

NEW CROPS

Cooperative and social enterprise Case study

Biosabor SAT: Sabor y frescura. Una apuesta por la agricultura ecológica y la comida rápida "saludable"

Universidad de Almería

Resumen ejecutivo

BioSabor SAT, es una empresa familiar hortofrutícola 100% ecológica constituida en 2008 en la provincia de Almería, en el término municipal de Níjar junto al parque natural de Cabo de Gata – Níjar, declarado Reserva de la Biosfera por la Unesco. Esta empresa surge por la filosofía de sus cinco socios de promover una agricultura ecológica, respetuosa con el medio ambiente, y saludable, capaz de recuperar las propiedades tradicionales organolépticas del tomate (sabor, olor, color y textura). Esta empresa, cuya sede central y fincas se ubican en pequeñas localidades rurales de la provincia, juega un papel destacado en el desarrollo socio-económico de la zona (creación de empleo, integración social, promoción de actividades deportivas, concienciación sobre la importancia de la nutrición, etc.).

BioSabor SAT exporta el 90% de su producción a mercados europeos, principalmente a Alemania, Suiza, Francia, Holanda e Italia. Y en tan sólo 7 años ha experimentado un crecimiento tal, que se ha convertido en uno de los referentes de tomate ecológico en rama. Este crecimiento ha estado basado en un modelo de negocio innovador y de integración vertical.

En 2012, decide apostar por la producción de productos ecológicos elaborados a base de hortalizas (gama V), para rentabilizar los excedentes de producto, añadir valor a sus productos y explotar nuevas tendencias de mercado. En 2015, la empresa va más allá introduciendo un producto funcional ecológico, su zumo de tomate y granada. La empresa tiene como objetivo apostar fuertemente por esta nueva unidad de negocio porque cree que el futuro del mercado hortofrutícola está en la "comida rápida saludable". Aunque estos productos están recibiendo una gran aceptación en los mercados europeos, e incluso en los mercados asiáticos, todavía se encuentra en una fase de introducción.

Por tanto, aunque BioSabor SAT ha experimentado una trayectoria impecable desde su creación, todavía lleva poco tiempo operando en el mercado y aún es pronto para determinar si su estrategia de especialización puede ser una garantía de éxito para seguir creciendo y consolidarse en un sector tan ágil y competitivo. También queda por responder si la gama V ecológica podrá convertirse en una unidad de negocio rentable y llegar a ser un pilar central en su facturación.

Sección 1: Descripción del caso

1.1. Contexto e historia

BioSabor SAT es una empresa familiar hortofrutícola 100% ecológica fundada en 2008 por cinco socios, y cuyo presidente es Francisco Belmonte. Los socios cuentan con más de 20 años de experiencia en el sector, ya que antes de fundar BioSabor SAT, habían participado activamente en la creación del SAT Costa de Nijar en 1997, la principal comercializadora de la zona. De hecho Francisco Belmonte era su presidente. Tras 10 años en el cargo, y debido a la imposibilidad de su renovación por exigencia de los estatutos, en 2007 se produce un cambio en la dirección de SAT Costa de Nijar. Este cambio de dirección también lleva a un cambio en la gestión del SAT y a una nueva estrategia de línea de productos en las que la producción ecológica pierde protagonismo.

Este cambio de la dirección estratégica del SAT choca con la filosofía de los cinco socios que habían apostado desde sus inicios por una agricultura rentable pero respetuosa con el medio ambiente. Sus fincas y las de sus familiares siempre se habían gestionado para producir tomates y otras hortalizas usando técnicas de producción que permitieran cultivar y crecer en equilibrio con la naturaleza y proteger su entorno (por ejemplo, control biológico, abonos naturales, producción libre de pesticidas, etc.). Las fincas se encuentran en la provincia de Almería, en el término municipal de Nijar junto al Parque Natural de Cabo de Gata – Nijar, de donde los socios son originarios. Esta zona es un paraje natural de enorme riqueza en términos de biodiversidad, geología y paisaje, que ha sido nombrado como Reserva de la Biosfera (1997) y Geoparque dentro de la red mundial por la Unesco (2001). El nacimiento y crecimiento de los socios en este paraje natural y en esta pequeña localidad ha ayudado a inculcar en ellos una filosofía de protección del medio ambiente y compromiso con su zona.

Figura 1: Parque Natural Cabo de Gata – Nijar, Reserva de la biosfera por la Unesco



Este enclave, también ha sido reconocido por ofrecer unas condiciones que se catalogan como únicas para la producción de tomate y hortalizas. El tomate de esta zona siempre se ha caracterizado unas mejores características organolépticas (sabor, olor, textura y color), y por tanto, siempre ha sido muy bien recibido por parte del consumidor nacional e internacional, frente a las hortalizas de otros lugares de la provincia. El suelo, agua y el clima de la zona proporcionan unas condiciones muy óptimas para el cultivo. Por ejemplo más de 3000 horas de luz, y casi ausencia de invierno. Estas condiciones no sólo inciden positivamente en la

calidad de los tomates, sino también permiten la producción ecológica. Esto es importante porque la agricultura ecológica requiere unas condiciones óptimas, ya que es más sensible y está más expuesta a plagas y a enfermedades.

