



Las burbujas del éxito: la internacionalización de Freixenet ¹

INTRODUCCIÓN

Freixenet S.A es una empresa catalana fundada en 1861 por Francesc Sala i Ferrés en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona). Se dedica a la elaboración y distribución de vinos espumosos, tanto dentro de España como a nivel internacional, siendo la primera empresa del sector vitivinícola español.

Sin perder su carácter tradicionalmente familiar, dado que ha sido dirigida por la familia Ferrer y Sala generación tras generación, se ha convertido en una empresa multinacional. Desde sus orígenes, ha tenido una clara inclinación a expandirse a los mercados internacionales. Actualmente, tiene delegaciones por toda España y filiales por todo el mundo. Sus productos son de gran calidad, con constantes modernizaciones y presentados con originalidad. Las campañas publicitarias han sido siempre un punto fuerte en su línea estratégica.

Este caso está especialmente dirigido para los estudiantes que se introducen en estudios de Análisis de Estados Contables. El análisis se centrará en los años 2010, 2011 y 2012. El ejercicio fiscal de Freixenet cierra el 30 de abril. Por consiguiente, se trabajará con años fiscales en vez de años calendarios. Con el propósito de ofrecerles un caso práctico fidedigno y sencillo pero a la vez útil y completo, hemos recurrido a los datos almacenados en *Sabi*, una base de datos de empresas.

¹ Caso redactado por *Kirian Blanco Sánchez, Anna Castellsagués Font, Elisenda Fernández Cuyàs y Francisco Ojeda Escuder*, estudiantes de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Coordinados por *Fina Alemany Costa*, profesora de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.

HISTORIA

La historia de Freixenet se remonta cuando Francesc Sala i Ferrés fundó en 1861 la antigua *Casa Sala*. Con sede en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona, España), fue la primera empresa de la comarca del Penedés en elaborar, comercializar y exportar vinos. Su hijo, Joan Sala i Tubella, continuó con el negocio familiar, pero fue la tercera generación los que sembraron los cimientos de la empresa, cuando Dolors Sala i Vivé se casó con Pere Ferrer Bosch en 1914, hijo de los propietarios de La Freixenada, transformando *Casa Sala* en la Freixenet que conocemos hoy en día.

Desde sus inicios optaron por elaborar exclusivamente cava, siguiendo el método tradicional francés, conocido como *Método Champenoise*, para hacer vino espumoso. En los años 20 y 30, la seguridad, decisión y esfuerzo en la calidad y distinción de sus productos provocó una gran expansión exterior y consolidación de la marca.

Aunque la fuerte inestabilidad política, marcada tanto por la Guerra Civil Española como por la Segunda Guerra Mundial, ralentizó el desarrollo de la empresa, Freixenet consiguió comercializar en 1941 un producto que con el tiempo se convertiría en uno de los más reconocidos y vendidos, el *Carta Nevada*, con un gran distintivo de calidad.

En la década de 1970, tenía dos alternativas: luchar por el liderazgo nacional o empezar una expansión internacional. Finalmente, escogieron la segunda opción. Destacó en 1974 la creación de *El Cordón Negro*, una variedad del champán que se convirtió en un gran éxito, especialmente en Estados Unidos. A partir de esta época Freixenet pasó de ser una empresa familiar a una multinacional, teniendo siempre como objetivo mantener el honor y el prestigio de la marca: a mediados de los 80 el Grupo Freixenet tendría el liderazgo mundial en el sector del cava. Su internacionalización se asentó con la construcción de bodegas fuera de España.

Desde principios del siglo XXI hasta la actualidad, el Grupo Freixenet sigue siendo una empresa de carácter 100% familiar y cuenta con 18 bodegas en 7 países de 3 continentes, estando presente en 150 países. A fecha de hoy, Josep Lluís Bonet, hijo de Pilar Ferrer, es quien ocupa la presidencia. El director ejecutivo es Pedro Ferrer Noguera. Tal y como su actual presidente ha afirmado en varias ocasiones, “*El Grupo Freixenet mantiene tres pilares para su desarrollo: internacionalización, diversificación y aumento de tamaño*”.

