

TROPS Cooperativa y sus retos de futuro¹

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

Mark Twain. *“Las aventuras Tom Sawyer”*

El vuelo de Iberia IB-134 había despegado del aeropuerto de Madrid y tenía previsto aterrizar en Lima a media tarde del día 2 de diciembre de 2025 después de doce horas de vuelo. Entre sus pasajeros viajaba Víctor Luque², director general de Trops, que tenía previsto reunirse con varios proveedores peruanos de aguacate. Víctor pensaba, dentro de la penumbra silenciosa del avión, en la reunión que había mantenido con directivos de I+D de Telefónica el día anterior en el centro de innovación de Trops, para debatir sobre cómo la agrotecnología les podía ayudar a la hora de comprobar la calidad interior de sus aguacates y mangos, sin necesidad de tocarlos.

Esta cooperativa de Vélez-Málaga se había destacado por el esfuerzo realizado durante los últimos años para su transformación digital y en la diversificación de nuevas áreas de producción que, entre otras cosas, les había permitido minimizar el impacto negativo que en su producción había tenido la fuerte sequía que sufrió la comarca desde 2021.

Víctor había presentado a la junta rectora de la cooperativa un plan ambicioso para elevar su facturación de forma significativa en los cinco años siguientes y consideraba que una parte de esa facturación podría proceder de nuevos productos de cuarta o quinta gama³; además debían seguir avanzando en la calidad de sus aguacates y mangos con la marca Trops y en la rentabilidad para sus cooperativistas. Se preguntaba qué pasos debía seguir para aportar valor al mercado, para mejorar la calidad a través de la tecnología y la mejora de la productividad, como ejes de su modelo de negocio.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2025, Fundación San Telmo.

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

² Víctor Luque había realizado sus estudios de dirección de empresas en ETEA, la Escuela Superior de Técnicas Empresariales y Agrícolas de Córdoba y había trabajado durante los 18 años previos en la empresa consultora PricewaterhouseCoopers.

³ Los productos de cuarta gama son vegetales, frutas u otros ingredientes frescos que han sido, cortados, pelados o envasados y están listos para ser consumidos o usados como ingredientes. Los de quinta gama son platos ya terminados cuyos ingredientes han sido cocinados previamente y están listos para comer.

El reto pasaba por avanzar en la economía de los datos —ser una empresa *data driven*— que le aportaran ventajas competitivas para la cooperativa. Tenían que decidir, junto con Hispatec —su proveedor principal en *software* y tecnología aplicada a la agricultura— y el resto de socios tecnológicos, cómo diseñar el futuro tecnológico de Trops.

El objetivo era poder realizar predicciones de demanda del mercado, optimizar la productividad de sus instalaciones, mejorar las explotaciones de los cooperativistas y conocer mejor las preferencias de los consumidores para ofrecerles aguacates y mangos “*siempre en su punto*”.

Sus esfuerzos iban dirigidos también a lograr otro objetivo: alcanzar una facturación de 500 millones de euros en 2029.

Todo esto implicaba una serie de “dudas que volaban” en el Airbus 330 que le llevaría a Perú.

LA COOPERATIVA Y SU ACTIVIDAD

Trops era una Sociedad Agraria de Transformación (S.A.T.)⁴ de primer grado, integrada en 2025 por unos 4.000 agricultores-cooperativistas⁵, que cultivaban frutas subtropicales principalmente aguacate y mango, en Málaga. La central se encontraba en Vélez-Málaga (comarca de la Axarquía), aunque también se producía en otras localidades de Andalucía, Levante y suroeste de Portugal. Las condiciones climatológicas de estas zonas permitían cosechar estos frutos cerca de los mercados europeos de destino, circunstancia que facilitaba una maduración homogénea y natural del producto, que repercutía en su calidad.

La producción propia se procesaba y comercializaba a través de la S.A.T. Trops, y la de importación mediante Trops Import-Export S.L.U.⁶ Ambas sociedades constituían el grupo Trops, junto con Frumaco, S.L.U., empresa 100% participada y dedicada a la fabricación de productos de cuarta y quinta gama, y el Centro de Innovación Trops, S.L., también 100% participada y cuyo objeto social era la investigación, desarrollo e innovación aplicada a sus cultivos.

