

## J. GARCÍA CARRIÓN 2014-2018<sup>1</sup>

A finales de 2013, José García-Carrión Jordán, Presidente de J. García Carrión (JGC), preparaba la última reunión anual del Consejo de Administración de la compañía. El principal tema que ocupaba su cabeza en los últimos meses era el nuevo plan estratégico que comenzaría a implementarse a principios de 2014 y que José definía de la siguiente forma: *“nuestra visión de futuro es muy clara, doblar la compañía en cinco años. Tras ese periodo, España sólo representará el 25% de nuestras ventas, otro 25% se venderá a Europa y el 50% restante al resto del mundo”*. Por otro, la presumible entrada de nuevos socios en el grupo familiar, ya que una parte de los accionistas (cajas de ahorros que juntas sumaban el 26%) habían informado a la familia sobre su intención de resolver la posición financiera que mantenían y que se remontaba al año 2005.

La filosofía de JGC se definía como: *“Ser una empresa familiar, líder en España en 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 cliente y continuar con una estrategia de marketing basada en la información al consumidor sobre la calidad de los productos”*.

JGC era líder en vinos y zumos del mercado español, estaba presente en 10 Denominaciones de Origen y su marca Don Simón era la 4ª más elegida por los consumidores en España (ver Anexo 1). En 2013 la empresa nacida en Jumilla (Murcia), alcanzaba una facturación de 745 millones de euros, correspondiente a la venta de zumos, vinos y otros productos elaborados y comercializados por JGC. Las materias primas, vino, frutas y verduras los adquiría de viñedos y plantaciones propias y firmando contratos a largo plazo con organizaciones de agricultores y cooperativas españolas. Los productos eran elaborados exclusivamente en sus plantas situadas en las principales zonas españolas de producción.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Angel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Macarena Selva Moran, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2014, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado: Marzo 15

En el 2006 JGC inauguró unas modernas instalaciones en la provincia de Huelva, con las que la compañía había conseguido adelantarse a los tiempos y revolucionar el mundo del zumo exprimido. Según su Presidente: *“En 1995 vimos la importancia que tendrían los zumos. Montamos una planta piloto en Jumilla con capacidad para 30 millones de kilos de naranjas. Empezamos a desarrollar el mercado y visitamos Florida (EE.UU., principal industria mundial del sector). Ocho años después los resultados fueron los que esperábamos. Fue entonces cuando abordamos el proyecto que teníamos en mente desde el año 2000 y que era totalmente innovador hasta ese momento porque la cultura en España era sobre todo de naranja para mesa “fresca”: antes se exprimía para zumo lo que esta industria no quería. Dependier de esto para atender un mercado grande era algo inestable, por lo que decidimos crear una planta rodeada de naranjos exclusivamente para zumos”*.

A principios de febrero de 2008 JGC concluyó la compra de la empresa Vinartis en Valdepeñas, propietaria de marcas tan reconocidas como *Cumbres de Gredos*, *Señorío de los Llanos* y *Pata Negra*, controlada hasta ese momento por el banco holandés Rabobank. Esta adquisición reforzó su posición en la Denominación de Origen Valdepeñas, así como su cuota de mercado en el centro de España en donde Vinartis alcanzaba un volumen de negocio de más de 50 millones de envases, de los cuales 14 millones eran catalogados como Denominación de Origen<sup>2</sup> (D.O.). Desde el año 2008 hasta el 2013, el crecimiento de JGC en vinos con D.O. había sido del 158%, respecto al 26% que había experimentado el mercado.