COMPETENCIA

En la actualidad, Freixenet adquiere gran importancia en el sector vinícola logrando ser líder en exportaciones y una de las principales productoras de cava y vinos espumosos con una cuota de mercado nacional rondando el 17%.

Frente a esta compañía, existe Codorníu, su principal competidor. Entre ambas empresas siempre ha habido una relación de rivalidad muy presente, llegando a la conocida como *La Guerra del Cava*. También sufrieron problemáticas similares como el boicot del cava, reaccionando con un reforzamiento de su presencia en el exterior.

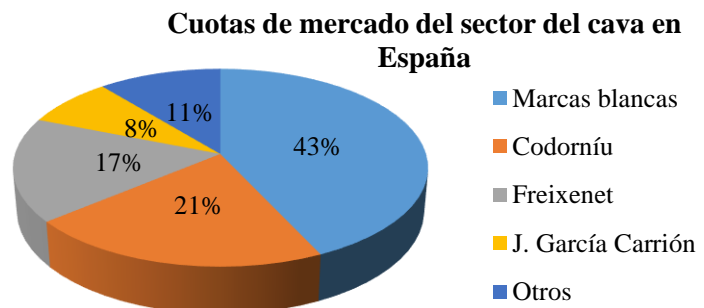
Pero también es necesario realzar la presencia de una nueva empresa en el sector que ha surgido con fuerza y es J. García Carrión, que constituye un fuerte competidor, cuyas ventas están en constante crecimiento.

Freixenet tiene además un emergente y destructivo competidor; las marcas blancas engloban entorno a un 43% de la cuota del mercado nacional de dicho sector. Por lo tanto, se observa una segmentación de precios de sus productos conjuntamente ligada a una segmentación de sus competidores.

En este caso, haciendo referencia al segmento de precios altos, Freixenet presenta productos tales como *Cava Nevada*, *Cordón Negro*, *Brut Nature* y *Brut Rosé*, entre otros. En cuanto al segmento de precios bajos, posee *Freixenet Extra Cava*, *Castellblanch Carta de Plata* o *Cristal*. Su principal competidor es Codorníu con productos como *Rondel* y *Dela Pierre* y *Bach*. Pero también cabe destacar una fuerte presencia de marcas blancas en esta franja de precios, tales como *Cava Sierra de Guadalupe*, *Los Molinos*

Crianza, *Estola Reserva* o *Viña Albali Crianza 2008*.

Mayoritariamente pertenecen a grandes supermercados e hipermercados como es el caso de Mercadona.



PLAN ESTRATÉGICO

El área de negocio de Freixenet S.A. corresponde a la elaboración y crianza de vinos espumosos según el método tradicional. Esta empresa es la matriz global del Grupo Comercial Freixenet S.A., que se dedica a la comercialización de los vinos y cavas de la compañía y que está integrado por más de 60 empresas de distintas marcas y vinos.

Freixenet ofrece una gran relación calidad-precio en todos sus productos, siendo asequible para un gran parte de la población y uno de los factores de éxito de su gestión. Bonet sentenció así la importancia de esto: “*Si no tienes calidad, no puedes ir por el mundo*”. Dos de sus cavas más característicos son *Carta Nevada Reserva* y *Cordón Negro Reserva*.

No obstante, cabe recalcar que la empresa en los últimos tiempos ha sufrido una disminución de ventas nacionales en sus productos destinados a la franja de población de clase media, dado que el efecto de la crisis consolidó sus productos de baja gamma cuyos precios eran muy asequibles pero, sin embargo, tuvieron un efecto negativo sobre los productos destinados a otro target de consumidores de mayor poder adquisitivo. Además, la situación entre Cataluña y España ha afectado a Freixenet. Bonet ha admitido que en algunas partes de nuestro país el cava catalán sufre boicot por razones políticas, pero también ha insistido en que la principal razón de que las ventas de cava en España estén estancadas es la crisis económica. En gran parte, esta pérdida ha sido compensada por los resultados de exportación.

