

Freixenet Japan Co. Ltd.

GERARDO DEL CAZ ESTESO*

Ofrecemos a continuación la experiencia de Freixenet. El éxito de esta firma en el difícil mercado japonés responde a una estrategia de penetración muy acertada. Basándose en una buena relación calidad-precio han logrado posicionarse la como segundo vendedor de vinos espumosos. Las previsiones para el futuro son alentadoras y debido a los buenos resultados se coordinará la implantación de nuevas filiales en otros países asiáticos desde Japón.

Palabras clave: mercados, comportamiento del consumidor, marcas comerciales, marketing, España, Japón.

Clasificación JEL: O53.

Cuando millones de japoneses brindan por el nuevo año o en una fiesta de cumpleaños, muchos de ellos no lo celebrarán con champagne, sino con cava. En efecto, el cava catalán se abre paso en el mercado japonés a un buen ritmo y las ventas de vinos espumosos españoles en Japón han aumentado hasta ocupar una respetable cuota de mercado del 16 por 100, en volumen y del 6 por 100 en valor (1). Los cavas, que constituyen aproximadamente el 90 por 100 de la producción española de vinos espumosos, están incrementando su presencia frente al champagne francés, que es aún líder en la variedad de espumosos, pero cuya imagen de «glamour» no es hoy un patrimonio exclusivo; así, probablemente en un país con tanta admiración por los productos de lujo como Japón, ningún consumidor del espumoso español por excelencia, tendrá una percepción de inferioridad frente al champagne, a pesar de que el precio del cava español es menos de la mitad que el de su pariente francés. Buena parte de este éxito se debe al trabajo de Freixenet, una de las más activas empresas exportadoras españolas.

Freixenet, como marca, fue registrada en 1928 basándose en el nombre de la finca familiar «La Freixeneda», aunque los orígenes de la empresa se remontan a la primera mitad del siglo XIX como negocio familiar vinícola. En 1914 comenzó la producción de cava, como «Casa Sala», siguiendo exclusivamente el tradicional *méthode champenoise*; método utilizado en la Champaña francesa durante dos siglos, descubierto por el monje benedictino Dom Perignon y que consistía, básicamente, en una segunda fermentación del vino en botella. Sin embargo, la trayectoria de Freixenet, como los hechos lo demuestran, no es sólo la historia de un buen vino, sino la de una acertada y eficiente estrategia comercial que le ha llevado a estar presente en más de 130 países.

Freixenet, además de vender una excelente calidad a un precio razonable, ha conseguido imprimir a su cava una imagen de marca propia y diferenciada del resto. Por ejemplo, la botella negra «Cordón Negro», por su particular aspecto, consiguió crear una imagen de Freixenet fuera de España y pronto se convirtió en la botella de cava más universal. Por otra parte, el anuncio de Navidad de Freixenet se ha convertido en uno de los más esperados, con la participación de primeros actores del panorama mundial, dando al cava Freixenet un toque de distinción y elegancia.



MONOGRAFICO

* Becario de Comercio Exterior de ICEX. Oficina Económica y Comercial de España en Tokio.

(1) Con respecto al total de las importaciones japonesas de este tipo de vinos. Datos de *Japan Tariff Association*.

En 1986, con la entrada de España en la Comunidad Europea, el cava adquirió el estatus de vino con Denominación de Origen (DO), se reconocían así el lugar de cultivo, los procesos de fermentación y las variedades de uva utilizada. Las estrictas regulaciones sirvieron para garantizar la calidad de un producto que ya se consumía en Europa y comenzaba a darse a conocer en otros continentes y países distantes, entre ellos Japón.

Freixenet, posteriormente, y a la vez que consolidaba y expandía sus mercados existentes con una fuerte inversión en promoción, amplió su gama de productos; primero, mediante crecimiento orgánico y, después, mediante adquisiciones, introduciéndose en otros segmentos y en otros mercados como el de los vinos tranquilos o de mesa.

Hoy Freixenet cuenta con bodegas y viñedos en México, Uruguay, Francia, Estados Unidos y Australia, además de producir en diversas zonas de DO españolas. La acertada integración comercial de toda su oferta, con sus diferentes marcas, ha hecho que el peso del cava sea del 60 por 100 respecto al total de las ventas del grupo en el último año.