Por otro lado, las tendencias en mercados exteriores parecían sugerir que había una creciente demanda de productos ecológicos, saludables y de calidad. Un mayor segmento de la población en países europeos estaba cada vez más preocupado por la salud y el medio ambiente, y dispuesto a pagar más por estos productos. Sin embargo, la agricultura almeriense había estado muy centrada en ganar productividad y orientada a la producción de grandes volúmenes, lo que en muchas ocasiones había llevado a una pérdida de las características organolépticas de las hortalizas (sabor, olor, textura, color). Por tanto, los socios identificaron la agricultura ecológica como una oportunidad de negocio que encajaba muy bien con su filosofía de vida.

Ante este escenario, los cinco socios deciden abandonar el SAT Costa de Nijar para apostar por una producción 100% ecológica, con la frescura, el sabor y las propiedades tradicionales del tomate como protagonistas. Así surge BioSabor SAT para atender a nuevos nichos de mercado emergentes y contribuir a la sostenibilidad y desarrollo de su entorno.

1.2. Ciclo de vida

Fundación

BioSabor SAT cuenta con un corto ciclo de vida puesto que es una empresa joven que inició su actividad económica en 2008. La empresa comenzó como una empresa familiar pequeña formada sólo por 5 socios, y con 40 hectáreas. Esta empresa se creó en la localidad de San Isidro – Nijar para estar cerca de las fincas. La forma jurídica elegida fue un SAT porque eran pocos socios y esta forma legal hace más fácil la gestión y la captación de fondos que una cooperativa. Además, su intención no era funcionar como una cooperativa puesto que era una empresa familiar y la producción es propia.

El nombre fue elegido por los socios para enfatizar el posicionamiento de la empresa hacia la producción y comercialización de productos que buscan recuperar el sabor, la frescura y propiedades naturales. En particular casi la mayoría de la producción consistía en tomate en rama ecológico. A través de la apuesta por la producción ecológica y de calidad, la empresa buscaba ofrecer una propuesta de valor distinta a la ofrecida por el resto de competidores locales para hacerse un hueco en un sector tan saturado. El sector agrícola almeriense es un sector maduro y muy competitivo, y habría sido difícil diferenciarse a través de productos convencionales. Sin embargo, a pesar de ser un mercado creciente, la línea de productos ecológicos estaba poco desarrollada. Sólo algunas cooperativas habían apostado muy tímidamente por la producción y comercialización de productos ecológicos.

Como muchos de los procesos clave de cultivo ya eran respetuosos con el medio ambiente, la implantación de una agricultura ecológica certificada suponía sólo dar un paso más. El proceso de reconversión de las fincas hacia la producción 100% ecológica y que pudiera ser certificada fue relativamente sencillo y rápido. Además, este proceso de transformación se vio favorecido por el hecho de que eran de propiedad propia o de las familias de los socios (padres, hermanos, etc.), lo que a la vez garantizaba una implantación real de las medidas de producción ecológica y garantizaban el control de la calidad de los productos. Así, fieles a su filosofía de vida y aprovechando las bondades de su enclave, implantan una producción 100% ecológica.

Desde sus inicios, la mayoría de la producción se destina a los mercados europeos, especialmente a Alemania. Dada su experiencia, los socios conocían muy bien el sector y eran conscientes de que el mercado de productos ecológicos en España no estaba desarrollado, mientras que en otros países europeos como Alemania estaba aumentando la demanda de hortalizas ecológicas, frescas y de calidad. Los productos en fresco eran más valorados y estaban mejor pagados en los mercados europeos. Además la experiencia y los contactos de Francisco Belmonte como gerente en el SAT Costa de Nijar que exportaba el 80% de su producción ayudaron a establecer acuerdos con grandes distribuidoras europeas.

Crecimiento y expansión


















La empresa ha experimentado un extraordinario crecimiento en tan sólo 7 años gracias a la buena acogida que ha tenido sus productos en los mercados europeos y su innovadora fórmula de negocio.

La empresa ha ido innovando y expandiendo su gama de productos a lo largo de los años. Aunque comenzó vendiendo tomate en rama ecológico, y este sigue representando el 80% de su producción, a lo largo de los años ha ido incluyendo una mayor gama de productos en fresco ecológicos: otras variedades de tomate (tomate cherry, tomate cherry en rama, tomate cocktail en rama, tomate cherry pera Angelle, etc.), pepino, sandía, calabacín y más recientemente el pimiento de Palermo (una variedad de pimiento dulce que destaca por su productividad y resistencia en condiciones de baja temperatura). Y es que la empresa innova continuamente para encontrar variedades más óptimas por sus propiedades y sabor, y para el cultivo en términos de productividad y resistencia a condiciones climatológicas y plagas.

