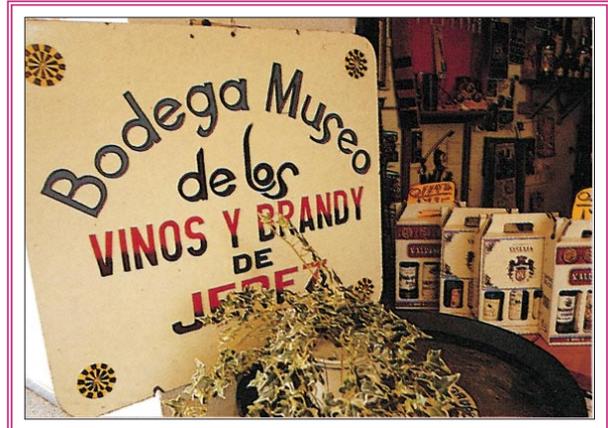
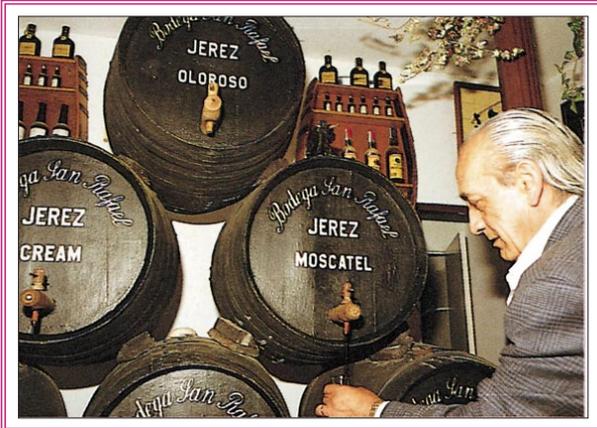


JEREZ

ESTRATEGIAS Y PERSPECTIVAS EN UN VINO DE CALIDAD

■ ALICIA LANGREO Y CELINA DE MANUEL

SABORA, S.L., ESTRATEGIAS AGROALIMENTARIAS



El Marco de Jerez es una de las regiones vitivinícolas más antiguas de Europa, su origen se remonta a la colonización fenicia (año 1100 a.C.), pueblo que trajo las primeras vides jerezanas. Posteriormente, griegos, romanos y árabes siguieron su cultivo. Las viñas de Jerez se convirtieron en una fuente de riqueza, de forma que Enrique III de Castilla en 1402 prohibió el arranque de cepas mediante una Real Provisión.

El comercio exterior de los caldos de Jerez es uno de los más antiguos de España; su entrada en Inglaterra se produce cuando Enrique I (siglo XV) propuso a los bordeleses un trueque: lana inglesa por vino de Burdeos. Su negativa abrió las puertas a los jerezanos, que aceptaron la propuesta.

Desde muy pronto comerciantes ingleses, franceses y flamencos se disputaron estos vinos, provocando altercados con los "extractores" de Jerez. Para poner orden, el Cabildo de la ciudad en 1483 promulgó las Ordenanzas del Gremio de las Pasas y la Vendimia del Jerez, primer reglamento de la actual Denominación de Origen, reguladoras de la vendimia, características de las botas, sistema de crianza y usos comerciales.

Tras el descubrimiento de América, comerciantes genoveses se instalaron en el Marco para dedicarse al comercio con las Indias, siendo así los italianos los primeros inversores extranjeros. Con posterioridad, ya en el siglo XVII, los vinos de Jerez se pusieron de moda en la Corte inglesa, disparándose su consumo. Esto provocó el inicio de las inversiones británicas en el Marco hacia 1682.

El comercio con Inglaterra y Holanda fue el motor del desarrollo del sistema productivo del Marco. Por ejemplo, el origen del brandy está en la búsqueda del abaratamiento de los impuestos de paso por Burdeos por parte de comerciantes holandeses. Entre 1825 y 1840 las ventas de Jerez se multiplicaron por cuatro en Inglaterra, debido principalmente a la condición de británicos de muchos bodegueros jerezanos, que consiguieron rebajar los derechos de accisas. En aquellos años las inversiones en el Marco eran muy rentables y atrajeron capitales españoles, sobre todo los "capitales de regreso" tras la descolonización americana. Llegaron en aquella época González (1835), Misa (1844)... De esta forma, a finales del siglo XIX se había consolidado un gran capital en el sector compartido entre familias españolas e inglesas que se repartían las funciones de producción y comercialización. Bien entrado el siglo XX las inversiones continuaron, siendo importantes a partir de 1970: Harvey y Ahold en 1970, Croft en 1974, etcétera.

