



## MODELOS DE NEGOCIO COMPETITIVOS EN LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ESPAÑOLA

Miguel Ángel Llano Irusta  
Instituto Internacional San Telmo

### 1. Las circunstancias generales a las que se enfrenta la industria agroalimentaria española

La situación de recesión que estamos viviendo en España a finales del 2008 en todos los sectores económicos, ya se vislumbraba en los principales datos que registraba la Industria agroalimentaria española en 2007. La creación de empresas era negativa, el tamaño de las mismas continuaba siendo muy pequeño, las ventas descendían, el saldo comercial se hacía más deficitario, se destruía empleo, la innovación y la productividad distaban de ser ejemplares y el consumo *per cápita* descendía.

Según el *Informe Económico 2007* de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas<sup>1</sup>, el número de empresas de la industria agroalimentaria española decrecía en el 2007 en 355 respecto al año 2006, totalizando 31.492 empresas. De este total, tan sólo el 3,65% empleaban a más de 50 personas. Durante el 2007, el Índice de Producción de la Industria de Alimentos y Bebidas registró una tasa de variación media anual del -0.33%, frente al aumento del 0,26% en 2006. Las ventas netas de productos de la industria alimentaria durante 2007 ascendie-

#### RESUMEN

A lo largo de los últimos 30 años, Agro Sevilla y J. García Carrión se han posicionado como líderes gracias a la visión anticipada de las necesidades de los clientes globales. Para satisfacer dichas necesidades, han ido innovando sus modelos de negocio en su marketing *mix* y sus procesos clave hacia conceptos que ofrecieran a sus canales y clientes un valor comparativo (en calidad, coste y rapidez) superior al de los competidores, lo que les ha permitido posicionarse los primeros en la competencia global. Las dos empresas han ido mejorando continuamente su eficiencia obteniendo los resultados esperados por el cliente y utilizando los recursos deseados por éste. El uso de la tecnología ambas empresas ha sido una de las claves para la optimización en la utilización de recursos. Tanto Agro Sevilla como JGC han respondido e incluso se han anticipado a cubrir las necesidades de sus distribuidores y clientes eficazmente. Innovación y productividad constantes son los ingredientes esenciales para lograr competitividad en la industria agroalimentaria española en las circunstancias actuales del mercado global.

#### ABSTRACT

Over the last 30 years Agro Sevilla and J. García Carrión have positioned themselves as market leaders due to their ability to anticipate the needs of global customers. To be able to satisfy these requirements, continuous innovation techniques were applied to their business models, marketing mix and key processes. This has enabled them to provide their customers with a higher comparative value in quality, cost and speed, allowing them to take the lead on the global market. The two companies have been continuously improving their efficiency, obtaining the results the customer expected with the desired resources. The use of technology in both companies has been one of the key point for the optimisation of resources. Both Agro Sevilla and JGC have responded to, and even anticipated, the needs of their distributors and customers efficiently. Constant innovation and productivity are the essential ingredients to achieve competitiveness in the Agribusiness in Spain given the current situation of the market.

<sup>1</sup> Muñoz Ciudad, Cándido y Sosvilla Rivero, Simón (2007): *Informe Económico FIAB 2007*. Madrid, Universidad Complutense; pp. 48-72.

ron a 78.164 millones de euros en 2007, con un descenso nominal (en valor) del 0,7% respecto al año 2006, frente a un aumento del 2,3% el año anterior. En volumen, la producción del sector se redujo un 8,9%, tras experimentar incrementos consecutivos durante los cinco años anteriores. En euros constantes se produjo una reducción del 5,1%. Las importaciones de bienes producidos por la industria de la alimentación y bebidas ascendieron en 2007 a 19.376 millones de euros, lo que supuso un incremento del 10,20%. Las exportaciones se elevaron en 2007 a 16.116 millones de euros, aumentando un 10,08%. A pesar de lo anterior, la tasa de cobertura del sector (porcentaje de exportaciones sobre importaciones) registró en 2007 un descenso de nueve décimas respecto al 2006, situándose en el 83,17%. El déficit comercial del sector alimentación y bebidas durante el año 2007 se situó en 3.260 millones de euros, incrementándose un 10,78% respecto al 2006.

El número medio de personas ocupadas en el sector durante 2007 descendió a 487.550. Los desempleados aumentaron en todos los trimestres respecto a los datos registrados en 2006. Los precios de la industria alimentaria aumentaron en 2007 en un 156% más de lo que se incrementaron los precios de la industria globalmente considerada, rompiéndose la tendencia observada con anterioridad en la que los precios del sector registraban subidas inferiores a los de la industria en su conjunto. Esta ruptura vendría explicada en gran medida por el extraordinario incremento registrado en las materias primas utilizadas en el sector. Del *Panel de Consumo Alimentario* elaborado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, se deducía que durante el 2007 las compras de alimentación y bebidas realizadas por los hogares ascendieron a 28.945 millones de kilogramos/litros/unidades, alcanzando un valor de 62.992 millones de euros. El gasto por persona fue de 1.411 euros (49 euros más que en 2006), lo que suponía un incremento del 3,58% en precios corrientes y una disminución del 0,72% a precios constantes descontando el efecto de la inflación. La industria de alimentación y bebidas presentaba un porcentaje de empresas innovadoras inferior al observado en el total de la industria (-8,71 puntos en 2006: industria agroalimentaria 32,93% vs 41,64 total industria).

El mercado doméstico para la industria agroalimentaria española había cambiado notablemente en la primera década del siglo XXI, en gran parte debido al fenómeno creciente de la inmigración. La política de restricción a la inmigración que hay en Europa provoca que muchos de estos inmigrantes no puedan entrar legalmente, y se jueguen la vida para conseguir llegar a España. Desde ese momento se ven obligados a vivir en condiciones marginales y a aceptar trabajos que están fuera de la legalidad.

La incesante afluencia de extranjeros ha llevado a que la población residente en España supere por primera vez en la historia los 45 millones de habitantes. Según el INE<sup>2</sup>, la población en España creció un 1,56% al tercer trimestre del 2008 respecto al 2007, para quedar en 45.411.100 personas. Pero, en el mismo plazo, los extranjeros residentes aumentaron un 10,6% pasando de 4,727 millones a 5,229. Así las cosas, y fruto de la oleada de inmigración registrada en los

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es>



últimos años, los extranjeros alcanzan ya el 11,5% de la población española. Desde enero de 2000, la población ha pasado de 40,5 millones de personas a algo más de 45,4 en septiembre del 2008. Un efecto producido, casi en su totalidad, por la inmigración.

