

CASO DE ESTRATEGIA

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

BODEGAS MIGUEL TORRES S.A.

Caso preparado por Ricardo Cospedal García para la EOI

Caso Bodegas Miguel Torres S.A.

Índice

0) Presentación del caso

1) El sector vitivinícola:

- a) El sector en España
- b) El sector en el mundo
- c) La estrategia española

2) La empresa Bodegas Miguel Torres S.A.:

- a) Breve historia
- b) Datos relevantes sobre la empresa en la actualidad
- c) Valores, filosofía y atención al medio ambiente
- d) Sus productos

3) El proceso de internacionalización

- a) Inicios
- b) Los hitos más relevantes
- c) La estrategia internacional de la empresa
- d) La experiencia en China

4) Cuestionario de preparación

0) Presentación del caso¹

En septiembre de 2003 un ejecutivo de la empresa Miguel Torres S.A. se encontraba en China donde había pasado los últimos cuatro años de su vida trabajando para la empresa.

Miguel Torres S.A. había experimentado un crecimiento notable en los últimos años y había realizado un gran esfuerzo en consolidar sus mercados fuera de España. Los productos Torres podían adquirirse en más de 100 países y su estructura orgánica estaba diseñada para hacer frente a su creciente actividad exterior. La empresa había iniciado sus operaciones en China en los años 80 centrandose su actividad en la exportación directa de sus marcas. En 1997 y tras considerar que el mercado merecía una atención más comprometida, se decidió a crear un joint-venture y mantener una presencia más activa en el país.

Tras entrar en contacto con una empresa de origen americano pero con una importante presencia y experiencia en China, Torres destacó a un profesional de la casa como responsable del negocio para su desarrollo y para consolidar el que se consideraba que podría ser un importante mercado en un futuro inmediato.

En 2003 el ejecutivo de Torres, tras un considerable esfuerzo por posicionar a la empresa, contaba con la confianza de sus jefes en Vilafranca, pero a la vista de los resultados obtenidos en los últimos años, urgía tomar una decisión sobre el futuro. Desde la inversión inicial en 1997 y hasta 2003, Torres había gastado más de un millón de euros en su negocio en China. Las ventas brutas en 2003 habían sido de 1.000.000 € y los márgenes de la explotación no eran los esperados. Aunque el mercado presentaba datos que permitían cierto optimismo, lo cierto es que la complejidad del mismo aconsejaba cierta prudencia y un planteamiento general de la situación al cabo de los seis años transcurridos desde que Torres inició sus actividades en China. Gran número de empresas del sector agroalimentario que habían iniciado sus actividades al tiempo que Torres, se estaban retirando tras años de pérdidas acumuladas en un mercado donde contar con un buen producto y una demanda creciente no parecía suficiente garantía de negocio.

En esos días el director en China debía exponer ante el Consejo de Administración su visión del mercado chino y el curso que a su juicio debería tomar la empresa en el país. El abanico de opciones comprendía desde su retirada, pasando por el establecimiento de una planta propia para la producción comprando nuevos viñedos o incluso la búsqueda de nuevos socios.

¹ Este caso presenta un problema real con el que Bodegas Torres se enfrentó en 2003. La información que contiene se divide en dos grandes bloques: el primero sobre información general del sector y la empresa y el segundo sobre la situación de China en ese momento y de Bodegas Torres en el país. Por ese motivo el caso centra la información en los datos y fechas que permitan tomar decisiones y responder a las cuestiones que se planteaba la empresa en 2003 y que están formuladas al final del caso.

1) El sector vitivinícola

1.a) El sector en España

En 2003 España, con 1,2 mill de has., era el país con mayor superficie cultivada de viñedo en el mundo. Más del 97% se destinaba a transformación en vino y su extensión en relación a la superficie mundial era del 15,5 % seguida por Francia con el 11,5 % e Italia con el 11,3 %. En total la UE contaba con un 45 % de la superficie cultivada mundial. En 2005 y dentro del conjunto de la agricultura española, la vid ocupaba el tercer lugar en superficie cultivada detrás de los cereales y el olivar.

SUPERFICIE DE VIÑEDO EN EL MUNDO

	1999	2000	2001 *	2002 **	% Total del mundo
España	1.180	1.237	1235	1.228	15,5
Francia	914	917	914	912	11,5
Italia	909	908	908	898	11,3
Total U.E.	3.548	3.614	3.603	3.586	45,1
Estados Unidos	384	405	415	412	5,2
Chile	158	174	178	180	2,3
Australia	123	140	148	159	2,0
Total Mundo	7.721	7.889	7.927	7.943	100
*Provisional					
**Previsión					
En miles de has. Fuente:O.I.V.					

A pesar de tener la mayor superficie cultivada, la producción en España (datos de la campaña 2002/03) la situó como el segundo productor mundial precedido por Francia. España produjo un 29% del total de la UE la cual a su vez aportó ese año al mercado mundial un 60% de los vinos que se consumieron².

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO

	2000	2001	2002	2003	% s/Total Mundo
Francia	59.765	55.382	52.014	47.352	17,5
Italia	54.087	52.293	44.304	44.086	16,3
España	46.508	37.087	41.570	46.437	17,1
Total U.E.	185.930	167.670	162.197	159.837	58,9
Estados Unidos	26.600	23.000	25.400	23.500	8,7
Chile	6.667	5.651	5.752	5.752	0,2
Australia	8.591	10.765	12.203	12.555	0,5
Total Mundo	297.342	280.533	274.257	271.261	100

² Datos extraídos de la publicación Wines from Spain, ICEX. (www.winesfromspain.com)

Equivalencia 1kg=1litro
 En miles de hectolitros
 Fuente: F.A.O

La publicación “*Wines from Spain*” del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) constata como:

*“La producción de vino (junto con el mosto) representa en España el 2 % de la producción final agraria total y el 3,3 % del valor de la producción vegetal”*³.

El sector en España:

En España conviven empresas de pequeño tamaño frente a grandes empresas o cooperativas, pero en todas ellas destaca su dinamismo tanto en los sistemas de producción como en su afán por mantener la calidad constante. Esto ha llevado a muchas de ellas a ampliar sus activos para consolidar la oferta. No obstante, esta estructura choca frontalmente con las industrias de países denominados del Nuevo Mundo cuya oferta está muy concentrada en grandes empresas.

A pesar de haberse producido algunas oscilaciones en la producción tanto en España como en la UE debido esencialmente a factores climáticos, la producción española ha crecido de manera sostenida en los últimos años incrementándose en un 66% desde mediados de los noventa hasta los primeros años del s. XXI. Casi un tercio de la producción española se exporta a terceros países.

EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE VINO (miles de €)					
	2000	2004	2004 / 2000	% s/Total 2000	% s/Total 2004
Alemania	257.571,52	309.098,36	20,00	20,56	20,23
Reino Unido	199.786,57	279.804,78	40,05	15,95	18,32
Estados Unidos	101.317,86	145.398,77	43,51	8,09	9,52
Francia	65.543,32	127.198,03	94,07	5,23	8,33
Países Bajos	76.125,01	74.093,29	-2,67	6,08	4,85
Suiza	67.480,87	72.054,74	6,78	5,39	4,72
Italia	6.249,79	53.507,47	756,15	0,50	3,50
Suecia	65.729,51	52.489,35	-20,14	5,25	3,44
Portugal	83.011,14	51.232,08	-38,28	6,63	3,35
Dinamarca	70.794,41	48.964,16	-30,84	5,65	3,21
Bélgica	20.459,68	32.597,23	59,32	1,63	2,13
Japón	28.848,65	29.361,32	1,78	2,30	1,92
Canadá	19.148,70	27.041,26	41,22	1,53	1,77
México	15.854,87	25.078,11	58,17	1,27	1,64
Finlandia	18.891,07	20.106,92	6,44	1,51	1,32
Noruega	21.462,91	18.000,12	-16,13	1,71	1,18
Total mundo	1.252.741,43	1.527.642,15	21,94	100	100

Fuente: D.G.A./ICEX

³ Datos extraídos de la publicación *Wines from Spain*, ICEX. (www.winesfromspain.com)

En 2004 España exportó vinos, por valor de más de 1.500 millones €, de los que el 46% son de denominación de origen, principalmente a Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, seguidos de Francia y otros países europeos y americanos, como México o Canadá.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en España desde 1996 el número de empresas en el sector crece año a año, (1996-2001 crecimiento de un 14%). Esta tendencia creciente contrastaba con la disminución generalizada de empresas en el sector agroalimentario en un 14,5% en ese periodo debido a la racionalización del sector

En los años 2003-04 la producción en España tenía algunas notas características, a saber:

- 1) España era el primer país del mundo en superficie cultivada.
- 2) Su ranking como productor mundial oscilaba dependiendo del año entre el segundo y tercer puesto.
- 3) Su ranking mundial como exportador se situaba entre el segundo y cuarto lugar dada la irrupción de Australia (su cuota de mercado se ha ampliado a un 24 % en 2004).
- 4) La mayor parte de la superficie española cultivada se dedica a vinos de D.O.
- 5) Por el contrario solo un 36 % del vino producido es de D.O.
- 6) España exporta un tercio del vino que produce.
- 7) Las empresas españolas aunque de diferente tamaño, gozan, en general, de buena salud financiera y cuentan con un alto nivel tecnológico y enológico.
- 8) Por el lado de la oferta, en el mercado español se aprecia una tendencia a la mayor producción, con escasa importación de vino.
- 9) Frente a ello, nos encontramos con una demanda interior estancada en volumen aunque aumentando en valor, y un aumento de las exportaciones, más en volumen que en valor, con escasa sensación de estabilidad por su composición basada en la exportación de graneles⁴.
- 10) En relación con el entorno europeo, estas tendencias observadas en España se generalizan entre el resto de productores tradicionales (Italia, Francia), con lo que aumenta la competencia, y a nivel mundial, los nuevos países productores siguen demostrando, con crecimientos en los principales mercados consumidores, su capacidad para competir. España, cuenta cada vez con mayor presencia en los mercados claves

⁴ Memoria 2004 Federación Española del Vino (FEV)

mundiales y ocupa posiciones de resultados intermedios, con claras posibilidades de mejora.

Además, el sector vitivinícola en España destaca por el valor económico que genera, más de 30.000 puestos de trabajo, y por su papel en la conservación medioambiental.

Para más información ver **ANEXO 1**.

1.b) El sector en el mundo

El sector vitivinícola en el mundo mueve al año 1,5 billones de € aproximadamente en el mercado finalista y 600.000 mill € en el mercado mayorista.

En el mundo se cultivan 275 millones de has. de las que el 80% se consume como vino y el resto se destila para obtener otros licores como coñac, brandy y alcoholes, o bien se retira del mercado mediante subsidios de la UE. Las exportaciones del vino de mesa representan un 27% del total del mercado haciendo del mismo uno de los bienes comercializados más importante del sector agroindustrial.

La industria del vino está caracterizada por un amplio segmento de productos en función de su calidad y características tanto químicas como orgánicas. Uno de los principales criterios de calidad hasta la fecha ha sido el origen del producto, de ahí el interés de la UE en controlar la regulación a tal efecto.

No obstante, el origen no es en sí mismo una garantía de calidad, razón por la cual el criterio más importante hoy día, es el valor de mercado expresado en el precio. Es ahí donde las marcas han cobrado un protagonismo diferenciando segmentos de calidad y buscando posiciones dentro de los diferentes mercados.

En la UE se estima que el 70% del vino consumido tiene un precio inferior a 5 € /botella, un 20% entre 5-10 €/botella y el 10% es para las botellas de muy alta calidad.

En volumen de ventas las cifras oscilan para el primer segmento (menos de 5 € /botella) sobre el 45 %, para el segundo el 25 % y el 30 % para el tercero.

La valoración de la calidad es cada vez más una premisa desde el punto de vista de la demanda. Las grandes cadenas de alimentación cuentan actualmente con compradores de vinos especializados capaces de valorar la calidad de los mismos. Hasta hace unos años el precio de los vinos estaba inducido esencialmente por los productores, pero progresivamente son los consumidores los que se han adueñado de esta capacidad para influir en el precio de los productos.

En cualquier caso los precios pueden variar de un país a otro debido esencialmente a los impuestos y otras barreras comerciales. Por ejemplo, el precio final al consumidor es relativamente alto en el Reino Unido, EEUU y los países escandinavos. En cambio, el mercado europeo continental, resulta sustancialmente más barato.

Parece también evidente la importancia que para casi todos los productores representan los vinos más económicos ya que ofrecen la posibilidad de dar a conocer la marca para introducir después productos de mayor calidad.

Por áreas geográficas, Europa sigue siendo el principal consumidor con una cuota de 60% de la demanda mundial⁵.

1.c.) La estrategia española:

Parece existir cierto consenso entre los especialistas del sector en relación a la excelente calidad de algunos vinos españoles a pesar de que la salida al exterior de estos productos no refleja su gran potencial. Según Manuel Osorio, Director Adjunto de vinos en 2004 del ICEX, estos problemas se centran en la atomización de la oferta, una imagen poco nítida y de escaso valor así como la casi inexistencia de marcas españolas conocidas en el exterior. A todo esto habría que añadir un marco legislativo complejo que, además, está inserto dentro de políticas comunitarias que lo hacen todavía más restrictivo.

Ante este panorama internacional España consideró hace unos años que la salida natural para el gran volumen de su producción vinícola (46 millones de hectolitros en la campaña de 2004 según datos del MAPA) pasaba por exportar vino, lo que suponía competir con Francia e Italia, dos países reconocidos por la calidad de sus caldos.

El cambio sustancial en la percepción del mercado se produjo al considerar que la estrategia de promocionar la imagen "barata" del vino español, era una política que se quedaba obsoleta a medida que convergían nuevos elementos en el mercado internacional.

