

SEMILLAS FITÓ: UNA VISIÓN GLOBAL DE LA CADENA ALIMENTARIA, UN MODELO SINGULAR DE DIRECCIÓN¹

Era final de julio. El ejercicio 2021-2022 —en Semillas Fitó, el ejercicio económico iba de 1 de noviembre a 31 de octubre— iba presentando unos buenos resultados. Dada la incidencia del incremento de los precios de la energía en la producción agrícola, y las incertidumbres que la guerra en Ucrania estaba generando en muchos mercados, los invernaderos del norte de Europa habían reducido su temporada de producción, tratando de evitar las épocas en que requerían mayor consumo energético para mantener sus condiciones productivas. Eso había favorecido a los invernaderos en España, país en el que se concentraba el 35% de la facturación de Semillas Fitó. Eduard Fitó, presidente de la empresa, reflexionaba en su despacho sobre la marcha y las claves de la misma: había quedado en tener una entrevista con una persona con la que había coincidido recientemente en un programa de perfeccionamiento directivo, dirigido a la alta dirección de empresas de la cadena alimentaria. Hablando de los enfoques que tenía su empresa, su interlocutor se había mostrado muy interesado en conocer más a fondo el funcionamiento y modelo de dirección de su empresa. Eduard se había mostrado abierto a compartir con él sus ideas y enfoques empresariales².

I.- LA EMPRESA

Breve historia de Semillas Fitó: orígenes, evolución y realidad actual.

Semillas Fitó fue fundada en el 1880 por Ramón Fitó en Sant Martí de Provençals, localidad que más tarde se convirtió en el barrio industrial de la ciudad de Barcelona conocido como Poblenou. Fitó obtuvo bastante éxito en el mercado por su buen hacer como agricultor, por lo que otros agricultores demandaban plantío de su finca.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2023. Fundación San Telmo, España.

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

² Salvo que se indique otra cosa, los entrecomillados recogen los puntos de vista y opiniones de Eduard Fitó. Cuando no es así, se señala la persona que hace la afirmación o expresa una opinión.

“Somos una empresa familiar centenaria: en 2020 hicimos 140 años. Yo soy miembro de la quinta generación. Los orígenes de la empresa son agrícolas: justo enfrente de dónde tenemos la sede central se encontraba la finca de mis antepasados. Era una zona de huerta muy fértil por estar regada por el río Besós. Desde mi tatarabuelo, en lugar de ser meros cultivadores de hortaliza, nos enfocamos en producir semillas y plantones para los agricultores cercanos: nos convertimos en proveedores de los agricultores. Hubo una razón de ubicación: esa finca estaba en lo que entonces era el camino real —después sería la carretera Nacional II— y era sitio de paso para todos los agricultores de la zona para entrar en Barcelona”.

En 1910, la segunda generación de la familia, liderada por Antonio Fitó, se concentró en el cultivo y experimentó con los primeros cruces entre diferentes tipos de productos, produciendo los primeros híbridos. En 1940 Casimiro Fitó, de la tercera generación, centró su actividad en la producción de semillas. Además, la empresa obtiene la concesión número 6 para ser Productor de Semillas Selectas, lo que le permite no sólo vender hortalizas, sino también forrajas, como la alfalfa

“Lo que Semillas Fitó es hoy es fruto del primer gran cambio de la empresa en los años 40 del pasado siglo. Fue mi abuelo, a la vuelta de la guerra civil quien decidió convertir la finca familiar en una empresa sólo de semillas: con el crecimiento de Barcelona, cada vez quedaban menos agricultores en la zona, por lo que pensó que debíamos ser productores nacionales de semillas.

“Para eso, tomó dos decisiones operativas: vendió parte de la finca y, con el importe de la venta, compró otra finca un poco más al norte para producción y una tienda en el centro de Barcelona, justo detrás de la Basílica de Santa María del Mar. Inicialmente, solo producíamos semillas de hortaliza: nuestro lema era «de la A a la Z», porque producíamos semillas desde acelgas hasta zanahoria. Posteriormente, mi abuelo decidió entrar en la producción de semillas forrajas, que estaban reguladas por el régimen del General Franco. En un momento dado, la administración pública abrió la posibilidad de registrarse como empresas productoras de semillas, y nosotros presentamos nuestra solicitud. Se creó un registro en el que se fueron inscribiendo por orden alfabético, y a nosotros nos correspondió el nº 6. Ese sello con el número 6 fue durante mucho tiempo nuestro logo, se nos conocía como «el nº 6»”.

