



Models de negoci innovadors i de referència en l'àmbit agroalimentari

MODEST GUINJOAN

L'amplitud del sector alimentari a Catalunya, tant en nombre d'empreses com d'activitats diferenciades, així com la seva bona posició competitiva en els mercats espanyol i exterior, fa difícil seleccionar exponents de referència de models de negoci. Simplement perquè n'hi ha molts.

Els que aquí reportem corresponen a una empresa petita i a una altra de mitjana, de subsectors amb poques coses en comú, com són el del vi de qualitat i el de la producció de plantes llenyoses de fruiters i d'olivera. Les seves estratègies competitives i les seves aproximacions a la innovació també són diferenciades. Tanmateix, són empreses d'èxit que obtenen resultats semblants en presència en els mercats internacionals. Dos botons de mostra, el de la innovació en sentit pur i el de la innovació basada en la tradició, entre els nombrosos que, per sort, ha generat i continua generant el nostre país en un sector ple de futur.



Costers del Siurana SAT

Costers del Siurana SAT és una empresa ubicada a Gratallops (Priorat), dedicada a la producció de vi i que opera en el mercat a través de dues marques de referència: Clos de l'Obac i Miserere. A part d'aquests dos vins de criança, també treballa amb tres marques de menys volum de producció: Dolç de l'Obac, Kyrie i Usatges, totes amb denominació d'origen Priorat.

L'ànima de l'empresa, Carles Pastrana, nascut a Tarragona i de família no directament lligada amb el sector però amb arrels pageses, juntament amb un amic, el 1979 va decidir recalar al Priorat, amb la idea de recuperar la història d'un gran vi, el del Priorat, que feia temps que anava de capa caiguda. En aquell moment la comarca era una de les més deprimides de Catalunya, amb moviments migratoris que delmaven any rere any una població castigada per la baixa rendibilitat d'uns cultius difícils en una terra esquerpa i amb un producte molt característic, bàsicament per la seva alta graduació, però poc valorat en el mercat.

Carles Pastrana fou un d'aquells emprenedors que veien potencial en el vi del Priorat, però fent passos innovadors en la seva elaboració.

L'emprenedor, nouvingut al Priorat, va adquirir terres i va entrar en el món del vi començant des de zero, esperonat per la voluntat de fer un bon producte en un indret carregat d'història vinícola, però sobretot impulsat per una jovenívola inquietud de dur a terme un projecte personal. Carles Pastrana fou un d'aquells emprenedors que veien potencial al vi del Priorat, però fent passos innovadors en la seva elaboració (en cupatges, en qualitat, en noves varietats) que trencaven d'alguna manera els cànons més tradicionals.

L'ora et labora que havien preconitzat els monjos de la cartoixa de Scala Dei des de 900 anys abans, al peu del Montsant, va esdevenir un *labora* tenaç de recuperació de plantacions semiabandonades,

de replantació de garnatxa, d'introducció de varietats noves que avui ja són uns clàssics a la zona (*cabernet sauvignon*, merlot i *syrah*), conservant les plantacions d'ull de llebre i carinyena, tot plegat en un territori de grans desnivells en què la meitat de la superfície es perd en marges, talussos i caminets d'accés, entre altres usos que provoquen pèrdues de superfície útil.

El *labora* no va donar fruits fins deu anys més tard. L'any 1989, la tenacitat va prendre forma en 11.400 ampolles de vi. Al cap de poc temps, concretament el 1991 i després el 1993, la Guia Mundial del Vi va qualificar Clos de l'Obac com un dels 100 millors vins dels món. No era una tenacitat desbocada, sinó que hi havia un nord, fer bon vi, i una guia que descansava en uns pocs principis que el temps ha consolidat i que actualment se segueixen escrupolosament:

- ▶ Fer vi del raïm propi.
- ▶ Cupatge fix.
- ▶ Màxima exigència de qualitat.
- ▶ Honestat en els principis anteriors.

Malgrat l'onada inversora i d'interès que ha mobilitzat la denominació d'origen (DO) de la llicorella fins a dia d'avui, malgrat les oportunitats de pujar al carro de la projecció internacional i treure'n partit, Costers del Siurana va seguir i segueix el credo empresarial dels seus principis. Potser en aquests principis no hi ha innovacions tecnològiques de procés; tampoc no hi ha cap revolució organitzativa, ni cap pràctica que pugui figurar en els manuals de màrqueting pel fet de trencar motlles sobre com apropar els vins al mercat.

