



## COMUNICACIÓN

### **LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PATATA**

Juan Company  
Gerente de ESPLET /SAT

En esta comunicación se pretende hacer una reflexión acerca de la situación del sector agroalimentario en su conjunto, sus consecuencias para la agricultura y los efectos para la agricultura de las islas. Creo que la situación actual del sector a nivel internacional ya está ofreciendo información que permite pensar en sus consecuencias para la agricultura y los agricultores. Los planteamientos que voy a exponer son extrapolables a otros sectores agrarios de las islas Baleares.

El análisis del sector agroalimentario lo quiero hacer desde un punto de vista del consumidor final frente al punto de vista del agricultor; desde la visión alimentaria frente a la visión agraria, en resumen desde el punto de vista comercial frente al punto de vista de la producción. Es la mejor manera para poder mantener una visión objetiva y poder entender las actuales tendencias.

Vamos a analizar los niveles más importantes del sector: en primer lugar están los consumidores, que adquieren unos alimentos; estos alimentos pueden ser comprados en un comercio detallista ó en un horeco (hostelería, restauración ó colectividades), que ocupan el segundo lugar. En tercer lugar tenemos los proveedores de los anteriores, las empresas industriales y las comerciales, que compran los productos agrarios a los comerciantes ó cooperativas ó SAT que son el cuarto nivel. El quinto lugar lo ocupan los agricultores. Es posible que a nivel local se pueda prescindir de un nivel, pero a nivel internacional, se puede añadir otro nivel para algún intermediario.

Si aplicamos el concepto de cadena de valor de Michael Porter al sector, que consiste en analizar el valor añadido de cada nivel ó eslabón, podemos comprobar que los valores añadidos aumentan conforme se acerca al consumidor. Si analizamos la evolución que han

experimentado los valores añadidos de cada nivel, podemos comprobar que el valor añadido de los niveles próximos al agricultor son cada vez menores. Esta tendencia es en buena parte debida a la aparición de grandes grupos de distribución y de potentes centrales de compras, que se han ido concentrando, y que genera que muy pocos grupos controlen el sector a nivel europeo. Este proceso de concentración no se ha desarrollado en igual medida a nivel agrario que además justifica la pérdida de valor añadido de los agricultores y de las empresas agrarias.

Esta pérdida de valor añadido de los agricultores ha ocasionado que algunos abandonen la actividad y que otros estén aguantando unos pocos años en espera de su jubilación. Sin embargo los que han mantenido la actividad han compensado el menor valor añadido del producto con un incremento de la actividad y consecuentemente del volumen de facturación.

La Seguridad Alimentaria es otra variable que quiero introducir en esta exposición. El mal de las vacas locas fue el origen de una fuerte crisis donde los consumidores se cuestionaron la seguridad de todo el sector. Ello ocasionó un fuerte debate social y político que también afectó al propio sector y a las grandes cadenas de distribución. Fue entonces cuando las grandes cadenas de distribución se cuestionaron ofrecer garantías a los consumidores, basadas en el conocimiento de los sistemas de producción de los alimentos: nacía la trazabilidad, siendo los supermercados ingleses quienes lideraron esta tendencia.

Las principales cadenas de distribución se dieron cuenta que tenían que empezar a conocer los sistemas de producción con el objeto de salvaguardar su marca. Debían liderar un cambio para poder fidelizar a sus clientes. Empiezan a cuestionarse que el beneficio a largo plazo del comercio detallista de productos perecederos pasaba por ofrecer garantías reales a los consumidores sobre la seguridad de los alimentos. Otra variable importante era la moda de las filosofías ecologistas en la sociedad europea. Ambos planteamientos suponían nuevos retos para la gran distribución europea.

Recuerdo perfectamente el inicio de los primeros planteamientos de la Nature Choice ( Preferencia de la Naturaleza) de Tescos, el gran supermercado inglés, líder europeo de esta visión estratégica. Para la comercialización de la patata ya no era suficiente el producto, el precio y las fechas de entrega. Empezaban a hablar de visión estratégica de la empresa, de políticas a cinco años, de auditorías periódicas para comprobar la evolución de estos puntos y la necesidad de adjuntar todos estos conceptos a las necesidades del trading tradicional. Recuerdo aquellos primeros libros de campo hechos a mano e importados desde Inglaterra así

como nuestra primera visita de cincuenta agricultores hace cinco años a ver las primeras granjas inglesas que producían bajo el novedoso sistema de “Producción Integrada”, cuya principal lección de aquel agradable viaje fue que éste era el camino de futuro. Sin embargo en los cafés de Sa Pobla, centro de la producción de patata de Mallorca estaba a la orden del día la caricaturización y los comentarios despectivos hacia estos nuevos agricultores “de papeles”. Ahora, cinco años después, todo el sector agrario de Sa Pobla lo ve como una necesidad.