En el tercer trimestre del 2008 España había dado ya el primer paso hacia la recesión<sup>3</sup>. El producto interior bruto (PIB) retrocedía el 0,2% entre julio y septiembre respecto al segundo trimestre. La debacle financiera había acelerado el retroceso de la demanda interna, ya de por sí muy afectada por el derrumbe inmobiliario. Si la caída se repetía en el último trimestre del 2008, la recesión (entendida técnicamente como dos trimestres consecutivos de bajada ínter trimestral de la economía) sería un hecho por primera vez en 15 años. La finalización de las promociones inmobiliarias pendientes, el desplome de la confianza por la crisis financiera, las malas previsiones económicas, y la caída de la renta disponible por el alza del paro habían empujado el consumo (punto de la economía) a una espiral negativa. En el tercer trimestre apenas repuntó el 0,3%, frente al 2,7% del primero y al 1,4% del segundo.

Por el lado de la oferta, la ralentización de la actividad era común en todas las ramas, aunque había recaído especialmente en industria y construcción. Lo anterior generaba un proceso de destrucción de empleo que se extendía a las distintas ramas productivas y la industria agroalimentaria estaba lejos de ser la excepción. Las condiciones de financiación bancaria se endurecieron. Se disminuyó la producción de la rama industrial y energética, mientras que el sector servicios se desaceleraba.

Respecto al mercado de trabajo, el Banco de España señalaba que los indicadores apuntaban hacia una intensificación del proceso de destrucción de empleo, mientras que la remuneración por asalariado continuaba creciendo a tasas elevadas. El Banco de España consideraba que la subida salarial pactada en los convenios firmados en la primera mitad del 2008 era excesiva y reclamaba medidas estructurales que dieran mayor flexibilidad a los mecanismos que fijan el incremento de los sueldos. España tenía la tasa de paro más elevada de toda la UE.

El déficit de la balanza por cuenta corriente ascendía en España a 72.957,4 millones de euros en los ocho primeros meses del año 2008, lo que suponía un aumento del 6,4% respecto al periodo enero-agosto del 2007, según datos del Banco de España. El Gobierno preveía que el déficit del Estado sería del 1,6% del PIB en el 2008 y del 1,5% en el 2009. Con la caída de los ingresos fiscales (por la caída de la recaudación por la crisis económica) y el aumento de los gastos (por las prestaciones por desempleo), el resultado era que el Estado necesitaba dinero y tenía que aumentar su deuda.

En el 2008 a los españoles les costaba reservar parte de sus ingresos al ahorro. Según los datos publicados por el INE, la tasa de ahorro de los hogares e instituciones sin fines de lucro se situaba en el 2,6% de su renta disponible.

<sup>3</sup> Informes del Banco de España.

Ante este panorama era necesario hacerse unas cuantas preguntas: ¿por qué España está en Recesión?; ¿por qué importamos más de lo que exportamos?; ¿por qué tenemos déficit público, paro, desempleo, inflación, etc.? La respuesta es porque no somos competitivos. Pero, ¿por qué no somos competitivos? Porque no somos ni eficientes ni eficaces ni innovadores. Y, ¿por qué no somos eficientes? Porque los productos y/o servicios que generamos en función de los recursos que utilizamos no generan un buen ratio comparativo (respecto a los de la competencia mundial), ya que nuestros recursos (costes de materias primas, mano de obra, capital) son mayores o los resultados menores o ambas. ¿Por qué no somos eficaces? Porque nuestros productos y/o servicios no son percibidos como mejores y preferidos a los de los competidores globales. ¿Por qué no somos innovadores? Porque nuestras empresas carecen de los elementos de los que esta se compone: conocimientos y visión y una correcta aplicación de la invención. Carecemos de una saber ¿Qué, cómo, para y con y contra quién, y en dónde?

¿Son generalizados estos efectos indeseables en la empresa agroalimentaria Española? La respuesta es que no, existen empresas españolas que son muy competitivas nacional e internacionalmente, innovadoras, eficientes, eficaces y visionarias. En este artículo se habla tan sólo de dos empresas españolas que cumplen ese perfil: Agro Sevilla en el sector mundial de la aceituna de mesa, operando principalmente en el Canal *Food service*<sup>4</sup>; y Grupo J. García Carrión en el sector vitivinícola, zumos, cremas y caldos, operando principalmente en el canal de la alimentación. Otros ejemplos<sup>5</sup> conocidos por el autor que crecen rentablemente innovando en sus modelo de negocio en la industria agroalimentaria son Vega Sicilia, Martín Códax y Freixenet en el sector de los vinos; Oro del desierto y Grupo Hojiblanca en el aceite de oliva virgen extra; y Caviar de Río Frío en el caviar ecológico, compitiendo con los rusos e iraníes; o Ternera de Bravo en la carne de reses bravas, compitiendo con la legendaria carne japonesa de Kobe. Cito esto ejemplos por conocidos, pero muchas otras empresas de la industria agroalimentaria estarán afortunadamente en la misma situación.

## 2. Las decisiones de la empresa agroalimentaria española ante las circunstancias de finales de 2008

Las empresas de la industria agroalimentaria española no pueden pensar en inventarse en el pretérito, ni esperar que las soluciones a sus problemas les vengan del exterior o del sector público. Tienen que inventar su propio destino o esperar su desaparición. Es falso decir que en las empresas agroalimentarias españolas deciden las complejas circunstancias actuales. Al contrario: las circunstancias son el dilema ante el cual se tiene que decidir.

<sup>5</sup> Llano Irusta: Casos Instituto Internacional San Telmo (IIST): Grupo Hojiblanca (2005), Vega Sicilia (2007), Freixenet (2007), Martín Codax (2008), Agro Sevilla (2008), Oro del Desierto (2008), Caviar de Río Frío (2008) y Ternera de Bravo (2008).

<sup>4</sup> *Food service*, conocido en España como el canal HORECA (hostelería, restauración y catering).



En las organizaciones de la industria agroalimentaria española del siglo XXI la pervivencia pasa por la innovación exitosa constante, entendida como la suma de la visión, el conocimiento y la correcta aplicación de la invención resultante; y la búsqueda de productividad permanente, entendida ésta como el producto de la eficiencia (resultados esperados por el consumidor / recursos utilizados esperados por el consumidor); y la eficacia (resultados esperados por el consumidor), que den como resultado modelos de negocio competitivos que se vayan adaptando a las circunstancias de cada momento.

