

ENTREVISTA A PASCUAL CAPUTTO (ADECA, 03), CONSEJERO DELEGADO DE BARBADILLO, SLU

La internacionalización y la diversificación, pilares del plan estratégico de Barbadillo

RAQUEL MARTÍN LÓPEZ-SOLDADO

Rmartin@santelmo.org

La bodega gaditana con más de 180 años de historia, ha presentado recientemente su nuevo proyecto: el lanzamiento del vino tinto, 100% andaluz, "Gibalbín". Tras su experiencia en el sector de los vinos blancos y los vinos de Jerez, las bodegas Barbadillo han apostado por la diversificación de su gama de productos para tener una mayor competitividad en el mercado, previendo un crecimiento de alrededor del 10% anual.

Tras ser pioneros en embotellamiento y comercialización bajo marca del fabricante de vino blanco con Castillo de San Diego, las bodegas Barbadillo vuelven de nuevo a hacer una apuesta estratégica con la crianza y comercialización de un vino tinto joven, 100% andaluz, que comercializarán bajo el nombre "Gibalbín". En este sentido, Pascual Caputto, Consejero Delegado de Barbadillo comenta: "Hace 27 años, el vino blanco se vendía a granel, pero a nuestro antiguo presidente se le ocurrió embotellarlo para su comercialización. Gracias a esto, veíamos que cada año aumentábamos las ventas. Se potenció mucho la marca, se le dio mucho más peso a la comercialización, aquello que parecía una simple idea, fue el propio consumidor el que le dio una importancia creciente".

Vino tinto andaluz

Según Caputto, lo del tinto es diferente, ha sido programado minuciosamente. Han plantado 120 hectáreas de variedades tintas y han construido una bodega muy cerca de la del vino blanco en una pedanía del Ayuntamiento de Jerez. Se trata de una planta con un diseño muy moderno para producir alrededor de 2 millones de litros en un futuro. Ahora mismo, al ser muy jó-

venes las viñas, sólo distribuirán alrededor de 150.000 botellas. «No sólo hemos tenido en cuenta la calidad del vino, también hemos tenido el mismo cuidado con la presentación, y con la etiqueta del producto. Para ello, hemos contado con una empresa londinense que nos lo ha proyectado, tras realizar diversos estudios de mercado. Para la puesta en el mercado de este vino, se empezó por analizar distintas secuencias y distintas micro actividades, antes de llegar al producto final».

«Tenemos muchas esperanzas de que esto funcione -continúa Caputto-, aunque sabemos que a pesar de programar cada uno de los detalles minuciosamente, no podemos asegurar el éxito porque es el consumidor el que dice si has acertado o te has equivocado».

En la puesta en marcha del vino tinto andaluz, han cuidado mucho los detalles, para lo que han contado con ayuda exterior de una consultora de Burdeos, que les ha asesorado en temas técnicos y enológicos: cómo debían plantar las viñas, qué variedades debían plantar, en qué proporción debían mezclarlas para obtener el "coupas" que daría la forma final al tinto, algunas características que debía tener la bodega de vinificación, etc.



Ribera de Duero

Pero este vino tinto no es el único que van a comercializar. En la actualidad, Barbadillo es propietario de unas bodegas en Ribera de Duero que tiene en el mercado vinos jóvenes, crianzas y reservas, bajo la marca Vega Real. Pascual Caputto comenta a este respecto que, por este motivo, en los primeros años, tan sólo comercializarán un vino tinto andaluz joven. El mercado de los crianzas y los reserva lo atenderán con la bodega de Ribera de Duero. "entendemos que, fundamentalmente, al ser nuestras viñas jóvenes puesto que las hemos plantado nosotros y las primeras sólo tienen siete años, ahora mismo no es un buen momento para hacer crianza sobre estos vinos, es decir, sobre el vino tinto andaluz, sino que en estos primeros años, comercializaremos un vino joven del año. Es un vino fácil, afrutado y que tiene unas características parecidas a las que pueda tener el Castillo de San Diego, pero en tinto. Este es el proyecto inicial, pero no quiere decir que en un futuro no vayamos a envejecerlo, sino todo lo contrario, porque nosotros entendemos que cuando las viñas pasen de 10 años, será un buen momento para empezar con el proyecto de envejecimiento. Será a largo plazo, porque ahora mismo no es prudente envejecer unos vinos procedentes de viñas jóvenes".

Identificación de la marca

Uno de los problemas a los que se enfrenta Barbadillo es unificar su imagen de marca en sus distintos productos relacionados con el vino tinto. Para ello, utilizarán alguna distinción o denominación común entre el vino tinto andaluz y el de Ribera de Duero, pero de una forma discreta. "El tinto andaluz tiene la característica de haberse hecho y criado en Andalucía y el otro no hay que olvidar que es un Ribera de Duero. Nosotros trataremos de darle la mayor calidad y la mayor identificación con nuestro estilo, pero no deja de

ser un Ribera y este es un vino 100% andaluz".

