



¿Cómo funciona el **negocio hortofrutícola**?

Reflexiones de un corredor de fondo

➡ **David del Pino**
Consultor Internacional

Es la hora de una confesión. Me he pasado gran parte de mi carrera profesional asaltado por las dudas. Incapaz de entender qué ocurría a mi alrededor en mi negocio y tomando decisiones casi a ciegas.

Y parece que esta experiencia es tan habitual que tiene asociado hasta un síndrome psicológico, el síndrome del impostor. En el ámbito anglosajón de los negocios hay un dicho que refleja los anhelos orientados a superar esta angustiada vivencia: *"Fake it"*

until you make it". La frase ("finge hasta que te salga") es todo un compendio sintetizado de las medidas que nos explicaría un conferenciante motivacional de película norteamericana.

Si logramos superar la vergüenza ajena de asistir a una de estas sesiones motivacionales, el *speaker* nos hablará de la fuerza del cuerpo. De cómo nuestro lenguaje corporal también afecta a la forma en que nos sentimos: "Oblígate a sonreír y serás más feliz, amigo", "Usa las *Poses de Poder*, ocupando más espacio con tu cuerpo, y aumentarás la testosterona". Sí, sí, estas cosas se cuentan en estas sesiones motivacionales y además hay estudios científicos que incluso las respaldan.

Al igual que las recomendaciones de vestirte como requiere tu puesto (que el hábito no hace al monje, pero...) hay que visualizar qué quieres llegar a ser: "Si quieres emprender, empieza a llamarte emprendedor", "Si quieres tener más confianza, actúa como una persona segura de sí misma".

Todo ello es una técnica que utiliza las teorías de las terapias cognitivo-conductistas para ayudarte a creer en uno mismo. A base de hacer como que tengo confianza en mí, como que me creo competente, pues uno acaba creyéndolo y actuando como tal.

EL ECOSISTEMA HORTOFRUTÍCOLA

Pues mucho cuidado de aplicarlo en nuestro mundo hortofrutícola. Este negocio es un ecosistema que humilla por igual a arrogantes que a veleidosos. En nuestro sector se tarda muchísimo en adquirir conocimiento de la experiencia y no sólo debido a que no haya un año o campaña igual a otra, sino que la volatilidad es tan gran grande que no hay un solo día igual a otro.

Hay tantos factores percibidos como aleatorios (meteorología, comportamiento del consumidor, oferta de competidores, etc.) que cambian el resultado final, que no te dejan percibir un patrón comprensible. En este sector tan cambiante y lleno de incertidumbre, la curva de experiencia es mucho más larga. Hasta el punto de que nunca se termina de aprender.

Al momento de escribir estas líneas estoy con los preparativos de edición y publicación de mi primer libro. Y si todo va como está previsto tendré la ocasión de presentarlo en FRUIT ATTRACTION 2024; siendo coincidente con la publicación de esta edición de *Distribución y Consumo*.

Hay tantos factores percibidos como aleatorios (meteorología, comportamiento del consumidor, oferta de competidores, etc.) que cambian el resultado final, que no te dejan percibir un patrón comprensible. En este sector tan cambiante y lleno de incertidumbre, la curva de experiencia es mucho más larga. Hasta el punto de que nunca se termina de aprender

Para los que me conocen y me siguen en el blog profesional (www.daviddelpino.com), que mantengo desde hace años, o en las diversas colaboraciones en medios y conferencias, las temáticas del libro no les sorprenderán. Escribir ha sido mi manera de tratar de cerrar el hueco entre mis experiencias profesionales y el verdadero conocimiento. Como escuché a un periodista hace tiempo: "escribir es el proceso a través del cual entiendes que no tienes ni idea de lo que estás hablando". En mi caso, ha sido el primer paso para ir delimitando mi ignorancia.

Pero no sólo, la trayectoria vital y profesional te hace caerte, múltiples veces, del caballo de las ideas preconcebidas y enseñanzas varias. Digamos que una de mis principales fuentes de desconcierto es que el corpus de conocimiento económico del que bebemos son esos modelos académicos perfectamente lógicos, principalmente de microeconomía y mercadotecnia, que constituyen la ciencia oficial y aceptada, contra los que se estrella, una y otra vez, mi conocimiento empírico del mundo hortofrutícola.