Además, la empresa ha ido creciendo a través de su presencia en un mayor número de destinos internacionales. La empresa exporta el 90% de su producción. A lo largo de estos 7 años, los productos en fresco ecológicos de la empresa han ido conquistando los mercados europeos siendo sus principales clientes: Alemania (60%), suiza, Francia, Inglaterra, Holanda, Italia y Andorra. Sus principales clientes son las grandes superficies como Lidl, Carrefour Francia, Rewe, Edeka, Metro, etc.

En 2012, BioSabor SAT se lanza a comercializar productos de gama IV y V ecológicos y sin gluten. La empresa comienza vendiendo salsa de tomate frito y productos típicos del sur de España como el gazpacho (sopa fría de verduras), salmorejo (crema fría de verduras) y el pisto (salsa de verduras). Estos productos surgen por la idea de aprovechar los excedentes de producto que no se vendían, añadir valor a la cartera de productos de BioSabor SAT, diferenciarse aún más en productos ecológicos y empezar a crear una imagen de marca. Esto supone una innovación ya que el sector agrícola almeriense ha estado generalmente caracterizado por el poco valor añadido de sus productos. En 2013, introduce una sopa de tomate, tumaca (tomate rallado), e introduce el gazpacho bajo en sodio. Y a principios de 2015, la empresa empieza a apostar por la alimentación funcional con su zumo de tomate y granada 100% ecológico y natural. Esta gama ha servido también para reforzar su posicionamiento de productos saludables y a explotar mejor el nicho de mercado creciente de consumidores preocupados por la alimentación y la salud, o incluso con alguna intolerancia alimentaria (productos sin gluten y bajos en sodio). Su distribución difiere de la de productos en fresco, ya que se comercializa en pequeños punto de venta especializados en productos ecológicos, productos gourmet, etc. Esta gama de productos parece estar teniendo una buena acogida en los mercados europeos, y por ejemplo en Bélgica ya cuenta con más de 350 centros de distribución. Sin embargo, actualmente tan sólo representa el 5% de su volumen de facturación (aproximadamente 1 millón de euros). Además, en los últimos años la empresa está comenzando a introducirse en el mercado asiático, comercializando sus productos de gama V en países como Taiwán, Japón, Emiratos Árabes, etc.

Tabla 1: Líneas de productos de la empresa BioSabor SAT

| Productos ecológicos en fresco | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| Tomate rama | Tomate cherry | Tomate cherry rama | Tomate Rebelión | Tomate cocktail rama | |
|  |  |  |  |  | |
| Tomate redondo | Tomate cherry pera Angelle | Pepino | Sandía | Calabacín | Pimiento Palermo |
|  |  |  |  |  |  |
| Principales productos Gama IV y V ecológicos | | | | | |
| Gazpacho | Gazpacho bajo en sodio | Salmorejo | Zumo de tomate y granada | Zumo de tomate cherry | Sopa de tomate |
|  |  |  |  |  |  |

Elaboración propia con datos de www.biosabor.com

La creciente demanda de sus productos, ha llevado a la empresa a ir agrandando sus fincas, alquilar otras y a la inclusión de nuevos socios (13 socios colaboradores). En los últimos años, BioSabor ha apostado más por la propiedad, destinando una cantidad substancial de sus beneficios (junto con la obtención de subvenciones) para la creación de más fincas propias que incorporen los últimos avances en tecnología (por ejemplo, una finca de 250.000 metros en una localidad cercana), y la renovación continua de las fincas que ya tenía. Además, en 2012 crea su propia finca experimental (I+D) para innovar en el cultivo de nuevas variedades. Estos esfuerzos inversores han culminado en el último año con la construcción de una nueva sede central para la empresa que recoge las oficinas, un nuevo almacén de manipulado de 10.000m² con maquinaria de última generación, tres naves frigoríficas para mantener frescos sus productos, e infraestructura para mejorar de las condiciones laborales de los trabajadores (cafetería, terraza, baños con duchas, taquillas, etc.). Todo en régimen de propiedad.

1.3. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de BioSabor SAT se sustenta en la especialización en un número limitado de productos hortofrutícolas de alta calidad y en un segmento particular del mercado. La propuesta de valor de BioSabor se basa en ofrecer a los clientes unos productos 100% ecológicos, de alto valor nutricional, y libres de productos químicos, que recuperan la esencia y las propiedades tradicionales de las hortalizas (sabor y frescura). De acuerdo, con el presidente "para nosotros lo ecológico es como un pacto entre la naturaleza y el hombre, un compromiso según el cual el hombre respeta a la naturaleza, y a cambio la naturaleza le devuelve una extraordinaria fuente de salud y sabor en forma de alimentos ecológicos".