La promoción es uno de sus puntos más importantes. Siempre ha invertido un gran presupuesto en la presentación de sus productos al gran público. A partir de 1920 Freixenet se dio a conocer a base de carteles y con un logo bien definido. Sin embargo, su mayor logro ha sido, desde 1977, la realización de campañas de publicidad por Navidad: la promoción comienza meses antes, convirtiéndose en un fenómeno social muy esperado y popular debido también al fichaje de estrellas a nivel mundial para personificarlos. *El niño de Freixenet* o *Las Burbujas de Freixenet* son sus símbolos más emblemáticos que han cautivado a la sociedad entera.

Cabe destacar que por primera vez en la historia, repitió el esperado anuncio de Navidad entre los años 2008 y 2009 con el equipo español de natación sincronizada debido a la

precaria situación económica del momento, basándose en el que ya se había creado 30 años atrás.

Por último, la distribución también juega un papel relevante con una estructura comercial muy moderna. Freixenet nunca ha utilizado alianzas estratégicas, sino que ha destacado por la implantación de filiales propias en otros países. Se le caracteriza por tener una política comercial flexible; en el mercado nacional poseen una organización propia mientras que el mercado exterior es gestionado mediante sus filiales. Está integrada por diversos centros productores situados en las regiones vinícolas más prestigiosas a nivel mundial. Aun así, la mayor parte de la crianza de los vinos espumosos de cava en España está en la comarca vitivinícola del Penedés, en Sant Sadurní d'Anoia. Los productos Freixenet pueden encontrarse en grandes y medianas superficies como supermercados, siendo un producto muy distribuido y fácil de encontrar. También resalta cada vez más la venta por Internet, fruto de los nuevos avances en comunicaciones y costumbres de la sociedad.

Estrategia internacional

Freixenet comenzó su aventura en los mercados internacionales exportando vinos principalmente a las ex colonias españolas de América. Sin embargo, los años 30 marcaron una nueva etapa en la empresa, iniciándose la exportación a mercados exteriores de influencia española. El destino fue Estados Unidos; su primer establecimiento fue en Nueva Jersey, en 1935, aunque por aquel entonces contaban también con presencia comercial en Londres. El contexto social y económico, marcado por las guerras, truncó su apertura comercial, hasta el punto que la familia perdió la empresa. Afortunadamente, después de la Guerra Civil Española, la recuperaron.

Sin embargo, fue a partir de los años 60 fue cuando se inició, ahora de forma imparable, una clara expansión internacional, siendo otra vez Estados Unidos su rumbo: en 1985, el mercado norteamericano suponía ya el 70% de las exportaciones de Freixenet. El último cuarto de siglo ha sido un periodo marcado por alianzas, establecimiento de filiales, plantación de viñas y construcción de nuevas bodegas a nivel internacional no sólo en tierras estadounidenses, sino también en Alemania, China, Japón, Hungría o Lituania. Siguiendo esta línea, en 1996 se introdujeron en los mercados latinoamericanos, especialmente en Méjico, y a finales de los noventa lo hicieron en Australia. El grupo, a día de hoy, sigue apostando por esta estrategia de expansión con una filosofía clara en

su ADN familiar: el futuro se encuentra en la internacionalización. Enfatizar que desde 1992 hasta la actualidad, Alemania, gracias a su alianza con Eckes, es su mercado líder de exportaciones, aunque también continúa destacando su presencia en Estados Unidos y en Reino Unido.

En cuanto a las expectativas de futuro de Freixenet, la empresa tiene como horizonte la internacionalización, diversificación y aumento de tamaño, manteniendo siempre el estándar de calidad. Su objetivo a medio plazo es continuar con la compra de bodegas en otros países. Por otro lado, la crisis ha afectado más a su posición en España que a nivel internacional, y espera que el proceso de recuperación del país sea lento. En este sentido, el presidente aboga por una cooperación entre las empresas del sector para poder recuperar la posición y prestigio nacional.