La evolución de estos planteamientos en los últimos cinco años ha supuesto la consolidación de las relaciones de las grandes cadenas de distribución con sus proveedores. Se está consolidando el planteamiento de integración vertical del sector entendido como la voluntad de la gran distribución de consolidar sus clientes consumidores finales y crear una relación con su cadena de proveedores donde se establezca una visión a largo plazo que persigue la creación de equipos empresariales que compartan una visión estratégica y un negocio empresarial.

Estos planteamientos son muy importantes para el sector agrario. La concentración de las grandes cadenas de distribución ha motivado que cada vez haya menos cadenas a nivel europeo. De una concentración nacional pasaremos a una concentración europea. Si los razonamientos anteriores se consolidan, será necesario estar involucrado en la línea de aprovisionamiento de estos grandes grupos empresariales, lo que supondrá estrategias comerciales a tres ó cinco años. Estar en un grupo de éstos será básico para la supervivencia de una empresa agraria.

Me gustaría acabar esta primera parte de análisis macroeconómico resumiendo la situación actual y su evolución histórica reciente. Soy consciente que esta análisis puede hacerse más minucioso y ofrecer más detalles; creo que lo sustancial está aquí expuesto. Lo importante es la visión global, intuir las tendencias y actuar en nuestra estrategia agraria. El sector agroalimentario europeo se ha globalizado y concentrado buscando eficiencias globales. El eslabón más poderoso de este sector es el de la gran distribución europea, que está liderando los cambios que en él están ocurriendo. Las empresas agrarias y los agricultores tienen cada vez menos peso específico en este sector y sus márgenes son cada vez menores.

Creo importante aclarar el concepto de empresa agraria. Puede tener multitud de formas legales. Puede ser una Sociedad Anónima, una Limitada, una Comunidad de Bienes, ó una fórmula asociativa, una Sociedad Agraria de Transformación ó una Cooperativa. Podrá ser unipersonal ó multipersonal. Para mi reflexión, lo importante es que sea empresa, con claridad

de ideas y agilidad en la toma de decisiones. Debe cumplir los objetos sociales, que normalmente son producir productos que se transformarán en alimentos sanos, creando empleo y generando beneficios, aunque sean mínimos. En los últimos años podemos añadir a estos objetos sociales, la realización de la mejor gestión medioambiental posible. Es importante este concepto: debemos tener una actividad multifuncional, pero debemos vivir de ella. He dicho vivir, no malvivir. Si no se cumplen estos requisitos, creo que no estamos ante una empresa agraria, sino ante otra cosa, por supuesto, agraria. Es contraproducente para el sector utopías carentes de éxito empresarial. Invertir en estos proyectos dinero público hace que parte del sector y la sociedad no entiendan nada.

Creo que es importante explicar que mi empresa ha evolucionado en este mundo que he explicado hasta ahora. Quiero hacer un breve resumen de cómo ha evolucionado. Esplet es una sociedad agraria de transformación (SAT) constituida en Sa Pobla en el año 1993. Está participada por 67 agricultores y por el Govern Balear a través de Serveis de Millora Agraria (Semilla), que participa en el 20 % de la sociedad. La sociedad está dirigida por un Consejo Rector de cinco miembros, cuatro agricultores y un representante del Govern. Su Presidente es el Sr. Antonio Comas Cladera y su Gerente es el Sr. Juan Company Bauzá, quien les habla. Emplea a veinticinco personas directas.

La visión de Esplet, como sociedad agraria, basa su actuación en un servicio personalizado a nuestros socios agricultores. Está orientada hacia el marketing, con unos objetivos a largo plazo, siendo nuestra actividad principal la producción y comercialización de patata de calidad para segmentos de mercado concretos. Está reconocida por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, por Orden de 15 de noviembre de 1.994, como Agrupación de Productores de Patatas (APA), según el Reglamento CEE 1.360/78. Fuimos la primera APA reconocida en España.