Estos nuevos elementos son dos esencialmente:

- 1) Por un lado, nuevos productores entraron con fuerza en el sector trayendo de la mano los llamados vinos del Nuevo Mundo, caldos de origen australiano, neozelandés, chileno o sudafricano, cuya producción extensiva y su mano de obra barata jugaban como nuevas bazas en la política de precios.
- 2) Por otra parte, el aumento en la producción y el incremento en el consumo a escala mundial llevaron al sector a un momento de competencia "exacerbada"⁶.

⁵ Fuente: Rabobank Internacional: *Wine is Business, shifting demand and distribution, major drivers reshaping the wine industry.*

De ahí que el ICEX optase por un cambio en la estrategia promocional de los vinos españoles, consensuada con el sector y basada en la idea de la calidad de los vinos españoles la cual es cada vez más reconocida por los especialistas. El crítico estadounidense más reconocido en su país, Robert Parker, aseguró en la revista "Comida y bebida" que los vinos españoles serían la estrella vinícola mundial ⁷.

Por todo ello se ha mudado el énfasis de las Denominaciones de Origen (DDOO) hacia la calidad de los caldos españoles en su conjunto, incidiendo en la demanda, es decir, en los propios consumidores, más que en la oferta. El ICEX presentó en otoño de 2004 un plan general de promoción en el que se apostaba por la imagen de marca y la imagen país como el auténtico valor añadido del producto español.

La campaña iniciada por el ICEX se basaba en la percepción de que el vino francés, el vino italiano o el vino australiano suscitan unas percepciones internacionales nítidas como reflejo de realidades de cada uno de esos países; un tanto estereotipadas, quizá, pero con la ventaja de que el consumidor conoce el estilo y los puntos fuertes de cada uno de ellos.

En cambio ¿qué imagen ofrece el vino español? La idea más generalizada en el sector es que es un concepto que se diluye, no se entiende bien en el extranjero y, además, es víctima de la política aislacionista, de cada una de nuestras zonas vitivinícolas. Tradicionalmente se echaba en falta una acción común de los grandes bodegueros de Rioja, Ribera, Priorat, es decir, de 'los grandes vinos de España'. El sector fue consciente del grave vacío que dejaba la ausencia de una idea clara del Vino de España en el mundo

La campaña engloba bajo una única marca "Wines from Spain" (Vinos de España) y un logo, (una botella de vino de vistoso colorido), la promoción de los vinos españoles cuya publicidad viene canalizada por una página web cuyo dominio responde al mismo nombre de la marca.

Esta estrategia propone también centrarse en un grupo de países consensuados con el sector, a saber: Alemania, Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza, y unas acciones promocionales selectivas en Canadá, Japón, Italia, Francia, Irlanda, Bélgica, Austria y Dinamarca.

Además, cobra fuerza igualmente el concepto de los varietales frente al origen atendiendo a los recientes cambios en la demanda. Algunos expertos opinan que otras acciones como vincular el vino español a determinados tipos de cocina (J. Grosse, B.Torres) o potenciar las grandes marcas (J.L. Bonet,

⁶ El Exportador digital nº 78, Septiembre 2004. "La competencia en los mercados internacionales se ha visto fuertemente incrementada dado el estancamiento del consumo y la producción de los productores tradicionales. En cifras agregadas esta caída en el consumo de los grandes productores se compensa con el incremento de la demanda países como Reino Unido, EEUU, Alemania e incluso China."

⁷ Revista Digital Terra, Noticias Empresas 20/06/2005

Freixenet) son acciones que pueden resultar igualmente beneficiosas dado que pueden tener un *efecto arrastre* una vez que se conoce el vino español.

Los objetivos, según el vicepresidente del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), son:

- Consolidar los mercados ya establecidos
- Abrir caminos a nuevas bodegas
- Ampliar el arco de compradores en países como Japón y China

En resumen, podemos concluir con algunas de las carencias más importantes que apuntan los expertos del sector respecto a los problemas de ventas de los vinos españoles y sobre los cuales intenta incidir la nueva estrategia española:

- 1) Escasa adaptación a los gustos de la gente joven que prefiere vinos afrutados, fáciles de beber y que tengan garantizada la calidad.
- 2) Escasa promoción de sus marcas.
- 3) Escasa percepción del consumidor sobre la adaptación de la calidad-precio que sí se tienen con vinos del nuevo mundo pero no con los países más tradicionales como Francia, Italia y España.
- 4) Escaso conocimiento de la calidad de los productos y sus peculiaridades.
- 5) Se debe prestar mayor atención en la presentación de la botella, diseño del cristal y, por supuesto, la etiqueta que cobra un papel muy relevante ya que debe ser atractiva. Según un estudio elaborado por los supermercados Sainsbury's en Reino Unido, el 70% de los consumidores ingleses no tiene una idea clara del vino que van a comprar y tarda unos 32 segundos en decidirlo. La impresión visual del producto es pues muy importante.
- 6) Las campañas mundiales contrarias al consumo de bebidas alcohólicas que afectan a todos los países, incluido España.
- 7) Los problemas fiscales asociados a los impuestos al alcohol.

Para más información ver ANEXO 2

2) La empresa: Bodegas Miguel Torres S.A.

2.1.) Breve historia:

La empresa Bodegas Miguel Torres S.A. fue creada en el año 1870 en el término municipal de Vilafranca del Penedés (Barcelona, Cataluña).

La familia Torres está dedicada desde hace casi tres siglos al cultivo de la tierra en una región tradicionalmente vinatera desde época fenicia.

El comercio con el vino se inicia en el año 1.800 cuando, a lomos de caballos, el vino de la tierra era transportado en barricas de madera a otros puntos de la región.

El auténtico creador de la actual empresa es Jaime Torres Vendrell quien emigró a Cuba en 1.861 y regresó nueve años más tarde al Penedés con una pequeña fortuna que le permitió iniciar su propia empresa, Torres y Cía. junto a su padre y a su hermano Miguel. Así, en 1.870 se inicia la construcción de la primera bodega en Vilafranca.

Fue en esa época cuando Jaime Torres concibió la idea de exportar sus vinos a Cuba, Argentina y Puerto Rico.

Los vinos Torres adquirieron prestigio en aquellas regiones donde los barcos de Sitges y Vilanova los transportaban: Cartagena de Indias, Santiago de Cuba, Veracruz, Bremen, Hamburgo y San Petesburgo. Se inicia desde finales del s. XIX una vocación internacional con algunos éxitos como la obtención de premios y menciones honoríficas en ciudades como Viena, Filadelfia y París.

La familia Torres no sólo se dedicó a la elaboración de vinos sino que ya desde 1.928 se inició en la destilación de brandis siendo Juan Torres Casals su gran impulsor al tiempo que consiguió mantener el mercado de ultramar y consolidar el español.

Miguel Torres Carbó (1909-1991) fue el gran artífice de la expansión de Torres en el mundo. Inició su actividad vendiendo sus productos, botella en mano, a los mejores restaurantes y comercios de la época y consiguió así afianzar la empresa y mejorar la imagen de la bodega. No obstante, la guerra civil supuso un serio estancamiento debido al bombardeo sufrido en las instalaciones en 1.939.