LOS ESTADOS CONTABLES Y CASO PRÁCTICO

A continuación, presentamos los principales estados contables de Freixenet, incluyendo el activo y el pasivo abreviados, la cuenta de pérdidas y ganancias y un cuadro de ratios comparativas con el sector. En ellos, nos centramos en la evolución de la empresa en los años 2010, 2011 y 2012. Las ratios comparativas del sector han sido elaboradas con una media de las empresas del sector que más similitudes presentan con Freixenet en términos de ingresos de explotación.

	2012			2011			2010	
	m€	%	ΔAño(%)	m€	%	ΔAño(%)	m€	%
Activo no corriente	208.168	29,9	-9,93	231.107	42,2	-0,62	232.544	44,3
I Inmovilizado intangible	14.888	2,1	268,41	4.041	0,7	-7,64	4.375	0,8
II Inmovilizado material	151.579	21,8	38,76	109.236	19,9	-0,13	109.376	20,8
Terrenos y construcciones	69.147	9,9	29,91	53.226	9,7	-3,12	54.942	10,5
III Inversiones inmobiliarias	3.706	0,5	48,16	2.501	0,5	-4,36	2.615	0,5
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	4.758	0,7	-94,58	87.832	16,0	-0,04	87.866	16,7
V Inversiones financieras a largo plazo	25.358	3,6	3,81	24.428	4,5	-2,88	25.153	4,8
VI Activos por impuesto diferido	7.879	1,1	156,77	3.069	0,6	-2,86	3.159	0,6
Activo corriente	488.647	70,1	54,27	316.741	57,8	8,13	292.914	55,7
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,0	-100	20	0,0	0	-	0,0
II Existencias	342.730	49,2	70,87	200.579	36,6	3,36	194.066	36,9
III Deudores comerciales y otras deudas a cobrar	114.245	16,4	14,07	100.149	18,3	11,82	89.563	17,0
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	218	0,0	-95,36	4.701	0,9	-7,11	5.060	1,0
V Inversiones financieras a corto plazo	12.636	1,8	117,13	5.820	1,1	318,31	1.391	0,3
VI Periodificaciones a corto plazo	3.065	0,4	50,50	2.037	0,4	19,04	1.711	0,3
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15.753	2,3	358,44	3.436	0,6	205,96	1.123	0,2
Total activo	696.815	100,0	27,19	547.847	100,0	4,26	525.458	100,0

Figura 1. Activo.

	2012			2011			2010	
	m€	%	ΔAño(%)	m€	%	ΔAño(%)	m€	%
Patrimonio neto	215.953	31	-1,56	219.376	40	1,55	216.038	41,1
A-1) Fondos propios	208.103	29,9	-5,07	219.221	40	1,85	215.232	41
I Capital	17.197	2,47	0	17.197	3,14	0	17.197	3,27
II Prima de emisión	9.530	1,37	-12,79	10.928	1,99	0	10.928	2,08
III Reservas	-	0	0	-	0	-100	128.996	24,5
VII Resultado del ejercicio	5.492	0,79	34,81	4.074	0,74	104,26	1.994	0,38
A-2) Ajustes por cambios de valor	7.074	1,02	1151,27	-673	-0,12	693,51	-85	-0,02
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	475	0,07	-16,36	568	0,1	-14,27	662	0,13
Pasivo no corriente	127.912	18,4	15,95	110.314	20,1	-17,09	133.054	25,3
I Provisiones a largo plazo	846	0,12	84600	-	0	-100	212	0,04
II Deudas a largo plazo	117.083	16,8	8,99	107.430	19,6	-16,64	128.881	24,5
IV Pasivos por impuesto diferido	9.555	1,37	231,35	2.884	0,53	-27,21	3.962	0,75
V Periodificaciones a largo plazo	428	0,06	42800	-	0	0	-	0
Pasivo corriente	352.950	50,7	61,79	218.157	39,8	23,70	176.367	33,6
II Provisiones a corto plazo	13.455	1,93	483,73	2.305	0,42	23,63	1.865	0,35
III Deudas a corto plazo	181.694	26,1	101,34	90.242	16,5	55,58	58.002	11
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	22	0	-40,05	37	0,01	-99,34	5.595	1,06
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	156.607	22,5	24,72	125.568	22,9	13,22	110.903	21,1
VI Periodificaciones a corto plazo	1.172	0,17	20461	6	0	280	2	0
Total patrimonio neto y pasivo	696.815	100	27,19	547.847	100	4,26	525.458	100

Figura 2. Pasivo.