Los mercados más importantes de la sociedad son el inglés, los países nórdicos y el mercado alemán, sin olvidar el mercado nacional, tanto en la isla como en la península. Nuestras patatas en el mercado nacional se comercializan bajo la marca de Patata Bona-Mallorca. Nuestro producto en el mercado exterior siempre es vendido como un producto de origen Mallorca y siempre que sea posible le ponemos nuestra marca.

El inicio de la sociedad no fue fácil. Se debía pasar a unas políticas empresariales modernas, con una clara orientación al márketing, que permitieran producir productos de mayor valor

añadido y mayores beneficios, de los cuales los agricultores serían partícipes. Ello debía ser aceptado por los agricultores. Se debía pasar de una visión a corto plazo especulativa, a otra a largo plazo con estrategias de mercado y definición de lo que los clientes querían. Se debía pasar de vender lo que nuestros agricultores nos producían, a producir lo que previamente habíamos vendido. Este ha sido nuestro gran reto: hemos conseguido una asociación de agricultores con una dirección profesionalizada que ha establecido unas políticas empresariales comunes que están por encima de las conveniencias individuales.

Otro aspecto diferencial en la política de Esplet ha sido una clara apuesta por una agricultura más verde, más respetuosa con el medio ambiente. En esta área se han hecho grandes esfuerzos, que se están consolidando para la certificación de Eurep Gap y Nature Choice, que ya están a punto de conseguirse. La pasión por el futuro, la búsqueda constante de la superación, ha hecho que en Esplet tengamos muy claro que hay que apostar por la Investigación y el Desarrollo (I+D). Somos una empresa pionera a nivel nacional en la investigación aplicada en el sector de la patata. Esto nos ha llevado a desarrollar proyectos conjuntos con la Universidad de las Islas Baleares, con el CSIC y con instituciones internacionales que persiguen el desarrollo del cultivo de la patata a nivel europeo. Es un orgullo para nosotros saber que nuestra empresa es referente a nivel español y en el área del mediterráneo.

Quiero acabar esta breve presentación de la evolución histórica de mi empresa agradeciendo a todas aquellas personas que han hecho posible que un sueño se haya convertido en realidad. A los Técnicos de la Administración ya que sin su ayuda no habría sido posible. No sería justo si no reconociera a los Políticos que nos ayudaron a nacer y a crecer; a ellos les quiero dar las gracias por su generosidad: entendieron una cosa que es poco habitual en nuestros días: que la Política tenía que estar al servicio del Proyecto y no el Proyecto al servicio de la Política.

Hemos llegado a un momento donde la pregunta clave es ¿cómo será el futuro del sector de la patata?. Quiero confesarles una cosa: la respuesta a esta pregunta no la conozco. Me han invitado para que contestara a esto. Intentaré no defraudar a los que me propusieron. Esbozaré las grandes líneas en las que, a mi juicio, deberán tener liderazgo las empresas agrarias del sector de la patata que quieran subsistir en el horizonte de los próximos cinco a diez años. En mi opinión, se deberán conseguir ventajas competitivas en cuatro grandes áreas: la tecnológica, la de costes, la de mercado y la de equipos humanos.

El liderazgo tecnológico lo concibo como la constante necesidad de incorporar las nuevas tecnologías a las empresas, referidas básicamente a sistemas de producción, a gestión medioambiental y de seguridad alimentaria y a los sistemas de información. Es necesario conseguir más productividad y mayor eficiencia.

El liderazgo en costes. El control de costes se volverá más primordial. Cada día se tendrá que ofrecer más servicio por el mismo dinero. El margen de contribución disminuye, por lo que deberá desarrollarse una excelente gestión. Se podrá tener un buen producto y un buen servicio, pero si el precio no es el correcto, quedará fuera del mercado. En la jornada de hoy quiero hacer un llamamiento a los costes de insularidad. Los agricultores de las islas tenemos un sobrecoste tanto de materias primas como comerciales. Nuestras compras provienen del continente europeo y nuestro mercado básico vuelve a ser el europeo. Desearía que los representantes del Ministerio de Agricultura nos ayudaran a encontrar una solución para esta situación diferencial, buscando instrumentos que nos permitan competir en igualdad de condiciones que el resto de agricultores españoles.

Liderazgo de mercado. Será necesario el crecimiento. Con márgenes estancados ó decrecientes se hace necesario mayor volumen para mantener la rentabilidad. Los crecimientos de cuota de mercado se conseguirán vía una mayor competitividad de la empresa que será recompensada con una mayor cuota ó vía fusión-adquisición de empresas. Las pequeñas y medianas empresas del futuro serán mucho mayores que las actuales en volumen de comercialización.