Planes estratégicos. Previsión de crecimiento del 10%

Hasta la fecha Barbadillo ha puesto en marcha dos planes estratégicos. El primero terminó en 2002 y, el segundo, comenzó en 2004 y concluirá en 2009. En este último plan estratégico han formado parte del equipo de redacción personas muy vinculadas al Instituto San Telmo. "Estamos siendo muy fieles a ese plan estratégico en el que había tres tipos de cuestiones: de carácter institucional, de organización interna y de negocios", afirma Caputto.

En el plano de negocio, el Consejero Delegado de Barbadillo hizo referencia a que el primer factor en el que se basa el plan estratégico es la diversificación de productos, por un lado, y, por otro, la internacionalización de la marca, a través de lo cual, su intención es duplicar la facturación y el beneficio de cinco mil millones de pesetas a diez mil millones, en cinco años.

Diversificación

Para lograr este objetivo, su estrategia pasa por diversificar su producción en negocios que tengan sinergias con los actuales, de forma que la red comercial que tienen en la actualidad, pueda surtir a distintos tipos de negocios.

"Hay otros proyectos que hacen sinergia con el vino y, dentro del vino, el tinto andaluz era uno de los negocios fundamentales que pensábamos desarrollar", comenta Ca-

La estrategia de Barbadillo pasa por diversificar su producción en negocios que tengan sinergias con los actuales, de forma que la red comercial que tienen en la actualidad pueda surtir a distintos tipos de negocios.



putto. Pero, además, su diversificaron también pasa por la producción y comercialización de cerdo ibérico. En esta área de negocio, tienen una sociedad denominada "Tierra Virgen de Alimentación" al 50% con otro socio, que, a su vez, participa al 70%, en la sociedad productora de jamones y derivados del cerdo, Matadero de Sierra Morena. La actividad principal de esta empresa es un secadero o fábrica de jamones y derivados del cerdo Ibérico. Además de producir paletas, lomos, embutidos, etc., tienen previsto construir una fábrica de patés, para lo cual han comprado una marca y procedimiento determinado que van a desarrollar próximamente.

La fabrica Matadero de Sierra Morena, ahora mismo está matando 10.000 cerdos y su intención es llegar hasta los 30.000. Pascual Caputto cometa: "la verdad es que está teniendo un desarrollo magnífico. Creemos que va a ser un buen negocio y ya, a pesar de llevar tan sólo tres años de desarrollo, los resultados son magníficos. Esta teniendo un crecimiento espectacular." "Además- continua- el cerdo ibérico tiene una calidad intrínseca muy buena y es que no se puede producir más, ya que se necesitan 1,2 hectáreas de encina para mantener un cerdo ibérico de bellota y, una encina tarda más de 30 años en que de bellotas. Por este motivo, lo que debemos hacer es tratar de comercializarlo mejor, convenciendo en el exterior de que el cerdo es un producto deseable. Esto hará que suba la demanda, además de ser una fuente de riqueza, no sólo para las empresas, sino para nuestro país y para Andalucía. Las cosas de calidad hay que hacerlas desear y yo creo que el jamón de calidad no es peor que el caviar, simplemente hay que hacerlo valer".

La empresa familiar.

Esta empresa familiar se encuentra en la actualidad en sexta generación. Para el consejero delegado de la empresa sanluqueña, en este punto, estas sociedades familiares con 110 accionistas, pasan a ser mucho más una sociedad anónima que una sociedad familiar. Por este motivo, afirma que

los problemas que se presentan en la segunda o tercera generación de una empresa familiar son muy distintos a los que se tienen en la sexta. "Empiezan a operar las participaciones que cada uno tiene en la sociedad familiar, donde difícilmente están compensadas, porque la propia generación familiar ha hecho que algunos tengan un hijo y otros tengan diez, por lo que lo que ocurre es que, al final, uno tiene la décima parte del otro en la misma generación. Esto produce unos ciertos grupos y unas ciertas diferencias entre los propios socios".

Incorporación de la sexta generación a la empresa familiar

El Consejo de Administración de Barbadillo llegó hace años a un acuerdo que ha marcado el estilo de la sociedad. Aprobaron que nadie pudiera entrar en la sociedad si no era seleccionado por una empresa externa. De esta forma, cuando hay un proceso de selección determinado, se les comunica a todos los miembros del Consejo para que se lo comuniquen a sus respectivas ramas familiares, pero el proceso de selección está a cargo de una consultora completamente independiente que seleccionará a la persona que más se ajuste al perfil requerido, independientemente de la relación familiar que tenga. "Con esto no se quiere decir que no entre nadie de la familia, pero lo que si queremos asegurarnos es de que entre el mejor para el puesto. Nuestro interés es profesionalizar la empresa al máximo. Tan sólo hay una excepción y es que siempre tendrá que haber un representante de la propiedad como Presidente Ejecutivo o como Consejero Delegado, de forma que la propiedad este representada en el Consejo de Administración, para defender los intereses de los socios y no preocuparse sólo del crecimiento de la empresa. Esto nos ha producido muchos mas beneficios de lo que en un principio pensábamos. De los mayores activos de Barbadillo es que tiene unas personas rigiendo los distintos departamentos con una formación muy buena y con una integración total entre ellos, además de identificados con los objetivos de la empresa." 🐾