⁴ Las Sociedades Agrarias de Transformación (S.A.T.) son sociedades civiles de finalidad económico-social para la producción, transformación y comercialización de productos agroalimentarios. Su funcionamiento es similar al de una cooperativa (y se usará este término para referirse a la dinámica interna de Trops) pero se diferencia en que el voto de los socios no guarda la proporción de “un socio, un voto” como en las cooperativas, sino que se pondera en función de la participación individual por capital suscrito. A las S.A.T. tampoco les afectan tan directamente algunos principios como a las cooperativas: ni el de “libre adhesión y baja voluntaria de socios”, ni el de “puertas abiertas”, con el que son más restrictivas.

⁵ A veces la cooperativa no podía admitir nuevos socios si se quería mantener el equilibrio interno entre las capacidades productivas y comercializadoras. Así, por ejemplo, en 2015 se suspendió la entrada de nuevos agricultores de mango que pasaron a registrarse en una especie de “lista de espera”, hasta que en 2020 se pudieron admitir.

⁶ Trops era el único accionista de esta sociedad limitada unipersonal.

La cooperativa se creó en 1979 para el cultivo de la fresa, pero cuando dejó de ser rentable —a mediados de los años 90— Trops comenzó a tener problemas financieros que prácticamente la llevaron a la inviabilidad económica en 1998. La alternativa para salir de esa complicada situación la encontró en la especialización en el cultivo de aguacates y, posteriormente, de mangos. Las condiciones climáticas de la comarca de la Axarquía⁷ ofrecían unas posibilidades para el cultivo subtropical únicas en Europa.

Trops se había profesionalizado significativamente en los últimos años, alcanzado un alto grado de reconocimiento nacional e internacional (véase Anexo 1: *Hitos principales*) y había llevado a cabo una profunda transformación digital.

Su facturación se había incrementado desde los 10 millones de euros logrados en 2000 a los 136 millones en 2020 y los 241 millones en 2025. Esta evolución tenía oscilaciones anuales de uno o dos dígitos, en parte debido a la “*vecería*”⁸ del producto y en parte a la fuerte sequía que había afectado a la zona entre 2021 y 2025 (véanse Anexo 2: *Evolución de las ventas del Grupo Trops* y Anexo 3: *Estados financieros de S.A.T. Trops*).

La cooperativa procesaba unas 60.000 toneladas anuales de aguacate (30.000 de cosecha propia y 30.000 de importación) y 20.000 de mango (18.000 de cosecha propia y 2.000 de importación) lo que representaba aproximadamente entre el 35-40% de la producción española de aguacates y el 50-55% de la de mangos. La cooperativa había comenzado a importar aguacates en 2005 con el objetivo de mantener la actividad todo el año y ofrecer un servicio ininterrumpido a sus clientes, cuando no era época de cosecha en España (véase Anexo 4: *Calendario de producción*).

Su central industrial estaba situada en Vélez-Málaga, donde inauguró en 2012 unas instalaciones diseñadas para optimizar los procesos productivos con un coste de 17 millones de euros, que tenía previsto ampliar en 2026 con una inversión de otros 13 millones. En Trops consideraban que estas inversiones aumentarían su capacidad de procesamiento, lo que a su vez les permitía admitir a nuevos socios.

La cooperativa cultivaba en 2025 ocho variedades de aguacate —de las 400 que existían en el mundo⁹— y las más importantes para la cooperativa, por orden de producción eran: Hass —85%—, Fuerte —8%—, Reed —4%— y Bacon —3%—.

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

⁸ La *vecería* es un concepto agrario que hace referencia a que las cosechas anuales suelen alternarse entre buenas y malas. Esta oscilación puede ser significativa, lo que unido a factores de clima extremo puede llegar a influir de forma sensible en los resultados económicos. Así, por ejemplo, en febrero de 2021 la gran borrasca Filomena supuso un quebranto extra para Trops, así como la sequía habida entre los 2021 y 2024.

⁹ Estas variedades procedían de tres tipos de plantas portainjertos con características diferentes que les permitían adaptarse a distintos terrenos, climatología o condiciones hídricas. Estas variedades eran la antillana, la guatemalteca y la mexicana, que era la primigenia y la utilizada por Trops hasta 2025.