

Como en otras ocasiones en que se ha abordado monográficamente el estudio de un tema económico de interés general, se ha considerado conveniente acompañar los artículos, donde se plasman las conclusiones de trabajos de investigación, con las opiniones de quienes mantienen una relación más directa, como agentes o protagonistas, con el tema abordado.

Pues bien, en este volumen dedicado al diagnóstico de la situación competitiva de la industria española y a la búsqueda de acciones dirigidas a mejorarla, se ha querido incluir la opinión de algunos empresarios por ser, en definitiva, los principales artífices o responsables, tanto de la actual posición competitiva de nuestra industria como de su evolución futura.

Por consiguiente, en las páginas que siguen se recogen las opiniones al

respecto de tres empresarios que desarrollan su actividad en tres ramas bien significativas de la industria española: bebidas, textil y maquinaria electrónica. Más concretamente, cada uno de ellos ofrece un breve relato sobre su particular entorno competitivo y las estrategias que siguen para ganar cuotas en los mercados nacional e internacional.

Como se señaló en la introducción editorial, la experiencia de estos empresarios no puede considerarse, lamentablemente, representativa de la empresa media industrial, pues corresponde a empresas que se encuentran entre las que parecen estar afrontando con más solvencia la situación económica tan comprometida que está viviendo la industria.

LA COMPETITIVIDAD DEL CAVA: EL CASO FREIXENET

Jose Luis BONET
Director General Adjunto de Freixenet

PARTIENDO de la base de que, esencialmente, la competitividad de la economía española, es la competitividad de sus empresas, resulta de interés referirse a los factores que determinan ésta en el sector del cava a partir de la consideración de la trayectoria y la estrategia de su empresa líder: Freixenet.

Como es sabido, el cava es un vino espumoso elaborado por el método tradicional (Champenoise).—consistente en que se produce la segunda fermentación del vino base en cada botella y que envejece mediante una crianza en cavas— a partir de las variedades autorizadas en la región determinada del cava, cuyo núcleo esencial es el Penedés vitícola, siendo San Sadurní d'Anoia su capital indiscutible.

El cava, que nació a finales del siglo XIX como una imitación del champagne, se consolidó a partir de la Gran Guerra Europea y los felices 20 en el mercado español, superó —no sin traumas— los desastres de la guerra civil española y las penurias de posguerra y desarrolló su gran crecimiento en el mercado interior en los años sesenta y setenta.

Este crecimiento, realmente espectacular, se consolidó en los años ochenta, en los que el cava adquirió una notoriedad y un prestigio grande como producto y como sector, hasta alcanzar el significado de verdadera señal de identidad del país. Por otra parte, la entidad económica del sector

se hizo evidente, al tiempo que se desarrollaba un cierto tejido sectorial. Así las empresas elaboradoras, por ejemplo, pasaron de ser 65 en 1977 a 252 en 1992. Del crecimiento cuantitativo del sector da cuenta el cuadro n.º 1, relativo a las cifras producidas.

Fue en los años setenta, precisamente, cuando se pusieron las bases de la competitividad del cava que permitieron su acceso y su éxito en el mercado mundial. En concreto, se llegó a la ventaja comparativa desde la combinación de unos salarios y un coste de materias primas relativamente favorables y el logro de unas economías de escala en la producción, a partir de un progreso técnico que supuso el mantenimiento y el perfeccionamiento de la calidad y del método de elaboración, pero incorporando la automatización en los movimientos de botellas en proceso. El resultado fue un producto que tenía la relación calidad-precio mejor del mundo. A partir de ahí fue posible la internacionalización del cava mediante la exportación. Quien lideró fundamentalmente este proceso fue la empresa familiar catalana Freixenet.

Freixenet había sido fundada por el matrimonio formado por Pedro Ferrer Bosch y Dolores Sala Vivé alrededor de 1920, mediante la reconversión del negocio de vinos de la Casa Sala, y ellos consolidaron la empresa y establecieron los principios fundamentales de su cultura empresa-

rial: El sentido de la misión que se enraiza en un modelo de organización familiar; la preocupación obsesiva por la calidad y la excelencia; el compromiso en la especialización en el mundo de los vinos de calidad y, en particular, en los vinos espumosos elaborados por el *methode champenoise*; la vocación universal; el afán de logro, el espíritu de iniciativa y la capacidad competitiva; la constante búsqueda de una síntesis entre la tradición y el progreso.

Freixenet ha logrado imponerse en el primer lugar del *ranking* mundial y penetrar y consolidarse en los mercados mundiales más significativos: Estados Unidos, en la primera parte de los ochenta, y Europa en la segunda parte de la misma década.

En el cuadro n.º 2, puede comprobarse el crecimiento del cava en los países de la Comunidad Europea.

Por último, en esa década prodigiosa de los ochenta, Freixenet no sólo se afirma internacionalmente mediante la exportación, sino que se transnacionaliza con sus implantaciones en Sonoma (California), Reims (Champagne) y Ezequiel Montes (Querétaro).

En todo caso, el cava se encuentra universalizado. Los tres millones de botellas de cava exportadas en 1975 se habían convertido en casi cincuenta millones en 1989. Detrás de ese éxito espectacular —protagonizado en un 70 por 100 por Freixenet— se encuentra un gran sentido de la misión, bastante imaginación y tenacidad, un esfuerzo comercial y publicitario sin precedentes en nuestro país y en un cierto sentido «imperialista».