Hacia 1970, el esfuerzo se centra en la investigación y el hecho de sacar nuevas variedades. Además, se desarrollan en España los primeros híbridos F1³ de melón, tomate y pimiento, y nace el programa de mejoras genéticas en otras especies hortícolas y agrícolas como habas, cebollas y maíces, y nuevas variedades de trigo, forrajas y hortícolas por mejora tradicional.

³ El híbrido F1 es el producto resultante del cruzamiento entre dos líneas puras diferentes, consiguiéndose un híbrido de primera generación en el que se puede mantener el proceso de hibridación. Es un término de la genética y del mejoramiento selectivo. F1 es la Filial 1, la primera generación filial de semillas/plantas o descendencia; así, las siguientes generaciones se llamarán F2, F3, F4, sucesivamente.

“El segundo gran momento de la empresa sucede con la incorporación de mi padre y mi tío a la empresa a finales de los años 60. En esos momentos se produce un cambio tecnológico que fue la aplicación de las leyes de Mendel⁴ a la producción de semillas, con todo lo que supone el conocimiento de la genética para la mejora de aquellas. Mi padre decidió que había que incorporar esa tecnología. Eso nos permitió producir semillas híbridas en las que era posible determinar a priori qué resultado iba a dar esa semilla. Además, esa manera de producir semillas te aseguraba también la propiedad intelectual del resultado de tu investigación.

“Ese cambio tecnológico cambió el mundo de la producción de semillas: inicialmente, bastantes empresas holandesas y algunas francesas siguieron ese camino. En España, fuimos los pioneros: nadie más que nosotros apostó por ese modelo: implicaba hacer investigación, cuando hasta ese momento el modelo de negocio era simplemente producir y vender. La apuesta salió bien. Yo entonces era un niño pequeño, pero a partir de los años 80 empecé a ver que las cosas mejoraban en casa: es verdad que vivíamos bien, sin estrecheces, aunque sin holguras, pero a partir de esos años hubo algunos signos de que las cosas iban bien en la empresa. Fue una apuesta arriesgada: nadie recomendaba esa línea, ni siquiera la propia administración: producir una nueva semilla suponía de 10 a 15 años de investigación”.

En 1990 se implanta la biotecnología como herramienta clave en los procesos de mejora y control de calidad. Hasta 1995, Semillas Fitó se dedicaba al cien por cien al mercado nacional de semillas. En 1997 empezó con fuerza el trabajo de expansión internacional buscando mercados cercanos y parecidos en el Mediterráneo.

“A partir de los años 90 nos vamos incorporando a la empresa la 5ª generación, y con nosotros se produce un tercer cambio importante: la internacionalización de la empresa. Mi abuelo, mi padre y mi tío habían apostado por crecer diversificando en producto; nosotros pensamos que había que crecer diversificando geográficamente. De hecho, podríamos decir que en la actualidad nos encontramos en un proceso de «des diversificación de productos», de concentración de productos: nos hemos centrado en 10 especies, casi todas de «hortaliza de fruta» —es decir, no producimos ni hortaliza de hoja, tipo lechugas y similares; ni raíces o bulbos, como zanahorias o cebollas—”.

⁴ Gregor Johann Mendel (1821-1884) fue un fraile agustino católico y naturalista. Formuló, por medio de los trabajos que llevó a cabo con diversa variedad de guisantes y arvejas (*Pisum sativum*), las hoy llamadas leyes de Mendel que dieron origen al estudio de la herencia genética. Las tres leyes de Mendel han sido para la biología lo que en su día fueron las leyes de Newton para la física clásica. Esas leyes se resumen en tres: Primera Ley: Principio de uniformidad. «Al cruzar dos razas puras, la descendencia será heterocigótica y dominante». Segunda Ley: Principio de distribución independiente. «Al cruzar dos razas híbridas, la descendencia será homocigótica e híbrida al 50 %». Tercera Ley: Principio de la independencia de los caracteres. «Al cruzar varios caracteres, cada uno de ellos se transmite de manera independiente».