Liderazgo en recursos humanos. Los equipos directivos de estas empresas deberán ser cada vez más cualificados. Los cambios en el mercado serán más importantes y más rápidos. Será un sector más competitivo. Será necesaria una clara visión empresarial. Todo ello requerirá un equipo más profesional, con una formación continuada que le prepare para el cambio. El mantenimiento de este equipo será más costoso y difícil de sustituir. Los agricultores necesitarán equipos gestores muy profesionalizados y de su máxima confianza. Los directivos deberán conseguir que los agricultores, conservadores en sus políticas agrarias, se vuelvan más dinámicos.

Todo ello nos orienta hacia un escenario donde las empresas agrarias del futuro deberán tener una política y estrategia que descansa en la calidad total que aglutine todos los liderazgos anteriores. Estos modelos, con unos doce años de antigüedad en las mejores empresas

españolas de otros sectores deberán ser adoptados e implementados por las empresas agrarias.

Técnicamente estos liderazgos anteriores son los necesarios para afrontar el futuro con garantías. En mi opinión falta otro liderazgo: en ilusión. Nuestro sector en las islas tiene una dificultad añadida: el sector terciario balear es un potente motor económico, muy rentable, lo que motiva que las inversiones económicas y el capital humano se desplace hacia él. Las inversiones futuras en el sector agrario balear deberán tener una excelente gestión; aún así, los beneficios que obtengan no se podrán comparar a inversiones similares en el sector turístico ó de servicios. Es por ello que los que se quieran dedicar al sector agroindustrial deberán tener mucha ilusión. La pasión por la tierra y la actividad agraria, son imprescindibles para permanecer en nuestro sector en esta comunidad.

He expuesto los liderazgos que son necesarios desarrollar para permanecer competitivo en el sector agrario internacional. Vuelvo a repetir que para mi, para mi empresa y para la patata de Mallorca el futuro es prometedor si se sigue apostando por la competitividad. Ello no significa que todas las empresas y agricultores del sector estén a salvo, que por supuesto no es así; los avances en volumen empresarial y competitividad supondrán la desaparición de los menos competitivos.

En los documentos que he recibido de los responsables de la confección del libro blanco reza la frase siguiente: La agricultura del futuro: un compromiso de todos. Creo que es necesario en las islas conseguir este compromiso. Es necesaria una política agraria con visión a largo plazo que tenga una amplia aceptación social. Debe nacer del máximo consenso y con el máximo compromiso posible, lo que significa básicamente que debe estar por encima de partidos políticos y de opiniones particulares. Es necesario y muy urgente avanzar en esta dirección.

Esta política no es suficiente que se realice en las islas. Tenemos un problema muy importante, que condiciona nuestra competitividad: la insularidad. Cualquier agricultor de las islas Baleares debe competir en igualdad de condiciones con cualquier otro del estado español e incluso de la Unión Europea, premisa que no se cumple en estos momentos. Por ello vuelvo a insistir en la necesidad de buscar soluciones que permitan al sector agrario balear competir en igualdad de condiciones con el resto del sector agrario europeo. Esta búsqueda de soluciones debe hacerse entre todas las administraciones y las organizaciones profesionales agrarias.

Las otras problemáticas debemos solventarlas desde las islas. Como ejemplo, quiero destacar en mi ponencia, la relativa al agua. Nuestra actividad agraria está ligada al agua, un bien escaso de las islas y totalmente necesario para nuestro futuro. Desde aquí quiero hacer un llamamiento a todas las administraciones solicitándoles agua de calidad y suficiente para el desarrollo agrario cuyo objeto es la producción de alimentos sanos. También se debe exigir a los agricultores que no se haga mal uso de ella. La falta de agua puede motivar la desaparición de toda la agricultura competitiva de las islas.

Quisiera acabar esta comunicación diciendo que espero que estas ideas sirvan para algo. Por lo que a mi respecta, seguiré defendiendo el sector agrario mallorquín con el mismo orgullo de payés (agricultor) mallorquín que lo han hecho mis antepasados y que lo está haciendo el resto de mi familia y amigos. No quisiera acabar sin antes puntualizar que yo no trabajo en la fábrica de sueños de Disneyland, sección de la patata; trabajo en Esplet/SAT en Sa Pobla (Mallorca) una empresa agraria que lucha cada día para consolidar su presente y garantizarse su futuro.