

UNIVERSITE DE NANTES

ANNEE : 2006-2007

U.F.R DE LANGUES
CENTRE INTERNATIONAL DE LANGUES
DEPARTEMENT Langues Etrangères Appliquées et département d'espagnol

SESSION 1- 1er semestre

DATE : 12/01/ 2006

HEURE : 11h30

SALLE : CIL 445

DUREE : 2 heures

DIPLOME **Master** NIVEAU **1** CYCLE **2**

INTITULE DE L'EPREUVE : **Langue de spécialité** UE **72**

Epreuve pour ~~DA~~- DA& ASSIDUS
(rayer la mention inutile)

NOM DU PROFESSEUR RESPONSABLE : **Melle SINTAS**

OBSERVATION DU PROFESSEUR : *Aucun document autorisé*

FREIXENET

Tras la lectura del documento adjunto, conteste a las siguientes preguntas:

1/- ¿En qué la evolución de Freixenet es típica de las empresas familiares españolas?

2/- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de Freixenet en el mercado nacional e internacional?

3/- ¿Cuáles son todas las soluciones encontradas por Freixenet a la hora de internacionalizarse? ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen? (Piense en explicar las razones por las que Freixenet opta muy poco por la *joint-venture*)



Freixenet: internacionalización y liderazgo, parte de su código genético

A Freixenet no se le han subido las burbujas del éxito a la cabeza. A pesar de ser el principal productor de vinos espumosos del mundo y una de las marcas españolas más reconocidas internacionalmente, sabe que nunca puede bajar la guardia. Esta empresa familiar, que ya exportaba vinos a las colonias en 1830, se ha convertido en una multinacional del cava gracias a una acertada estrategia de marketing, a una intensa acción comercial y al acierto a la hora de combinar los lazos familiares con la gestión profesional. Presente en cerca de 150 países, Freixenet no se conforma con lo conseguido y quiere incrementar su presencia internacional. Universia-Knowledge@Wharton ha entrevistado a su presidente, Josep Lluís Bonet, para conocer las claves de esta transformación en el tiempo y los retos más inmediatos.

Freixenet y la familiar Ferrer son una misma cosa. Josep Lluís Bonet Ferrer, actual presidente y nieto de los fundadores, así lo atestigua. "Freixenet es un proceso de toda una vida, de una familia empresarial", asegura. Sus abuelos, Pedro Ferrer Bosch y Dolores Sala Vivé, sembraron los cimientos de la empresa, que se constituyó oficialmente en 1889 con sede en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona, España). Con este gesto retomaron la actividad vinícola de la familia, cuyos orígenes se remontan a la antigua *Casa Sala*, que ya exportadora vinos a las colonias a principios del siglo XIX, aunque el negocio fracasó por una grave plaga (el insecto de la filoxera) que asoló las viñas europeas en esos años.

Entonces, la familia Ferrer-Sala se lanzó a la producción de cava, equivalente español del champán, y embotelló sus primeros espumosos en 1914. "Mi abuelo planteó ya los inicios de una inquietud internacionalizadora", señala Bonet. En 1935, comienza la epopeya comercial de Freixenet al establecer su primera empresa para la elaboración de vinos espumosos en New Jersey (Estados Unidos). Pero la mala suerte volvió a sacudir al Freixenet. En 1936, coincidiendo con el arranque de la Guerra Civil Española, mueren Pedro Ferrer y su hijo mayor y Freixenet, huérfana de liderazgo, ve como se trunca su aventura americana.

La familia recupera esta empresa cuando termina la guerra, en 1939, gracias al empuje de Dolores Sala, viuda de Ferrer, y de su hija, madre de Josep Lluís Bonet. Durante décadas, consiguieron volver a enderezar la compañía. Pero hubo que esperar hasta la década de los 60 para presenciar el gran desarrollo de Freixenet. "José Ferrer toma el mando a finales de los 50 y se produce un plan de modernización en todos los terrenos: tanto productivo como comercial y publicitario". Es cuando Freixenet se anuncia en la recién nacida televisión española. Ahora, cincuenta años más tarde, los anuncios navideños de Freixenet son un acontecimiento tan esperado en España como el sorteo de Lotería o la llegada de Papá Noel y los Reyes Magos.

El marketing, su seña de identidad

Josep Lluís Bonet se incorpora al negocio familiar en el año 65, y en el 66 comienza su andadura como director comercial. Bonet se había dedicado hasta entonces a la docencia universitaria, su vocación, pero tuvo que abandonarlo temporalmente por enfrentamientos con el rector de la Universidad de Barcelona. En el año 69 retoma la carrera universitaria que, a partir de esa fecha, compagina con su labor al frente de Freixenet.

Profesor titular de Economía Política y Hacienda Pública en la Universidad de Barcelona, es considerado el *alma mater* de la internacionalización y del crecimiento del grupo.