Estos modelos de negocio deben de tener como objetivo general el generar en la empresa agroalimentaria conceptos de valor dinámicos comparativos superiores, o los de la competencia para la sociedad en general y para los accionistas, clientes, proveedores y empleados de la empresa.

El problema que muchas empresas de la industria agroalimentaria española enfrentan cuando intentan crear este tipo de organización no es el que la tarea sea muy compleja o muy difícil. Paradójicamente, suele parecer que creen que es muy fácil, que pueden fácilmente buscar y emular las mejores prácticas de las empresas. El atractivo seductor de aproximaciones ideales puede ser una trampa.

### 3. Un modelo de negocio adaptado a las circunstancias

A finales del siglo XIX y principios del siglo pasado se produjo el debate entre dos aproximaciones el modelo de negocio artesanal europeo (basado en la unicidad de los productos) y el modelo de negocio masivo americano (basado en el coste de los productos). En los 80 se dio un nuevo debate entre el modelo de negocio masivo americano y el modelo de negocio esbelto japonés (basado en la calidad).

En los 90 se imponía modelo de negocio flexible en personalización masiva (basado en la rapidez de respuesta y de introducción de novedades al mercado). A finales de la primera década del siglo XXI ninguna de las aproximaciones anteriores parecía claro que fuera buena para todas las empresas en todas las ocasiones, y tan sólo la adaptabilidad del modelo de negocio a las circunstancias existentes a través de la innovación exitosa constante y la búsqueda del incremento de la productividad permanente, coincidían como factores comunes compartidos por algunas empresas de la industria agroalimentaria española, que a pesar de las circunstancias adversas del momento continuaban creciendo global y rentablemente.

El conocimiento es generado, utilizado y compartido intensamente en: los procesos clave del negocio de la cadena de valor (¿cómo se diseña el producto, el proceso, las compras, el aprovisionamiento, la programación de la producción, la transformación, la logística, el servicio posventa?); el marketing *mix* (¿qué productos, precios, publicidad, promoción, plazas y perso-

nas?, y la cinco eses: sabor, saber, seguridad, servicio y salud); el segmento de cliente (¿a quién va dirigido?); y el ámbito de distribución elegido (cuándo, cuánto, dónde y a través de qué canales). Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gestión del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los modelos de negocio resultantes de los elementos antes citados.

Las empresas que se han adaptado exitosamente a las exigentes circunstancias del mercado tienen como factor común el hecho de generar en la empresa conceptos de valor dinámicos comparativos y posicionamientos únicos en sus modelos de negocio, que han ido evolucionando desde la producción masiva hasta modelos de negocio adaptados a las demandas del consumidor y el cliente global.

### 3.1. Agro Sevilla<sup>6</sup>

Tras 30 años de vida, el Grupo Agro Sevilla se había constituido como el primer productor (en términos de volumen), envasador y exportador español de aceitunas de mesa en el mundo, además de ser uno de los diez principales exportadores españoles de aceite de oliva. El Grupo Agro Sevilla registraba durante el ejercicio 2007 un volumen de negocio de 140,1 millones de euros (facturación consolidada del grupo de empresas), con un crecimiento del 14% respecto al año anterior.

Durante los últimos años, la empresa había centrado su expansión en el mercado exterior y había apostado por destinar diversas inversiones a la ampliación de las instalaciones operadas en Argentina y Chile. De este modo, la planta argentina había alcanzado los 87.000 metros cuadrados construidos y una capacidad para procesar 15.000 toneladas al año de aceitunas, frente a los 44.000 metros cuadrados y las 3.000 toneladas al año iniciales. Por su parte, las instalaciones chilenas habían alcanzado los 38.000 metros cuadrados edificadas y una capacidad de 4.500 toneladas al año, frente a los iniciales 18.100 metros cuadrados y 2.850 toneladas al año.

Agro Sevilla producía anualmente en torno a 60.000 toneladas de aceitunas de mesa y 15.000 toneladas de aceite. En España, la cooperativa contaba con 400.000 metros cuadrados en la Roda de Andalucía (Sevilla), con una capacidad de producción de 85.000 toneladas año de aceitunas. Además, de la planta de envasado de aceite de 6.694 metros cuadrados en Puebla de Cazalla (Sevilla).

Agro Sevilla tenía previsto duplicar la producción realizada en las instalaciones de su participada chilena hasta alcanzar las 10.000 toneladas anuales de producto en 2012. Desde la constitución de esta sociedad en 2001, controlada al 50% por el grupo sevillano y la familia local Moreno Prohens, se habían desarrollado diversas inversiones para la modernización y adecuación

<sup>6</sup> Llano Irueta (2008): *Caso Agro Sevilla*. IIST.



de sus instalaciones, con el fin de ampliar la capacidad de procesado de la planta. Como último paso del proyecto, la sociedad chilena había iniciado en la zona desértica de Atamaca (Copiapó), donde también se encontraba ubicada la fábrica, la plantación de 350 hectáreas de olivares, que se sumarían a las 500 hectáreas explotadas en 2008. Se preveía que las nuevas plantaciones rindieran al 100% en 2012 y, con ello, que la empresa asegurara un suministro mínimo estable de aceituna. Agro Sevilla Chile destinaba el grueso de su producción a los mercados de Chile y Brasil, aunque también realizaba exportaciones a Australia y, puntualmente, a Italia.

Agro Sevilla acababa de finalizar un ambicioso plan de inversiones de 35 millones de euros para optimizar su fábrica en Sevilla. Con este plan se había logrado aumentar la capacidad hasta las 100.000 toneladas, integrar áreas industriales, automatizar procesos y realizar mejoras medioambientales en la gestión de los residuos, junto con el aprovechamiento de los subproductos, que posibilitaba un ahorro de 3 millones de euros en combustible.