Para ello, todas las prácticas y procesos llevados a cabo por la empresa son respetuosos con el medio ambiente y ayudan a garantizar la seguridad alimentaria de sus productos. BioSabor busca que todos los procesos a lo largo del ciclo de vida del producto sean sostenibles: uso de semillas producidas y obtenidas bajo medios ecológicos y que están exentas de cualquier tipo de modificación genética; rotación de cultivos de variedades pertenecientes a la misma familia para evitar el empobrecimiento del suelo que origina el monocultivo intensivo; control biológica (uso de otros insectos y sustancias naturales para prevenir y combatir plagas); invernaderos bien herméticos y acondicionados para evitar la proliferación de enfermedades y entrada de posibles plagas (invernaderos altos, luminosos, limpios, bien ventilados, con doble puerta y mallas anti-insecto), uso eficiente del agua y los nutrientes (invernaderos completamente informatizados y monitorizados); gestión de los restos vegetales que se llevan a una planta de compostaje para su transformación en abono natural que son posteriormente usados; etc. Estos procesos ayudan a cuidar el entorno y a su vez producir un tomate más saludable y con mejores propiedades, es decir, de mayor calidad y por tanto con mayor valor añadido para sus clientes. Además, otro punto clave para aumentar el valor añadido de los productos y que lo diferencia de sus competidores es que es BioSabor quien envasa sus productos.

Figura 2: Ejemplo de estructura de uno de los invernaderos de BioSabor SAT



Además, BioSabor tiene acuerdos directos con sus clientes para garantizar la frescura de sus productos. La forma de servir a sus clientes ha sido toda una innovación en el sector, en el que normalmente los productos se recolectan, se llevan a las cooperativas o SATs, y de ahí se buscan a los clientes. Sin embargo, en BioSabor se cosecha y envasa bajo pedido. Antes de que empiece la campaña BioSabor cierra los contratos con sus clientes (6 meses antes) en los cuales quedan establecidos tanto la cantidad y el precio de venta. Hasta que el cliente no da la orden, el tomate permanece en la mata. Cuando llega la orden del cliente, se da la orden a las fincas para que cosechen los tomates, se envasan en el almacén del SAT y en tan sólo unas horas salen para su destino en camiones especiales para productos ecológicos. De esta forma, se garantiza una mayor frescura de los productos frente la forma de operar convencional. Este sistema también ayuda a mejorar la planificación de la empresa, otorga mayor seguridad a la producción, y al evitar intermediarios se reducen los costes. Esto es posible gracias a que BioSabor ha desarrollado acuerdos estables con clientes fieles en mercados internacionales. Así, BioSabor rompe con una de las principales críticas que ha recibido la agricultura de la zona: la orientación a la producción, y no al mercado.

Otro factor clave para garantizar la calidad de los productos es el hecho de que toda la producción es propia y proviene de fincas de familiares y amigos. Esto le permite tener un control riguroso de la calidad de sus productos. Existe un contacto constante con las fincas. BioSabor cuenta con unos 30 técnicos que visitan las fincas y asesora a los agricultores. Además, toda su producción está 100% certificada como ecológica, y también cuenta con certificaciones de calidad específicas que demandan sus principales clientes (por ejemplo, IFS y BRC).

La empresa también se caracteriza por una cultura organizativa que promueve la innovación para mejorar la calidad de los productos, procesos, y reducir su impacto ambiental. Una parte substancial de sus beneficios se reinvierte con este fin. BioSabor cuenta con una finca experimental propia donde se experimenta con distintas variedades de cultivo para comprobar si son resistentes y reúnen las propiedades de calidad esperadas antes de que los socios las cultiven en sus fincas. BioSabor también innova en la mejora de los procesos y técnicas de producción. Un ejemplo de ello es la capacidad

de abastecer a sus clientes los 12 meses del año y romper así con la estacionalidad que caracteriza al sector.

En los últimos años BioSabor ha seguido apostando por la diferenciación, a través del desarrollo de otra unidad de negocio: la venta de productos procesados ecológicos elaborados a base de hortalizas. Estos productos pertenecen a las denominadas gamas IV y V. Esta unidad de negocio, que le ha permitido rentabilizar los excedentes de su producto, le está abriendo las puertas a otros mercados internacionales y ofrece mayores márgenes (mayor valor añadido). Además, también está siendo muy favorable para adentrarse en el mercado español, especialmente en el Norte y Cataluña (sus principales mercados). Su venta se produce exclusivamente a través de puntos de distribución especializada y la venta directa online a través de su página web, debido a la dificultad de competir en las grandes superficies.