Para conseguirlo, llevó a cabo dos cambios fundamentales. Primero, se decidió "apalancar el desarrollo de Freixenet en una marca que ya existía en la casa pero de manera marginal: *Carta Nevada*", recuerda Bonet. Decidieron colocarlo como producto estrella, "porque era muy espectacular y único. Cuando lo hicimos la incredulidad era total", añade. A esta revolución le acompañó el desarrollo de la red comercial y la aplicación de nuevo concepto de comercialización: ir vendiendo de tienda a tienda, pero manteniendo los distribuidores. De este modo, los propios vendedores de Freixenet apoyaban a los distribuidores. La experiencia fue un éxito.

Como guinda final, Freixenet apostó por la publicidad y la comunicación, especialmente, para lanzar al estrellato a Carta Nevada. Bonet recuerda que el año 72 marca un antes y un después. Entonces se eligió la burbuja como símbolo y auténtico protagonista de los anuncios publicitarios de la compañía, que se diferencian del resto por su mayor duración, acierto estético y por fichar a grandes estrellas de Hollywood para protagonizarlos.

La idea del anuncio surge del propio Bonet que, guardando reposo durante una enfermedad, se fijó en un nuevo tipo de publicidad institucional de unos 3 minutos de duración que admitía un máximo de cinco menciones de la marca. En cuanto volvió al trabajo, propuso adaptar este formato a la historia del champán, presentando sus valores y cualidades desde el punto de vista de consumo. Bonet pensó en el niño, icono de Freixenet, que había inventado su abuelo en los años 20 para los anuncios. Pero luego se consideró más acertado modernizar el concepto y se creó un equipo de trabajo.

En una de las sobremesas dedicada a hablar sobre el tema, uno de los directivos dijo "soy una burbuja". Desde ese momento, los comerciales se apoyaron en la burbuja con apariencia *art deco*, una transmutación del niño de Freixenet. Apenas cinco años más tarde, en 1977, esta burbuja se puso a bailar al ritmo de Liza Minelli. Sus pasos fueron seguidos por otras celebridades como Sharon Stone, Andy McDowell, Kim Basinger, Antonio Banderas y Penélope Cruz. La elección de cada estrella siempre ha estado precedida del interés mediático del momento, lo que ha permitido disparar la popularidad del anuncio. "Seguimos la expectativa que se nos demanda, siempre hemos seguido esa línea", explica Bonet. Recientemente se ha anunciado que Pierce Brosnan, el agente 007, y Nieves Álvarez, la top model española, serán los protagonistas del anuncio navideño de 2004.

De una empresa familiar a multinacional

Pero no sólo de imagen se han alimentado las burbujas de Freixenet. El grupo que dirige la familia Ferrer fue una de las primeras empresas españolas en lanzarse abiertamente a la aventura internacional. Su aventura comienza antes de que España se convirtiera en miembro de la Unión Europea, y mucho antes del auge del expansionista español, que tuvo lugar en la década de los 90. Bonet también destaca que la apuesta por la internacionalización responde al "sentido de la oportunidad. Cuando se ha visto una oportunidad, se ha ido a por ella con una inquietud y tenacidad muy grande", señala Bonet.

Considerado un hombre perseverante y fiel a sus ideas, Bonet pone como ejemplo de este espíritu la experiencia en tierras inglesas, donde la filial estuvo en números rojos durante veinte años, hasta que se cumplió el objetivo de convertirlos en negros. "El que gana la batalla de Inglaterra gana la batalla mundial", asegura en el tono imperialista que mantiene a lo

largo de toda la entrevista. El tiempo le ha dado la razón, y actualmente Freixenet es el mayor fabricante de vino espumoso del mundo y el principal exportador de cava, con el 80% del total.

Otro pilar del éxito de Freixenet es la calidad del producto. "Si no tienes calidad no puedes ir por el mundo", dice Bonet. Esta calidad, "se dobla con *Cordón Negro*, producto que se introduce a partir del año 74 y que tiene un éxito monumental en Estados Unidos". El presidente se siente especialmente orgulloso de este logro y explica como a partir de *Cordón Negro*, una variedad del champán, ha conquistado gran parte del mercado estadounidense. Este éxito va acompañado de una organización comercial organizada a partir de 60 *prime importers* repartidos en los distintos Estados. Se trata "de una red importante que se anima desde la oficina de Nueva Jersey, donde se estableció por primera vez Pedro Ferrer. Este detalle denota el espíritu que hay detrás de esta epopeya", afirma para sacar a la luz las raíces del actual espíritu de la compañía.

Luego vino Europa, justo antes de la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE), la adquisición de unas 380 hectáreas en el valle californiano de Sonoma en la década de los 80, bodegas en México y bodegas de champán en Reims, Francia. Recientemente, Freixenet ha apostado por invertir en los vinos de países emergentes y ha entrado en Chile, de la mano de una cooperativa local, y en Argentina, con la compra de viñedos. En India, un país con más de mil millones de habitantes, la empresa negocia con socios locales para establecer una red comercial en el país. Esta es otra carrera de fondo para Freixenet, ya que se trata de un mercado difícil por los altos impuestos gravados a las bebidas alcohólicas. Con esta iniciativa, la empresa intenta reforzar su presencia en Asia donde únicamente cuenta con red de ventas en China y Japón.