Agro Sevilla aprovechaba las ventajas ofrecidas por las cooperativas en lo referente a aprovisionamiento y calidad estándar, pero gestionando el negocio con una mentalidad empresarial. De este modo, el Grupo siempre había cuidado que la relación con sus cooperativas asociadas fuese mutuamente beneficiosa. El Grupo cumplía así con el objetivo primordial de toda cooperativa que era el de asegurar que el 100% de la producción de los agricultores afiliados fuese comercializada con el mayor valor agregado posible, mientras que la empresa aseguraba que la aceituna de mesa adquirida estuviese en las mejores condiciones de calidad y seguridad. En palabras de su director general, José Manuel Rodríguez Bordallo:

«Gozar de una integración vertical y cultivar y producir en tres países y dos hemisferios, nos posibilita ofrecer al mercado internacional: suministros sin interrupciones a lo largo de todo el año, calidad consistente y precio competitivo. Con nuestro lema 'vendemos confianza' y nuestra preocupación por el control de calidad, disponemos de la certificación ISO 9001, la del BRC y ESIS. Así, el Grupo Agro Sevilla ha llegado a ser sinónimo de servicio eficiente y seguro».

El origen de Agro Sevilla, como cooperativa de segundo grado, se remonta a 1977, cuando cinco cooperativas de primer grado se unieron para colocar en el mercado su producción de aceituna de mesa bajo la dirección de José Manuel Rodríguez Bordallo. El éxito en la colocación en el mercado de la aceituna, en su mayoría en graneles, hizo que en 1982 la cooperativa de segundo grado integrara a 7 cooperativas más. El modelo de negocio resultante era la posibilidad de contar con un volumen de aceituna a granel constante gracias a la fidelidad obtenida en la entrega de las cooperativas de primer grado integrantes; fidelidad que fue recompensada con la obtención de precios de mercado superiores obtenidos en el segmento de compradores de graneles. Este modelo de negocio de Agro Sevilla de finales de los 70 y principios de los 80 respondía a la obtención de grandes volúmenes, lo que generaba economías de escala en costes de producción; un modelo de negocio de corte masivo.

La visión de los líderes de Agro Sevilla sobre el futuro del mercado apuntó hacia la internacionalización de la empresa y el elaborado de productos de valor agregado (envasados en lugar de graneles), a través de la construcción de una planta de procesamiento de 40.000 metros cuadrados en la Roda de Andalucía. No todas las cooperativas creyeron en esta idea de futuro y 4 de ellas abandonaron el proyecto, al que se unió sin embargo otra cooperativa, integrando las 9 que acometieron la idea prevista.

Aunque el mayor mercado para la aceituna de mesa era y sigue siendo el estadounidense, Agro Sevilla decidió empezar su proceso de internacionalización de productos elaborados de valor agregado en aquellos mercados en los que ya poseía el conocimiento del mercado y los canales de distribución (Italia, URSS, Arabia Saudita, Australia) gracias a su experiencia previa de venta de aceite de oliva. En el mercado americano el despegue de Agro Sevilla se inició después de varios intentos en 1992, cuando la empresa orienta su comercialización hacia la producción y venta de aceitunas negras oxidadas, sirviendo directamente con una sede en el Estado de Virginia, sin intermediarios las necesidades del cliente del canal *food service* y utilizando una logística de terceros en el que el almacenaje por toda la geografía americana se contrataba de forma variable por palet utilizado.

El posicionamiento en las principales empresas del canal *food service* americano llevó a la empresa a un cambio importante en la mentalidad, pasando de una orientación centrada en el producto a una orientación centrada en las necesidades del cliente del *food service*. Los procesos de producción de aceituna se adaptaron a la enorme variabilidad de formatos de productos personalizados demandados (reellenos, en rodajas, en aros, deshuesados, en vidrio, en lata, en bolsas esterilizada, con marca del distribuidor...). Esta adaptación y la flexibilidad de los procesos para la elaboración de cientos de miles de referencias diferentes, fue bien acogida por las principales empresas del gran mercado del *food service* y el *fast food* americano (US Food Service, Sysco, Multifoods, Papa Johns, Subway, Pizza Hut, etc.), que fueron llevando a Agro Sevilla a un proceso de internacionalización en aquellos mercados en donde estos clientes iban creciendo sus redes internacionales de distribución, y colocando a Agro Sevilla en los 90 como líder mundial en la producción y comercialización de aceituna de mesa.

El Modelo de Negocio de Agro Sevilla en los 90 integró como procesos clave del negocio de la cadena de valor el diseño de productos y procesos personalizados al cliente de gran trazabilidad y calidad percibida. La recolección mecanizada a la que se prestaba la variedad de aceituna Hojiblanca, destinada a la oxidación para ingrediente a diferencia de la variedad Manzanilla, utilizada como aperitivo y vendida principalmente en el canal detallista; la programación de la producción mensual contra pedido justo a tiempo; una logística rápida, flexible y barata; y un servicio posventa que llegaba hasta los consumidores finales de sus clientes, llegando a solucionar problemas dentales causados en un consumidor de pizza por causa de algún hueso de aceituna. Un marketing *mix* único de productos personalizados: sabor y color homogéneos; seguridad basada en la trazabilidad hasta el olivo; salud como producto de la dieta Mediterránea; servicio *in situ* y saber qué, cómo, para y contra quién y en dónde, con precios competitivos en función de





los grandes volúmenes demandados por las multinacionales del sector; con la publicidad gratuita realizada por sus clientes, como es el caso de la cadena de pizzerías Papa Johns explicando el origen de su aceituna como ingrediente, con el lema «mejores ingredientes, mejor pizza»; y atendido directamente por una estructura *in situ* de personas con cultura local para el canal *food service* americano, se constituyeron en un modelo de negocio flexible, innovador y altamente productivo, muy al estilo del modelo esbelto japonés, adaptado a las necesidades no cubiertas anteriormente de un segmento de clientes con gran crecimiento mundial en la década de los noventa.

A finales de los 90 la globalización de los mercados y la creación de grandes bloques comerciales como el Mercosur en Sudamérica, llevaron a Agro Sevilla a visionar la posibilidad de establecer operaciones de producción y comercialización en Chile y Argentina. En Argentina Agro Sevilla adquirió una planta de producción en Mendoza propiedad de Unilever, la misma que se aprovisionaba de agricultores de la zona no en régimen de cooperativa; y en Chile hizo una alianza estratégica al 50% con una familia de productores y comercializadores en Copiacó. La presencia en el Hemisferio Sur y en Sudamérica permitió a Agro Sevilla una producción primaria virtual alternativa y complementaria al régimen cooperativo español de segundo grado, y vender libremente y en condiciones preferentes no sólo en el gran mercado brasileño, en donde se consumen más de 50.000 toneladas de aceituna de la variedad Arauco y no se produce ninguna, sino también en múltiples países con acuerdos comerciales preferenciales con Mercosur. La presencia latinoamericana también le permitió a Agro Sevilla el producir algunas variedades muy apreciadas y pagadas (un 20% más que otras) en los mercados *delicatessen* como la Kalamata; el acceso a costes de mano de obra inferiores a los españoles, y la producción a contra temporada diversificando el riesgo de la vejería y otros desastres naturales. Gracias a su presencia en Sudamérica, a la diversificación geográfica de mercados y la gran trazabilidad, los problemas de seguridad y de devaluación del dólar derivados después de los terribles actos terroristas del 11 de septiembre en los Estados Unidos no afectaron tanto a Agro Sevilla como a otras empresas españolas con modelos de negocio muy diferentes. El modelo de negocio de finales de los noventa y principios del siglo XXI de Agro Sevilla se había adaptado a las circunstancias, y respondía a un modelo de personalización masiva con operaciones mundiales de producción y comercialización.