La innovació més important de Costers del Siurana es va produir quan Carles Pastrana, el seu amic i altres pocs emprenedors, al final dels anys setanta i principi dels vuitanta del segle XX, van llegir el potencial latent d'una zona productora absolutament singular, la van enriquir amb varietats noves i van saber fer vins atractius i competitius en el mercat de la criança de qualitat.

A Costers del Siurana, el segon atribut, que en certa manera també es pot qualificar d'innovador, ha estat mantenir-se fidel a uns principis estratègics d'empresa basats en el millor de la tradició i de la història catalanes. I d'això, fer-ne un projecte econòmicament viable i amb presència en els mercats més importants del món en el sector de vins d'alta qualitat.

Costers del Siurana té 130 ha de terreny a la **DO Priorat**, de les quals n'hi ha 50 de plantades repartides entre Gratallops i Torroja del Priorat, on obtenen unes produccions mitjanes d'entre 1 i 1,5 kg per cep. Aquesta producció contrasta amb les que s'obtenen en zones grans productores de raïm, que fàcilment multipliquen per deu aquestes xifres.

Rigor en el cultiu, sense tractaments químics o productes de síntesi, controls analítics rigorosos previs al moment de la collita, una acurada selecció del raïm en què es descarta tot el que sigui defectuós, processos d'elaboració del vi lents i naturals, són passos previs a la criança en bótes noves de roure francès en cada collita. El vi final, sense cap tipus de filtratge, avala i dóna credibilitat a un producte de qualitat superior.

El control de la qualitat del raïm i uns processos d'elaboració que segueixin el mateix criteri és fonamental per a la consecució de vins de qualitat.

El cost per quilo de raïm obtingut a les plantacions de Costers del Siurana està comprès entre els 3 i els 5 euros, un cost relativament alt però que es correspon amb el conreu en marges i amb la cura i l'extrema selecció de la sanitat i la qualitat del raïm que es cull. Amb una primera matèria d'aquest valor, amb els processos acurats que aplica l'empresa i amb l'obsessió per la qualitat, el preu del vi resultant ha d'anar en correspondència, i això es concreta en un interval de preus de venda al públic d'entre 40 i 50 euros per ampolla.

Els vins de Costers del Siurana s'obtenen fent servir uns cupatges fixos, és a dir, cada any es



▲ Clos de l'Obac és una de les marques de referència de Costers del Siurana.

mantenen les mateixes proporcions de varietats i els mateixos tipus de roure. Sobre aquesta base, les diferències entre els vins resultants d'un any a l'altre deriven exclusivament de les diferències de cada collita. Per tant, es deixa que les anyades defineixin la qualitat del vi d'un any, i no es busca una qualitat estandarditzada o desitjada, fent cupatges ajustats, com fan la majoria de productors de vi. En el fons, doncs, hi ha un respecte clar pels diferents comportaments anuals de la natura i això es tradueix en característiques irrepetibles del vi de cada any.

La producció de raïm sobrant, el que queda fora de les proporcions dels cupatges fixos, es destina al vi de marca Usatges, de preu una mica inferior als de referència de l'empresa.

L'estricta control de la qualitat del raïm és un ingredient fonamental per a la consecució de vins de qualitat. Tan fonamental com que els processos d'elaboració segueixin exactament el mateix criteri. El vi és fermentat a temperatura controlada, envellit en bóta nova i clarificat amb clares d'ous frescos, trasbalsat manualment a l'espelma per a la separació de baixos i estabilitzat amb el fred de dos hiverns. El resultat, un regal del màxim valor i de la màxima qualitat per al paladar.

Amb una producció de prop de 70.000 kg de raïm de les diferents varietats, l'empresa obté

unes 60.000 ampolles de vi a l'any. Costers del Siurana es ven en 40 països, des dels Estats Units fins al Japó, passant per tots els europeus. La distribució en els mercats exteriors es fa a través d'importadors i d'agents comercials. Aquestes vendes fora del mercat espanyol signifiquen en l'actualitat aproximadament la meitat del total. En èpoques expansives van arribar a representar el 80 %, però la crisi també s'ha fet notar en els mercats exteriors, que previsiblement seran els que primer es recuperaran.