A Japón, Freixenet llegó en 1991, aunque la exportación de cava había comenzado ya en los años 80. El mercado japonés de vinos espumosos era, por entonces, muy pequeño y totalmente copado por las marcas francesas. Las ventas de Freixenet en Japón ascendían entonces a apenas 15.000 cajas (cada caja contiene 12 botellas de 0,75l), de las cuales 1.000 correspondían a vinos tranquilos y se realizaban a través de importadores.

El consumo de vino en Japón crecía rápidamente y por sus características demográficas y sociales se presentaba como un mercado objetivo muy interesante. Los 35 millones de hogares japoneses, con su alto poder de compra, suponían un gran atractivo. La sociedad japonesa es, por otra parte, una sociedad muy urbana y consumista, así como enormemente receptiva a los productos y hábitos occidentales. Freixenet analizó el mercado y consideró que podía posicionarse en un amplio segmento del mercado donde además, otras empresas habían tenido buenos resultados. Por otra parte, la elevada densidad de población

en determinados núcleos urbanos constituía una ventaja a la hora de distribuir y de promocionar el producto de una manera más económica y eficaz.

En ese punto, Freixenet se planteó entrar de manera más activa en Japón con el objetivo de controlar más de cerca la comercialización del producto y poder promocionar su oferta de vinos de una manera adecuada para conseguir una reputación e imagen de marca que los importadores no le darían; era pues necesario evaluar las modalidades y los costes ya que a pesar de las interesantes expectativas que Japón representaba para la compañía, existían numerosas barreras a la entrada en este mercado. En primer lugar el elevado coste de la vida que encarecía cualquier modalidad de entrada. Los elevados precios del suelo hacían costosa cualquier inversión inmobiliaria y, por otra parte, las complicadas y rígidas cadenas de distribución para el vino, dominadas por grandes empresas mayoristas, constituían una dificultad añadida para un nuevo entrante.

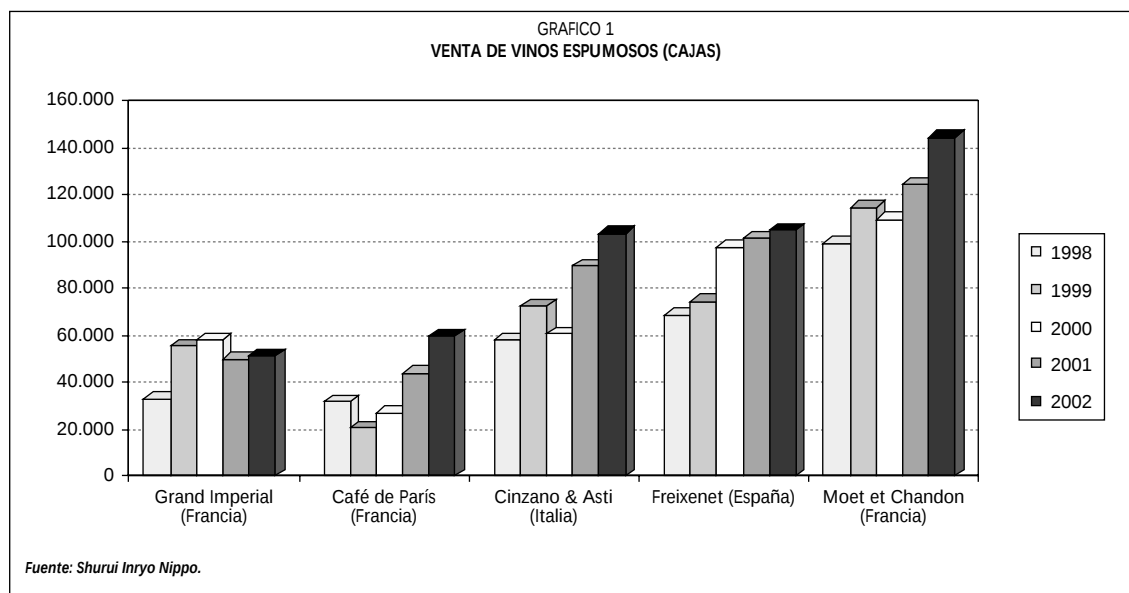
La empresa catalana optó por un modelo basado en la eficiencia y en el menor coste en capital fijo, limitando al máximo la inversión. Se trataba de una estrategia de externalizar costes y subcontratar la mayor parte de los servicios y de limitarse a actividades de valor añadido y con alta rentabilidad. Freixenet decidió establecerse en Japón mediante una filial con capital limitado que desarrollaba dos actividades principales, una era controlar de una forma más cercana las ventas de sus productos cerrando acuerdos comerciales, y otra tomar la iniciativa en las actividades de promoción encaminadas a construir una imagen de marca en torno al cava para después pasar a comercializar toda la oferta de vinos. Todo esto con un equipo humano muy reducido: tres trabajadores más el Presidente de la filial.