### 3.2. J. García Carrión (JGC)<sup>7</sup>

En 2008 José García-Carrión Jordán, presidente de J. García Carrión (JGC), empresa nacional líder de vinos y zumos, afirmaba:

«Nuestra visión de futuro es muy clara, crecer a nivel mundial. En cinco años, España sólo representará el 40% de nuestras ventas y alcanzaremos una facturación en 2012 de mil millones de euros, el doble que ahora, pero para poder ser fuerte en el extranjero es necesario primero hacer mucho músculo en el mercado nacional».

<sup>7</sup> Llano Irusta (2008): *Caso Grupo J. García Carrión*. IIST.

La empresa familiar J. García Carrión realizaba a finales del 2008 sus proyecciones para los próximos 4 años, estimando un 66% más de ventas, frente a los 600 millones esperados en el 2008<sup>8</sup>. La filosofía de JGC era definida como:

«Ser una empresa familiar, líder en España de vinos y zumos por sus valores de calidad en todos los productos, en la atención y servicio a nuestros clientes y el trato humano; continuar con la apuesta iniciada desde 1890 por el desarrollo y conocimiento de la agricultura; combinar la última tecnología con las mejores materias primas; innovar permanentemente en todas las áreas de la empresa; enfocarse a las demandas del consumidor y continuar con una estrategia de marketing basada en la información al consumidor sobre la calidad de los productos».

José García Carrión argumentaba que, aunque la situación era difícil, las grandes inversiones realizadas en los últimos 7 años, valoradas en unos 500 millones de euros «nos ayudarán a conseguir ese objetivo, ya que, con lo que se ha hecho hasta hoy, podemos duplicar el tamaño de la empresa».

En volumen el crecimiento esperado era del 58%, ya que la firma pasaría de los 790 millones de litros (270 millones de litros de vino y 520 millones de litros de zumos y otros productos de gran consumo) de 2008, a 1.250 millones de litros (450 millones de litros de vino y 800 millones de litros de zumos) en 2012.

«Hemos conseguido más de un millón de litros por empleado, que es un ratio buenísimo que no existe en el mercado, pero ahora vamos a por el millón de euros por empleado. Somos pocos, unos 700 trabajadores en total, pero nuestro fuerte es la creación de empleo indirecto. Las multinacionales no se apegan al terreno. Si mañana, se tiene que ir a Polonia, se van. Creemos que nuestra gran ventaja es la calidad de los productos españoles, somos el mayor generador de empleo indirecto de España. Creamos cooperativas; en Daimiel hay una de camioneros formada por ochenta personas y estamos creando otra en Huelva, también de ochenta personas. Hay 200.000 hectáreas recurrentes de cooperativas y agricultores privados a quienes compramos el producto. Una multinacional no hace esto; una multinacional compra donde más barato le cuesta».

En los próximos años García Carrión aseguraba que potenciaría las líneas de exportación que en 2008 suponían un 33% de la facturación, pero que confiaban en que en los próximos cuatro años aumentara hasta suponer un 60% de los resultados de la empresa.

Su cifra de negocios en 2008, subió un 15% frente al año anterior, José García Carrión señalaba que la compra del grupo bodeguero manchego Vinartis había mejorado su cifra de negocios, al aportar un 9% a ese crecimiento.

Según el presidente de JGC, a pesar de que a lo largo del 2008 «no se han notado demasiado los efectos de la crisis, en el último trimestre se está notando que el consumidor está asustado, se priva de comprar productos de precio alto y orienta su compra hacia las marcas blancas».

<sup>8</sup> Madrid, 28 de noviembre de 2008 (EFECOM).



Por ello, García Carrión, que en el ranking internacional de las 10 principales empresas del sector del vino estaba en 2008 en séptimo lugar, con una producción de 270 millones de litros de vino, apostaba por promociones, «con mucha creatividad», para «acercarnos al precio de la marca blanca».

En el 2008 JGC contaba con 10 centros de elaboración con 64 líneas de envasado (12 de las cuales eran de bodegas de vino con Denominación de Origen), con una capacidad anual de 2.000 millones de unidades daba empleo directo a 700 personas, contaba con el aprovisionamiento de materias primas de 30.000 agricultores que cultivaban 120.000 hectáreas, facturaba 520 millones de euros en más de 100 países. Era la empresa española líder en vinos, la segunda de Europa y las séptima del mundo, presente en diez Denominaciones de Origen con bodega y viñedos propios, con un enólogo por bodega, un director técnico general y un sumiller «Nariz de Oro», entre cuyas funciones destacaba la de diseñar los vinos conforme a los gustos del consumidor de cada país. La mezcla de productos de la empresa se soportaba en tres pilares: zumos y bebidas de frutas, que representaban el 62% del negocio; vinos y cavas, con el 35%; y gazpacho cremas y caldos con el 3%.

La tradición agrícola de JGC tenía sus orígenes en Jumilla y venía desde el siglo XIX. Los antepasados de la familia Carrión eran propietarios de viñedos, elaboraban sus uvas y vendían el vino en su propia bodega. En 1890, el bisabuelo del actual presidente construyó una bodega, ya con ciertas dimensiones para aquella época, debido al gran auge de la exportación del vino de Jumilla a Francia, exportación originada por la filoxera que arrasó el viñedo de aquel país. Es en 1890 el año que la familia toma como fundación de JGC. El modelo de negocio seguido por los antepasados de J. García Carrión se basaba en un sistema de producción de volúmenes en granel a bajo coste, al estilo de la producción masiva.