Finalmente, las principales actividades de marketing de BioSabor consisten en la asistencia a ferias internacionales. Estas actividades permiten tener un contacto directo con sus clientes para conocer mejor sus requerimientos, establecer clientes nuevos y conocer mejor las tendencias del sector y las actividades de las empresas competidoras. Ejemplos de ferias a las que asiste BioSabor son Fruit logistica, Fruit attraction, Biobach, Expo de Milán, etc.

1.4. Estructura institucional/estructura de gobierno

BioSabor SAT consiste en una empresa familiar donde la propiedad pertenece a los cinco socios. El presidente y gerente es Francisco Belmonte. Un SAT (Sociedad de Transformación Agraria) es una forma legal híbrida entre una cooperativa y una empresa privada que está limitada a actividades agrícolas. Esta forma legal tiene sus orígenes en el régimen de Franco (S. XX) cuando se crean para que sirviera de intermediario entre el estado y los agricultores para "transformar" la agricultura y áreas rurales españolas. Ahora, un SAT está sujeto a una legislación específica a nivel nacional, y se considera parte de la "economía social" porque tiene objetivos relacionados con el desarrollo agrícola y contribución a la mejora de las zonas rurales. Esta forma legal es un ejemplo interesante de cómo las medidas regulatorias pueden ayudar a las empresas en la transición de un régimen a otro.

La empresa ha adoptado la forma legal SAT, donde cada socio supone un voto en la toma de decisiones, aunque se pretende buscar el consenso y la unanimidad. Los 5 socios forman parte de la gerencia de la empresa.

La empresa consiste en cuatro áreas o departamentos principales: (1) Producción en el campo y Calidad, que se encarga de los controles técnicos de calidad de las fincas y asesoramiento para la producción; (2) Manipulado y Envasado de los productos, responsable del resultado final del producto según los requerimientos del cliente; (3) Comercialización y Comunicación, que se encarga de los pedidos y ventas, actividades de promoción y comunicación, gestión de la logística y relación con los clientes; (4) Nutrición y Salud, que es un área nueva creada para ofrecer información

sobre nutrición y salud sobre los productos y llevar a cabo investigación en este campo. Las cuatro áreas están fuertemente interrelacionadas e interaccionan constantemente a través de una comunicación constante en todas las direcciones.

Otra peculiaridad del modelo de negocio respecto a la estructura de gobierno, es la relación legal con las fincas. El SAT está abastecido por 20 fincas que han tomado la forma legal de S.L. ya que son fincas de tamaño grande (ente 6-7 ha a 14 ha) respecto al sector. Las fincas pertenecen a los 5 socios y sus familiares (hermanos, padres) y a 13 socios colaboradores (vecinos, amigos y gente de confianza de toda la vida). Por tanto, toda la producción de BioSabor es propia. La finca experimental pertenece al SAT. Por tanto, se trata de un SAT de primer nivel porque sus miembros son pequeñas empresas familiares de agricultores.

No existen fondos de reserva obligatorios, fondos de promoción, ni fondos de educación como es requerido en las cooperativas. En BioSabor los fondos se reinvierten según necesite la entidad.

1.5. Relaciones externas

BioSabor ha desarrollado alianzas estratégicas con distintos grupos de interés que son clave para su modelo de negocio.

- Acuerdo con la empresa multinacional de semillas Syngenta para el cultivo en exclusividad de tomate cherry Angelle ecológico durante 5 años. Esta variedad que se caracteriza por ser muy resistente y con un sabor dulce, ha sido muy bien aceptado en los mercados y por público infantil. Esta semilla también ha resultado ser más rica en propiedades nutricionales que otras variedades. De hecho, destaca por su capacidad antioxidante (gran concentración de polifenoles).
- Alianza forjada con la empresa ArteOliva para el procesado y envasado de los productos de gama V. BioSabor recolecta sus tomates y hortalizas en sus explotaciones y estos son transportados hasta Córdoba donde se encuentra la planta de procesado de ArteOliva. Esta empresa emplea un proceso innovador que da lugar a un producto de sabor más fresco y que necesita menos tiempo de tratamiento. Se envasan en tetrabriks porque este envase tiene una huella de CO2 menor que el vidrio.
- Alianzas estratégicas formadas con grandes distribuidoras en mercados de destino europeas para la comercialización de sus productos como Lidl, Carrefour Francia, Rewe, Edeka, Metro y Mercacenter. BioSabor tiene contratos estables con las grandes distribuidoras que antes de la temporada cierran la cantidad a comprar y el precio de venta, ya que tal y como se explica anteriormente BioSabor recolecta y envasa bajo pedido de sus clientes. Estos acuerdos ayudan a acortar las cadenas de suministro y a crear economías de escala.