En el año 2008, la estrategia que habían tenido hasta entonces fue modificada, reduciendo el gasto en marketing y rebajando los precios un 30%, incluso en los vinos de crianza (en el que era líder absoluto) y reserva. Desde ese año hasta el 2013, mientras el mercado del vino español crecía a una tasa del 15%, JGC había experimentado un crecimiento del 51%. Con la oposición de las grandes superficies a reducir sus márgenes, pusieron en marcha la política de precios redondos (envases a 1, 2 ó 3€). Todo ello les llevó a pasar, en cinco años, de ser octavos o décimos en muchos mercados, como Rioja o Cava, a liderar todas las denominaciones de origen en las que competían, salvo en la D.O. Cataluña y Penedés, en la que en 2013 era la segunda empresa. Además, JGC se había convertido en líder en vinos Gran Reserva del total de Vinos con D.O. en España, incrementando su volumen en un 200% en tan solo un año.

En el ámbito de la exportación, JGC había potenciado acuerdos con importantes distribuidores internacionales, siendo en alguno de ellos proveedores oficiales de zumos y vinos. La exportación que realizaban desde Jumilla utilizaba el transporte terrestre y marítimo. Para Europa y el Reino Unido usaban la primera vía teniendo un tiempo de entrega de tres días. A pesar de que era difícil competir en zumo en el Reino Unido para

---

<sup>2</sup> Es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora.

ASDA (Wal-Mart en dicho país), habían obtenido dos años consecutivos el premio al mejor suministrador de este gigante de la distribución. ASDA realizaba los pedidos a las 2:00 p.m. y esperaba la recepción en sus ocho plataformas al día siguiente. Eran capaces de dar un 99% de nivel de servicio, gracias a que conocían y seguían las demandas de los productos por tienda. Por vía marítima enviaban, principalmente, los productos de Jaume Serra a Estados Unidos y los zumos y vinos que salían desde Jumilla a Valencia con destino a África.

En general, el objetivo de la empresa era crecer un 15% medio anual a partir de 2014, procediendo de las exportaciones una parte importante de dicho crecimiento. A este respecto, su presidente puntualizaba: *“Ese ratio de crecimiento supone, a medio plazo, doblar la empresa. Nuestras plantas están preparadas porque las inversiones están hechas”*.

En el año 2010, JGC había comenzado un proyecto de investigación con la Universidad Politécnica de Murcia para evaluar la posibilidad de plantar 10.000 hectáreas de frutas tropicales en el campo de Cartagena, concretamente de piña, mango y maracuyá. De salir adelante el proyecto, JCG podría poner punto y final a sus importaciones de esos frutos, procedentes en su mayoría de países sudamericanos minorando, de esta forma, costes de importación y fluctuaciones de mercado.

En el año 2012 la compañía logró posicionar su marca de cava *Jaume Serra* como la líder de su segmento en el mercado español. Desde su salida en 2008, había conseguido mejorar su cuota de mercado en más de 13 puntos, pasando de 1,7% a 15% y superar a sus dos grandes competidoras *Anna Codorniu* con un 11,3% y *Carta Nevada* de Freixenet, con un 11%.

El grupo García Carrión incrementó sus ventas en 2013 en un 4,7% respecto al año anterior. *“Es un retroceso en nuestro ritmo de crecimiento, ya que nuestra facturación ha aumentado entre 2000 y 2012 a una media del 18%”*, afirmaba el Presidente de JGC.

Otros hitos importantes en el portfolio de productos de JGC habían sido el lanzamiento de la botella en PET<sup>3</sup> para vino *Don Simón* en abril de 2013 y de la *Sidra Don Simón*, comercializándose dos millones de botellas durante la campaña de Navidad de ese mismo año.

A finales de 2013, tras de 10 años de batalla judicial, JGC logró que el Tribunal Supremo pusiese fin a las trabas que establecía el Consejo de Vinos de Penedés para lograr que se

---

<sup>3</sup> El PET (polietilentereftalato) es un polímero plástico que se obtiene mediante un proceso de polimerización de ácido tereftálico y monoetilenglicol. Sus propiedades físicas y su capacidad para cumplir diversas especificaciones técnicas son las razones por las que el material ha alcanzado un desarrollo relevante en la producción de fibras textiles y en la producción de una gran diversidad de envases, especialmente en la producción de botellas, bandejas, flejes y láminas.