UN SISTEMA PRODUCTIVO COMPLEJO

La gama de productos finales del sistema vitivinícola del Marco de Jerez es muy amplia, abarcando desde los brandies a los vinagres y, por supuesto, toda la gama de vinos. Estos productos se interaccionan entre sí en sus distintas fases y frecuentemente son elaborados por las mismas empresas. Esta amplia gama se ubica en niveles de calidad muy altos, existiendo Con-

CUADRO Nº 1
**DIFERENTES TIPOS DE VINO
EN EL MARCO DE JEREZ**

FINOS
PALE CREAM
MANZANILLA
CREAM
AMONTILLADO
PEDRO XIMENEZ
OLOROSO
MEDIUM
PALO CORTADO

sejos Reguladores para todos ellos: Consejo Regulador de la Denominación Específica Brandy de Jerez, Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Vinagres de Jerez y Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Vino de Jerez-Xerés-Sherry y Manzanilla Sanlúcar de Barrameda. La consecución de las calidades exigidas requiere control, buen hacer y una coordinación ágil

en todas las fases de la cadena de producción, aspectos éstos que son responsabilidad de los Consejos Reguladores.

El Marco de Jerez presenta una gama muy variada de vinos, que van desde los blancos y muy secos hasta los oscuros y dulces. La crianza de cada uno de ellos precisa condiciones microclimáticas especiales. Los vinos de Jerez pueden clasificarse en dos grandes grupos: Finos y Manzanillas por un lado y Olorosos por otro. Los primeros se elaboran por un proceso único de crianza biológica bajo velo de flor. Los Olorosos, una vez realizada la fermentación, se encabezan con aguardiente vínico hasta los 18º y se someten a un proceso de crianza fisicoquímico.

CONSUMO DE LOS VINOS DE JEREZ

El consumo de los vinos de Jerez tiene un comportamiento diferente al conjunto de los vinos. El mercado de estos vinos se ha orientado siempre a la exportación, que supone el 85 % del total vendido. En este mercado el uso indebido del término "Sherry" para imitaciones producidas en el Reino Unido, problema ya solventado, ha causado daños considerables. En la actualidad los mercados principales son Holanda, con el 33,56% (1995), y el Reino Unido con el 28,67%, seguidos de Alemania (20,34%) cuya participación está descendiendo. El mercado exterior consume sobre todo los tipos Medium, Cream y Pale Cream.

El mercado nacional, que en cierta medida es un gran desconocedor de estos vinos, está estabilizado en torno al 15% y se centra en los tipos Manzanilla y Finos, que reúnen más del 80% del consumo español de caldos de Jerez. En los últimos cinco años se han incrementado significativamente las ventas de Manzanilla, hasta ahora el tipo más desconocido y a la vez más barato; en 1989 su consumo era del 10% y en 1995 alcanzó el 69% del consumo nacional. El consumo de Finos en 1995 sólo representó un 20%.

Asimismo, del total vendido en España el 80% corresponde a Andalucía y el resto básicamente a Cataluña y Madrid. Los momentos de consumo están centrados en el aperitivo, un 80% del total, con dos mercados diferenciados: el andaluz, muy vinculado a manifestaciones culturales (ferias, fiestas...), y el resto, más selectivo y elitista, centrado en el consumo como aperitivo en bares y restaurantes. Dentro del mercado nacional el 80% se distribuye en los canales de hostelería y restauración, aunque cada vez es mayor la incidencia de la compra en grandes superficies.

