

## LA SENDA DEL AZAR. AGROMILLORA Y NAZCA<sup>1</sup>

*Un negocio es algo muy simple:  
es el dinero de los otros.*  
Alejandro Dumas

Jordi Mateu, CEO de Agromillora, estaba de vuelta a las oficinas del Grupo en Sant Sadurní d'Anoia después de una semana de viaje visitando la filial en California. El negocio iba bien, y todo apuntaba a que los objetivos de aquel año 2016 iban a cubrirse con creces, tanto en España como en otros 24 países en los que estaban presentes.

Jordi estaba despachando con sus colaboradores más directos cuando recibió una llamada de Álvaro Mariategui, socio fundador de NAZCA y uno de sus representantes en el Consejo de Administración de Agromillora. Tenían que hablar. Inicialmente, el acuerdo entre la empresa y el *Private Equity* (gestora de fondos de capital privado) estaba previsto que durara 5 años, pero al entrar el tercero ya había una oferta sobre la mesa. *“Tenemos que vernos, está claro”*, mascullaba Jordi para sus adentros.

### AGROMILLORA, LOS INICIOS

Agromillora nació en 1986 por la iniciativa de Carles Sumarroca, un industrial de Barcelona que se asoció a dos jóvenes ingenieros agrónomos, Joan Samsó y Joan Torrents, para desarrollar actividades agrícolas en su pueblo natal, Sant Sadurní d'Anoia.

No se trataba solamente de “volver al origen”: la idea original —que se convertiría en la seña de identidad de Agromillora— era salirse de la norma en el agro, innovar y ofrecer una propuesta de valor nueva y diferente de lo que todos hacían en la comarca.

Al inicio, empezó como una empresa del sector viverista, de vocación regional, centrada en la multiplicación de plantas para su comercialización a terceros —a otros viveros o directamente a los agricultores—, por reproducción vegetativa (clonación), empezando por el sector de la fruta de hueso, muy arraigado en la zona.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Horacio González Alemán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © julio 2024. 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 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](mailto:casos@santelmo.org).

Desde aquellos primeros momentos, la vocación por la innovación y la tecnología estaban presentes en la compañía —como su propio nombre indica<sup>2</sup>—, y ya desde entonces arrancaron con una propuesta de valor que no existía en el mercado español como era la multiplicación *in vitro*. Viajaron al extranjero para conocer el estado de la técnica, tanto en producciones como en vivero, investigaron y experimentaron. Su aportación se centraba en la innovación genética —nuevos modelos agrícolas y formatos de plantas—, y en la tecnología<sup>3</sup>.

## LA SENDA DEL AZAR

La empresa seguía su curso, pero a los pocos años la curiosidad les hizo dar un giro inesperado, llevándoles el azar a iniciar una auténtica revolución de alcance global en el mundo agrario.

Sant Sadurní d'Anoia es la zona vitivinícola por excelencia en Cataluña, la cuna del cava, vino espumoso obtenido según el método tradicional. Carles Sumarroca también era productor en este sector, y había comprado una de las primeras máquinas para recolectar la uva en la vendimia, a un precio muy alto teniendo en cuenta que, en el fondo, solo se usaba durante un mes al año.

Intentando buscar nuevas utilidades a esta máquina —y así rentabilizar mejor la inversión— Carles y sus socios se dieron cuenta de que la uva y la aceituna tenían más o menos el mismo tamaño, y de que, a pesar de las notas diferenciales que caracterizaban a ambos cultivos, aquella recolectora para la vid quizás pudiera prestar el mismo servicio para el olivo. A partir de esta idea, empezaron a trabajar tanto técnicamente en la máquina como agronómicamente en el árbol, con la idea de conseguir la simbiosis entre ambos.

El carácter revolucionario de su propuesta no tuvo precisamente buena acogida en los inicios: el resto de operadores del sector la rechazaba de manera contundente, y una parte de la Universidad veía con gran escepticismo.