La bodega fue reconstruida y se consiguió así restaurar el patrimonio familiar, los viñedos fueron ampliados y se inició la elaboración de vinos embotellados, creando las marcas más conocidas hoy día: Viña Sol, Gran Viña Sol, Sangre de Toro, Coronas y Viña Esmeralda.

A partir de entonces, la empresa ha continuado su crecimiento asentando mercados por todo el mundo. Buen ejemplo de ello es la apertura, en 1979 de la bodega del Valle Central de Chile, Curicó, donde se elabora una gran

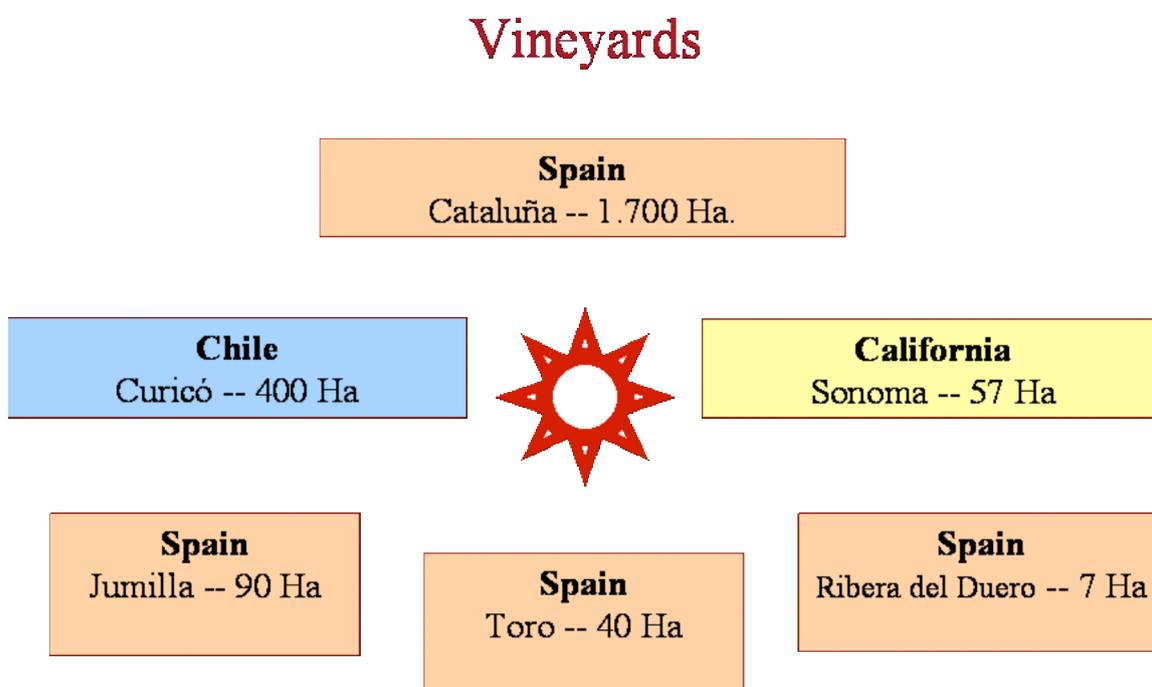
variedad de vinos en tierras sin filoxera⁸, ya que el país entero está libre de ella.

Otro ejemplo significativo de este crecimiento lo representa el mercado de Estados Unidos donde Marimar Torres es la artífice del establecimiento y expansión de los vinos Torres cultivados en un viñedo de la Denominación de Origen de Sonoma Country, Russian River /Green Valley, California.

La tradición de Torres y su expansión en las dos últimas décadas del s. XX han convertido a Torres en una empresa con una marcada vocación exportadora que, en la actualidad, llega a más de 130 países.

2.b) Datos relevantes sobre la empresa

En la actualidad Torres posee 2.294 Ha de viñedos distribuidos de la siguiente manera:



⁸ Filoxera: es un minúsculo insecto, originario del Sureste de los Estados Unidos de América, que vive exclusivamente de nutrirse de plantas del género Vitis y ataca por igual a distintas especies. A finales del siglo XIX, este insecto, destruyó dos tercios de los viñedos del continente europeo y aunque existen medidas para combatirla, la filoxera todavía sigue ahí, haciendo estragos (p.e. 1998 en California).

Áreas de viñedos



Las empresas del grupo Torres y su cifra de negocio en 2005 fueron las siguientes⁹:

- 1) Miguel Torres S.A. (Barcelona) : 150,29 mill €
- 2) Jean Leon S.L. (Barcelona) : 1,88 mill €
- 3) Sociedad Vinícola Miguel Torres S.A. (Curicó, Chile): 10,25 mill € (6.854 mill pesos chilenos)
- 4) Marimar Torres Estate (Sebastopol, California, EEUU): 2,1 mill € (2,54 mill USD)
- 5) Torres Import S.A. (Barcelona): 3,87 mill €

TOTAL: 168,39 millones de €

Para más información financiera ver Anexo 3

⁹ Datos de 2005

Torres invierte un 95% de sus beneficios en la propia empresa. En 2004 dedicó 3 mill de € a investigación y desarrollo. **(Para más información ver ANEXO 4)**

La empresa posee un Centro de Visitas situado en su sede en Vilafranca que recibe numerosas visitas con el objetivo de dar a conocer no solo la empresa y sus productos sino también su propia concepción del negocio.



En 2004 el centro recibió casi 100.000 visitantes lo cual casi puede considerarse un negocio en sí mismo.

Además, Bodegas Torres creó en 1986 la Fundación Torres. Sus actividades se centran en la conservación del medio ambiente, la recuperación de flora y fauna autóctona, la lucha contra incendios forestales, y otras acciones relacionadas con el medio ambiente así como la colaboración en diferentes causas benéficas.

Enfoque de negocio:

Torres es una empresa familiar cuyo objetivo principal es la elaboración de vinos de calidad utilizando modernos métodos de producción, combinados con un respeto por las tradiciones familiares.

En el enfoque del negocio están muy presentes los vínculos familiares a la empresa, el prestigio de la propia marca supone al mismo tiempo un reconocimiento del apellido Torres dentro del negocio vinatero internacional. La empresa Torres forma parte de la asociación internacional “Primium Familiae Vini” constituida por las doce primeras bodegas familiares más importantes del mundo, cuyo objetivo es defender sus tradiciones y valores, y promover la viticultura tradicional a través del prestigio y la alta calidad.

A pesar de las dificultades habituales de las empresas familiares para la subsistencia, Torres se encuentra en la cuarta y quinta generación de productores. Esta situación contrasta con la media en España donde las empresas familiares no llegan a cumplir los cinco años y, entre las que sobreviven, el 66% desaparece en el traspaso de la propiedad a la segunda

generación, el 83% de las empresas familiares muere antes de alcanzar la tercera generación y del resto sólo el 10% alcanzan la cuarta¹⁰.