LA DINAMICA EN LOS ULTIMOS AÑOS

Durante los años setenta se produjo una gran incremento de los consumos exteriores, con grandes ganancias por parte de las bodegas. En esos años recibieron un empujón las inversiones exteriores. Como consecuencia de esta dinámica aumentaron las plantaciones. Al final de la década los incrementos reales de la demanda fueron menores de los esperados y el sector se enfrentó a su primera gran crisis, que llevó al primer Plan de Reordenación del Marco encaminado a detener la superficie plantada, ajustar la oferta a la demanda e incrementar las ventas.

A lo largo de los años ochenta cayó significativamente el consumo de brandy, producto básico en los resultados económicos de las bodegas. A esto se sumó un claro fracaso del primer Plan en cuanto a la detención de las plantaciones y el incremento de las ventas. Además, al final de esta década las producciones de uva aumentaron debido a la entrada en producción de las viñas plantadas en los años setenta. En definitiva, al final de los ochenta había grandes existencias de crianzas en las bodegas, las cooperativas tenían pendiente la venta de sus mostos y el mercado no respondía, mientras las producciones de uva aumentaban.

Así las cosas, se iniciaron las negociaciones del Plan de Reconversión de 1991, con participación de la Junta de Andalucía, que ha llevado a una dismoción de las superficies de viñedo en un 38% y de las existencias de vinos de crianza en un 32% en los años 90.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL

Las principales bodegas del Marco se caracterizan por tener actividad en todas las fases de la cadena: producción de uva, extracción de mostos, crianza de vinos, comercialización y exportación e incluso frecuentemente elaboración de brandies y vinagres.

La presencia de las bodegas en la fase agraria es muy antigua pero está perdiendo importancia: de más de 8.000 hectáreas de viñedo en los ochenta ha pasado a unas 2.000 hectáreas. En la actualidad se ha generalizado la compra de uva a los viticultores o mostos sobre todo a las cooperativas, que sólo realizan la primera vinificación.

**CUADRO Nº 2
PRINCIPALES GRUPOS
EMPRESARIALES DEL
MARCO DE JEREZ**

GRUPO ALLIED-DOMECCQ

PEDRO DOMECCQ
FERNANDO A. DE TERRY
JOHN HARVEY BV
IND. VINICOLAS OCCIDENTE

GRUPO OSBORNE

OSBORNE Y CIA
BODEGAS BOBADILLA

GRUPO GONZALEZ BYASS

GONZALEZ BYASS
WISDOM & WARTER LTD

GRUPO MEDINA

JOSE MEDINA Y CIA
WILLIAMS & HUMBERT LTD
LUIS PAEZ (50 %)
BODEGAS INTERNACIONALES
HIJOS DE PEREZ MEJIAS

GRUPO RUIZ MATEOS

JOSE DE SOTO
BODEGAS GARVEY
ZOILO RUIZ MATEO

GRUPO LUIS CABALLERO

CABALLERO
EMILIO LUSTAUSA

GRUPO A. BARBADILLO

A. BARBADILLO
BOD. INFANTES ORLEANS BORBON
BODEGAS "LA ARBOLADILLA"

Actualmente las características que definen la estructura industrial del sector vitivinícola del Marco son: concentración empresarial, alta penetración de capital extranjero y diversificación del riesgo, dentro o fuera del sector de bebidas alcohólicas. Estas tres características vienen desarrollándose desde hace largo tiempo, en especial las dos primeras. Las mayores empresas bodegueras del Marco se encuentran entre las mayores firmas españolas del sector de vinos y licores. Destaca la posición del Grupo Domeccq (1º en el ranking, Osborne (2º), y González Byass (8º).

Asimismo, las grandes empresas de Jerez tienen frecuentemente intereses en otras zonas y segmentos del sector de vinos y licores. Cabe destacar las inversiones en alcohólicas en Castilla-La Mancha y Extremadura de los grupos Domeccq, Gonzalez Byass, Osborne, Medi-

na, etcétera. Gonzalez Byass tiene inversiones en anís, está presente en bodegas de La Rioja, cava, cognac en Francia, etcétera. Osborne cuenta con bodegas en La Rioja, factorías de anís, vinos de Oporto, inversiones en champagne francés, etcétera.