Aun así, aquella idea visionaria pudo más que los contratiempos y las resistencias, y continuaron trabajando para hacerla realidad. Como en aquel momento era impensable que una cosechadora de espaldera pudiera abarcar un árbol de las dimensiones de un olivo, invirtieron el razonamiento y empezaron a trabajar con la Universidad de Córdoba y otros centros de investigación en el desarrollo de la alternativa lógica: árboles más pequeños.

Inicialmente, las primeras plantaciones en esta línea se llevaron a cabo con variedades existentes adaptadas al modelo, como Arbequina, Arbosana (prácticamente desconocida por la industria, que Agromillora recuperó) y otra variedad de origen griego llamada Koroneiki.

---

<sup>2</sup> Agromillora podría traducirse del catalán como “mejora del agro”.

<sup>3</sup> Una visión acertada de lo que hoy es Agromillora se obtiene a través de su web, [www.agromillora.com](http://www.agromillora.com).

No obstante, ya se había evaluado el riesgo de que, en caso de éxito de la propuesta, hubiera necesidad de otras alternativas varietales. El objetivo se consiguió a través de un programa de mejora genética consistente en el cruce entre dos variedades (arbequina y picual), denominado Sikitita, que se adaptaba perfectamente al cultivo superintensivo.

De la misma forma se investigó también con la Universidad de Bari, cuna del sector olivarero en Italia, con quienes desarrollaron otro programa de mejora genética hasta conseguir una nueva variedad, la Lecciana, fusión entre variedades españolas e italianas, que conseguía la reducción del vigor de la especie arbórea (el tamaño) sin afectar al fruto y manteniendo las cualidades organolépticas de la aceituna.

Con los primeros programas de mejora genética en marcha, ahora se trataba de adaptar la maquina original al árbol, para lo cual se diseñó un nuevo modelo de mayor envergadura dotado de un sistema menos agresivo para el proceso de recolección de la fruta. —ver Anexo 1, vendimiadora y cosechadora—.

En 1994 lograron convencer a un viticultor cliente de Agromillora, Josep María Ferrer, de finca Valonga, en Huesca, para que plantara las seis primeras hectáreas del nuevo modelo. Después de este primer hito, Carles Sumarroca se decidió a dar el paso adelante creando en 1995 una sociedad mixta con un amigo, dueño de una finca de 100 hectáreas, La Boella, en la que uno aportaba los árboles y el otro la tierra. Nadie fue consciente en aquel momento, pero a partir de entonces aquella bola de nieve empezó a rodar tanto en España como fuera de nuestras fronteras.

Agromillora, como empresa del sector del vivero, había creado un nuevo sistema revolucionario para el cultivo del olivo en seto, complementado con la maquinaria ideal para la recolección de la aceituna, y esta doble innovación revolucionó el mundo de la oleicultura.

Este nuevo sistema permite innumerables ventajas frente al cultivo tradicional, entre ellas:

- Una producción más elevada y estable;
- la mecanización del cultivo desde el momento de la plantación;
- una cosecha totalmente mecanizada, con mayor eficiencia y rapidez en el proceso;
- una precoz entrada en producción (a partir del tercer año, frente a los diez del cultivo tradicional), con una amortización más rápida de la inversión inicial;
- mayor calidad del producto, con mínimo daño a la aceituna y sin afectación, porque el fruto no toca el suelo, evitando contaminantes y su posible oxidación;
- reducción de las labores de cultivo, con un importante ahorro en mano de obra;
- mayor eficiencia en la aplicación de productos fitosanitarios.

En definitiva, el sistema ofrece un conjunto de ventajas que lo hacen imbatible frente a los modelos existentes —ver Anexo 2, sistemas de producción del olivar—.

Aun así, como se ha apuntado, la reacción inicial del sector fue frontalmente contraria a la innovación: nadie creyó en el modelo, se tildaba de locos a los promotores, se aventuraba que los árboles no durarían más de 7 u 8 años.