiedad de 1,5 ha. a su nombre. Respecto a las fincas arrendadas a efectos de tributación se reparten la titularidad del alquiler, así como los ingresos y gastos, entre los dos hermanos.

Los hermanos Martínez trabajan conjuntamente todas la fincas y todos los ingresos y gastos; al igual que el reparto de los beneficios.

20.4. Algunas claves diferenciadoras de la empresa

Los hermanos Martínez responden al perfil clásico de los pioneros del campo almeriense, tanto en su evolución como en sus métodos de trabajo. Los elementos que pueden explicar su estrategia pueden ser los siguientes:

- Identificación de fincas disponibles en régimen de arrendamiento próximas a las suyas, y con un nivel tecnológico uniforme, lo que facilitan el crecimiento mediante la concentración de tareas con un coste eficiente y mínima inversión.

- Knowhow, conocimiento adquirido gracias a la especialización en un tipo de cultivo y tipología de invernadero, lo que ha propiciado una gestión mucho más eficiente de las tareas productivas. Como señala Sebastián, “en el cultivo hay que tener en cuenta 80 mil detalles, que vas aprendiendo cuando te vas especializando, aunque ningún año es igual a otro”.

- Las estructuras de invernadero son tradicionales (raspa y amagado), pero se han ido incorporando mejoras en los sistemas de ventilación, control climático... adaptadas al tipo de cultivo que realizan.

- Aprovechamiento de oportunidades comerciales de forma efectiva.

- Relación sólida y comprometida de los hermanos, con un reparto de responsabilidades claro y respetado por ambos. Esta relación logra extenderse a la plantilla, incluso a aquellos trabajadores con contrato eventual.

20.5. Planes y retos para el futuro

Los hermanos Martínez señalan los principales planes en el corto y medio plazo, consistentes en las siguientes actuaciones:

- Construcción de invernadero en la finca de 1,5 ha.

- Adquisición de otra finca para poner a nombre Francisco, de similar dimensión-valor a la que actualmente posee Sebastián.

- Compra de motor de riego y tanques de abonado modernos para finca que reconstruyeron totalmente en 2002-03, tras los destrozos del vendaval de nieve que destruyó multitud de invernaderos de la zona.

- Acelerar el pago de los préstamos. Uno de los motivos del arrendamiento de las tierras, es precisamente el pago de los préstamos, al objeto de poder quedarse "limpios" y poder trabajar con menos presión.

- Estas actuaciones se irán acometiendo al ritmo que permitan los resultados de las explotaciones y el crédito de las entidades financieras.

20.6. Cuestiones para el debate

A continuación unas cuestiones relacionadas con el caso descrito y que sirven para la reflexión y el debate.

- ¿Consideras que el crecimiento basado en el sistema mixto de propiedad y arrendamiento es una buena estrategia?
- ¿Por qué utilizan el estiércol como sistema de enriquecimiento del terreno?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene las explotaciones que tienen ciclo de producción de 10 meses del año?
- ¿Qué ventajas y riesgos presenta la especialización en 2 productos?
- ¿Qué sistemas de crees que pueden ser efectivos para identificar oportunidades de arrendamiento?
- ¿Cómo crees que los hermanos Martínez logran la baja rotación de la plantilla, incluso los eventuales?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta la vinculación estrecha a las sociedades de comercialización?
- Aunque son los hermanos Martínez jóvenes, ¿cómo crees que deberían abordar la sucesión?

5

DIAGNÓSTICO GENERAL Y TENDENCIAS Y CONCLUSIONES CASOS

1. Conclusiones

Contexto de los casos investigados

En este apartado apuntamos las principales características y tendencias de los entornos (genérico y específico) a los que se han enfrentado las empresas analizadas.

A nivel global los grandes competidores actualmente son los agricultores holandeses, que producen con una alta tecnología y grandes productividades, Holanda comercializa la producción de otros países, incluido España. Marruecos, en el otro extremo, con menor experiencia, menor control en los procesos productivos y calidad de la producción, pero la repercusión de la mano de obra (39%) hace que en algunos productos sean muy competitivos.

En cualquier caso, cada competidor ubicado en una zona climática diferente, sufre el impacto de la climatología Europea, con una gran influencia sobre la "bondad" de campaña.

A nivel de Almería en el entorno actual de crisis general, la agricultura se está comportando como el único sustento firme de la economía almeriense. Han vuelto propietarios y familias a dedicarse más intensamente a las explotaciones. A pesar de todos estos valores de rendimientos y de gran exportación, continúa el proceso de pérdida de renta de los agricultores. Los ingresos medios por hectárea caen a largo plazo, principalmente a causa del descenso de los precios en términos reales.

