

## **LANDALUZ: Reinventando el modelo de negocio<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

Álvaro Guillén Benjumea<sup>2</sup> se hizo cargo de la presidencia de Landaluz, Asociación Empresarial Alimentos de Andalucía, en abril de 2012 con el objetivo de darle un nuevo impulso. Había recibido el respaldo unánime de los socios a través de la Asamblea General y preparado un plan estratégico a cuatro años.

La Asociación atravesaba una mala situación financiera tras haber transcurrido cinco años desde que comenzara la crisis económica. Distintas circunstancias le habían llevado a presentar concurso de acreedores en 2013.

Había tenido un significativo respaldo de la administración autonómica –Junta de Andalucía– durante muchos años y cosechado importantes logros para sus asociados. En ese momento era necesario que la Asociación se adaptase a los cambios que se estaban produciendo, tanto en el escenario económico como en la administración autonómica.

Álvaro había definido en su plan estratégico la necesidad de reinventar el modelo de negocio desarrollado durante los últimos años.

Muchos asociados habían sufrido las consecuencias de la crisis. Algunos se habían dado de baja, otros no estaban al corriente en el pago de las cuotas y los que seguían siendo miembros, estaban más interesados en abrir mercados internacionales que en ejercer de lobby regional. La administración autonómica, que llegó a aportar casi el

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2015, 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.

Rev. Mayo 2015

<sup>2</sup> Natural de Sevilla, aunque había pasado la mayor parte de su vida en Madrid y en el extranjero. Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la European Business School de París, con executive programmes en el Instituto Internacional San Telmo y EU-Japón. Consejero de ACESUR, CEO de HACIENDA GUZMÁN y propietario de una consultora de estrategia empresarial. Además, presidente de Landaluz (Asociación Empresarial de Alimentos de Andalucía), miembro de AAEF (Asociación Andaluza de la Empresa Familiar) y del FMRE (Foro Marcas Renombradas Españolas).

80% de los fondos necesarios para el funcionamiento de la Asociación, ya no lo hacía – debido a los recortes presupuestarios—ni estaba previsto que lo hiciese en el futuro. Landaluz había salido del concurso de acreedores en julio de 2014. En 2015 se cumplirían los 25 años de su fundación y, en 2016, expiraba el mandato de la actual Junta Directiva. En marzo de 2015 había nuevos retos por conseguir y consolidar los iniciados, pero también ciertas incertidumbres que despejar.

## **EVOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN: DE ALIMENTOS DE ANDALUCÍA A LANDALUZ**

El origen de la Asociación se remontaba a 1990 cuando se creó una asociación empresarial con el objetivo de fortalecer la agroindustria andaluza<sup>3</sup>.

Su denominación original fue “Alimentos de Andalucía” —Asociación Empresarial de Usuarios del Distintivo de Calidad— que se mantuvo hasta 1997. En esta fecha, se cambió por Landaluz —Asociación Empresarial de la Calidad Agroalimentaria de Andalucía—. Se creó su propio distintivo de calidad y se nombraron unos órganos de gobierno, con miembros procedentes principalmente del sector privado, ya que los de la primera asociación pertenecían fundamentalmente al sector público.

El motivo principal del cambio de denominación fue que, por esas fechas, la Unión Europea consideró que todas las marcas institucionales con indicador geográfico de procedencia, implicaban una práctica restrictiva de la competencia y debían eliminarse. En esta situación se encontraban varias marcas institucionales creadas por las comunidades autónomas, entre las que se figuraba “Alimentos de Andalucía”.

Sin embargo los empresarios agrupados en torno a ella decidieron seguir juntos, debido a los logros alcanzados, pero con otra organización dotada de un enfoque de empresa privada.

La administración autonómica delegó en Landaluz la utilización de esta marca institucional de garantía pero, en 2001, la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía creó una nueva marca de garantía denominada “Calidad Certificada”. Esta situación fue interpretada por algunas empresas como un intento de volver de nuevo a fomentar las marcas institucionales públicas.

Ante este cambio, Landaluz decidió reformar sus estatutos y dejar definida de forma concreta su condición de asociación empresarial privada, dotándose de una nueva denominación: “Landaluz, Asociación Empresarial de la Calidad Certificada”.

---

<sup>3</sup> El sector tenía una importancia estratégica para la región, pero presentaba carencias en su tejido productivo, especialmente en temas relacionados con la comercialización y la innovación. Con el paso de los años, la importancia del sector había seguido aumentando. En 2014 generaba unas ventas de más de 12.000 millones de euros, llegando a representar el 40% de las exportaciones regionales y el 31% de la facturación industrial total, generando empleo directo para 60.000 personas.

Pasados los años, en 2013 decidió dar un nuevo impulso a su imagen. Se consideró recuperar una de las señas iniciales de identidad más notorias —como era la de Alimentos de Andalucía— y redefinir su distintivo, que pasó a ser: “Landaluz, Asociación Empresarial Alimentos de Andalucía” (véase Anexo 1: Evolución de la identidad corporativa de Landaluz).

## **EL VALOR PARA LOS ASOCIADOS**

Landaluz, tras más de veinte años de existencia (véase Anexo 2: Cronología de los hechos relevantes en su historia), era bien conocida dentro del sector de las asociaciones empresariales que gestionaban marcas de garantía. Actuaba impulsando los intereses, fundamentalmente comerciales, de las empresas asociadas, cuyos productos tenían el distintivo de Calidad Certificada.

El perfil empresarial de los asociados era muy distinto y entre ellos había tanto multinacionales como pequeñas cooperativas. Esta circunstancia generó en el pasado ciertos problemas de relaciones, pero no dificultades insalvables, en parte *“debido a la generosidad de unos y la comprensión de otros”*, según comentaba Miguel Ángel Jiménez, Secretario General de Landaluz.

Se había convertido en un importante interlocutor entre las empresas agroindustriales andaluzas y la administración autonómica, con la que mantenía unas estrechas relaciones, bien valoradas por sus asociados. A su vez, era responsable de transmitir algunas líneas estratégicas de promoción comercial en el mercado nacional para los productos de los asociados.

El principal valor para los asociados consistía en la aportación de ideas y soluciones para contribuir a mejorar su posición competitiva, tanto en el mercado nacional como en los internacionales.

*“Hay que tener en cuenta que muchas empresas del sector de tamaño pequeño no podrían llegar, como ya están haciendo, a colocar sus productos en las grandes cadenas comerciales como Wal-Mart de Puerto Rico o entrar en China a través de uno de los principales operadores. Nosotros apoyamos no sólo a los grandes grupos alimentarios, sino también a las pymes, a quienes ayudamos a exportar e internacionalizarse”*, resaltaba Álvaro Guillén.

Landaluz tenía firmados acuerdos de colaboración con cadenas de distribución nacionales<sup>4</sup> que facilitaban las relaciones comerciales con los socios, más allá de las acciones promocionales puntuales.

---

<sup>4</sup> Estas cadenas eran, hasta 2012: Carrefour, Alcampo y Makro. Entre 2012 y 2014 se incorporaron Euromadi, Covirán, Miquel Alimentació e Hiperpor/El Corte Inglés, estando previsto que Eroski lo hiciera a lo largo de 2015.