Domeccq dispone de inversiones en cava, anís, whisky (DYC) y Tequila en México. Además, de la mano de sus accionistas Allied y Grand Metropolitan, los grupos Domeccq y Gonzalez Byass se han convertido en vendedores en España de la gama de sus matrices, actividad que ahora supone más del 30 % de sus ventas totales.

La dimensión de las bodegas de Jerez ha sido históricamente la mayor entre las firmas de vinos y licores españolas, pero eso no ha parado su proceso de concentración. En los años setenta, además de las grandes empresas históricas, en torno al grupo Ruiz Mateos se produjo primero un peculiar proceso de concentración y después, tras la expropiación, la renacionalización paulatina de esas firmas ha facilitado la concentración y penetración de capital extranjero de los años ochenta.

En la segunda mitad de los ochenta las empresas en torno a las cuales se concentró la industria fueron las grandes firmas como Domeccq, Osborne, Gonzalez Byass, pero también empresas menores como el Grupo Medina, de nuevo Ruiz Mateos o Antonio Barbadillo.

Todo este proceso ha llevado a la formación de una serie de grupos que hoy reúnen la inmensa mayoría de la producción de vinos y brandies de Jerez. Sin embargo, la producción de vinagre acogido a la Denominación de Origen está en manos de firmas pequeñas y medianas. La concentración industrial en pocas manos se muestra pareja a la concentración de la gama de productos de las principales firmas, que pretenden sacar la máxima rentabilidad a sus inversiones en operaciones marketing y publicidad. Paralelamente se está creando un nuevo segmento de mercado para los "otros productos" (al margen de finos, manzanillas y brandies), limitado a Andalucía e incluso a Cádiz, capaz de mantener la amplia gama de caldos tradicionales y de desarrollar nuevas áreas como el vinagre, que empieza a ser desarrollado por algunos de los personajes del sector que han sido expulsados por el proceso de concentración. Es previsible un cierto auge de estos productos, siempre en cantidades limitadas, en el marco del renacer de los productos tradicionales de calidad que se observa en la Unión Europea.

La penetración de capital extranjero es consustancial al desarrollo histórico del sector. Sin embargo, tradicionalmente la penetración inglesa, holandesa o fran-

**CUADRO Nº 3
PRINCIPALES EMPRESAS
DEL MARCO DE JEREZ
(VENTAS EN MILL. PTAS.) (1995)**

EMPRESAS	VENTAS
PEDRO DOMECCQ	75.537
OSBORNE Y CIA	40.977
GONZALEZ BYASS	21.464
SANDEMAN COPRIMAR	20.603
FERNANDO A. DE TERRY	9.800
LUIS CABALLERO	9.634
JOHN HARVEY BV	6.719
CROFT JEREZ	3.500
WILLIAMS & HUMBERTS	3.400
LUIS PAEZ	3.260
GARVEY	3.200
ANTONIO BARBADILLO	2.828
JOSE ESTEVEZ	2.848
JOSE DE SOTO	1.300
EMILIO LUSTAU	1.033
BODEGAS 501	1.000
JOSE MEDINA Y CIA	961
SANCHEZ ROMATE H	900
A.R.VALDESPINO	900
WISDON & WARTER LTD	851
EMILIO M. HIDALGO	525
HEREDEROS ARGUESO	475

FUENTE: ALIMARKET 1996

na, etcétera. Gonzalez Byass tiene inversiones en anís, está presente en bodegas de La Rioja, cava, cognac en Francia, etcétera. Osborne cuenta con bodegas en La Rioja, factorías de anís, vinos de Oporto, inversiones en champagne francés, etcétera.

Domeccq dispone de inversiones en cava, anís, whisky (DYC) y Tequila en México. Además, de la mano de sus accionistas Allied y Grand Metropolitan, los grupos Domeccq y Gonzalez Byass se han convertido en vendedores en España de la gama de sus matrices, actividad que ahora supone más del 30 % de sus ventas totales.