Freixenet Japan no actúa por tanto como un importador, sino, más bien, como un agente que representa legalmente al grupo y con el que los importadores negocian. No tiene pues costes de almacenamiento, transporte o distribución ya que estas actividades implicarían una inversión mucho más grande y plantearían mayores riesgos, tanto en el plano estratégico como en el financiero.

En el ámbito operativo la filial japonesa funciona fijándose unos objetivos ambiciosos pero



MONOGRAFICO



realistas y después traza unas actividades concretas dedicando tanto recursos promocionales como materiales o humanos, según el producto y según estos objetivos. Posteriormente los resultados son analizados y contrastados para actualizar de nuevo dichos objetivos. La estrategia para cada producto tiene en cuenta las particularidades del mercado objetivo al que se dirige y los rasgos específicos de los consumidores y de los otros competidores.

En Japón, como en otros mercados, el cava fue ciertamente la punta de lanza del grupo pero, igualmente, el objetivo a más largo plazo era el de ofrecer toda la gama de productos y de competir igualmente en el mercado de los vinos tranquilos, mucho mayor que el de los espumosos y con un crecimiento más atractivo en términos absolutos, pero también más difícil y con una mayor competencia.

De esta manera, Freixenet se consolidó muy rápidamente en el mercado del cava en Japón al llegar a numerosos acuerdos comerciales con grandes empresas mayoristas como *Suntory* o *Itochu* que le permitieron acceder a nuevos canales de distribución y a un público objetivo cada vez mayor. En poco tiempo se situó como líder de ventas respecto a otros competidores españoles que tradicionalmente exportaban más a Japón. Freixenet además eligió un momento adecuado para introducirse en el mercado japonés pues éste

estaba en pleno desarrollo y creciendo a un buen ritmo. De hecho, hoy en día, el mercado japonés de vinos espumosos es el triple en volumen que el de 1991; en concreto se ha alcanzado el millón y medio de cajas y se espera que el mercado continúe mostrando tasas de crecimiento en torno al 10 por 100.

Asimismo, la presencia en este mercado ha tenido un efecto muy positivo para las exportaciones de vino español a Japón, principalmente y como es natural, en el cava, que se ha convertido en el cuarto mercado del mundo para la exportación española, tras Alemania, Estados Unidos y Reino Unido. La progresión ha sido constante desde 1991, más acentuada al principio de los años 90 por la fortaleza del yen y el buen estado de la economía japonesa, y más lenta posteriormente. En el año 2002 se alcanzaron las 200.000 cajas exportadas. A Freixenet le corresponde aproximadamente un 50 por 100 de este volumen, habiendo vendido 105.000 cajas en el año 2002. En la filial japonesa se es optimista ante el futuro y no se cree que la creciente competencia en el mercado del cava, con pequeños y medianos productores saltando al terreno internacional, disminuya su cuota de mercado. «Tenemos un producto de excelente calidad y lo que deseamos es competir, cualquier otra empresa de cava que decida vender en Japón es una buena noticia para Freixenet y es una prueba de que el mercado crece y es



MONOGRAFICO

atractivo» afirma Ted Hamada, Presidente de Freixenet Japan.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, la compañía cuenta con una fuerte posición en el mercado de vinos espumosos donde es el segundo vendedor en Japón por detrás de Moët et Chandon.