	2012			2011			2010	
	m€	%	ΔAño(%)	m€	%	ΔAño(%)	m€	%
1. Importe neto de la cifra de negocios	513.548	100	54,30	332.818	100	6,72	311.861	100
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	3.127	0,61	-58,09	7.460	2,24	146,86	-15.919	-5,10
4. Aprovisionamientos	-243.879	-47,49	56,17	-156.158	-46,92	16,72	-133.784	-42,90
5. Otros ingresos de explotación	9.212	1,79	33,70	6.890	2,07	23,95	5.559	1,78
6. Gastos de personal	-94.730	-18,45	56,45	-60.549	-18,19	2,99	-58.794	-18,85
7. Otros gastos de explotación	-159.798	-31,12	-37,19	-116.475	-35,00	-14,68	-101.563	-32,57
8. Amortización del inmovilizado	-14.745	-2,87	-40,26	-10.513	-3,16	-7,87	-9.746	-3,13
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	199	0,04	13,98	175	0,05	17,91	148	0,05
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-33	-0,01	-132,06	103	0,03	781,84	-15	0,00
13. Otros resultados	-275	-0,05	2428,97	-11	0,00	-	-	-
A1) Resultado de explotación	12.626	2,46	237,60	3.740	1,12	265,99	-2.253	-0,72
14. Ingresos financieros	1.289	0,25	-49,72	2.564	0,77	-57,95	6.098	1,96
15. Gastos financieros	-12.857	-2,50	-137,47	-5.414	-1,63	-30,53	-4.148	-1,33
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-1.632	-0,32	-299,51	818	0,25	200,67	-813	-0,26
17. Diferencias de cambio	704	0,14	125,77	-2.732	-0,82	-601,13	545	0,17
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-53	-0,01	-104,37	1.214	0,36	-12,09	1.381	0,44
A2) Resultado financiero	-5.285	-1,03	-298182	2	0,00	-99,94	3.063	0,98
A3) Resultado antes de impuestos	7.547	1,47	91,41	3.943	1,18	256,06	1.107	0,36
19. Impuestos sobre beneficios	-2.025	-0,39	-1334,08	164	0,05	-79,90	816	0,26
A5) Resultado del ejercicio	5.522	1,08	34,46	4.107	1,23	113,48	1.924	0,62

Figura 3. Cuenta de pérdidas y ganancias

	Freixenet			Sector		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Liquidez	1,66	1,45	1,38	1,59	1,58	1,55
Liquidez inmediata (%)	0,64	3,92	8,60	9,96	9,99	6,36
Endeudamiento	0,59	0,60	0,69	0,48	0,47	0,48
Plazo de pago (días)	73	76	62	51	50	53
Plazo de cobro (días)	102	106	79	99	89	78
Rentabilidad económica (%)	-0,43	0,68	1,81	1,83	1,96	4,34
Rentabilidad financiera (%)	0,92	1,81	2,66	3,48	3,81	8,02
Rotación de inventario (días)	311	247	277	369	328	290

Figura 4. Tabla de ratios.

Preguntas del caso práctico

1. Examinad los estados contables que se han presentado en el caso. ¿Consideráis que el aumento de las existencias del año 2012 es justificable?
2. ¿Creéis que los datos presentados son fieles a su estrategia de negocio?
3. ¿Cómo definiríais las diferencias y similitudes que presenta con el sector? ¿Qué relación mantiene? Relacionadlo con los aspectos relevantes introducidos en la presentación así como con las ratios.
4. ¿Qué tipología de crecimiento creéis que sigue Freixenet?
5. Destacad los principales puntos fuertes y débiles de la empresa. ¿Es posible lograr sus objetivos teniendo en cuenta los datos presentados? Formulad las recomendaciones pertinentes.