



ALIANZAS PARA LA INTERNACIONALIZACION DE FREIXENET

El 14 de octubre de 1999 estaba reunido un pequeño comité compuesto por algunos de los más altos directivos de Freixenet, intentando decidir cómo enfocar la expansión por nuevos mercados. Todos ellos llevaban ya tiempo en la empresa y habían sido testigos, incluso se podría decir «culpables», de la carrera de éxitos internacional de la compañía. Decidieron que lo mejor sería hacer un pequeño repaso de la trayectoria ya marcada para decidir cuál sería el mejor plan de expansión.

1. Antecedentes de la compañía

Francesc Sala i Ferrés fundó en 1861 la «Casa Sala», primera marca exportadora de vinos en Sant Sadurní d'Anoia. Su hijo Joan Sala i Tubella siguió con el negocio, y tras la boda de su hija Dolors Sala i Vivé con Pere Ferrer i Bosch, inició su andadura de la empresa Freixenet en 1914. Freixenet, S.A. era una empresa familiar dedicada a la producción de cava, donde los Sala aportaron su experiencia en el negocio y sus vivencias en el mercado extranjero, mientras Pere Ferrer aportó las instalaciones y las viñas.

Desde el primer momento optaron por elaborar exclusivamente cava, un vino espumoso natural, siguiendo el método utilizado en la Champagne (Francia) desde hacía un par de siglos. En los años veinte y treinta, el impulso de los fundadores y la calidad probada de sus productos ya había procurado notoriedad a la firma a escala nacional e incluso se iniciaron gestiones destinadas a situarlo en los mercados exteriores. Primero la guerra civil española, y la segunda guerra mundial después, ralentizaron el desarrollo de la empresa. Pese a todo, en el año 1941 se lanzó el que, con el tiempo, se convertiría en uno de sus productos estrella, el cava Carta Nevada. En 1974 la empresa lanzó el cava Cordon Negro, que a la

Caso preparado conjuntamente por los profesores Africa Ariño del IESE, Esteban García Canal de la Universidad de Oviedo, Cristina López Duarte de la Universidad de Oviedo, Josep Rialp de la Universitat Autònoma de Barcelona, Ana Valdés de la Universidad de Oviedo y Llanos Gallo, asistente de investigación del IESE. Basado en la investigación del Centre d'Economia Industrial: «Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas».

Copyright © 2000, IESE y Centre d'Economia Industrial.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE y del Centre d'Economia Industrial.

Ultima edición: 19/5/00

postre se convertiría en el cava líder en exportación. Fue a principios de los años 70 cuando se intensificaron las gestiones para llegar a los mercados internacionales. En aquellos momentos a la compañía se le presentaban dos opciones:

- Luchar por el liderazgo nacional.
- Empezar una expansión internacional.

Finalmente la dirección de Freixenet se decantó por la segunda opción, iniciando una actividad internacional muy intensa basada en exportaciones, que se mantenía a un ritmo creciente (Véanse Anexos 1 y 2). A partir de 1992, el principal mercado de exportaciones fue el alemán, distanciándose cada vez más del segundo en importancia, que era el estadounidense.

La estrategia de expansión tanto nacional como internacional constituyó siempre uno de los pilares básicos de la empresa. Para mantener su crecimiento se buscó tanto el aumento de las ventas como las adquisiciones de otras empresas parecidas a la suya. Algunos ejemplos de éstas fueron las compras, en 1984, de Segura Viudas y Castellblanch, que empujaron al equipo directivo a buscar nuevos mercados para la capacidad adicional de producción que incorporaban (Véanse Anexos 3 y Anexo 4).

2. Líneas estratégicas

Freixenet, era una empresa moderna, innovadora y muy dinámica. Su planteamiento estratégico siempre estuvo enfocado a mantener y mejorar sus ventajas competitivas, implantando una gran variedad de fórmulas que aumentaran su crecimiento internacional. No obstante, existía un predominio del empleo de plataformas comerciales propias para defender la competitividad de sus productos en los principales mercados. Esta estrategia de crecimiento se desarrolló siempre sin perder su carácter de empresa íntegramente familiar.