- Acuerdos de venta con tiendas especializadas en la venta de productos ecológicos y de calidad para la venta de sus productos de gama IV y V en el mercado Español (por ejemplo, supermercados Ecológicos Veritas).
- Colaboración con otras empresas y cooperativas del sector para establecer una certificación de origen. En 2012, BioSabor SAT se unió a la IGP (Indicación Geográfica Protegida) Tomate La Cañada que garantiza la calidad de los productos. De hecho, esta certificación ha sido reconocida por la Unión Europea como una de las dos grandes áreas de cultivo y producción de tomate por excelencia. Por tanto, respalda a las empresas acogidas a la misma en el ámbito de la producción y comercialización del tomate en todo el continente.
- Socia del centro tecnológico Tecnova de la industria auxiliar hortofrutícola integrada por más de 120 empresas del sector. Este centro tecnológico tiene como finalidad la realización de actividades de I+D+i, formación, promoción e internalización para apoyar a las empresas socias.
- BioSabor es miembro de COEXPHAL (Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería), la principal asociación del sector agrícola almeriense por su volumen de exportación y antigüedad (agrupa a 60 empresas hortofrutícolas).
- Acuerdos con autoridades públicas a nivel regional (Junta de Andalucía) y provincial (Diputación de Almería). Por ejemplo, contrato para abastecer con hortalizas algunos colegios públicos de la región, o participación en determinados eventos para promocionar los productos de Andalucía (por ejemplo, seleccionada por la Junta de Andalucía para representar la región en la expo de Milán). También han recibido varias subvenciones a través de COEXPHAL para la producción ecológica.

1.6. Datos económicos

Aunque BioSabor SAT cuenta con una corta historia, su progresión ha sido imparable tal y como indican las figuras de la tabla 2. Se fundó en 2008 y en sólo 7 años ha conseguido hacerse hueco en el sector agroalimentario caracterizado por su exigencia y alta competencia.

Su producción ha pasado de 9,5 millones de kg en 2008 a 20 millones de kg en 2015, gracias a la expansión de sus fincas y a la inclusión de fincas nuevas (20 fincas en total en 2015) que han supuesto un aumento de su capacidad productiva. BioSabor SAT comenzó con sólo 40 hectáreas de cultivo, ascendiendo dicha cifra a 120 hectáreas en 2015.

También se puede observar el crecimiento experimentado por las ventas de su empresa, gracias a que BioSabor SAT ha ido ampliando su gama de productos ecológicos tanto en fresco como de gama IV y V. De hecho, en

tan sólo 7 años se ha convertido en una referencia dentro del mercado europeo de tomate ecológico en rama.

Se trata de una empresa joven, por lo que se todavía se plantean muchas oportunidades para seguir creciendo, aunque también están surgiendo retos a los que deberá enfrentarse en los próximos años.

Tabla 2: Evolución de BioSabor SAT

| | 2008 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Producción (volumen de producto) | 9 M kg | 11.9 M kg | 13.7 M Kg | 14.4 M kg | 16 M kg | 20 M kg |
| Facturación | - | 8 M € | 12.4 M € | 17 M € | 20 M € | 28 M € |

1.7. Entorno político (Cynthia)

El entorno político en general es favorable hacia el sector de la agricultura en la región de Andalucía, donde se enclava BioSabor SAT. En los últimos años se han desarrollado distintos marcos de ayuda a nivel regional para fomentar la producción ecológica (creación de nuevas instalaciones, reconversión y modernización de fincas, mejora de actividades de envasado, etc.). Estos marcos de ayuda suelen consistir en la cofinanciación de los fondos de la Unión Europea (Feader) y fondos de la Junta de Andalucía y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

BioSabor "A pesar de que estas ayudas son necesarias, todavía no son suficientes...".

Sección 2: Análisis del caso

2.1. Análisis del impacto

La filosofía de BioSabor consiste en buscar el equilibrio entre el beneficio económico y al respeto al medio ambiente y a las personas.

Esta filosofía de compromiso con el bienestar medio ambiental y social, no sólo se manifiesta en la elaboración de productos ecológicos y saludables, sino que la empresa lleva a cabo distintas actividades para mejorar su impacto ambiental y cuidar su entorno, para contribuir al desarrollo socio-económico de la zona, y para mejorar el bienestar social de sus trabajadores y personas de su entorno.

Impacto ambiental

La sostenibilidad ambiental es un pilar central en el modelo de negocio de BioSabor SAT. Su producción está basada en técnicas respetuosas con el medio ambiente que implican un menor uso de recursos naturales (por ejemplo, agua) y además reducen el impacto ambiental de la agricultura en el entorno natural (no emisiones contaminantes derivadas del uso de productos químicos, no se contamina el suelo y menor generación de

residuos ya que los restos vegetales se llevan para su transformación en compostaje) respecto a la agricultura convencional.