Costers del Siurana és fidel a uns principis molt clàssics i molt catalans: seriositat, solidesa, màxima qualitat i molt de treball.

L'organització la formen onze persones, entre familiars i externs a la família, persones majoritàriament de la zona, profunds coneixedors de l'ofici, més algun suport extern en èpoques concretes de l'any per a feines com ara la poda o la collita. En aquesta organització no hi ha equip de venedors, ni tan sols en els mercats català i espanyol. La venda és quasi per inèrcia, descansa en el prestigi, en la repetició i en el descobriment per nous clients. Molts d'aquests es generen través d'un instrument singular: la visita al celler.

Es tracta de visites concertades, individuals o en petits grups, que duren entre dues i tres hores, que inclouen, a més de l'explicació dels diferents processos fins a l'obtenció del vi, el tast de les quatre marques de més valor de l'empresa. En total, al llarg de l'any, entre 3.000 i 4.000 persones van al celler a Gratallops, entre les quals hi ha alguns visitants il·lustres. En un sector com el del vi, en què els empresaris són vistos pràcticament com a artistes del seu producte, les visites que es fan a l'empresa porten implícita la voluntat de conèixer personalment l'autor de l'obra que es va a visitar. Així doncs, Carles Pastrana dedica una part notable del seu temps a atendre aquestes visites, i és així que aquesta activitat constitueix una eina fonamental de promoció de les seves marques.

La promoció dels vins de Costers del Siurana la fan també en el boca-orella els clients habituals i els mateixos visitants procedents dels països més diversos. Tot sense publicitat. Les visites al celler es converteixen, tard o d'hora, en comandes, sigui al mateix celler o als seus llocs de procedència, sempre, en el context d'un producte selecte del qual no se'n consumeixen grans quantitats.

L'honestedat, la seriositat en el negoci, la qualitat del producte, un posicionament en preus constant, fan de les marques de Costers del Siurana unes de les més preuades de tot el Priorat. Fer-ho lluny dels artificis que permet un bona gestió de les eines de promoció i comunicació té més mèrit, atès que aquest és un sector que es basa en bona part en percepcions subjectives de la qualitat (olfacte, gust...) i, per tant, hi ha espai per a oportunistes i per a venedors de fum, malgrat que aquests tipus de conductes no poden durar gaire en el temps. Per tant, posicionar de manera estable les marques en el segment alt de producte en aquest entorn no és un indicador definitiu, però assenyalava una estratègia competitiva sòlida.

Amb una capacitat productiva per a elaborar el doble de vi que l'actual, un prestigi picat a la pedra, amb una posició financera sanejada, Costers del Siurana té camí per córrer mantenint-se fidel a uns principis molt clàssics i molt catalans: seriositat en totes les facetes de l'empresa, solidesa de les posicions en un mercat objectiu (el de la màxima qualitat) que mai no es perd de vista, i treball. Molt de treball; allò que, amb l'encert, constitueix la base de tots els negocis, com demostra aquesta empresa que, pacientment i com qui no diu res, ja ha escrit trenta anys de la història del vi d'aquest país... i els que li queden per escriure, en una comarca de característiques naturals privilegiades gràcies a l'acció tenaç de l'home, dels nostres avantpassats.

Innovació en minúscules si es vol, gens espectacular, basada en l'aplicació de principis tradicionals i a recer d'una DO que s'ha implantat amb força en els mercats internacionals, en part, també gràcies a l'èxit de Costers del Siurana. Però en uns moments de la història en què s'ha

valorat el diner fàcil, la venda del foc d'encenalls, l'especulació; en uns moments en què tot això va de baixa, operar amb seriositat i solidesa i ajudar a valoritzar una comarca que estava condemnada, no és una manera molt valuosa d'innovar i d'aportar progrés?

Agromillora Catalana, SA

Agromillora Catalana és l'empresa capçalera d'un conjunt d'empreses amb implantació en diferents països, dedicades a la multiplicació, la producció i la venda de plantes llenyoses, sobretot d'arbres de fruita de pinyol, olivera i vinya, de la màxima qualitat genètica i sanitària. Addicionalment, per bé que en menor mesura, també es dedica a la planta ornamental i altres tipus d'arbres, com ara cítrics, plantes forestals de fusta per a mobles.