Organización:

Hasta 2004 la empresa contaba con varias direcciones: Viticultura, Producción, Jurídico, Comercial/País, Finanzas, Técnico/ I+D, Ventas y Exportación. Al frente de cada departamento se encontraba un ejecutivo con una dilatada experiencia profesional. El organigrama de la empresa se modificó en 2004 y actualmente existen 3 gerencias:

- 1) Producción
- 2) Administración, finanzas e informática
- 3) Comercial, marketing y operaciones logísticas (incluye la cadena de suministro).

El Consejo de Administración se integra por el Presidente Miguel A. Torres y el grupo directivo que engloba a los altos ejecutivos de la empresa.

Los temas más relevantes se presentan en el Consejo de Administración y una vez debatidos y aprobados se trasladan al departamento financiero para estudiarlos y asignarles el correspondiente presupuesto. Si los temas se refieren a decisiones de inversión el paso por el departamento financiero se produce con carácter previo al Consejo de Administración.

En la gerencia Comercial, Marketing y Operaciones es donde se ubica esencialmente la actividad exterior. Esta, gerencia además del departamento de administración y ventas, cuenta con departamentos estructurados por áreas geográficas a cuyo frente se encuentra un profesional con conocimiento en la región y que viaja frecuentemente a su área de competencia.

La red exterior se complementa con las diferentes filiales y empresas participadas que la empresa posee en todo el mundo.

La estructura exterior de Torres se describe en el ANEXO 5

La empresa ha desarrollado una extensa red exterior desde los años 90 que actualmente se considera uno de los principales activos dada la naturaleza del negocio. Esta red está formada por comerciales especializados, algunos de ellos con formación dentro de la propia sede en Cataluña, que acreditan un extenso conocimiento de los mercados en los que operan. Esta red permite a la empresa no solo comercializar sus productos en gran número de países con una cobertura muy extensa dentro de cada país, sino que también aporta un extenso conocimiento del mercado lo cual es muy importante para detectar nuevas oportunidades de negocio.

¹⁰ Datos del Instituto de la Empresa Familiar

1.d.) Productos:

En la actualidad Torres comercializa 45 vinos y 9 brandies de diferentes variedades. (**Para mayor información ver Anexo 6**)

En los últimos años Torres ha hecho un esfuerzo por adaptar sus productos a los mercados locales en los que concentra su negocio ya que no todos los mercados, aconsejan acciones a todos los niveles. Es decir, algunas características especiales de determinados mercados como por ejemplo el volumen o el segmento al que se dirigen, aconsejan acciones diferentes (p.e. adaptación en la producción con vinos más jóvenes que pueden ser adquiridos a menor coste, o con determinado sabor más al gusto del país).

3) El proceso de internacionalización y la estrategia exterior.

3.a. Proceso de internacionalización:

Inicios:

Bodegas Torres desde sus inicios y debido a la propia historia de la familia, mantuvo una mirada en los mercados exteriores y aseguró su presencia en países que en su momento se consideraron relevantes.

No obstante, el verdadero proceso de expansión se consolida en los años 60-70 con la reconstrucción de la bodega tras la guerra civil, la creación de marcas propias que sustituyeron a las ventas de vino a granel y la aplicación de métodos modernos que en algunos casos resultaron muy innovadores en la producción.

Los hitos más significativos en su trayectoria exterior son los enumerados a continuación:

1) La década de los 80 marca un paso fundamental en la historia de la empresa al adquirir en Chile una pequeña bodega en la zona de Curicó. Torres fue la primera firma extranjera que apostó por este paraíso de la viña, antes de que Chile se convirtiera en una codiciada tierra para viticultores de todo el mundo. Los primeros fundos de la compañía en Chile se incrementaron a finales de los 90. Actualmente Torres dispone de 453 hectáreas en producción que emplean a 89 personas.

El hecho de que Chile sea un país libre de filoxera impulsó decididamente a la empresa a valorar su implantación en ese país dadas las excelentes condiciones climáticas que ofrece para el cultivo de la vid. Chile tiene estaciones bien diferenciadas y espectaculares cambios entre temperaturas máximas y mínimas. Esta fuerte diferencia entre el día y la noche es ideal para la viña, al potenciar su capacidad para atesorar en las uvas los mejores aromas.

Actualmente se elaboran 10 productos en Chile, y el 66% de la producción se destinada a la exportación. Las ventas están creciendo en torno al 20% y entre el mercado nacional y el destinado a la exportación, la filial chilena registró en el 2004 una cifra de negocio de 9,25 mill € .

2) En 1975 Marimar Torres decidió instalarse en EEUU. Este paso fue clave para consolidar e incrementar el mercado en ese país en las décadas posteriores. En 1982 adquirió un viñedo de 23 ha. en la región, denominada Russian River/ Green Valley que actualmente se ha ampliado con 33 ha adicionales, más una superficie similar de terreno arrendado. La primera añada, un Chardonnay del 1989 fermentado en barrica, recibió una acogida extraordinaria por parte de los críticos. En 1992, se construyó una bodega con capacidad para 15.000 cajas.

Durante dos años Marimar Torres buscó la localización más idónea para la bodega. La ubicación de estos terrenos es una de las claves de su excelente calidad ya que su cercanía, a sólo 15 km del Océano Pacífico, ejerce una influencia con brisas frescas y nieblas marinas, que propician condiciones muy favorables para producir las dos variedades existentes, Chardonnay y Pinot Noir. El principal ratio que mide el éxito de su decisión es el incremento sostenido de producción y ventas. Actualmente su cifra de negocio alcanza 2,1 mill € y la bodega emplea a 21 personas que cultivan una superficie de 61 Ha.

En EEUU se elaboran 2 productos en el viñedo Don Miguel (en honor a su padre y patriarca de la familia) y la mayor parte se comercializa en el propio país.

Para abordar con mayor fuerza este mercado, entre sus acciones comerciales más relevantes destaca la constitución en 2002 de una filial comercial en Florida, sin la participación de un socio local. Esta decisión contrasta con el comportamiento de la empresa en otros mercados como China, la India o Filipinas, donde se han creado “joint -ventures” con empresas distribuidoras locales. Esta decisión demuestra la apuesta por un mercado maduro en el que la empresa se siente cómoda para abordarlo con sus propios medios gracias a su extenso conocimiento del mismo.

3) En 1982 Torres comenzó sus exportaciones a China siendo la primera empresa española del sector en introducirse en ese mercado. En 2003 cuenta con dos empresas participadas para la distribución de sus productos.

4) Además de los tres hitos señalados más arriba, en el proceso de internacionalización de la empresa caben destacar otros pasos relevantes, entre ellos destacamos:

- 1993, desarrollo de la Red Internacional de Distribución (México, Reino Unido y Suecia). México es el mercado más importante para los brandis

Torres, mientras que en vinos destaca Reino Unido, que en 2001 fue el primer país comprador de los caldos Torres ¹¹.

- 1998, establecimiento de Bodegas Torres en Suecia: “Miguel Torres Sverige AB”.
- 2001, establecimiento de una joint-venture en la India, “T.T. & G. Trading Private Limited”, acuerdo compartido con tres socios establecidos en el país. Miguel Torres fue la primera bodega española que afianzó su presencia en el país.
- 2001, Miguel Torres forma parte de la sociedad Distribuidora de Vinos “S.A.C.”, en Perú. Su participación es mayoritaria representando el 75%.
- 2002, Miguel Torres adquirió una participación en la distribuidora “ATR” en Filipinas. Su participación es minoritaria.
- 2002, la compañía ha puesto en marcha de una nueva planta embotelladora, nuevos viñedos y un laboratorio en Chile.