La empresa busca reducir su impacto ambiental en todas las fases de vida del producto. Sin embargo, el principal reto al que se enfrenta BioSabor SAT es al alto impacto de su producto en la fase de distribución. Sus principales clientes europeos demandan productos en envases muy pequeños. Lo que supone una cantidad de embalaje y envasado mucho mayor que en los productos no ecológicos. Las principales razones son que los consumidores buscan cada vez envases más pequeños (con dos o tres tomates, o pimientos) debido al crecimiento de familias monoparentales y a que se requiere que los productos ecológicos estén bien envasados para que durante su transporte no se expongan al contacto con agentes químicos. Esto supone un impacto ambiental fuerte respecto al consumo de recursos y a la generación de residuos sólidos (plástico).

BioSabor SAT está muy comprometida con el cuidado y protección del parque natural de Cabo de gata – Nijar. En colaboración con distintas organizaciones medioambientales, la empresa organiza actividades de voluntariado para la recogida de residuos de los espacios protegidos y playas, inventariar los hábitats del parque, analizar problemáticas y amenazas, etc.

Impacto social

BioSabor SAT juega un papel destacado en la promoción del desarrollo económico y social de la zona donde se emplaza. Actualmente, es una de las principales fuentes de creación de trabajo para los habitantes de la zona y de revitalización económica. La empresa da trabajo a 250 personas a lo largo del año, mientras que en la temporada alta esta cifra se dispara a 500 empleos. Esto es de vital importancia debido a que las fincas se encuentran en pequeñas localidades rurales que ofrecen pocas oportunidades laborales para la población, y contribuye a frenar el abandono de la población de la zona. Otro aspecto destacable, es que BioSabor SAT contribuye a mejorar la imagen de la producción de la zona y ayuda a dar valor a productos hortofrutícolas. Otro ejemplo de compromiso socio-económico, es la búsqueda de proveedores locales en medida de lo posible. Por ejemplo, la maquinaria y equipos adquiridos para la nueva planta de manipulado y envasado son de proveedores de la provincia y alrededores.

Otro impacto social positivo derivado de las actividades de la empresa es su promoción de hábitos saludables y creación de concienciación de la importancia de una buena alimentación y nutrición para evitar problemas de salud y prevenir enfermedades. En particular, ha desarrollado diversos programas para la educación nutricional de los niños para promover el consumo infantil de frutas y hortalizas. Y recientemente, ha creado una consulta online para realizar consultas nutricionales con una experta. También colabora con asociaciones como ARGAR que es una asociación para padres de niños con cáncer, y dona el excedente de su producción al banco de alimentos para ayudar a personas necesitadas.

En línea con lo anterior, BioSabor SAT también promociona el deporte en la zona, lo que contribuye a implantar hábitos más saludables en su zona y además dar oportunidades a jóvenes deportistas locales.

Finalmente, BioSabor SAT está comprometida con el bienestar de sus empleados y su integración social, especialmente de aquellos con riesgos altos de exclusión. Por ejemplo, ofrece viviendas y presta otros servicios a la mano de obra que viene de otros países y con bajo poder adquisitivo. Además, el 80% de la fuerza laboral de BioSabor SAT son mujeres. También, intenta ofrecer buenas condiciones laborales para sus trabajadores, que se manifiestan en jornadas de no más de 8 horas, o en la creación de instalaciones para mejorar el entorno laboral (comedor, terraza, duchas, etc.). En general, la empresa busca tener un trato bueno y cercano con su plantilla basado en el respeto e igualdad. Esto a su vez revierte positivamente en la empresa, ya que sus trabajadores se encuentran más comprometidos y motivados con su empresa.

2.2. Mirando al futuro

Aunque BioSabor SAT ha experimentado una trayectoria impecable desde su creación y su modelo de negocio cuenta con fortalezas clave, es una empresa joven y pequeña que se enfrenta a diversos retos para continuar creciendo y consolidarse en un sector tan ágil y competitivo.

La gama V: Principal apuesta de futuro

La principal meta de BioSabor SAT es convertir la gama V, que empezó a lanzar en 2012, en un pilar central de su modelo de negocio. Esta unidad de negocio se encuentra todavía en una fase introductoria. Hasta el momento parece haber buenas prospecciones de futuro y los productos de gama V parecen estar teniendo muy buena acogida en los mercados europeos según las promociones realizadas en ferias internacionales; aunque actualmente tan sólo representan un 5% del volumen de facturación global. La empresa está apostando fuertemente por esta línea de negocio ya que según las palabras de la directora financiera, María Dolores Morales Vicente, "la comida rápida saludable es el futuro del sector". Sin embargo, aunque está relacionada con su actividad principal, todavía no la conocen bien. Los socios cuentan con más de 20 años de experiencia en el sector hortofrutícola, pero respecto a la venta de productos en fresco. Esta nueva unidad de negocio tiene unos clientes finales distintos y por tanto los canales de distribución también difieren. Estos productos se venden en puntos de venta especializados en productos ecológicos o gourmet porque, de acuerdo con los gerentes, su venta en las grandes superficies es actualmente inviable, dado a la fuerte competencia existente. Adicionalmente, esta nueva unidad de negocio requiere una forma de operar distinta que no se basa en la venta bajo pedido.