Pero mi conocimiento empírico no ha tenido, hasta hace bien poco, la entidad y profundidad suficiente para rebatir o refutar. Ha sido una constatación de mi incapacidad de razonar y contraargumentar contra todo aquello que no funcionaba y había aprendido en la Universidad o las escuelas de negocio. Yo sólo sabía que algo iba mal y que la gente del negocio no lo hacía así y que los modelos no se adaptaban a la realidad del sector.

Es decir, que los modelos académicos aplicados a la descripción del funcionamiento microeconómico del sector tenían una lógica muy sólida, pero no me pa-

recía que funcionaran en las frutas y hortalizas. Y, por otra parte, con mi experiencia y mis preguntas a los más experimentados con los que trabajaba, era incapaz de conciliar y dar sentido a ambas visiones del negocio. En conclusión, no podía explicarme el porqué de que las cosas funcionasen así.

La sucesión de este ciclo de frustración y descubrimiento se basaba en que mis experiencias se iban convirtiendo en anécdotas que después contaba (o escribía) a otros para, finalmente, extraer una moraleja.

TODA HISTORIA TIENE UN PRINCIPIO

En el libro me he puesto serio y he evitado casi completamente las anécdotas. Lo cual, seguramente, lo hace más académico y mucho menos fácil de leer. Pero como hoy no es día de aburrimos pues vamos a por las historias, las anécdotas y las moralejas.

Algunos de los que seguís el blog sabéis que mi andadura como vendedor comenzó en Estados Unidos. Tras un tiempo en control de calidad y logística portuaria en la zona de Filadelfia y el río Delaware, mi empresa me ofreció la posibilidad de desempeñar un puesto de comercial en las oficinas de centrales situadas en Nueva York.

Las emociones se agolpaban en mi cabeza. La ilusión, la ambición, pero también la inseguridad y el miedo. Al fin y al cabo, era un extranjero con algo de acento en inglés y sin ninguna experiencia previa en ventas.

En mis elucubraciones mentales más favorables me veía como un exitoso y trajeado ejecutivo de Manhattan, que ganaba buen dinero y salía a los restaurantes de moda. ¡Qué daño hacen las películas!

De todas formas, acepté el reto. Y ahí iba yo el primer día, pensando en comerme el mundo a sorbetes de glamour neoyorkino mientras cruzaba en coche el Lincoln Tunnel. Yo, un hijo de agricultor de un remoto lugar del sur de España, entrando en la capital del mundo.

Cantad conmigo: "If I can make it there, I'll make it anywhere. It's up to you, New York, New York" (Gracias Frank Sinatra).

Este era mi estado de ánimo, aunque en aquella primera semana todo cambió. Las oficinas estaban en un rascacielos del centro de la isla y, efectivamente,

compartíamos planta con numerosos y trajeados ejecutivos de una agencia de publicidad, pero nuestra realidad era menos glamurosa.

Mi primer encargo fue vender nísperos. Llegaban en contenedor desde España y eran muy delicados. Los obligaban a pasar un tratamiento de frío durante el trayecto para matar las plagas foráneas que pudieran traer (en concreto, la *ceratitis capitata*). Este tratamiento estropeaba el 50% de la fruta por daños de frío y obligaba a repasar y limpiar casi cada envío.

La venta se hacía principalmente en el mercado mayorista del Bronx (Hunts Point Market). Nosotros como importadores mandábamos la mercancía a distintos asentadores mayoristas y monitorizábamos una venta a comisión. Si había suerte en la calidad de la fruta se podía ganar un buen dinero y si no, perder bastante.

Esta experiencia me hizo conocer la parte menos glamurosa de Nueva York. Empezando por el mercado del Bronx y los especímenes humanos que pululábamos por allí. El negocio estaba dominado principalmente por judíos e ítalo-americanos pero también eran visibles las emergentes comunidades coreana, china y árabe.

Y sí, aquí las películas, sí son instructivas. Muchos de los tópicos sobre las distintas comunidades son bastante ciertos, pero sobre todo los positivos. La amabilidad y hospitalidad de los judíos, la jovialidad y generosidad del ítalo-americanos...

Aunque, inicialmente, me tocó tratar con los coreanos y los libaneses que eran de las pocas comunidades que sabían lo que era un níspero.