Aunque las tasas de crecimiento de las importaciones japonesas de vinos tranquilos y espumosos han sido similares desde principios de los años 90, el tamaño de mercado de los vinos tranquilos es mucho mayor (10 veces más) que el de los espumosos. En Japón existía hace unos años el problema de la poca imagen de España como productor de vino y el desconocimiento de los vinos españoles en general, con la excepción de los más célebres, como el de DO Rioja. Esta falta de imagen se debía en parte a la poca proyección internacional de España y a la tardía llegada a Japón respecto a italianos o franceses, que llevaban 20 ó 30 años de ventaja. Freixenet, en un primer momento, adoptó la estrategia de competir en el segmento inferior, donde el precio de una botella se sitúa en torno a los 500 yenes (4 euros) pero que suponía el 70 por 100 del mercado total del vino en volumen. No se deseaba competir, de momento, en segmentos de mayor valor añadido con la fuerte competencia de marcas francesas o italianas ya reconocidas. Al contrario, se esperaba construir progresivamente una imagen de marca y de país a partir de una calidad excelente a un precio razonable que diera sus frutos en consumidores e importadores a medio y largo plazo.

Si bien los espumosos representan aún el 65 por 100 de los ingresos, hoy, Freixenet en Japón vende, en volumen, la misma cantidad de vinos espumosos que de vinos tranquilos, y en esta última categoría se puede incluir el vino de mesa más vendido en Japón, llamado «Lágrima Real». Se espera un crecimiento de las ventas de vinos tranquilos por las recientes adquisiciones de bodegas en Australia que permitirán integrar las actividades comerciales de *Wingara* en Japón con las de Freixenet.

En el incremento de las ventas de los distintos vinos, las actividades de promoción y marketing tienen una función muy importante. Actualmente estas actividades constituyen el 75 por 100 del

presupuesto anual de Freixenet Japan y son fundamentales para dar a conocer los vinos y construir una imagen de marca. Cada vino tiene unas necesidades distintas en cuestión de marketing, según su posicionamiento en el mercado y su presencia en los canales de distribución. Es destacable que el cava es, al igual que en los otros países, el producto al que se le asignan más recursos promocionales. Los esfuerzos de marketing incluyen la promoción conjunta del cine español y ambiciosas campañas publicitarias más generales que, desde el año 2000, incluyen anuncios de televisión en fechas navideñas como en Europa.

Para los vinos tranquilos la idea es segregar los segmentos de mercado según el público objetivo y los canales de distribución existentes para cada uno de los vinos. Como ejemplo, los vinos con DO Priorato, del segmento superior, tienen unos canales de distribución más restringidos que los vinos de mesa y por tanto las actividades de promoción se concentran en un público más minoritario.

Según palabras del señor Hamada, «tanto en la promoción de los vinos, como en la presentación de los mismos, se cuidan al máximo cada uno de los detalles ya que somos una empresa pequeña con una reputación por mantener y una imagen por consolidar plenamente en Japón».

Las recientes adquisiciones de vinos tranquilos y el aumento de la demanda en el mercado de los vinos espumosos de calidad, hacen ser muy optimista al señor Hamada, que, para la filial japonesa, ha fijado el objetivo de llegar al medio millón de cajas vendidas en tres años y de incrementar esta cantidad a un millón a medio plazo. Asimismo se prevé que las ventas de la compañía se incrementarán con la integración de los nuevos productos y de unas redes comerciales ya establecidas, como es el caso de *Wingara*, las bodegas australianas recientemente adquiridas.

La experiencia de Freixenet en Japón ha resultado ser muy satisfactoria. Pocos pensaban en 1991 que la filial japonesa pasaría a vender 420.000 cajas y que sus vinos tendrían unas perspectivas tan positivas en Japón. La clave ha sido combinar unos buenos resultados con unas inversiones razonablemente limitadas, buscando, en todo momento, la eficiencia al realizar únicamen-



MONOGRAFICO

te tareas de valor añadido. La entrada a Japón supuso que, además de acercarse y adaptarse a las particularidades del vino como producto, y de Japón como país en cuanto a los diferentes canales de distribución y especificidades de los consumidores, Freixenet pudiera controlar y planificar más adecuadamente sus actividades de promoción que son sumamente importantes para una compañía con una oferta tan amplia de productos dirigida a públicos diferentes.