La trayectoria de la empresa se podía resumir en cinco constantes:

- Calidad apoyada en la investigación y en la modernización.
- Originalidad en la presentación de productos y comunicación mediante campañas publicitarias.
- Política comercial flexible y efectiva; en el mercado doméstico, a través de una organización propia, y en el exterior, a través de filiales.
- Clara vocación internacional.
- Presencia en los acontecimientos culturales, cívicos y deportivos más relevantes.

3. Estrategia internacional

Primeros Proyectos

Durante el primer cuarto de siglo, la internacionalización de Freixenet se redujo a exportaciones esporádicas, hasta que en los años treinta el destino se fijó en Estados Unidos, no en Europa. En los años cincuenta el heredero, José Ferrer Sala, viajó por Europa para estudiar las posibilidades de sus productos en esos mercados. El primer intento se desarrolló

en el Reino Unido, favorecido por el elevado consumo de champaña y la ausencia de viñedos y marcas locales. A pesar de esas buenas perspectivas, se encontraron con la necesidad de asociarse con una compañía inglesa para la distribución, ya que nadie quería tomar por su cuenta la representación de un cava español, la devaluada imagen que tenían sus productos.

Freixenet se asoció finalmente con Direct Wines Suppliers (DWS), si bien las expectativas en dicho mercado fueron superiores a los resultados obtenidos realmente. A pesar que DWS fue un lastre del que deberían haberse desprendido al poco tiempo de empezar con ellos, no lo hicieron creyendo que al final funcionaría imprimiendo aires más dinámicos y emprendedores en la gestión, demasiado conservadora durante años.

La Expansión Internacional

En los años 60, José Ferrer fue a Estados Unidos para explorar las posibilidades del mercado norteamericano, como ya había hecho su abuelo,. Firmó un contrato con un representante de Nueva Jersey, Frank M. Haley, para distribuir los cavas por todo el país; pero las exportaciones crecieron muy lentamente durante las décadas de los sesenta y los setenta, al ser el apoyo comercial insuficiente: un solo distribuidor no podía cubrir de forma eficaz un mercado tan extenso. A partir de los años ochenta las exportaciones mejoraron al cambiar la política de distribución (se pasó a tener un representante por estado) y en 1985 Estados Unidos suponía ya el 70% de las exportaciones totales de la empresa. A pesar de esta mejora, Freixenet prefirió analizar concienzudamente el proceso para poder identificar posibles obstáculos al mismo, que se identificaron, como ya se ha señalado, en la distribución: un único representante no podía cubrir adecuadamente un país tan extenso y con diferencias regionales tan importantes. Ello motivó que, al finalizar el contrato existente, en lugar de renovarlo, se creara en Nueva Jersey la filial Freixenet USA Inc. Con ello la distribución se descentralizó en aproximadamente 50 importadores-distribuidores independientes, quedando la propia filial como una sociedad de marketing que daba apoyo a cada distribuidor y realizaba una presión constante a los vendedores.

La política de expansión de Freixenet nunca se ha destacado por el uso de alianzas estratégicas, sino más bien por la implantación de filiales propias en otros países, como se ha visto anteriormente. Los motivos para no llevar a cabo alianzas, según comentaba recientemente en una entrevista José Ferrer, eran que no creían que como instrumento pudieran funcionar adecuadamente porque los objetivos de la empresa y las circunstancias cambiantes del mercado no lo permitían. Sin embargo, hay que decir que algunas alianzas se desarrollaron con éxito (Véanse Anexos 5 y 6).

En 1983, Freixenet recibió una propuesta de Savin, una productora de «granvas» de L'Aixartell, para establecer una alianza por la cual Freixenet cedió la marca Dubois. Esta reducción de casi seis millones de botellas de Dubois permitió a Freixenet utilizar la capacidad de las cavas para la expansión de Cordon Negro, un cava muy valorado en Estados Unidos. En 1984 fue Domecq, una productora de vinos y brandies, la que promovió una alianza que le permitiera distribuir sus productos en Estados Unidos a través de la citada red comercial. Crearon una marca al 50%, Lembey, repartiéndose beneficios y gastos de marketing y encargándose Freixenet de la producción de esta nueva marca. También en 1984 se estableció una alianza con Henkell, creando otra sociedad participada equitativamente por ambos socios para comercializar la marca Don Cristóbal en Alemania.

A principios de 1989, Freixenet firmó un preacuerdo con una corporación china (Chang Yu Pioneer) para producir conjuntamente un cava tipo «champenoise». La intención