Además, para convertir esta unidad de negocio en un pilar central y fuerte de su modelo de negocio, la empresa se enfrenta a varios retos. En primer lugar, el consumo de sus productos de gama V (gazpacho, Salmorejo, etc.) está frecuentemente asociado a sólo los meses estivales de año, incluso en

el mercado nacional. ¿Serán capaces de romper con la estacionalidad de sus productos? Un problema añadido, es que la mayoría de los países europeos se caracterizan por tener un clima más frío y el consumo se orienta más hacia productos calientes, especialmente en los meses de invierno. En tercer lugar, la empresa está ampliando sus mercados de destino y está comenzando su internacionalización a mercados asiáticos como Taiwán, Singapur, Emiratos Árabes, etc. Sin embargo, todavía es pronto para ofrecer un diagnóstico sobre la aceptación potencial de los productos, ya que se trata de sabores muy mediterráneos. También, existe un problema respecto al concepto de producto, ya que el gazpacho y el salmorejo tienden a ser categorizados como una sopa.

Otra apuesta de futuro de BioSabor SAT, es conseguir una mayor cuota de mercado en España. A pesar de sus esfuerzos en los últimos dos años, hasta ahora sólo ha conseguido penetrar en el norte de España y, especialmente en Cataluña, aunque aun tímidamente. La principal barrera es que el mercado nacional de productos ecológicos se encuentra todavía en un estado incipiente de desarrollo. Otra barrera que han encontrado ha sido la concepción de productos ecológicos como productos mucho más caros que los convencionales y la mayor sensibilidad al precio del consumidor español. Además, la crisis económica que ha sufrido España en los últimos años se ha traducido en un menor poder adquisitivo, lo que ha jugado en contra de la adquisición de estos productos. Sin embargo, la situación económica ha mejorado bastante y está creciendo exponencialmente el número de consumidores que desean consumir productos de mayor calidad, con una mayor preocupación por la salud, y las cuestiones medio ambientales. Como estrategia para dar mayor accesibilidad a los productos, la empresa ha puesto en marcha la venta directa online como canal de distribución, en el cual los portes de transporte son gratuitos y hay un compromiso de recepción en 48 horas.

Finalmente, dentro de la gama V, en 2015 BioSabor SAT comenzó a apostar por la elaboración de productos alimenticios funcionales, con el lanzamiento de su zumo ecológico de tomate y granada. Toda una innovación en el sector. Esta línea de productos se pretende enfatizar en los próximos años. Se les llama productos funcionales a aquellos alimentos cuyos componentes pueden tener efectos físicos y psicológicos beneficiosos en la salud, gracias al aporte de nutrientes básicos. Según los estudios llevados a cabo este producto parece tener unas propiedades muy recomendables para la prevención de ciertas enfermedades, por ejemplo, el cáncer. Sin embargo, esta línea de producto se encuentra en una fase de experimentación y todavía queda un largo camino que recorrer para demostrar científicamente, e incluso intentar certificar, sus efectos, y posicionarse como tal en los mercados y en la mente de los consumidores finales.

Desarrollo y reconocimiento de una imagen de marca propia

Uno de los principales objetivos que se marca la empresa para el futuro es la creación de una imagen de marca propia fuerte. Los productos en fresco

se venden bajo la marca o envases de los grandes distribuidores (por ejemplo, Biotrend para Lidl). De esta forma, el consumidor final no sabe de dónde vienen realmente los productos ni es capaz de reconocer la calidad de la empresa ni de la zona. Esto hace a la empresa más vulnerable y la deja más expuesta ante crisis y shocks del mercado, a pesar de los estrictos controles de calidad que sigue y a que su producción está 100% certificada. Por ejemplo, cuando saltaron las alarmas con el E.coli, las ventas de la empresa se vieron afectadas a pesar de que la producción de BioSabor SAT es principalmente de tomates.

Además, la creación de una imagen de marca fuerte puede ser un factor clave en sus acuerdos con clientes, ante una creciente competencia. En los últimos años ha crecido substancialmente el número de productores de tomates ecológicos lo que ha llevado a que los precios caigan. Los gerentes de la empresa creen que el desarrollo de la gama V, dónde si aparece el nombre de la empresa, puede jugar un papel clave para crear una imagen de marca fuerte que sea extensible a su producción en fresco.

Material adicional

www.biosabor.com

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no implica la ratificación del contenido, que es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.