(Para más información ver ANEXO 7)

3.b) Estrategia exterior

Como vimos al inicio del caso, Torres se encontraba en 2003 presente en más de 100 países gracias a lo cual, y tras el paso de los años, la empresa ha adquirido una notable experiencia en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la apertura o consolidación de nuevos mercados. Aunque Torres aprovechó algunas de las acciones emprendidas desde las instituciones españolas como el ICEX o la Generalitat para la promoción de productos españoles y catalanes, en la actualidad se puede decir que la mayor parte de las decisiones e inversiones relacionadas con el mercado internacional las realiza la propia empresa en base a su experiencia sin recurrir a otros servicios como información de mercados, apoyo en negociaciones, formación de expertos, etc.

En el volumen de ventas que asciende en total a 168,39 mill €, el mercado exterior representa aproximadamente un 60% de su facturación.

Desarrollo de una red exterior muy sólida: como muchas empresas del sector, Torres ha desarrollado su estructura en función de su experiencia en los diferentes mercados pasando así por sucesivas etapas que dependen de la madurez de su posición en los mismos. De menos a más podemos clasificar su

¹¹ Entre los brandies más vendidos en México destaca “Torres 10” y entre los vinos más vendidos en Reino Unido destaca “Sangre de Toro”, “Gran Sangre de Toro”, “Coronas” y “Viña Sol”.

estructura exterior en función de las inversiones que ha realizado en las mismas del siguiente modo:

- 1) Misioneros: personas que conocen una determinada región y que se desplazan para dar a conocer los productos de la empresa operando bajo un esquema de venta directa.
- 2) Empresas participadas: cuando en un país el volumen de ventas y las posibilidades del mercado lo ameritan, Torres ha participado de empresas locales adquiriendo parte de su capital en diferentes porcentajes dependiendo de su interés en la empresa y el mercado, así como su posición en el mismo.
- 3) Empresas propias: en mercados muy maduros para la empresa donde sus productos gozan de prestigio y una demanda consolidada, Torres ha creado empresas propias que realizan las labores de distribución y en algunos casos también de producción.

Tanto en el segundo como en el tercer caso, la empresa suele hacer énfasis en la variable “producto” más que en la “distribución” que habitualmente queda en manos de la experiencia y contactos de sus socios y personal local aunque supervisados y orientados por Torres.

El marketing de Torres: las cuatro variables principales del marketing: *precio, producto, marca y distribución* son supervisadas desde la sede central. Si bien cada país requiere una estrategia determinada dependiendo de muchos factores (esencialmente la cuota de mercado), lo cierto es que la mayor parte de las decisiones se adoptan en Vilafranca desde la Gerencia de “Comercial, marketing y operaciones logísticas”. En ella se analizan nuevas oportunidades de negocio, se estructura la red exterior, se decide el tipo de producto más idóneo, su posicionamiento, el etiquetado, el precio de venta, el calendario de actuación, acciones de comunicación, etc.

En relación a la variable precio Torres se sitúa en una banda media dentro de cada uno de los segmentos a los que se dirigen sus productos lo cual les permite ser competitivos pero sin renunciar al concepto de calidad. La estrategia en este caso sí está adaptada a cada país dadas las peculiaridades de los mismos en cuanto a: condicionantes legales y fiscales, nivel de renta, costes de distribución, etc. El gran reto de la empresa en los mercados exteriores es conseguir una imagen de calidad que les permita introducir sus productos más exclusivos una vez ganada cuota de mercado con otros más atractivos calidad-precio, por eso la aproximación inicial a cada mercado usando el precio es buscar el segmento medio con precios asequibles en cada país.

En cuanto a su estrategia de promoción, Torres la orienta considerando los mercados exteriores en los que opera, por segmentos y no por países (como suele ser habitual en empresas del sector agroalimentario). Es decir, las acciones encaminadas a promocionar un vino apreciado en Europa por un segmento social alto, son muy similares a las acciones que se desarrollan para promocionar ese mismo producto en un segmento social parecido en América

Latina. No obstante, la empresa es consciente que, además del nivel de renta, últimamente han cobrado fuerza otras variables como por ejemplo la edad. Por ello se han diseñado algunos productos dirigidos al público más joven, usando presentaciones de diseño más moderno que son ofrecidas a restaurantes de ciertas características (**ver ANEXO 7**).

La organización: la empresa posee una estructura de empresa familiar y mantiene una política muy cauta a la hora de abordar nuevos retos comerciales. En este sentido se comporta como una empresa mediana que analiza profundamente sus decisiones en función del conocimiento que en cada momento tiene del mercado. Solamente cuando los mercados adquieren consistencia por su demanda, Torres pasa de la venta directa y de la figura del “misionero”, a participar en empresas locales y, si el mercado lo permite, a crear sus propias filiales. Los datos examinados hasta el momento permiten afirmar que Torres es una empresa poco usual en su comportamiento comercial. No obstante, esta política cauta no quiere decir que no sean dinámicos y busquen constantemente la expansión a nuevos mercados ya que Torres, a pesar de sus dimensiones y de competir en el sector con algunas empresas mucho más grandes, cifra en sus exportaciones una parte esencial del negocio. Es más, el mercado exterior llega al punto de condicionar su cuenta de resultados ya que es un aspecto clave no solo en su desarrollo y expansión sino, posiblemente, en su base como empresa hoy día.

A pesar de su estructura de empresa familiar se diferencia del estándar habitual al contar con un equipo humano de diferentes nacionalidades que aporta un aire de innovación tanto estratégica como técnica en el comportamiento de la organización. Enólogos españoles, franceses o argentinos forman parte del equipo de Torres¹².

El desarrollo de una empresa como Torres, presente en más de 130 países, no puede estar exento de ciertos riesgos que alguien debe asumir. Es en este campo donde el espíritu viajero y emprendedor de la familia se ha trasladado a la filosofía del negocio ya que abrir nuevos mercados siempre implica un riesgo que no todas las empresas están dispuestas a asumir.

Se puede afirmar que, posiblemente, uno de los principales logros de la familia ha sido transmitir al equipo directivo una manera de entender el negocio que permite identificarse con el mismo a pesar de no ser miembro de la familia. Además, la reinversión de un 95% de sus beneficios demuestra el interés en el propio desarrollo de Torres desde el punto de vista interno.