Existe una creciente competencia desde el Norte a base de tecnología y desde el Sur reduciendo costes, sobre todo el de mayor peso: la mano de obra.

Actualmente la superficie invernada por explotación está en aumento para tratar de contener la caída de renta de los agricultores.

Los invernaderos de Almería son muy eficientes en el uso de la energía, ya que en ellos se obtienen más kilogramos de frutas y hortalizas por unidad de energía consumida en comparación con otras zonas de invernaderos muy tecnificados, aunque también con mayores rendimientos por metro cuadrado

Además, las producciones medias en Almería son competitivas frente a otras zonas con invernaderos sin elevada tecnología, especialmente la utilizada para modificar su microclima.

El Modelo de Almería es probablemente el más adaptado al nuevo contexto de exigencias de los consumidores europeos, que demandan gran calidad en los productos, con el menor coste medioambiental posible.

La combinación de invernadero tipo Almería y suelo arenado, continúa después de 50 años gozando de una excelente salud, puesto que es la alternativa que mayoritariamente se ha mostrado más rentable. En los ciclos largos, se adquieren relevancia estructuras de tipo multitúnel; que también son interesantes en algunas especialidades como las de pepino, donde a veces se utiliza además calefacción.

Aumenta el interés de la especialización en determinadas producciones que sí rentabilizan las inversiones efectuadas, así como en la reducción de costes de producción y en una adecuada orientación productiva.

Las tendencias observadas en el campo almeriense:

- Mejora en los sistemas de producción y gestión de las explotaciones. Reducción y control de los costes de producción.
- Incremento de la productividad física, mejorando las explotaciones e incorporando, en su justa medida, tecnología a los invernaderos.
- Incremento del tamaño de las explotaciones para evitar la pérdida de renta de los agricultores.
- Una incipiente especialización. Ajustando además cada cultivo al nivel tecnológico correspondiente.
- Diferenciación con respecto a nuestros competidores. En este sentido, importantes esfuerzos en Control Biológico, Residuo Cero, seguridad alimentaria, etc.
- Concentración de las cooperativas. Tendencia a ganar dimensión.
- Crecientes interés del agricultor por el desarrollo de canales cortos de comercialización: Productor-Cliente final.

Los grandes retos que marcaran el futuro del campo almeriense:

- Gestión de residuos. Hay que seguir avanzando en la gestión de residuos de la agricultura intensiva (residuo cero etc.).
- Mejora de la imagen de nuestras explotaciones mediante campañas en destino que resalten los aspectos positivos.
- Sabor. Es necesario hacer un esfuerzo en mejora vegetal para generalizar el uso de variedades más sabrosas, sin perder las propiedades de las variedades actuales y, fomentar el conocimiento entre los consumidores de los excelentes efectos para la salud de las sustancias bioactivas que contienen las frutas y hortalizas
- Profesionalización de las cooperativas, adecuando los servicios a las nuevas necesidades del agricultor y la mayor dimensión de las explotaciones.
- Control del clima, que propiciaría la mejora de la productividad, de la calidad, y extender la producción temporalmente. De esta forma, se puede comprometer a servir al cliente todo el año, propiciando la fidelización, además de minimizar el factor riesgo climático y junto con las estructuras actuales habría margen de mejora.
- Definir estrategias de enfoque Acceder a nuevos segmentos de clientes que aprecien algo más que el precio/cantidad.
- Cubrir necesidades formativas demandadas por el agricultor en tres grandes áreas: mejora de la producción, mejora de la gestión de explotaciones agrícolas y mejora de la comercialización.

Comportamientos estratégicos de los casos investigados

Del análisis comparativo de los comportamientos de los distintos casos analizados se pueden observar las siguientes consideraciones.

Destacar en todos ellos la pasión por el campo, la necesidad de "hacer que las cosas pasen" desarrollando acciones de crecimiento y ganancia de rentabilidad o, simplemente, como herramienta de supervivencia.

En los mercados maduros observamos dos tipos de estrategias de innovación:

- Innovación relacionada: misma tecnología para distinto mercado-cliente ó distinta tecnología para el mismo mercado-cliente.
- Innovación no relacionada: distinta tecnología para distinto mercado-cliente.

No está del todo claro, pero parece que los cambios observados en los casos analizados están más relacionados con el enfoque hacia nuevos mercado-cliente (especialización) y nuevas formas de penetrar en el mercado (venta directa) que con el desarrollo de tecnologías nuevas.

En cualquier caso, apuntamos comportamientos observados en los casos analizados en distintas áreas.