José García Carrión comentaba el desarrollo de la empresa familiar:

«La larga trayectoria de mi familia la conocí a través de dos grandes agricultores: mi abuelo y mi padre. Recuerdo desde muy pequeño acompañar a mi abuelo a sus fincas de viñedos. Él me contaba cómo, con su esfuerzo, había conseguido plantar y cultivar cada parcela. Más tarde, mi padre y sus hermanos siguieron el mismo camino a pesar de haber pasado por momentos duros, como los que siguieron a la Guerra Civil, en los que era muy difícil desarrollar cualquier actividad. No obstante, a pesar de estos problemas, ellos continuaron conservando y ampliando sus fincas de viñedos. De mi familia aprendí todo el proceso de la uva y el vino y a su vez, ellos me fueron transmitiendo su pasión por el cultivo de la tierra y sus viñedos.

»En 1968, con 19 años, comienzo a trabajar en el negocio familiar. Su volumen de facturación era entonces de 90.000 euros al año. Mi vocación era y sigue siendo, la comercialización. Personalmente, comencé a hacer una red de distribuidores por toda España. Al ir aumentando la demanda, decidí construir una nueva bodega en las proximidades de Jumilla, e instalé el primer tren de embotellado de alta capacidad. Cinco años más tarde se incorporó al negocio mi mujer, haciéndose cargo del Marketing y Publicidad de la empresa. Desde entonces, su apoyo y visión en momentos clave del negocio han sido de gran ayuda para mí.

»Desde 1968, he dejado claro que la Innovación y la Tecnología son mis grandes apuestas. Tengo una mentalidad comercial que me gusta que sea compartida por todos los que trabajan en JGC, no quiero a nadie en la oficina, las ventas se realizan en la calle. Si algo hemos conseguido no ha sido por suerte sino por un trabajo duro y por habernos atrevido a hacer cosas que otros consideraban una locura. Envasar vino en *brik* suponía para muchos un desafío a la tradición.

»A principios de los 80, con la implantación de las grandes superficies en España, intuí que iba a haber cambios en los canales de distribución y en los hábitos de consumo. En ese momento, el envase más utilizado para el vino de mesa era la botella de 1l retornable, lo que exigía tener varias plantas de envasado por toda España para atender a la distribución nacional. Mi objetivo de varios años atrás era vender vino en un envase no retornable, que fuera práctico, económico y de poco peso, y que pudiera ser envasado en una sola planta, y de esta forma obtener costes unitarios más bajos, aprovechando las economías de escala. Después de analizar varias alternativas, como vidrio o *pet*, opté por la tecnología *brik*.

»El hecho de envasar vino en *brik* suponía para muchos un desafío a la tradición. Fueron momentos muy duros, porque nos encontramos solos, frente a presiones de todo tipo. Hicimos la primera campaña de publicidad en TV. Nuestra idea era transmitir al consumidor, que Don Simón era el mejor vino para comer con él todos los días, y surgió la frase 'Voy a comer con Don Simón'. El anuncio fue muy polémico, pero los resultados fueron espectaculares.

»El vino Don Simón se convirtió en líder del mercado español al segundo año de su lanzamiento, posición que mantiene en la actualidad. El *brik* revolucionó el mercado del vino de mesa español, desapareciendo prácticamente la botella recuperable. El verdadero éxito del vino Don Simón fue su calidad y no el envase».

El giro en el modelo de negocio en los 80 rompió el paradigma del sector a través de la innovación en el producto y el proceso, posicionando a JGC en una situación de liderazgo nacional en la categoría, al haber sabido anticiparse a las necesidades de las grandes superficies de distribución.

En 1986, la empresa vendía más de 70 millones de litros de vino. JGC había pasado de ser una empresa regional a nacional, pero consideraban que existía un alto riesgo al estar en un monoproducción y les preocupaba el descenso que ya se había iniciado en el consumo del vino. En 2008 este consumo era la mitad que 25 años antes. En 1987 lanzaron al mercado Sangría y Mosto Don Simón; analizaron el mercado exterior viendo que el consumo de zumo en España era muy bajo e intuyeron que tenía que aumentar en los próximos años. Eligieron el zumo para entrar en un sector de bebidas no alcohólicas.

El primer planteamiento estratégico que se les presentó fue cómo llamar al zumo; en aquel momento la marca Don Simón estaba muy ligada al vino de mesa, pero JGC estaba convencido que haciendo productos de calidad no sólo se le podía llamar Don Simón al zumo, sino a otra serie de bebidas. La estrategia de empresa fue hacer una marca paraguas con Don Simón y apostar por ella.



En 1987, además de zumos 100%, lanzaron néctares, mosto y sangría, todo bajo la marca Don Simón. La diversificación fue y siguió siendo uno de los pilares en los que se basó el crecimiento de JGC.

A principios de los noventa, analizaron las futuras tendencias del mercado. El departamento de marketing, junto al de I+D+i, adquirió una dinámica de lanzamientos de nuevos productos, ocupando Don Simón en cada segmento la primera o segunda posición del mercado. En 1992, JGC fue pionera en el lanzamiento de un nuevo concepto de refresco con más fruta y sin colorante ni conservantes. Un año más tarde, lanzaron el Té Frío Don Simón, una bebida alternativa a los refrescos sin gas. En 1995, la apuesta por los productos sanos y naturales les hizo acometer una gran inversión en una planta de materia prima, con tecnología para exprimido de zumo de naranja y elaboración de gazpacho. A este respecto José García Carrión comentaba:

«En 1995 decidimos entrar en el mercado de zumos exprimidos refrigerados, viendo el crecimiento que estaban teniendo en Estados Unidos y Europa. Hicimos una gran inversión en instalaciones para exprimir naranjas una a una. Comenzamos a introducirnos en el mercado con gran esfuerzo por ser en aquellos años los frigoríficos de los supermercados limitados, empezando a conseguir una posición destacada.

»En 1997 Coca-Cola con su marca Minute Maid se introduce en España con zumo procedente de concentrado. Comenzaron a venderlo en el lineal de frío, con importantes campañas de publicidad, dando a entender que el zumo era exprimido. El primer año se hicieron con el 70% del lineal de zumos refrigerados. Nuestra defensa fue una campaña de publicidad comparativa de información el que la respuesta de los consumidores y de los medios fue demoledora en apoyo a nuestro producto».