La dimensión de las bodegas de Jerez ha sido históricamente la mayor entre las firmas de vinos y licores españolas, pero eso no ha parado su proceso de concentración. En los años setenta, además de las grandes empresas históricas, en torno al grupo Ruiz Mateos

cesa respondía a criterios de colaboración en las tareas de producción-comercialización con el fin común de aumentar las ventas, mientras que hoy supone la absorción de algunas de las principales bodegas del Marco en la estrategia global de la firma matriz. En esta línea destaca la entrada de la multinacional Allied (Reino Unido) en el Grupo Domecq iniciada en los años ochenta y concluida en 1994. La presencia minoritaria de la también británica Grand Metropolitan en Gonzalez Byass es también de vital importancia; Grand Met es también propietaria de Croft. Este nuevo papel del capital extranjero puede poner en cuestión el futuro de brandies y caldos.

Para las grandes bodegas tradicionalmente ha sido el brandy el producto más rentable, por eso la caída del consumo de los años ochenta ha tenido un efecto devastador en la dinámica de muchos de los grandes de Jerez. Esto, unido a la crisis de los vinos de Jerez de los ochenta y a la dinámica de diversificación que entonces obsesionaba a las principales firmas alimentarias, ha llevado a que algunas de las principales empresas hayan puesto en marcha iniciativas de diversificación entre las que destaca Osborne. Esta firma ha entrado en productos cárnicos a través de Sanchez Romero Carvajal (Jabugo), en Quesos Boffard, además de la diversificación dentro del sector de vinos y alcoholes; cuenta también con una distribuidora.

En general todas las mayores firmas se han reorganizado, confiriendo importancia creciente a los aspectos de distribución y marketing, en los casos de empre-

sas 100% de capital extranjero, incluso por encima de las áreas de producción. Estas áreas comerciales se están configurando como empresas con personalidad jurídica propia de las que en algunos casos depende el conjunto de la actividad.

Estos procesos de reorganización se ubican en las reestructuraciones de las grandes firmas del Jerez. En ellos se han dotado de un funcionamiento más ágil, han disminuido su mano de obra y han incorporado nuevas tecnologías. Estos procesos, muy demandantes de financiación, se están abordando tanto con el apoyo de los nuevos accionistas extranjeros como con la disponibilidad que permiten algunos solares en áreas urbanas de las ciudades del Marco.

En definitiva, las empresas del Marco se sitúan en los primeros puestos del sector de vinos y licores español. La industria de Jerez se caracteriza por la existencia de pocas grandes empresas o grupos empresariales, una parte importante de las cuales están bajo las estrategias de las grandes multinacionales de bebidas alcohólicas, aunque quedan firmas muy importantes de capital español, en especial Osborne, y se están consolidando nuevos grupos también españoles (Medina).

Paralelamente, apunta el surgimiento de una orla de empresas medianas y pequeñas dedicadas a los "otros productos" del sector de vinos y alcoholes del Marco, con buenas perspectivas para desarrollar un mercado local-regional, que pueden jugar un papel fundamental en la vida económica de esta zona, situada entre las de mayor paro de la Unión Europea. □

Bodegas Martínez Lacuesta, S. A.



Cuando una bodega cumple más de un siglo elaborando los mejores vinos, se trata sin duda de una Bodega especial. En Martínez Lacuesta el peculiar y superior sabor de nuestros caldos resiste todos los vaivenes del tiempo; no en vano tenemos una cierta experiencia como elaboradores...

... más de cien añadas.

Al abrir una de nuestras botellas se descubre una parte de la historia del vino de Rioja; el aroma desprendido al descorchar evoca las barricas que mantienen, cuidándolos para los mejores paladares, nuestros más selectos caldos.

Son Riojas algunos de los mejores vinos de la Historia; y hablando de Historia y de vino de Rioja, a la mente acude un gran nombre: Martínez Lacuesta.

D I S T R I B U C I O N A T O D A E S P A Ñ A

BODEGAS MARTINEZ LACUESTA, S. A.

C/ La Ventilla, 71
26200 HARO (La Rioja)
Teléfono: 941/31 00 50. Fax: 941/30 37 48

SUCURSAL DE MADRID

Avda. de la Fuente Nueva, 12 - Nave 13
28700 SAN SEBASTIAN DE LOS REYES (Madrid)
Teléfono: 91/652 00 50. Fax: 91/652 88 49



RESERVA ESPECIAL