Gestión de la Explotación agrícola

Interés creciente por áreas relacionadas con:

- Análisis económico de la explotación y estrategias de reducción de costes.
- Diseño de explotación agrícola. Optimización.
- Aprovechamiento de recursos naturales.
- Gestión de compras y ventas informatizada.
- Aplicaciones informáticas de gestión.
- Canales de distribución.
- Gestión de personal informatizada.
- Gestión comercial.
- Gestión de la producción.

Producción y Comercialización

- Ganar capacidad productiva: bien vía aumento tamaño de la explotación o bien consolidando y modernizando sus infraestructuras.
- Tendencia a una especialización en cultivo y mantener sus producciones en la misma zona geográfica.

- Asociacionismo. Búsqueda de socios en la propia familia.
- Las explotaciones de mayor tamaño (los que tienen más de 15 ha.) piensan en cómo ahorrar el porcentaje de la cooperativa realizando sus ventas a través de la comercialización directa.

Tecnología

- La tecnología media es raspa y amagado y sistema de riego automatizado.

En recursos humanos

- Tendencia a minimizar la rotación de la plantilla además de producir todo el año para poder mantenerla.
- La gestión laboral la realiza directamente cada agricultor.

En las campañas

- La planificación para todo el año tendencia común en las explotaciones de mayor tamaño (más de 15 ha.) realizando lo que conocemos como “contrato de campañas”.
- Ampliar la campaña con mejoras en sistemas de producción (cultivo en calle... etc.).

Régimen de propiedad

- El comienzo de la actividad se desarrolla generalmente con invernadero y/o terrenos en propiedad. Crecimiento posterior en base a combinación de varias fórmulas, arrendamiento, medianeros... leasing, etc.

Medianeros

- Tiende a sustituirse por régimen de alquiler.

Financiación

- No es relevante en la actualidad. La debilidad financiera se cubrió inicialmente con la figura de las alhóndigas que adelantaba dinero al agricultor, posteriormente ese papel lo asumió Cajamar y hoy en día el sector agrícola almeriense se ha constituido como objetivo en diversas entidades financiera.

Riesgos

- Aseguran sobre todo el producto ecológico y las instalaciones nuevas (obligatoriedad asociada al préstamo que han solicitado).

Por último en relación a la clasificación por temáticas realizada con los 20 casos:

- Su posición como grandes empleadores en el sector de la provincia.
- Su potencialidad como grandes empleadores en el sector de la provincia.
- Su nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector.
- Su nivel de diversificación respecto a las actividades clásicas del sector.
- Su modelo de negocio novedoso dentro de un sector clásico como el agrícola.

Se ha podido observar en los casos analizado que hay una tendencia a una mejora en el nivel de innovación y uso de nuevos perfiles de empleo en el sector agrícola seguida a la importancia de generar empleo alargando las campañas durante todo el año y minimizando la rotación de sus trabajadores y en paralelo también prima el uso de un modelo novedoso aplicándolo en productos ecológicos y de residuo cero.

BIBLIOGRAFÍA

Fuente aduanas Año 2014.

Los invernaderos de Almería, análisis de su tecnología y rentabilidad 2014.

Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía.

Hortoinfo a partir de los datos de la F.A.O. 2011.

Informes sobre el mercado Holandés, datos obtenidos de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Haya, de la Embajada del Reino de los Países Bajos en Madrid y el servicio estadístico Euroestacom.

Estimación realizada a partir de datos de la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía, SOIVRE, Dirección General de Aduanas y datos aportados por empresas comercializadoras del sector.

Ministerio de agricultura, alimentación y Medio Ambiente.

Informe presentado por el Ministerio de Agricultura, alimentación y medio ambiente 2013.

Observatorio de Precios de la Junta de Andalucía 2010/11.

Observatorio de Precios de la Junta de Andalucía 2013/2014.

Mercasa, distribución y consumo. Autores: Jaime de Pablo Valenciano y Juan Carlos Pérez Mesa 2002.

Base de datos Sabi.

INE. CENSO AGRAGRIO.2009.

casos de éxito del ámbito laboral en el sector agrícola de Almería

www.eoi.es

CAMPUS MADRID
avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
tel: (+34) 91 349 56 00
informacion@eoi.es

CAMPUS ANDALUCÍA
leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 sevilla
tel: (+34) 95 446 33 77
infoandalucia@eoi.es

CAMPUS MEDITERRÁNEO
Presidente Lázaro Cárdenas del Río
Esquina C/ Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
tel: (+34) 96 665 81 55
eoimediterraneo@eoi.es

con la cofinanciación de

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"

FUNDACIÓN cajamar