El Grupo desarrollaba en Huelva un proyecto único en Europa por su agricultura integrada, con una inversión de 120 millones de euros, con una finca propiedad de JGC, de 1.500 hectáreas, con 30.000 metros cuadrados de planta de producción, dedicados al exprimido y envasado de zumo de naranja y otros cítricos. La finca, plantada de naranjos exclusivamente para zumo, serviría de modelo para la plantación de hasta 8.000 hectáreas en la primera fase, con contratos a largo plazo con los agricultores para cubrir los objetivos de venta que se planteaban para Europa. Las instalaciones incluían un almacén robotizado de 14.000 palets 100% refrigerado y 12 tanques asépticos de 4 millones de litros cada uno a 4° C de temperatura. Las instalaciones y el proceso permitían la recogida del árbol y exprimido de las naranjas de una calidad premium en menos de 24 horas, con un proceso de pasteurización mínimo.

JGC fue pionero en el lanzamiento del primer zumo enriquecido con calcio. En el año 2003, crearon una nueva división con las cremas naturales de verdura y más tarde, con los caldos tradicionales. A principios del 2008 JGC entraba en el emergente mercado de los smoothies. Zumos naturales de fruta, que se comercializaban en el lineal de refrigerados, en pleno proceso de expansión en España, si bien en otros países era habitual su presencia en las cestas de la compra. Los *smoothies* de JGC irían en un principio dirigidos a la cadena Wall

Mart, en Reino Unido, y se envasarían en *CombilitMini*, una presentación considerada como una novedad mundial. Con este mismo envase JGC presentó sus zumos premium «Don Simón Gran Selección».

Con la visión de mediados de los 80 de diversificar en productos y los conocimientos adquiridos en los procesos clave del envasado en *brik*, la integración y desarrollo de proveedores agrícolas, la automatización total de procesos fabriles y logísticos, el dominio de los canales de distribución, la marca paraguas, la publicidad y la eficiencia en costes; García Carrión creó con su marca «Don Simón», un modelo de negocio que lo posicionó como líder en el sector de zumos, sangrías, gazpachos, mostos y caldos. El modelo de negocio había mutado hacia un sistema esbelto de alta tecnología que respondía rápidamente a las exigencias de la distribución.

Mientras que se crecía en la diversificación, se comprobaba cómo los vinos de mesa según se había previsto iban reduciendo su demanda cada año y la innovación en el sector vitivinícola se volvía prioritaria para JGC. Según afirmaba su presidente:

«El pertenecer a una familia de bodegueros y contar con una tradición en el mundo del vino, de más de 100 años, te marca. Hoy, con nuestra tierra, nuestras uvas y nuestros enólogos, podemos ofrecer la más amplia selección de vinos españoles con la garantía de 5 generaciones de viticultores y diez Denominaciones de Origen.

»En 1990 JGC tuvo la experiencia de dar entrada a Mercapital con el 40% de la empresa. Esto no sólo nos aportó financiación para el crecimiento, sino que nos dotó de un Consejo de Administración profesional. En 1997 recomparamos y tuvimos que pagar a la familia que salió de la empresa. Salieron los familiares y entro Félix, y después de él se ha ido conformando una estructura de grandes profesionales. En el 2005 entraron al capital y al consejo las Cajas de Ahorro de nuestra zona de influencia. El perfil de los consejeros de las cajas es muy empresarial y de gran implicación en el negocio. Mis hijos Luciano y Juan Ignacio llegarán hasta donde ellos quieran».

En el año 2004, una *joint-venture* entre la familia García-Carrión y la cooperativa «La Invenible», permitió a JGC embotellar el primer vino Don Luciano en esta Denominación de Origen. En el año 2005 la *joint-venture* se amplió a la cooperativa «La Valdepeñera». Ambas cooperativas contaban con más de 300 agricultores y con un volumen de 10 millones de kilos de uva.

A principios del 2008 JGC adquirió el Grupo Vinartis (Bodegas Los Llanos, Bodegas Santa Leonor y Bodegas La Ermita) en una operación que incrementaba la presencia de JGC en la Denominación de Origen Valdepeñas. Las bodegas hasta entonces pertenecientes al grupo Nazca eran elaboradoras de las marcas Señorío de los Llanos (que acaparaba el 70% del mercado de los crianzas valdepeñas), Pata Negra y Cumbre de Gredos, entre otras.

La compra de Vinartis situaba a JGC, según sus propios datos, como el primer operador de vinos en la distribución organizada, con una cuota del 24% (más de 15 puntos porcentuales por encima de su principal competidor, el Grupo Domecq Bodegas) y como el segundo grupo del sector, incluyendo vinos tranquilos y cavas, sólo por detrás de Freixenet.



Entre los vinos especiales JGC producía Albatros Blanco y Rosado. Un vino elaborado tras una segunda fermentación, generando el gas carbónico de forma natural. JGC pretendía elaborar en sus instalaciones de La Mancha 50 millones de botellas de vino espumoso para exportar a Europa y Estados Unidos: «No hay más remedio que innovar y seguir creciendo». El proyecto de producir 50 millones de vino espumoso en su planta de Daimiel (Ciudad Real), era una iniciativa que había sembrado la alarma entre los productores de cava catalán, quienes veían en los planes del primer productor de vinos de España una clara amenaza, ya que la producción del prestigioso caldo catalán en 2007 ascendió a solo 224 millones de botellas. «Estamos sorprendidos por la reacción en Cataluña. No vamos a hacer cava sino un vino espumoso, que es una cosa muy distinta», comentaba José García Carrión, quien explicaba que el vino proyectado se elaboraría en grandes tanques de acero inoxidable y no tendría el método de crianza en botella, que se emplea en la producción del cava:

«J. García Carrión lleva 10 años produciendo cava con la marca Jaume Serra y seguimos apostando por este producto. De hecho tenemos ya planeadas nuevas inversiones en las instalaciones para ampliar la producción», añadía para dejar claro que su intención nunca será competir con el prestigioso caldo catalán. El Presidente añadía que ese vino estaría destinado, principalmente, al mercado internacional (EEUU, Italia y Alemania, principalmente), países muy abiertos a los caldos con burbujas. «En La Mancha tenemos unas uvas muy buenas para hacer este tipo de vino y vamos a aprovecharlas. Es necesario seguir innovando y lanzando nuevos productos al mercado».