El dinamisme de l'empresa en els darrers anys ve dels nous mercats, particularment dels EUA, Xile i també dels països nord-africans.

La societat Agromillora va néixer l'any 1986 a recer de la col·laboració que desenvolupava l'enginyer tècnic agrícola Joan Samsó amb la família **Sumarroca**, productora de vins i caves a Subirats. Conjuntament amb Carles Sumarroca, Samsó va decidir crear una empresa que es dedicués als vivers i ho van fer donant entrada també a altres enginyers. Inicialment l'empresa es va dedicar a la producció i comercialització de plantes de fruiters i vinya, i més endavant s'hi va afegir la producció de plantes d'olivera. En l'àmbit accionarial, posteriorment es va donar entrada a la primera empresa productora mundial de plançons de vinya, la cooperativa italiana VCR (**Vivai Cooperativi Rauscedo**). Aquest conjunt de socis es distribueix el capital d'Agromillora amb participacions individuals compreses entre el 8 i el 22 % del capital cadascun.

L'estratègia d'implantació en altres països s'ha fet amb el criteri de seleccionar els mercats que



▲ El grup Agromillora produeix anualment quaranta milions de plantes.

en cada moment s'han considerat més interessants. Actualment, a més a més d'Agromillora Catalana, SA (matriu que és la propietària de les participacions en la resta de societats), formen el grup d'empreses: Agromillora Iberia, titular de les activitats productives a la seu central a Subirats i Sant Sadurní d'Anoia, Agromillora Sur (a Xile), Agromillora Taperao (a Brasil), Agromillora Andina (a l'Argentina), Agromillora Uruguay, North American Plants (a Oregon, Estats Units), Nurstech (a Califòrnia, Estats Units), Agromillora Australia, Agromillora Mediterrannée (a Tunísia), Agromillora Marruecos i Agromillora Fidan (a Turquia).

El grup Agromillora produeix anualment uns quaranta milions de plantes, fet que comporta una xifra de vendes global d'uns trenta milions d'euros. D'aquestes plantes, prop de disset milions són produïdes a les instal·lacions de Subirats i Sant Sadurní d'Anoia, on l'empresa disposa d'uns 80.000 m² d'hivernacles, i la resta a les diferents instal·lacions d'Amèrica i d'altres llocs. De la producció de Subirats, aproximadament un 30-40 % es destina a mercats exteriors, sobretot mediterranis, com Itàlia, França, el Marroc o Tunísia, però també, encara que en una escala més reduïda, a països centreeuropeus i



▲ La planta d'Agromillora de Subirats exporta entre el 30 i el 40 % de la seva producció.

nòrdics. El nombre de treballadors d'Agromillora és, en conjunt, d'entre 300 i 500, en funció de l'època de l'any, atès que el tipus d'activitat que desenvolupa presenta una elevada estacionalitat. D'aquests treballadors, a Subirats i Sant Sadurn n'hi ha entre 120 i 150.

El major dinamisme a l'empresa en els darrers anys ve dels nous mercats, particularment dels Estats Units, Xile i els països nord-africans, on l'empresa ha creat ja les seves filials per a fer l'engreix, l'estoc i la distribució de plançons fets a Subirats. A part de consolidar el mercat grec, els propers mercats per a desenvolupar són Turquia, Líbia i l'Aràbia Saudita.

La reproducció de plantes de fruiters llenyosos (presseguers, cirerers, pruneres, nectariners, etc.) es fa en laboratoris de cultiu *in vitro* a les instal·lacions de Subirats, Xile i Oregon. Amb aquest sistema es garanteix la màxima eficiència

en producció clonal (és a dir, còpies idèntiques) de plantes. Amb la seva producció *in vitro*, Agromillora abasteix el 50 % del mercat europeu i mediterrani, i domina també el mercat de zones com ara Califòrnia, Xile o Austràlia. En l'aplicació del cultiu *in vitro* en arbres fruiters, Agromillora és líder a nivell mundial.

