

GRUPO AGQ⁽¹⁾

Introducción

A las 10,00 horas de una fría mañana de comienzos del mes de marzo de 2.007 aterrizaba en Madrid el Airbus 340 de LAN CHILE que a diario cubría la ruta entre Santiago y la capital de España.

Nada más atravesar el control de pasaportes, Estanislao Martínez, Consejero Delegado del grupo AGQ, telefoneaba a Pedro Torres, su íntimo amigo y a la sazón Director de Ventas y Marketing de la empresa, para comentarle sus impresiones tras su reciente estancia de dos semanas en el país andino.

A la sazón, AGQ era ya una empresa reconocida como laboratorio de análisis químicos aplicados a los sectores agronómico, agroalimentario y medioambiental, que asesoraba a sus clientes para mejorar sus procesos de producción y control de calidad.

A pesar de haber viajado en febrero, un tranquilo mes del verano austral, no había tenido ni un solo respiro. A lo largo de su visita había tenido múltiples encuentros y reuniones con los responsables de los diferentes departamentos de AGQ Chile y con varios clientes locales.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Álvaro Portes Fernández, como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación determinada.

De nuevo constató que su filial chilena continuaba su desempeño con éxito, como lo venía haciendo desde 2003, año en el que había entrado como socio y Director General Patricio Calderón, chileno de nacimiento y buen conocedor del pujante sector agrícola del país.

Los datos eran incontestables:

- Las ventas no habían parado de crecer; de los 225.000 euros de 2002 al millón y medio de euros previstos en 2006.
- Aunque en el año 2003 habían registrado 130.000 euros de pérdidas, a partir del año 2004 los resultados fueron positivos, alcanzando la cifra de 250.000 euros de beneficio en 2006.
- Chile seguía siendo el mercado exterior más importante para el grupo, representando más del 70 % de sus exportaciones totales.
- El crecimiento de la cartera de clientes había sido constante hasta superar el millar, lo que aseguraba una diversificación razonable de los riesgos comerciales.
- Desde Chile se había abierto con éxito la filial de Perú, que representaba el segundo mercado exterior más importante para AGQ, y habían iniciado la entrada en otros países del Cono Sur.

Sin embargo, no estaba del todo satisfecho. En sus reuniones de trabajo con el personal de AGQ Chile, y en las conversaciones informales que mantuvo con ellos, percibía que la filosofía con la que se gestionaba la filial era completamente distinta de la que se respiraba en Sevilla. Le chocaba constatar que eran dos identidades y culturas diferentes.

En los días que dedicaron a visitar productores agrícolas, en regiones alejadas de Santiago, tuvo que disimular su enfado cuando observó que el enfoque comercial era muy diferente a la proximidad y casi complicidad con los clientes que siempre había defendido. Detalles como la falta de información sobre la evolución del grupo, la lentitud en atender algunas quejas sobre el servicio recibido o el tiempo que hacía que no se visitaba a algunos clientes importantes, le alertaron de los riesgos de ejercer poco control sobre la gestión de la filial.

Además recordó sus ambiciosos planes de expansión y albergaba dudas de que pudieran lograrse esos objetivos si se mantenía esta situación.

Estanislao esperaba con impaciencia que su amigo Pedro descolgara el teléfono.

- *¿Sí?, ¿Estanislao? ¿Qué tal el viaje? Estarás agotado.*
- *Bien, aunque un poco cansado después de las 13 horas de vuelo. Pedro, como hemos hablado a lo largo de estas dos semanas, el tema es muy serio y urge encontrar una solución.*

- *Estoy de acuerdo. De hecho, estos días, repasando las cifras de los últimos años, he observado un estancamiento de las ventas y mucha lentitud en el crecimiento de los demás países.*
- *Pero no es solo eso, Pedro. Aunque estemos satisfechos con los resultados es que AGQ Chile no es AGQ España. No tienen nada que ver. No he parado de repetirles que “somos un solo grupo con dos plataformas, España y Chile, pero no dos empresas”. No lo entienden. Aunque usemos el mismo vocabulario siempre tengo la sensación de que el significado es distinto...*
- *No es el momento de extenderse pero quiero convocar una reunión con Coral (su esposa y socia en AGQ), Juan Manuel, Director Técnico del grupo, y contigo para analizar qué hacemos.*

Cuando colgó el teléfono, mientras se encaminaba a la salida del aeropuerto, se dio cuenta que las opciones que tenían no eran muchas. Podían tratar de recomprar el 20 % del capital de AGQ Chile que estaba en manos de Patricio y prescindir de sus servicios como director ejecutivo, o mantenerle como socio, pero desplazándole de la dirección, enviando alguien de AGQ Sevilla. En todo caso, algo tenía que hacer y pronto.

Los inicios: 1991-1998

AGQ fue constituida como Sociedad Limitada en 1993 si bien sus dos socios, Estanislao Martínez y Coral Zamora, comenzaron su actividad en 1991.

AGQ se definía como un “centro tecnológico” que, a partir de los datos obtenidos en ensayos y análisis químicos avanzados, asesoraba a sus clientes en la adopción de medidas para mejorar sus procesos de producción y la calidad de los productos finales.

El grupo cerró 2006 con una facturación de 6,5 millones de euros y una plantilla de 150 profesionales. Además de su sede central en Burguillos (Sevilla), contaba con filiales en Chile, Perú, Portugal, Túnez y Egipto y distribuidores estables en otros 10 países. En los Anexos 1 y 2 se recoge la evolución de los principales indicadores económicos del grupo y la distribución de las exportaciones por países.

En sus tres áreas de actividad -agronomía, alimentación y medio ambiente-, desarrollaban una labor basada en las mismas claves: ensayos avanzados de laboratorio de las muestras recogidas en los centros de producción y, a partir de éstos, una asesoría especializada, recomendando medidas concretas a sus clientes que les permitiera incrementar su eficiencia y productividad.

Todo empezó cuando, recién licenciados en Químicas, Estanislao y Coral, decidieron aplicar sus conocimientos en la, entonces incipiente, química agrícola a unos cultivos que se desarrollaban a toda velocidad en el Valle del Guadalquivir, en concreto los cítricos y frutas de hueso (melocotones y nectarinas), cultivos de interés económico, en proceso de tecnificación, y no sujetos a la PAC (política agraria común de la Unión Europea).