La producción del espumoso de Don Simón tendría que haber comenzado en el 2007. Sin embargo, el verano del 2007, un incendio arrasó las naves de Daimiel y retrasó el proyecto. Otros vinos especiales eran el Vegaverde único en el mercado español por su baja graduación alcohólica, sólo 5° C, lograda partiendo de una fermentación natural. El Jordán un vino joven, que se producía blanco con variedades Macabeo y Airén y rosado con variedad tempranillo. En el 2004 JGC lanzó al mercado «Opera Prima», para comercializar vinos acogidos a las DO. Penedès, La Mancha y Rioja. Esta iniciativa estaba amparada por la Ley de la Viña y el Vino, que permitía el uso de una misma marca para vinos de diferentes menciones.

El presidente de JGC consideraba que había encontrado la llave que le abriría los mercados internacionales en las denominaciones de origen, ampliado su convenio de colaboración con la mayor empresa de EEUU, Wal-Mart. José García Carrión, estaba convencido que el acuerdo de colaboración con Wal-Mart, lo consiguieron, por poder acreditarse como un «productor integral» de vino español, con presencia en 10 denominaciones de origen. García Carrión consideraba que una de las principales debilidades de los caldos nacionales era el exceso de marcas y referencias. Por ese motivo apostaba por ofrecer en un mismo catálogo todo el abanico posible.

En el 2008 la apuesta de futuro de JGC se centraba en los mercados internacionales. Para ello desarrolló un ambicioso plan de inversiones con vistas a que más de la mitad de su facturación viniera de otras latitudes. JGC tenía la intención de apoyarse en Wal-Mart. A través de la empresa de distribución norteamericana, no sólo pretendía tener acceso a todos los Estados

norteamericanos, sino al mundo entero, con 4.500 establecimientos en 11 países diferentes. De este modo, la marca que en los años 80 utilizó los briks para el vino de mesa, daba un giro y se apoyaba en políticas de vinos de calidad con DO.

El empresario murciano recordaba lo difícil que era asentarse en el mercado norteamericano, especialmente en la rama de la alimentación. JGC contaba con la ventaja de disponer de oficinas propias en Sacramento, California «desde hace 15 años y con 40 distribuidores». De ese modo, aseguraba que las cadenas que trabajan con sus productos lograran importantes ventajas fiscales en comparación con otros vinos competidores. La ampliación del acuerdo con Wal-Mart también incluía un apartado para la marca blanca, especialmente en las ventas de zumos hacia el Reino Unido, pero José García Carrión aseguraba que el distribuidor «no ha mostrado ningún inconveniente» en llevar las propias marcas registradas por Don Simón.

En su opinión, el sector de bebidas de frutas vivía un proceso de consolidación que se radicalizaría en los próximos años. «Al final habrá como mucho diez empresas», aseguraba. JGC firmó una alianza estratégica con Danone, uno de sus mayores rivales en el pasado, para que le distribuya sus zumos en toda Europa y lograr así convertirse en un gigante de la alimentación mundial. «Danone es una empresa fantástica con una magnífica red de distribución y podemos ayudarnos a crecer mutuamente», aseguraba José García Carrión. «Este año 2008, inicialmente, estamos trabajando sólo en España, pero el objetivo es que empiecen a distribuir el producto en toda Europa», García Carrión seguiría llevando el producto por su propia cuenta a las grandes cadenas de distribución, pero Danone le ayudaría a llegar tanto a las más pequeñas como a las tiendas de barrio.

Para reforzar su sección vinícola, García Carrión aprobó una inversión de 50 millones de euros para la ampliación de su planta embotelladora de Daimiel, que duplicaba la capacidad de producción de la denominación de origen de Valdepeñas. Según José García Carrión, los vinos manchegos son los que están teniendo una mayor aceptación por parte del público norteamericano. A pesar de su intensa actividad dentro de las denominaciones españolas, García Carrión, como principal productor nacional, insistía en una reducción de las enseñas en su presentación al exterior. «Hay que reducir y buscar nombres potentes con los que salir al exterior». Con los vinos, García Carrión se buscó otro socio estratégico: la cervecera holandesa Heineken. «Es un acuerdo similar al de Danone. Están trabajando con nosotros en España y la idea es extender la alianza a toda Europa», apuntaba el presidente.

En el siglo XXI, JGC vuelve a romper paradigmas en el sector, visiona la importancia de posicionarse en vinos de Denominación de Origen y obtiene una posición dominante a través de alianzas, fusiones y adquisiciones de bodegas en diferentes zonas de España. El portafolio de productos que ofrece a la gran distribución mundial, permiten comprar a un productor integral grandes volúmenes de diferentes Denominación de Origen incluso con la misma marca (Don Luciano, Opera Prima). El dominio de los procesos de aprovisionamiento, producción y logística, la innovación de procesos y productos orientados a la satisfacción de las necesidades de clien-





tes globales en zumos y vinos, posicionan a JGC como el proveedor de la categoría de vinos españoles para empresas tan relevantes como Wal Mart. Con un modelo de negocio global (producción 100% española para el mundo), JGC se posiciona entre las diez grandes empresas mundiales del vino y una de las principales productoras de zumos europea.

## 4. Conclusiones

A lo largo de los últimos 30 años ambas empresas (Agro Sevilla y JGC) se han posicionado como líderes gracias a la visión anticipada de las necesidades de los clientes globales. Para satisfacer dichas necesidades han ido innovando sus modelos de negocio en su marketing *mix* y sus procesos clave hacia conceptos que ofrecieran a sus canales y clientes un valor comparativo (en calidad, coste y rapidez) superior al de los competidores que les ha permitido posicionarse los primeros en la competencia global. Las dos empresas han ido mejorando continuamente su eficiencia obteniendo los resultados esperados por el cliente y utilizando los recursos deseados por éste. El uso de la tecnología ambas empresas ha sido una de las claves para la optimización en la utilización de recursos. Tanto Agro Sevilla como JGC han respondido e incluso se han anticipado a cubrir las necesidades de sus distribuidores y clientes eficazmente. Innovación y productividad constantes son los ingredientes esenciales para lograr competitividad en la industria agroalimentaria española en las circunstancias actuales del mercado global.

## 5. Bibliografía

- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2005): *PI-81 Grupo Hojiblanca*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2007): *PI-90 Vega Sicilia*.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2007): *PI-95 FREIXENET*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2008): *PI-Agro Sevilla*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2008): *DTI-314 Grupo García Carrión*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2008): *DTI-350 Caviar de Riofrío*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2008): *DTI-351 Oro del desierto*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2008): *DTI-356 Martín Codax*. Instituto Internacional San Telmo.
- LLANO IRUSTA, Miguel Ángel (2008): *DTI-357 Ternera de Bravo*. Instituto Internacional San Telmo.