Además, la estrategia seguida difiere de un país a otro según la distancia cultural y el grado de desarrollo. "En el caso de China, o de India somos mucho más cautelosos. Arriesgamos menos, pero no en compras ni en ventas. Más que nada, la diferencia es que somos mucho más prudentes. En cada sitio tú marcas el ritmo. Puede ser acelerado o no, con criterios de oportunidad; se ralentiza en determinados mercados que no ves claros". La línea de actuación que prima en Freixenet es el pragmatismo que, para Bonet, significa "adaptarse a cada mercado pero con una visión de conjunto". La empresa generalmente establece filiales propias en cada país, pero, dependiendo de la complejidad del mercado, puede optar por otras fórmulas, como las *joint venture*, aunque suele ser lo menos habitual.

"La estrategia de Freixenet se basó exclusivamente en alianzas locales, porque no necesitaba acelerar su proceso de expansión internacional gracias a que éste ya venía de muy atrás", señala Esteban García Canal, profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo y coautor de un trabajo de investigación sobre Freixenet. Esta estrategia, que ha funcionado muy bien en Freixenet, puede no ser la más apropiada para otras empresas porque "se corresponde con un proceso de internacionalización gradual, de ritmo lento. En empresas que lleven retraso en su proceso de expansión, este modelo les limita mucho", añade.

Un modelo que, sin embargo, ha dado excelentes frutos a Freixenet. Desde 1976 hasta 1985, la empresa pasó de exportar 300.000 botellas, que en aquel entonces representaban el 12% del total de las exportaciones del sector, a exportar 20 millones botellas, un 72% del total, señala Manuel Durán Samaranch, Adjunto a la Presidencia y Director de Freixenet (DWS) Ltd. de Gran Bretaña, responsable en aquellos años de la Dirección de Comercio Exterior.

¿Un futuro lleno de celebraciones?

El pasado abril, el grupo cerró su último ejercicio fiscal con un beneficio neto de 21,8 millones de euros, un 14,8% menos que en 2003. Bonet resta importancia a esta caída y la atribuye a la actual fortaleza del euro. No es la primera vez que Freixenet se enfrenta a un contexto como el actual. "Esto ya lo hemos vivido varias veces, cuando hay un tipo de cambio que constituye un riesgo macroeconómico es un mal asunto, porque hace perder potencial en una lucha por la ocupación de mercados en el mundo. Te puedes encontrar que por la misma venta de productos recibes muchos menos ingresos y esto afecta a la cuenta de resultados. Muchos pueden quedar eliminados del juego", señala Bonet. Y añade: "el que resiste gana. Pero claro, hay que resistir".

Un reto importante al que se enfrenta la compañía para continuar alimentando su crecimiento es "trasladar a los consumidores la idea de que el cava o el champán es algo más que una bebida para celebraciones muy especiales". Una aventura en la que no puede ir sólo, sino "que es muy importante la cohesión del sector cava", señala Bonet. Una hermandad que no es fácil de conseguir. Freixenet lo ha vivido en sus propias carnes con la denominada *Guerra del Cava* que le ha mantenido enfrentado judicialmente con Codorníu, su principal competidor en España, a consecuencia de las denominaciones de origen. "Creo que este episodio no se debía de haber producido y nos han hecho perder a todos 10 años. Esta guerra ha sido mala para el sector y para los que nos hemos visto involucrados en esa guerra no querida", señala Bonet.

La *Guerra del Cava* se remonta a 1996, cuando Codorníu presentó una demanda contra su competidor en el Servicio de Defensa de la Competencia por vender como si fuese cava un vino espumoso. La respuesta de Freixenet no se hizo esperar, ya que denunció que Codorníu utilizaba la variedad de uva *pinot noir*, que tampoco está autorizada para la producción de cava blanco. El caso llegó a los tribunales y, en 1997, el Ministerio de Agricultura multó a Freixenet con dos millones de euros. Pero la multa fue suspendida por el Tribunal Supremo en 2000. El alto tribunal tiene pendiente todavía la resolución de otro de los frentes legales que abrió la disputa.

El futuro es otro de los interrogantes que suelen plantearse en empresas tan familiares como Freixenet. Por el momento, Bonet no oculta que su vocación es aprovechar los lazos de sangre, "pero eso no quiere decir que en un futuro no nos planteemos otras posibilidades". Actualmente, la cúpula directiva está formada por 6 miembros de la familia que trabajan codo a codo con los miembros de la llamada *casi familia*, descendientes en algunos casos de gente que ya trabajaba con los primeros fundadores de Freixenet.

Renunciar a su ADN familiar podría ser un error, ya que, según García Canal, es la principal ventaja de Freixenet frente a sus competidores. "Ha transmitido el espíritu emprendedor entre las generaciones, y eso mantiene a la familia más cohesionada que otras empresas familiares." Para el propio Bonet, el secreto de su éxito es "una combinación de talento y mucha tradición. Los conocimientos que vienen de antes de mis abuelos no tienen precio, y se han ido adaptando por medio de la innovación a los tiempos. También hay una tenacidad radicada en una voluntad de ser y ganar. Esto existe y esperamos que siga existiendo", concluye.

Publicado el: 9/22/04