En cuanto a la distribución, un factor esencial en el sector agroalimentario, Torres ha sabido adaptarse perfectamente a las necesidades de cada mercado centrándose en su negocio principal, la producción. Por ese motivo la estrategia de la empresa en relación a la distribución depende de cada país. En España son distribuidores de sus productos, pero en otros países generalmente llegan a acuerdos con socios locales en condiciones ventajosas para ambos. De este modo, cediendo una parte del negocio (la distribución), Torres ha conseguido una penetración muy importante en mercados muy

¹² Dato a octubre de 2005

competitivos. En algunos casos, una vez alcanzada la madurez de ese mercado y afianzada la relación con su distribuidor, Torres ha ofrecido su red y se ha convertido incluso en distribuidor de otras marcas (caso Roschild en China) y, en algunos casos, de otros productos que no representan una amenaza para los de Torres (caso de la sangría en Filipinas).

En la estrategia de comunicación internacional (y también nacional) de Torres prima el concepto de la calidad, bajo una premisa defendida por la presidencia que, por obvia, no deja de ser importante, a saber: “el buen producto debe conocerse solo”.

La marca matriz Torres difícilmente la encontraremos en medios de divulgación masivos. Casos excepcionales fueron las campañas en 2005 por el 50 aniversario del vino Sangre de Toro así como la campaña televisiva del vino Viñasol. El interés de la empresa se centra en posicionar correctamente sus marcas dentro de los segmentos que abordan en cada mercado cuidando aspectos como el diseño de etiquetas, presencia en revistas especializadas, catas selectivas, etc. Una vez que los productos son conocidos y, sobre todo, apreciados, Torres inicia una campaña más intensa para introducir otros productos en esos mercados al amparo del prestigio ganado por la marca matriz, Torres.

3.c) El caso de China

Dentro del proceso de internacionalización de la empresa es importante analizar más detenidamente su experiencia en China. Este análisis se propone por la importancia de algunos factores que, debido a la dificultad del mercado, lo hacen especialmente interesante para su estudio en nuestro contexto.

La República Popular China (9.561.000 km², de los cuales sólo el 11% es superficie cultivable y el 36% son pastos y zonas forestales) es el tercer país más extenso del mundo y el más poblado de la Tierra, representando más del 20% de la población mundial. El enorme potencial de este mercado ha motivado que casi todas las grandes empresas y países hayan fijado sus ojos en China y depositado en ella parte de sus expectativas comerciales¹³.

China ha desbancado por primera vez a Estados Unidos como país favorito para atraer inversiones extranjeras directas, y ha alcanzado en 2002 la cifra récord de 50.000 millones de dólares por ese concepto. En la primera mitad de ese año se crearon más de 15.000 nuevas empresas con capital extranjero y se captaron casi 25.000 millones de dólares, lo que representa un incremento del 18,6% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Cuatro son las razones que atraen al capital extranjero hacia este país. La primera es el continuado desarrollo chino, que contrasta con el crecimiento modesto de las economías de los países occidentales en su conjunto. La

¹² Actualmente, 400 de las 500 mayores empresas del mundo y 120 compañías españolas están presentes directamente en este país asiático. La inversión española en China está representada entre otros sectores por compañías del sector transporte y turismo (p.e. “Alsa”), del sector de la alimentación (p.e. “Nutrexpa”, “Panrico” o “Chupa Chups”), empresas del sector tecnológico (p.e. Indra) o empresas del sector vitivinícola (p.e: “Miguel Torres, S.A.”, “Félix Solís” o “Freixenet”).

segunda, el ingreso de China en la OMC, lo que incrementa la confianza del inversor extranjero. La tercera causa se centra en la actual reforma de los monopolios industriales y la estabilidad política y por último, cabría señalar la obtención de la sede de los juegos olímpicos del 2008 como un importante catalizador del interés mundial hasta esa fecha.

El mercado Chino: antes de abordar la experiencia de la empresa Torres en China es importante resumir algunos aspectos relevantes del propio mercado. Destacaríamos los siguientes:

- El cultivo de la vid y la producción de vinos dulces y fuertes es un fenómeno muy antiguo en China, si bien el uso de viñedos para la producción de vinos de manera europea es una actividad reciente. No obstante, a pesar de la antigüedad de dichos inicios, el mercado chino del vino, especialmente el del vino al estilo occidental, está aún en desarrollo. Aún así, la coyuntura actual se muestra muy favorable para el desarrollo del sector.
- Con el volumen de consumidores potenciales más grande del mundo, China se está mostrando a los ojos de los productores de vino como el mercado más atractivo para concentrar sus esfuerzos de exportación. Dadas las magnitudes del país, tanto en términos de extensión como de población, no nos encontramos con un mercado único sino con multitud de ellos, en función de aspectos como el clima, la lengua y la cultura, que hacen indispensable dividir el país en diferentes zonas a la hora de planificar la introducción de los vinos y las acciones comerciales correspondientes.
- En los últimos años, el vino de uva viene registrando incrementos de consumo impensables poco tiempo atrás. Los consumidores chinos potenciales se sitúan ahora en unos 40 millones -según datos difundidos por la Federación Española del Vino (FEV) y las expectativas apuntan a 100 millones de consumidores al acabar esta década, cuando hayan desaparecido del todo los actuales aranceles gracias a la incorporación de China, a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estos hechos hacen enormemente atractivo el mercado chino para el sector, tanto para los productores chinos como para los productores de todo el mundo.
- Dadas las dificultades, la industria del vino se ha desarrollado sobre la base de creación de empresas mixtas o “joint-ventures” que han permitido la elaboración “in situ” y la comercialización más controlada de los vinos resultantes y con posibilidades de ser más competitivos en los diferentes segmentos de mercado. En este desarrollo han destacado sociedades europeas aliadas con socios chinos para poder ofrecer vinos producidos localmente con técnicas europeas, a precios accesibles al consumidor medio chino.
- El perfil del consumidor es un cliente de alto poder adquisitivo conocedor de la oferta vinícola internacional de alta calidad y los turistas

extranjeros, ya que éstos representan algo más de cinco millones de personas al año. Esto ocasiona que las ventas acusen una fuerte estacionalidad, variando en función de la afluencia turística, siendo la primavera y el otoño las mejores épocas para el sector.

- No obstante, en los últimos años se ha detectado un notable crecimiento de consumidores potenciales siendo la demanda cada vez mayor entre las capas de población más joven abiertas a diferentes culturas, la europea en particular. También el apoyo institucional al consumo de vino tinto por sus beneficios para la salud y el reconocimiento que está teniendo el vino de uva por parte del consumidor, como símbolo de alto status social, ha ayudado a incrementar su demanda.
- El vino español en este mercado, aunque contando con el reconocimiento de los importadores y distribuidores chinos, todavía no ha logrado consolidar su imagen. Ésta no se asocia directamente con un vino de calidad, a diferencia de la mayoría de los mercados exteriores donde el principal atractivo de los caldos españoles es su magnífica relación calidad / precio. Los vinos españoles no están tan consolidados como otros vinos de procedencia europea, por ejemplo el francés, que goza de la mayor demanda. Además, otro inconveniente sigue siendo la creciente entrada de nuevos vinos procedentes de países como Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica o Chile que han logrado proyectar una imagen de relativa calidad a buen precio.
- No sería razonable negar que existe un claro choque de culturas. Los gustos y preferencias chinos son totalmente distintos a los gustos occidentales. Pero, por otro lado, se deben mencionar las campañas de promoción emprendidas por las autoridades chinas que pretenden poner de relieve que la milenaria cultura china es compatible con las expresiones más arraigadas de la también antigua cultura europea, sobre todo en lo que al vino concierne, expresión cultural que merece consideración. No obstante, siguen existiendo otras dificultades reales, por ahora, como la intrincada red que conforma el sector de la comunicación y distribución de los productores foráneos y el todavía alto coste arancelario. Por último, el contrabando, uno de los más importantes del mundo, está ofreciendo mayores ventajas competitivas a otras empresas con mayor tradición en el mercado.
- El precio de los vinos chinos no deja de ser otro factor a tener en cuenta por las bodegas extranjeras. La botella de vino local cuesta unos 30 yuanes mientras que la media de los productos importados gira en torno a los 110 (Torres intenta competir con un caldo a 70 yuanes).
- El sistema de distribución en China se caracteriza por su escaso desarrollo lo cual hace necesario un conocimiento previo antes de emprender cualquier acción comercial, ya que, en este sentido, el sector de alimentación es uno de los más complejos.