La producció d'oliveres es fa per estaques herbàcies a Subirats. En plançons d'aquest tipus d'arbre, Agromillora també és líder a nivell mundial. Opera amb les varietats Arbequina IRTA i-18, Arboçana i-43 (originària del Penedès, que estava en perill de desaparició i es va recuperar) i Koroneiki i-38 (una varietat procedent de Grècia), totes aptes per al cultiu superintensiu. Aquest tipus de cultiu és a hores d'ara el que presenta més potencial de futur per a les productivitats per hectàrea que s'aconsegueixen i, també, gràcies a la mecanització de determinats aspectes del conreu, com ara la recollida. Ambdós factors són crítics per a reduir costos, sobretot en una situació com l'actual de caiguda de preus de l'oli, que amb molta probabilitat es consolidarà a partir de l'augment d'oferta i de la creixent implantació del conreu superintensiu.

L'estratègia competitiva d'Agromillora descansa en tres pilars bàsics: innovació, escala productiva i tecnologia de distribució.

Les tres varietats indicades, que provenen de programes de millora genètica, al seu dia van ser seleccionades per l'Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA) i se serveixen certificades pel Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya. Actualment, Agromillora està en procés d'obtenir varietats pròpies d'olivera aptes per al conreu superintensiu a partir de creuaments de les varietats actuals. En total, l'any 2008 el grup Agromillora va produir uns 17 milions d'oliveres

En plançons de vinya l'empresa es recolza en la cooperativa italiana VCR, que, com s'ha indicat, participa en el capital d'Agromillora.

L'estratègia competitiva d'Agromillora descansa en tres pilars bàsics: innovació, escala productiva i tecnologia de distribució. La innovació és consubstancial a l'empresa, que té un nom que per ell mateix indica un compromís amb la millora contínua en el sector agrícola. Agromillora té, des del 1997, un centre de recerca i desenvolupament (R+D) a Monistrol d'Anoia, equipat amb les darreres innovacions tecnològiques del mercat. Més enllà d'aquest centre, el compromís d'Agromillora amb la innovació descansa en una àmplia xarxa de contactes i acords de col·laboració amb instituts públics de recerca, d'universitats i d'altres empreses privades de diferents països, que permeten dur a terme una activitat investigadora i d'assajos tècnics de primer nivell. Darrerament, cal destacar en aquest context els nous peus de planter de fruiters (*rootpack*) desenvolupats per Agromillora i que s'estan introduint amb èxit en el mercat.

L'escala productiva permet donar resposta a la demanda de mercats en creixement i grans, com el nord-americà i els que s'estan desenvolupant a Sud-amèrica, el Nord d'Àfrica i Turquia, entre d'altres. En la implantació de conreus superintensius, en què les necessitats en nombre d'arbres són molt grans ateses les densitats de plantació

que es practiquen, les unitats de mesura pel que fa a la capacitat productiva per a satisfer els mercats han de ser pràcticament de milions.

Finalment, la tecnologia de distribució assegura un servei al client de caràcter capil·lar, en virtut del qual, sobre la base de plantes produïdes a Subirats, una xarxa de viveristes col·laboradors completen l'engreix de la planta i n'asseguren la seva arribada al mercat final.

Agromillora és una empresa amb un gran arrelament local. La majoria dels treballadors de les instal·lacions del Penedès són residents a la comarca. Alhora, en un entorn de mercat globalitzat, la vocació de l'empresa és ser internacional. No endebades, en la seva presentació hi ha tota una declaració d'intencions: «El nostre propòsit ha estat sempre investigar, desenvolupar i millorar en el sector agrícola, per tal d'aconseguir major qualitat i rendiment. A la nostra seu principal de Subirats i a les nostres filials repartides per tot el món, investiguem per millorar la producció agrícola del nostre planeta.» Unes intencions que, a la vista dels resultats, s'estan aconseguint en un àmbit productiu en què, sens dubte, queda molt de camp per córrer.

MODEST GUINJOAN

Doctor en Economia per la UAB.

Director de la consultoria Barcelona Economia, SL, i professor associat del Departament d'Economia i Empresa de la UPF.

Ha estat economista del Gabinet d'Estudis Econòmics del CEAM, cap del Gabinet Tècnic del Departament d'Indústria de la Generalitat de Catalunya, director del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), director del projecte Barcelona Moda Centre i consultor d'empreses, ajuntaments i institucions.

Ha publicat diversos llibres sobre organització i gestió i sobre estructura econòmica, territori i estadístiques i és articulista d'opinió a les seccions d'economia dels diaris *Avui* i *La Vanguardia*.

És membre del Consell Editorial de *Paradigmes*.

