

FREIXENET¹

Comenzando el año 2010, José Luis Bonet se enfrentaba, desde la presidencia del Grupo Freixenet (primer grupo multinacional vitivinícola español con un volumen de negocio superior a los 500 millones de euros) a una serie de retos externos relacionados con el sector del cava y otros internos relacionados con la organización, la propiedad y los resultados de los últimos años de la empresa. Grupo Freixenet era en esa época la principal empresa española de vinos y cavas (ver anexo1); el 75% de sus ventas eran de cava (ver anexo 2) y era a su vez propietario o distribuidor de 37 marcas diferentes de vinos, cavas y champagne (ver anexo 3).

Por aquel entonces, José Ferrer Sala, a sus 84 años, era Presidente de Honor de Freixenet. Ferrer era el accionista mayoritario de la empresa junto con sus tres hermanas y en los últimos años había dejado clara la actual generación directiva. En 1999 decidió tutelar el proceso de sucesión en la gestión y, si bien se apartó del quehacer diario, mantenía su derecho de acudir a las reuniones de la Comisión Ejecutiva, que decidía los pasos estratégicos que tomaría la compañía. La sucesión generacional estaba entonces decidida, pero a partir de la tercera generación Freixenet podría sufrir cambios. Su sobrino José Luis Bonet era por entonces el presidente, su hijo Pedro Ferrer era el consejero delegado y su sobrino político Enrique Hevia ocupaba la vicepresidencia.

José Ferrer reconocía que no existía un protocolo familiar para impedir la venta de la empresa y confiaba en que los gestores que había en 2010 *“se entiendan”*. La posibilidad de que entrara un gestor ajeno a la familia vendría, según opinión de Ferrer, con la generación posterior.

Sobre los resultados recientes, Ferrer comentaba: *“En cavas, en el año 2009 nos ha fallado Alemania, donde nuestra presencia es destacada, aunque hemos visto*

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación Raimundo García Hernández-Díaz (MBA Enero 05), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2011, 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.

aumentar las exportaciones en otros países, si bien el consumo en España ha caído. Hay dos razones que han motivado que en este ejercicio Freixenet haya reducido su cifra global de negocio. La primera es que el año pasado obtuvimos un espectacular crecimiento de hasta 8 millones de botellas vendidas en España, y a nuestros clientes les ha quedado algún stock que les ha frenado a la hora de comprar nueva mercancía, y la segunda es que hemos sufrido el descenso generalizado en el consumo”.

LA SITUACIÓN DEL SECTOR DEL CAVA Y DEL CHAMPAGNE

El sector del cava cerraba 2009 con una cifra de negocio de 929,1 millones de euros, que suponía una reducción del 5,28% respecto a los 980,1 millones del año anterior. Según el presidente del Consejo Regulador del Cava, Gustavo García Guillamet, era atribuible a la caída de las exportaciones con destino Alemania y a la reducción de los precios en el mercado interno. El sector del cava vendió 219 millones de botellas (ver anexo 4), un 3,7% menos que en 2008, de los que 88 millones correspondieron al mercado español (-0,9%) y 131 a la exportación (-5,5%). La mayor caída fue la de Alemania, su principal mercado exterior, que vendió 34 millones de botellas, un 32% menos (ver anexo 5).

Guillamet explicó que hubo un problema entre Freixenet y su distribuidora alemana y, finalmente, la bodega se hizo cargo de la distribución. Esto motivó que en el último trimestre de 2008 hubiese un stock de 10 millones de botellas en Alemania, que no se vendieron hasta los primeros meses de 2009, por lo que durante este tiempo no hubo envíos al país germano. Además, las ventas también se resintieron por la recesión económica. Sin contar Alemania, las ventas en el extranjero, afirmaba Guillamet, habían aumentado un 10,5%.