Entre los principales problemas de la distribución en China, destaca:

- a) En primer lugar, la escasa evolución que ha experimentado el sector.
- b) En segundo lugar, los sistemas de distribución todavía están obsoletos ya que no se ha favorecido una modernización como ha ocurrido con otros sectores, como el industrial.
- c) El gran proteccionismo es el tercer problema lo que provoca que las empresas de distribución sigan trabajando de la manera tradicional.
- d) En cuarto lugar, tampoco se han asumido los cambios actuales en el mercado (China ha pasado de ser un país con una demanda superior a la oferta a un país donde ahora la oferta supera con creces a la demanda), y por último, hoy por hoy, las empresas existentes, no tienen el “know how” necesario para entender la información que se genera en una economía de mercado.

Entre enero y septiembre de 2001, España controlaba el 27% del total del mercado chino de vinos importados, por un valor equivalente al 21%. En el mismo lapso, Francia, por ejemplo, se hizo con el 15% del mercado de vino importado, pero con un valor equivalente al 23% del total. En el año 2002, España exportó vinos a China por un valor de 1,98 millones de euros (sin incluir espumosos).

Torres en China: la empresa había considerado a China en algunas ocasiones como un mercado potencialmente interesante, pero en 1997 se presentó la oportunidad de entrar en ese mercado de manera más directa. Torres entró en contacto con una empresa ubicada en china aunque de origen americano, a quienes propusieron una alianza para desarrollar sus actividades en régimen de joint-venture. A pesar de que en un inicio el primer deseo de Bodegas Torres fue la exportación de brandis, su futuro socio les insistió, durante el proceso de negociaciones, de que China presentaba enormes ventajas para el mercado del vino de cierta calidad siempre que pudiera asegurarse la distribución y la competencia en precios con los llamados “vinos del nuevo mundo”.

Tras estudiar el caso en el seno del consejo de administración y en consonancia con la tradición internacional de la empresa, el presidente consideró que merecía la pena intentar esta aventura por cuanto la dificultad y dimensión del mercado suponían un reto, una gran oportunidad y, al mismo tiempo, una medida del éxito de la compañía. A pesar de su carácter de empresa familiar, Bodegas Torres estaba ya presente en más de 100 países y China con sus perspectivas económicas de crecimiento se había convertido en una interesante opción para muchas empresas con vocación exportadora. El mercado del vino de calidad comenzaba a ser conocido y apreciado en China y Torres consideraba que sería muy interesante estar presente cuando el mercado madurase.

Con la información disponible en ese momento Torres decidió aceptar los consejos de su socio y basándose en su propia experiencia en el sector, apostaron por la exportación de vinos en lugar de brandis, creando en 1997 la empresa “Zhangjiakou Great Wall Winery Co.Ltd” que se estableció en Shacheng a 230 Km al oeste de Pekín.

La estrategia inicial se centraba en importar vino a granel desde otros centros de producción (España y Chile), embotellarlo en destino y distribuirlo ayudado por su socio local que argumentó ante Bodegas Torres una gran experiencia en este complicado mercado.

Entre el extenso portafolio de vinos extranjeros de su socio local comercializaba la marca Torres con exclusividad frente a otras marcas españolas. En particular, el acuerdo de joint-venture se estableció, en un inicio, para comercializar la marca de vino tinto “Torero”.

Torres conoció unos inicios complicados experimentando casi todas las dificultades que el mercado chino presenta: escaso conocimiento de la cultura y las pautas de consumo local, opacidad en la distribución, dimensión de la geografía china, burocracia, fiscalidad, etc.

Con el paso del tiempo surgieron algunas discrepancias en cuanto a la estrategia más adecuada para la distribución y Torres decidió, a la vista de los pobres resultados de los primeros años, desarrollar su propio sistema de distribución.

Gracias al conocimiento adquirido por la empresa del mercado chino y al esfuerzo de los expertos destacados en el país, Torres decidió dar un paso más firme. Una vez estudiadas las diversas opciones, a finales de 1999, miraron hacia el centro económico por excelencia y se centraron en el mercado de Shanghai estableciendo una empresa propia en esa ciudad, la “Shanghai Torres Wine Trading Co.Ltd”. De esta forma situaron, dos centros de operaciones en el país, por un lado la zona Pekín/Tianjin y por el otro Shanghai y el resto del país.



Bodegas Miguel Torres en su propósito de consolidar su marca, creó una división permanente en China dedicada exclusivamente a fomentar una imagen de buena relación calidad/ precio promoviendo sus productos en la rama de la hostelería, la restauración y, en menor medida, a través de diversos cursos y seminarios.

Desde 2001 a 2004 la empresa Bodegas Miguel Torres se ha centrado en la comercialización de los vinos propios elaborados en Cataluña, Chile y California. No obstante, el objetivo de de rentabilidad todavía era una meta a lograr a mediados de 2003. Algunas de las empresas que habían iniciado aventuras similares en el mercado chino decidieron retirarse ante las dificultades prácticas que ofrecía el entorno empresarial y ante la perspectiva de incrementar sus pérdidas o de precisar más inversiones antes de ver resultados.

Por ese motivo y después de 7 años en el país, la empresa a finales de 2003 se replanteó su estrategia, el directivo de Torres se dirigió al consejo de administración con una propuesta muy clara en su cabeza...

4. Cuestionario de preparación:

Responder, tras la lectura del caso, las siguientes preguntas.

- 1) Analice la estrategia general de Torres y sus puntos fuertes en el mercado internacional.
- 2) ¿Ha sido consistente la implantación en el mercado Chino con la estrategia general de la empresa? Enumere al menos tres razones para justificar su respuesta
- 3) ¿Le parece correcto el posicionamiento de los productos Torres en China? Enumere al menos tres razones para justificar su respuesta. ¿Cree que existe alternativa? ¿Cuál sería ésta en su opinión?
- 4) ¿Qué estrategia cree que debe presentar el ejecutivo que dirige la empresa en China, al consejo de administración en relación a la permanencia en ese país? Aporte tres argumentos para justificar su decisión.