

## **GRUPO BODEGAS MILENIO (A)<sup>1</sup>**

Javier Villasís, Director General del Grupo Bodegas Milenio, había pasado aquella calurosa tarde del mes de Julio revisando los resultados comerciales del Grupo, correspondientes al segundo trimestre de 2009, y preparando una propuesta al Consejo de Administración para corregir la tendencia que venían siguiendo los últimos años. Tras su incorporación a la empresa, tres años antes, sus principales preocupaciones se centraban en el ámbito comercial, y más en concreto, en la división de Horeca, la más importante en volumen y rentabilidad.

Tres eran los aspectos que resumían su preocupación: la continua caída de ventas; la acusada estacionalidad que se observaba en las mismas –cada trimestre se concentraban en las dos últimas semanas, con escasa actividad durante el resto, generando cuellos de botella en la producción, envasado y servicio-; y la excesiva dependencia de un solo producto, que suponía un 70% de las ventas totales de la división, a pesar de contar con un amplio catálogo de referencias.

Javier estimaba que, en gran medida, este resultado podría ser debido a una actuación poco adecuada del equipo de comerciales de Horeca. Opinaba que los sistemas de dirección de la red comercial que utilizaba la empresa, lejos de ayudar a corregir esa actuación indeseada, podían, incluso, fomentarla. Por ello, en el próximo Consejo quería presentar un plan de reestructuración para acometer estos problemas pero, antes, debía lograr convencer a los consejeros –y propietarios- de la empresa de la conveniencia y urgencia de dichos cambios.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio Villafuerte Martín, José Miguel Caballero Real y Antonio Hidalgo Pérez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2013, 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.

## **SITUACIÓN DEL MARCO DE JEREZ**

El Marco de Jerez era el conjunto geográfico del Sur de España que integraba la zona de producción y de crianza del vino con Denominación de Origen (DO) Jerez. La producción de la uva abarcaba las localidades de Jerez de la Frontera, El Puerto de Santa María, Sanlúcar de Barrameda, Chiclana de la Frontera, Chipiona, Puerto Real, Rota y Trebujena -todas ellas en la provincia de Cádiz- y Lebrija -en Sevilla-, si bien la zona de crianza se circunscribía a las localidades de Jerez, Sanlúcar y El Puerto.

En los últimos veinte años, las ventas de vinos de Jerez habían ido descendiendo todos los años (ver Anexo 1), reduciéndose en más de un 50% en el periodo, a pesar de los diferentes planes sectoriales que se habían articulado. Durante esos años, la oferta siempre había sido muy superior a la demanda. Según estimaciones del sector, el excedente en el Marco de Jerez en 2009 era de un 35% del total de sus existencias.

Este exceso de oferta había incidido en el comportamiento de los precios, con una marcada evolución a la baja y, según algunos analistas, incluso una aguda guerra de precios entre las bodegas que estaba erosionando la rentabilidad de casi todas ellas. La reducción de ventas llevaba aparejado, además, un exceso de capacidad productiva en las bodegas, tanto en la crianza del vino como en el proceso industrial (embotellado, almacenaje, etc.), aumentando fuertemente los costes de producción.

Esta situación había llevado a muchas empresas a tener pérdidas económicas y, en algunos casos, incluso al cierre. Otras veces, la solución había sido la venta o la fusión con otras empresas del sector, con el objetivo de incrementar la productividad y eficiencia en costes.

## **EL GRUPO BODEGAS MILENIO**

Bodegas Milenio surgió de la iniciativa emprendedora de D. Juan de Salinas y Enríquez a finales del siglo XIX. Este próspero comerciante había hecho una considerable fortuna con el comercio de productos locales, principalmente licores y vinos espirituosos, que distribuía en mercados locales y del Reino Unido.

En 1870 D. Juan de Salinas compró una pequeña bodega con viñas, lo que hizo que paulatinamente se fuese implicando en el proceso completo de elaboración de vinos y licores, desde la producción de la uva a la crianza y comercialización de dichos productos.

En la década de 1960, bajo el impulso de D. Fernando de Salinas González, Bodegas Milenio dio un salto cualitativo, alcanzando una consolidada posición en el mercado como bodega de productos de calidad. En esa época se adquirió una bodega en La Rioja, ampliando así la gama de productos de la empresa.

Desde el año 2000 el Grupo estaba presidido por Alberto Álvarez de Salinas, sobrino de D. Fernando, quien había seguido aumentando el porfolio de productos con la incorporación de bodegas de otras regiones productoras de vinos con denominación de origen. En 2002, se había llegado a un acuerdo de integración con una distribuidora comercial holandesa que había ofrecido nuevas posibilidades de mercado en Centro Europa y Japón. Bodegas Milenio se había configurado como un grupo empresarial en el que cada una de las sucesivas adquisiciones mantenía una razón social diferenciada, siendo Distribuidora Milenio S.A. la empresa comercializadora de todos los productos del Grupo. En 2009, la plantilla total del Grupo era de 218 trabajadores.

### **LAS PREOCUPACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Al igual que para otras bodegas del Marco de Jerez, los últimos años estaban siendo difíciles para Bodegas Milenio, especialmente en el mercado español, donde estaba lastrada por una progresiva pérdida de ventas y de cuota de mercado. La crisis del sector vitivinícola en el Marco de Jerez, el excedente de producción de vino en el Marco, la apertura de los mercados internacionales a otros vinos y licores de países con costes mucho más competitivos, la pérdida de consumo de los productos propios de Jerez, unido a la agresiva política comercial de las grandes superficies y la proliferación de la marca blanca, configuraba un panorama ciertamente complejo y preocupante para los accionistas de Bodegas Milenio.

La contratación de Javier había sido una apuesta personal de Alberto Álvarez de Salinas, presidente del Consejo de Administración y Consejero Delegado del Grupo. El Consejo estaba formado por representantes de la ya extensa familia fundadora del Grupo. Javier había desarrollado su experiencia profesional previa en una multinacional de asesoramiento empresarial, especialmente en las áreas de Contabilidad, Auditoría, Finanzas y Consultoría Estratégica. En ese puesto había trabajado para varias bodegas de la zona, incluyendo una reciente colaboración con Bodegas Milenio, en la que Alberto le había conocido y valorado sus cualidades profesionales. Había pensado en Javier para encauzar la difícil situación empresarial que estaba atravesando la empresa. Era la primera vez que se encomendaba a alguien ajeno a la familia la máxima responsabilidad de gestión del negocio y era consciente de las reticencias que este hecho originaría. En 2006, año de su incorporación al Grupo como Director General, Javier rondaba los cincuenta años.

Javier asumió entusiasmado el reto. En los primeros años había logrado mejoras importantes para el Grupo en sus ámbitos financiero, organizativo y productivo. Sin embargo, al abordar cuestiones relativas a la estructura comercial, se había encontrado con las reticencias de varios miembros de la familia que, además de ser consejeros de la empresa, ocupaban cargos directivos en la misma.

Uno de ellos era Antonio de Salinas López, Director Comercial del Grupo y persona de reconocido prestigio interno y externo por sus más de veinte años en la actividad comercial en el sector. Cuando Javier le había presentado algunas de sus ideas para