

ANTONIO BARBADILLO, S.A.⁽¹⁾

A principios de 1998, Ramón Godino, recientemente nombrado Director General de A. Barbadillo, S.A., vuela a Alemania para cerrar un importante negocio de comercialización de los productos de Barbadillo en este país. Durante el vuelo reflexiona sobre los logros conseguidos en los últimos tres años y medio que lleva en la empresa, en su esfuerzo por mejorar la calidad de los productos y servicios que proporciona a sus clientes.

Cuando entró en la empresa en el verano de 1994, como Director General Adjunto, uno de los encargos que recibió del Consejo de Administración fue conseguir la certificación ISO-9002 del Sistema de Calidad de la empresa. No es que los miembros del Consejo supieran exactamente todo lo que eso implicaba, pero sabían que A. Barbadillo siempre había sido una empresa de reconocido prestigio en la elaboración de productos de calidad y que, por tanto, debía obtener esa certificación.

Ahora se cuestionaba, en qué medida la Certificación de Calidad ISO-9002 había contribuido a los buenos resultados de la empresa. Mientras el sector de Vinos de Jerez ha disminuido sus ventas en litros en casi un 50% desde 1985, Barbadillo vende cada vez más. Además, su vino de mesa (Castillo de San Diego) ha tenido un crecimiento medio de más de un 15% anual en los últimos años, tanto en España como en el extranjero.

La percepción de la Calidad

El promotor de la idea de la certificación fue el vicepresidente del Consejo de Administración, D. Pascual Caputto. Como Director Regional de una importante empresa constructora que había obtenido la certificación ISO-9000 recientemente, creía que ésta podría ser el medio para que nuevos clientes, en otros países, no pudieran poner en duda la calidad de Barbadillo, al mismo tiempo que permitiera formalizar la manera de hacer las cosas

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por Rafael Clavijo Tornero, diplomado en Alta Dirección (AD-1, 1995/96), bajo la supervisión del Prof. Raimundo Gómez Del Sol, Abril, 1998.
Copyright © 1998, Instituto Internacional San Telmo.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

en la empresa. Por eso trataba de convencer, desde hacía algún tiempo, al resto de los miembros del Consejo.

El Presidente del Consejo pensaba que “quien debe decir si la calidad de sus productos es buena o mala, es el consumidor final, que hace una evaluación de la misma cada vez que consume uno de sus vinos y que si le parece adecuada, seguirá comprando sus productos, como ha ocurrido hasta el presente desde hace más de 175 años”.

Sin embargo, los clientes de Barbadillo no son únicamente los consumidores, sino también los distribuidores, las grandes superficies, las cadenas de alimentación, los mayoristas, etc. Estos son cada vez más exigentes con los aspectos formales del aseguramiento de la calidad, especialmente en exportación, y no les vale sólo la casi bicentenaria experiencia y tradición de la bodega. Quieren tratar con empresas que tengan su calidad acreditada, sobre todo tratándose de una pequeña empresa familiar desconocida en los mercados internacionales, como en este caso.

El vicepresidente del Consejo y promotor de la certificación aprovechó la circunstancia de que un importante cliente en Gran Bretaña les exigiese la realización de una auditoría de calidad (que se pasó sin problemas), para convencer al Consejo de que la certificación ISO-9000 les proporcionaría una mayor credibilidad ante terceros y evitaría tener que pasar esas auditorías constantemente con los clientes importantes de exportación. Con los clientes nacionales nunca se ha tenido este tipo de problemas, pues la empresa es de sobra conocida. Además había que contar con las mejoras internas que también se producirían.

Al final el Consejo accedió, viendo también que las principales empresas del sector estaban en proceso de certificación. Las empresas del sector certificadas o en proceso en 1998, pueden verse en el Anexo 1.

Las Bodegas de A. Barbadillo

La historia de las bodegas comienza en 1821, cuando D. Benigno Barbadillo y D. Manuel López Barbadillo, tras veinte años de estancia en Méjico, se instalan en Sanlúcar de Barrameda y fundan Bodegas Barbadillo. Don Benigno, hombre emprendedor, comenzó la exportación de vinos a Inglaterra y América, además de comercializarlos en diversos lugares de España, transportándolos especialmente por vía marítima y fluvial.

En 1827 aparece por primera vez la denominación Manzanilla (ver Anexo 2 sobre “Clasificación de los Vinos de Jerez y de la Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda”), en un envío a Filadelfia, y ese mismo año, Barbadillo lanza al mercado la primera Manzanilla embotellada, bajo la marca “Divina Pastora”. Diez años después, fallece Don Benigno y sus hijos y herederos toman el relevo en sucesivas generaciones hasta que en 1954, se constituye la empresa que hoy conocemos como Antonio Barbadillo, S.A.

Actualmente Barbadillo es una empresa familiar, donde la familia controla el 100% de su capital social. Posee 500 hectáreas de viñedos y controla otras 200, situadas en la zona de “Jerez Superior” (ver Anexo 3 sobre “El Vino de Jerez y la Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda”). Dispone de una superficie total de bodegas de más de 80.000 m² en el casco

antiguo de Sanlúcar de Barrameda, con 65.000 botas que dan capacidad de crianza para más de 30 millones de litros. Los datos sobre viñedos y bodegas del sector en 1997 pueden verse en el Anexo 4.

La producción en conjunto de sus vinos de mesa y del resto de vinos de Jerez, alcanza la cifra de 12 millones de botellas/año. El 50% de sus ventas se hace en España y el resto, principalmente en el Reino Unido, Holanda y Alemania. La distribución de las ventas del sector en 1997 por países figura en el Anexo 5.

El personal fijo de la empresa es de 75 personas y la facturación alcanzó en 1997 los 3.250 millones de ptas. Para 1998 se espera aumentar las ventas en más de un 5%.

La producción de los vinos de mesa (Castillo de San Diego y Maestrante) fue un acertado trabajo de Investigación y Desarrollo (I + D) del Presidente del Consejo de Administración, D. Antonio Pedro Barbadillo, que desembocó en un producto de éxito sin igual en el sector. A pesar de que otras bodegas han intentado producir vinos similares, “El Castillo de San Diego” es actualmente el número uno en ventas, en vino de mesa blanco de marca.

La producción de vinos de mesa se inició a principios de los años 70, pero fue durante los años 80 cuando se produjo el despegue definitivo, con un incremento anual de ventas importante y constante. Por ello, mientras las ventas de vino de Jerez han ido disminuyendo en el sector (las ventas actuales en litros son el 55% de las de 1985 en el mercado de exportación y el 73% en el nacional), las ventas de Barbadillo han ido aumentando en ambos mercados.

En el Anexo 6 puede verse la evolución de las exportaciones en hectolitros desde 1934 hasta 1997. La descomposición de las exportaciones entre graneles y embotellados, desde 1970, se reflejan en el Anexo 7.

Las cuotas de producción en 1996 de los principales competidores del marco de Jerez pueden verse en el Anexo 8.

Las cifras de ventas en los mercados domésticos y de exportación en la campaña 96/97 de los principales vinos españoles con denominación de origen se indican en el Anexo 9.

El Anexo 10 recoge la distribución de las ventas de los vinos de Jerez en el año 1997.

El Proceso de Certificación en Barbadillo.

Para llevar a cabo el encargo del Consejo de Administración, Ramón Godino decidió iniciar, en el verano de 1994, el proceso de obtención de la Certificación de ISO-9002 con ayuda de una empresa consultora especializada en los temas de calidad, que les había hecho un pre-estudio y les había presentado una oferta, poco tiempo antes, para asistirles en la implantación.