

LANDALUZ ⁽¹⁾

Asociación Empresarial de la Calidad Agroalimentaria de Andalucía

El 7 de diciembre de 2005, José Parra, Secretario General de la Asociación Landaluz, reflexionaba sobre la propuesta del gobierno regional de Andalucía para que las empresas asociadas a la marca “Landaluz – alimentos de calidad” (propiedad de la Asociación) sustituyesen el uso de esta denominación por la marca “Calidad Certificada” (propiedad del gobierno andaluz).



José Parra debía presentar sus recomendaciones a Miguel Jiménez, Presidente de la Asociación, para la reunión de Junta Directiva que tendría lugar la siguiente semana, donde se evaluaría y decidiría si tal propuesta sería conveniente para el consumidor y para los empresarios integrados en Landaluz.

Antecedentes de Landaluz

Landaluz era una asociación empresarial que tenía como misión básica contribuir a la mejora continua de la calidad y a la promoción comercial de los productos y marcas agroalimentarios andaluces, dentro y fuera de España.

Landaluz se constituyó inicialmente, en 1990, como Asociación Empresarial de la Calidad Agroalimentaria de Andalucía. Aglutinaba por entonces a un grupo de empresarios que creyó conveniente aunar esfuerzos junto al gobierno regional (Junta de Andalucía) y su Consejería de Agricultura y Pesca, para conseguir una mejor valoración genérica de los productos agroalimentarios andaluces por parte del consumidor y los canales.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el Profesor Antonio Villafuerte Martín y D. Javier Gete Santolaria (Master IESE), para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2007

Ediciones Instituto Internacional San Telmo. España. – www.santelmo.org

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Desde el principio, la Asociación se impuso el reto de lograr que el mercado reconociese los productos y marcas andaluces de calidad, a través de una “marca paraguas” ⁽²⁾ que facilitase el acceso a nuevos mercados y ampliar la penetración en los existentes.

La industria agroalimentaria andaluza a finales del 2005

En el año 2005, Andalucía ocupaba el segundo lugar en volumen de facturación de la agroindustria española por Comunidades Autónomas, y el primer lugar en exportaciones. El sector agroalimentario andaluz generaba una facturación y un valor añadido de 10.000 y 2.200 millones de euros respectivamente, equivalente al 18% del PIB agroindustrial español. Era la principal industria andaluza, representando más del 25% de su producción industrial y casi la mitad (44%) de sus exportaciones, y generaba más de 50.000 empleos. El superávit de la balanza comercial andaluza agroalimentaria era de 3.000 millones de euros.

Una característica de la agroindustria andaluza era su atomización. Operaban en el sector unas 6.000 empresas, 90% pequeñas y medianas que, con relativa frecuencia, no llegaban a superar el umbral de “masa crítica” o tamaño mínimo para producir y comercializar con eficiencia.

Según los expertos del sector, las pequeñas y medianas empresas andaluzas no solían disponer de recursos suficientes para abordar, por sí solas, el camino de la expansión a nuevos mercados nacionales y, menos aún, emprender su proceso de internacionalización o crear marcas. Por ello, el asociacionismo que promovía Landaluz era visto, por algunos entendidos, como muy conveniente para la mayoría de empresas e indispensable para las Pymes que, por esta vía, podían resolver algunos de sus problemas de falta de tamaño y ver facilitados sus procesos de gestión, producción y venta, conseguir economías de escala y beneficiarse de las ventajas de utilizar una marca colectiva reconocida.

El Presidente de Landaluz describía así el papel de los empresarios y de la Asociación: “La competencia es sana para el consumidor y puede estimular el desarrollo de las empresas y las personas. En un comercio globalizado y en creciente liberalización, aquellos que mejor hagan su trabajo, cualquiera que sea su nacionalidad, terminarán conquistando la confianza del consumidor. En este sentido, Landaluz trata de promover la idea de reaprender constantemente cómo vender más y mejor, cómo anticiparse y adaptarse a las nuevas y cambiantes exigencias de los mercados, y cómo mejorar los procesos de producción y comercialización. El valor de un producto se evidencia cuando un consumidor lo compra y repite. No basta una excelente calidad de producto, además hay que saber venderlo”.

Entre los agentes del sector era habitual escuchar opiniones como la siguiente: “Andalucía produce alimentos de altísima calidad, pero su comercialización tiene grandes deficiencias que debemos superar cuanto antes”.

(2) “Marca paraguas”, también denominada “Marca colectiva” y “Contramarca”.

Un ejemplo que se utilizaba con frecuencia, como ilustrativo de las debilidades de la acción comercial, era el del aceite de oliva virgen andaluz. Empresas italianas, que contaban con marcas muy bien posicionadas, lo compraban en Andalucía a granel y en cantidades significativas. Una vez envasado, lo exportaban al resto del mundo con importantes ganancias de valor añadido.

Recursos de Landaluz

Los recursos de la Asociación eran bastante limitados. Sus ingresos procedían básicamente de tres fuentes: la cuota anual o estructural (1.500 euros más IVA por empresa), las cuotas promocionales (variable según las promociones, actividades y servicios que organizaba Landaluz para sus asociados) y subvenciones de entidades privadas y públicas. En los **Anexos 1 y 2** se muestran los Estados Financieros de Landaluz de los años 2000 a 2004.

Estructura y Actividades de Promoción de Landaluz

La Asamblea General de Socios, como máximo órgano de gobierno de Landaluz, nombraba a la alta dirección conformada por la Junta Directiva y el Presidente. Reportando al Presidente, estaba el Secretario General como primer ejecutivo de la Asociación.

Landaluz tenía un equipo humano relativamente reducido. Nueve personas, dos de ellas becarios, daban soporte a las actividades de la institución. Del Secretario General dependían, por una parte, un Adjunto, que apoyaba la gestión de la Secretaría, y una responsable de Administración, encargada de asuntos internos y coordinación de los servicios que tenían externalizados (contable, fiscal y laboral) y, por otra parte, los Departamentos orientados directamente a dar servicios a los asociados.

Estos departamentos eran los siguientes: Comunicación y Marketing, Promoción en Puntos de Venta, Comercio Exterior y Central de Compras, en total cuatro departamentos, más un nuevo departamento de Calidad que, aunque las correspondientes funciones ya las venían desarrollando el propio Secretario General y su Adjunto, estaba previsto en un futuro próximo darle entidad propia como departamento.

Con objeto de dar mayor participación a los socios en cuestiones estratégicas, aprovechar su experiencia, y coordinar mejor las actividades que promovía Landaluz, se tenía establecido un sistema de Comisiones Técnicas. Cinco Comisiones se correspondían con cada una de las áreas o departamentos mencionados. Cada Comisión estaba presidida por un miembro de la Junta Directiva, actuando como secretario un técnico de la Asociación y contaba con la participación activa de aquellos socios que lo solicitaban. Las Comisiones actuaban como órganos consultivos y sus acuerdos y propuestas eran trasladados a la Junta Directiva para su estudio y aprobación si procedía.

El Secretario General tenía como funciones principales asistir al Presidente en las reuniones de la Junta Directiva y en las Asambleas Generales, representar al colectivo de