Con esos resultados, Guillamet destacaba que la del cava era la primera Denominación de Origen de vinos españoles en exportación, y consideraba que los resultados eran satisfactorios, teniendo en cuenta el marco de la crisis. Afirmaba que las perspectivas para 2010 dependían de Alemania, país que esperaba *“se fuera recuperando”*. Además, enfatizaba que los peores resultados a nivel global (nacional y exportación) de 2009 se obtuvieron en el primer trimestre, con un descenso de las botellas vendidas del 6,89%, mientras que en el cuarto trimestre hubo un ligero aumento del 0,01%, con lo que se cerró el ejercicio con una caída del 3,7%.

Las marcas de la distribución ganaron peso en 2009 hasta aumentar un 19,75%, pasando de una participación del 26,7% al 30,2%. Guillamet sostenía que el objetivo del sector no era crecer en marca blanca y argumentaba que se trataba de una realidad en un contexto de recesión. *“Creo que es un fenómeno reversible”*, sostenía. En el mercado español, el mayor consumo de cava se producía en el área metropolitana de Barcelona (ver anexo 6). Otro de los retos del sector era la desestacionalización del consumo: cerca del 40% del consumo anual se producía en el cuarto trimestre (ver anexo 7).

Según José Ferrer, se estaba produciendo una regionalización y estacionalización del consumo de vinos. *“Hemos entrado en una dinámica muy errónea, que es la regionalización y estacionalización de los vinos: vas a Valencia y el vino del catering es valenciano, ni hablar de riojas, riberas, albariños. Hay productos que se consumen en un porcentaje altísimo en las celebraciones navideñas. Estamos reduciendo los mercados y, a mi juicio, esto supone un grave perjuicio para la economía nacional, que necesita empresas fuertes para conquistar el mercado exterior. Regionalizar y estacionalizar es sinónimo de empequeñecer”.*

Tampoco era buena época para las ventas de champagne (ver anexo 8) en España, que 2009 superaron los 2,97 millones de botellas, lo que representaba una caída del 27,15% respecto a los cuatro millones de botellas de 2008. El desplome de las ventas en el mercado español se explicaba por la recesión y el descenso de los regalos de Navidad. Las caídas globales del champagne eran muy superiores a las del cava, que se posicionaba como sustituto del primero en épocas de crisis.

Pese a esa nueva bajada de las ventas en 2009, España se mantenía como el octavo mercado exterior de los vinos de champagne, por detrás de Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Italia, Japón y Suiza, todos ellos en retroceso. Las ventas totales de champagne en el mundo en 2009 fueron de 293,3 millones de botellas, un 9,1% menos respecto a 2008.

EL GRUPO FREIXENET EN 2010

En enero de 2010 el Grupo liderado por Freixenet, S.A. continuaba siendo una empresa familiar que integraba las elaboradoras de Cavas Segura Viudas, S.A., Castellblanch, S.A., Canals & Nubiola, S.A., Conde de Caralt, S.A., la bodega de vinos del Penedès René Barbier, S.A. y la elaboradora de “granvás²” Unió Cellers de Noia, S.A. Estas empresas repartían sus instalaciones entre Sant Sadurní d'Anoia (donde se habían invertido 16 millones de euros en 2008 para nuevas líneas) y Torrelavit (Barcelona).

La presencia del Grupo en la zona se completaba con una bodega de cavas y 122 hectáreas de terreno en Sant Cugat de Sesgarrigues (Barcelona). También en España, el grupo participaba, con un 98,7% del capital, en la elaboradora de vinos con Denominación de Origen Ribera del Duero, Bodegas Valdubón, S.A., ubicada en Milagros (Burgos); con un 50% del capital en la bodega de vinos del Priorat, Viticultors del Priorat, S.L., de Bellmunt del Priorat (Tarragona); con un 50% del capital, en Viñas del Monstsant, S.L.; y en Rioja, donde operaba con la filial Solar Viejo de Laguardia S.L., ubicada en Laguardia (Álava), con capacidad para 3 millones de botellas anuales.

En el plano internacional, el grupo controlaba la bodega bordelesa Yvon Mau, A. (a través de la cual controlaba el 100% de la bodega de Burdeos Grand Crus Diffusion, productora de 40 millones de botellas anuales); Henri Abelé (elaboradora de

² Ver anexo 10. Procesos de elaboración de vinos espumosos