La buena marcha de la filial ha animado a la empresa matriz a replicar esta experiencia en otros países asiáticos, coordinándola desde Japón. De momento la empresa cuenta con filiales en Shanghai, Hong Kong y Singapur que actúan de una manera análoga a la de Japón, pero teniendo en cuenta las particularidades lógicas de cada mercado. Aunque de momento el poder adquisitivo es muy inferior al de Japón en estos y otros países asiáticos, el objetivo es ser líderes en el segmento de los vinos espumosos, incluso cuando el volumen del mercado sea muy pequeño. Como la experiencia japonesa demuestra, es muy importante estar en una posición sólida y de liderazgo en el momento en que el

consumo crezca rápidamente, como sucedió en Japón en los años 90.

Bibliografía

- Estudio de mercado del Vino. Oficina Económica y Comercial de España en Japón. Marzo 2003.
- Japan Tariff Association.
- Consejo Regulador del Cava.
- Freixenet Japan (www.freixenet.co.jp).
- www.freixenet.es.
- www.winespectator.com.
- www.beveragebusiness.com.

Freixenet Japan CO. LTD.

Constitución: Septiembre de 1991
Dirección: Tomita Bldg. 5F
 4-30-5 Shinbashi Minato-Ku
 Tokyo 105
 Tel: 81-3-5401-0700
 Fax: 81-3-5401-0666
Objeto social: Promoción y venta de vinos.
Capital: 25 millones de yenes:
 100 por 100 Freixenet S.A.
Cuerpo directivo: Yutaka Hamada, Presidente



MONOGRAFICO

Constituida en 1977

25 años al servicio de la formación

LA FORMACIÓN MÁS ESPECIALIZADA

Programa de Actividades 2002 - 2003

□ **COMERCIO INTERNACIONAL**

- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR
- CURSO DE ESPECIALISTAS DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES INTERNACIONALES
- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (a distancia)
- CURSO BÁSICO DE COMERCIO EXTERIOR
- CURSO BÁSICO DE COMERCIO EXTERIOR (a distancia)
- CURSO SUPERIOR DE DERECHO ECONÓMICO INTERNACIONAL (a distancia)
- CURSO SUPERIOR DE DERECHO DEL COMERCIO INTERNACIONAL (a distancia)
- CURSO DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES.
- CURSO DE SUPERIOR DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTERNACIONAL
- CURSO DE NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL
- CURSO DE FINANCIACIÓN MULTILATERAL DEL DESARROLLO

□ **DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS
- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
- CURSO SUPERIOR DE ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA
- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN COMERCIAL
- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE MARKETING
- CURSO SUPERIOR DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN COMERCIAL
- CURSO SUPERIOR DE LOGÍSTICA COMERCIAL
- CURSO DE COMUNICACIÓN EN INGLÉS EMPRESARIAL
- CURSO DE CONTRATACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
- CURSO DE GESTIÓN DE STOCKS (a distancia)
- CURSO DE GESTIÓN ECONÓMICA DEL COMERCIO (a distancia)
- CURSO DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL (a distancia)
- CURSO DE GESTIÓN DE PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES (a distancia)

□ **SEMINARIOS DE ACTUALIDAD**

- CÓMO EXPORTAR E INVERTIR EN AMÉRICA LATINA
- CURSO DE INGLÉS PARA EL COMERCIO EXTERIOR
- PRÁCTICO DE NEGOCIACIÓN BANCARIA
- COMERCIO ELECTRÓNICO: UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL
- EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO CANAL DE VENTAS Y EXPORTACIÓN

□ **PREPARACIÓN DE OPOSICIONES**

- PREPARACIÓN OPOSICIONES A TÉCNICOS COMERCIALES Y ECONOMISTAS DEL ESTADO
- PREPARACIÓN OPOSICIONES A DIPLOMADOS COMERCIALES DEL ESTADO

INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES:

Centro de Estudios Comerciales. Serrano, 208. 28002 Madrid

Tel.: 91 563 18 15. Fax: 91 564 60 69.

E-mail: ceco@ceco.es <http://www.ceco.es>