El señor Yang llegó a la oficina perfectamente trajeado aunque con un estilo retro. Menudo de estatura, traje con una talla más grande, solapas demasiado amplias, corbata de pala ancha que casi arrastraba y un enorme Rolex que contrastaba con su estrecha muñeca.

El señor Yang distribuía directamente a "tiendas Deli" de la comunidad coreana en Nueva York. Compraba fruta con problemas de calidad, la limpiaba y la revendía caja a caja. Había dejado una deuda la campaña anterior y mi jefe asistía a la entrevista para recordarle el tema.

– Sabes que siempre pago. Necesito que me des crédito y me recupere con estos envíos – dijo el señor Yang.

- OK, señor Yang. Tiene usted crédito. Le dejo con Dave (ese era yo) y cierre el trato de los nísperos – dijo mi jefe.

Yo estaba nerviosísimo y no terminaba de entender el tema. En vez de cobrar la deuda mi jefe acababa de ampliarle el crédito; porque según me dijo después, esta gente siempre paga: es su cultura.

El señor Yang no se anduvo con muchos preámbulos.

- Te voy a solucionar un problema – me dijo.

Creo que como respuesta balbuceé un: ¿Sí?

- Sí. Te han llegado contenedores en mal estado. Me lo han dicho mis contactos en el puerto de Newark.

Primera lección: la información es poder y sobre todo “dinero”. Ya sabía que nos apretaba el tiempo. Un contenedor en mal estado se deteriora muy rápido y sólo él (u otros como él) tenía los recursos para limpiarlo y moverlo rápido. Pero él estaba ya allí y llevaba la iniciativa.

Por nuestra parte, podíamos intentar limpiarlo nosotros con los recursos en el puerto (más caro) e intentar mejorar márgenes con ventas palet a palet en el mercado, pero eso, no iba a ocurrir. Para eso estaba él allí.

- Mira, también sé que recibes dos contenedores más este fin de semana. Si no llegan bien no vas a tener recursos para limpiarlos y vas a perderlo todo.

Segunda y tercera lección (dos en una): uso del miedo y la incertidumbre en la negociación. Y, también, la urgencia de tiempo.

Mi jefe me había advertido: “no vendas por debajo de este precio”. Y tengo que decir que el acuerdo se cerró sólo unos pocos centavos por encima y se llevó todos los nísperos.

Los nísperos distribuidos por el señor Yang eran los primeros de la temporada y cuando desembarcamos los otros contenedores durante el fin de semana, el precio de referencia en el mercado es el que había establecido él. Competimos toda la semana siguiente con nuestro propio producto.

Cuarta lección: El negocio era nuestro (importábamos el producto), pero el control del mercado ya era suyo.



«No pierdas en control del negocio y no canibalices tu propio producto».

Pues las reflexiones del libro son el fruto de esa búsqueda de una lógica para el sector que acabe en modelos que podamos explicar a otros de manera sencilla. Un compendio de enseñanzas, de comportamientos o refranes de nuestro sector sobre los que he intentado construir algunas explicaciones, algunas herramientas y nuevos “palabros” que habían quedado sin definir.

Hablo de volatilidad, de *commodities*, de reglas de juego, de nuevas cadenas de valor, de fenómenos que crean o erosionan valor, de negociación, de innovación, de riesgo y un largo etcétera.

ENCONTRAR RESPUESTAS LÓGICAS

Sólo quiero recordar que mi motivación es ahorrar a los nuevos profesionales del sector parte de mi agonia por encontrar respuestas lógicas a cómo funciona todo de verdad y también ofrecer un lugar común de conocimientos prácticos para que seamos capaces de entendernos con el resto de los agentes económicos e institucionales que están interesados o implicados profesionalmente en la cadena de valor de frutas y hortalizas, de manera directa o indirecta.

Dice Naval Ravikant, en uno de sus muchos aforismos, que “la capacidad de juicio requiere experiencia, pero se puede lograr más rápido aprendiendo habilidades fundamentales”. No es que mediante la lectura mis reflexiones vayáis a conseguir todas las habilidades necesarias para operar exitosamente en el negocio. Tan sólo espero conseguir ayuda para evitar el conflicto de disonancia cognitiva entre la operativa del negocio y la pura lógica. Que sirva para dar una vía de salida a la frustración de no entender qué ocurre y por qué. O al menos proponer herramientas para que cada cual lo descubra por sí mismo. ■