Debe destacarse en el logro de la privilegiada situación del cava en el mundo, además de la acción de las grandes marcas lo-

comotoras —sobre todo Freixenet, como se ha apuntado—, los esfuerzos colectivos de afirmación y promoción sectorial, realizados desde instituciones como el Consejo Regulador de los Vinos Espumosos, el Instituto del Cava, la UCEVE (Unión de Creadores y Elaboradores de los Vinos Espumosos) y la Cofradía del Cava, y la institucionalización del cava como v.e.q.p.r.d.; es decir, vino espumoso de calidad elaborado en región determinada. Esto ha significado —desde la aprobación del Reglamento Comunitario de 14 de julio de 1989—

el reconocimiento universal para España del cava como identidad exclusiva al máximo nivel o categoría, junto al champagne por ejemplo.

Desde 1990, se inicia un trienio de *impasse*, en el que se produce un descenso de alrededor del 12 por 100, concretamente los años 1990 a 1992, tanto en el mercado interior como en la exportación. Las razones del *impasse* se encuentran en tendencias político-sociales negativas, como las campañas antialcohólicas que, injusta e indiscriminadamente, afectan al

vino de calidad y en circunstancias económicas adversas, como ha sido la recesión económica mundial, agravada, en el caso español, por una política económica que, erróneamente, ha sacrificado la iniciativa empresarial bien dispuesta: los altos tipos de interés, la peseta sobrevalorada, el exceso en la represión fiscal y la debilidad o inexistencia de la política de rentas han llevado a las empresas con posibilidades a ponerse a la defensiva y a dar prioridad al ajuste.

En todo caso, el esfuerzo de Freixenet, por ejemplo en el man-

CUADRO N.º 1
EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE CAVA
(En miles de botellas)

Año	Mercado interior	Exportación	Totales
1900	—	—	200
1910	—	—	400
1920	—	—	1.000
1930	—	—	2.400
1940	—	—	2.400
1950	—	—	5.700
1960	—	—	10.500
1970	—	—	47.000
1971	—	—	49.000
1972	—	—	51.000
1973	—	—	54.000
1974	53.458	3.542	57.000
1975	57.995	3.045	61.000
1976	61.551	4.449	66.000
1977	67.500	5.535	73.035
1978	70.000	5.888	75.888
1979	72.000	8.976	80.976
1980	72.000	10.048	82.048
1981	74.500	13.896	88.396
1982	80.973	17.952	98.925
1983	80.075	22.925	103.075
1984	82.581	26.419	109.000
1985	82.650	28.852	111.502
1986	84.303	31.044	115.347
1987	89.000	40.670	129.670
1988	91.670	47.270	138.940
1989	93.878	48.122	142.000
1990	92.500	47.226	139.726
1991	89.725	44.827	134.552
1992	85.238 (*)	45.374	130.612

(*) Provisional.

CUADRO N.º 2
EXPORTACIONES DE CAVA A LOS PAISES DE LA CE
 (En miles de botellas de 75 cl.)

<i>País</i>	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Alemania	2.161	4.639	8.090	9.441	10.714	10.985	13.084
Reino Unido	1.225	1.754	2.149	2.424	3.230	3.178	3.067
Italia.....	500	517	928	981	991	1.054	1.165
Dinamarca.....	367	412	418	674	696	540	835
Holanda.....	218	333	437	712	827	957	812
Bélgica y Luxemburgo.....	401	343	467	393	418	408	438
Francia.....	38	85	391	460	556	425	194
Grecia.....	5	44	67	99	103	128	115
Irlanda.....	42	72	26	129	93	108	111
Portugal.....	218	122	62	42	125	40	91
	5.175	8.321	13.035	15.355	17.753	17.823	19.912
Diferencia (Porcentaje +/-)	+21	+60	+56	+17	+15	+0,41	+11
Porcentaje CE sobre exportaciones totales	17	20	27	32	38	40	44

tenimiento de su posición privilegiada en los mercados mundiales ha resultado fructífero desde el mismo momento en que las turbulencias de septiembre de 1992 han determinado el proceso devaluador de la peseta, en busca de su verdadero valor. Las exportaciones han vuelto a recobrar ímpetu de crecimiento y la recuperación de márgenes anima al progreso del cava en los mercados mundiales. La expectativa de incremento en la exportación en 1993 supera el 10 por 100 en volumen y el 30 por 100 en importe. Además, para una empresa española, exportar ahora constituye una ventaja muy considerable en un tiempo en que el mercado español se halla, evidentemente, deprimido.

Así las cosas, está previsto que el primer Consejo Regulador del cava se constituya en julio de 1993, con misiones de garantía de calidad, defensa del marco institucional, y promocionales para el cava. Debe conseguirse que desde la cohesión sectorial, el Consejo Regulador del Cava se

configure como un instrumento estratégico clave para el progreso del sector, en el que puedan apoyarse las empresas con sentido de la misión, la excelencia y el esfuerzo. De esta forma, Freixenet como empresa líder del sector, y el propio sector pueden ofrecer incluso un modelo extrapolable, como mínimo, a los excelentes vinos de calidad con que cuenta España.