

## **Algunas reflexiones sobre el vino de Jerez, un patrimonio de todos.**

---

*Conferencia de Don César Saldaña, Director General del Consejo Regulador, en la Real Academia de Ciencias, Artes y Letras de San Dionisio, de Jerez, el 11 de noviembre de 2014, dentro del ciclo dedicado a Jerez, Ciudad Europea del Vino.*

Señor Presidente, distinguidos miembros de la Academia, querido Luis, señoras y señores. Permítanme en primer lugar expresar mi agradecimiento a la Academia por haberme brindado la oportunidad de dirigirme hoy a todos ustedes para exponerles, como reza el título de mi intervención, “algunas reflexiones sobre el vino de Jerez”.

La designación de nuestra ciudad como Ciudad Europea del Vino 2014 está propiciando una atención especial a nuestro producto más universal por parte de las instituciones de la ciudad, y desde luego la Academia está siendo un ejemplo señero de ello.

Mi agradecimiento es sincero y no una simple fórmula de cortesía con la que se inician generalmente este tipo de conferencias. Y ello porque el encargo que en su momento me hizo esta Institución por boca de mi querido Doctor Bachiller me ha obligado a destilar, ordenar y finalmente a poner negro sobre blanco una serie de ideas que son el resultado de casi 30 años de actividad profesional en torno a los vinos de Jerez .

Una serie de ideas que han rondado por mi cabeza desordenadamente, aflorando en mis frecuentes y a veces apasionadas discusiones sobre el futuro de nuestro negocio, y que de forma más o menos consciente han terminado por orientar –para bien o para mal– mi actividad profesional y mi actitud respecto de los vinos de Jerez.

El encargo me llegó hace unos dos meses, cuando daba comienzo un momento particularmente intenso en el calendario que marca

mi quehacer profesional. Ello me ha obligado a realizar este trabajo de ordenación de ideas buscando huecos en una agenda que, por razones que no vienen al caso, se encontraba particularmente cargada de actividad.

Así que entre viajes, reuniones, compromisos y fechas ineludibles, la redacción de esta conferencia me ha deparado una sensación muy particular: la del caminante que hace breves altos para revisar el mapa, para consultar la brújula e incluso plantearse si el camino que sigue de forma casi automática es el mejor de los posibles para llegar a su destino; es más, si ese destino al que dirige sus pasos y su esfuerzo es realmente el más indicado.

La conclusión es obvia: quizás sería recomendable que se me encargaran conferencias de estas más a menudo. A mi y a todos los profesionales, pues no pocas veces nos enfrascamos en nuestra actividad –en nuestro caminar diario– como pollos sin cabeza, corriendo mecánicamente sin tener claro a dónde vamos y porqué. Así que repito, gracias.

Pero me temo que no he hecho más que empezar y ya estoy enzarzado en disgresiones. Reza el nombre de la ponencia “Algunas reflexiones sobre el vino de Jerez, un patrimonio de todos”. He querido con este título expresar mi intención de compartir también con ustedes mi preocupación sincera –que me consta que es la de muchos de los aquí presentes– por unos productos, una actividad económica y toda una cultura, la del vino de Jerez, que ha sido seña de identidad de nuestra ciudad durante docenas de generaciones y que es por tanto un patrimonio de todos nosotros.

He utilizado la palabra preocupación de forma muy consciente, pues si algo ha presidido mi trayectoria profesional con los vinos de Jerez, primero en González Byass y Sandeman y desde hace ya casi 15 años en el Consejo Regulador, es una sensación de desasosiego permanente ante la negativa evolución de los principales indicadores del negocio. Un desasosiego mezclado con la firme convicción de ser un privilegiado por trabajar con una

materia noble, con un producto excepcional y con un sector al que no te puedes aproximar –especialmente siendo nacido y criado en Jerez– sin una importante dosis de emotividad.

En mi caso además esa emotividad tiene mucho que ver con mi padre, un profesional inolvidable para muchos en este sector y sin duda para no pocos de los académicos y amigos de la Academia que hoy se encuentran aquí, pues su última intervención pública –ya lastrada por los síntomas de la enfermedad que se lo llevó– tuvo lugar en esta misma sala y en torno al mismo tema que hoy nos convoca: los vinos de Jerez.

Pero permítanme dejar los sentimientos a un lado y plantearles los objetivos de mi intervención en la tarde de hoy, confío que de la forma más clara posible. Pretendo ayudarles a entender algunos elementos del negocio del vino de Jerez tal y como se encuentra en la actualidad, compartiendo parte de la información privilegiada de la que se dispone desde una atalaya como la del Consejo Regulador; y pretendo, por supuesto, buscar su complicidad en la defensa de ese patrimonio común.

A lo largo de los treinta años en los que he sido testigo en primera persona de la evolución del sector de los vinos de Jerez, éste ha vivido en un permanente reajuste; en una permanente crisis, dirán algunos, o incluso en un evidente derrumbe, de acuerdo con las descripciones de los más catastrofistas. Las frías cifras de empleos directos, ventas o hectáreas de viñedo son inapelables.

Yo me quedo en todo caso con la palabra reajuste, pues a lo largo de mi intervención trataré de exponerles cómo estos treinta años han supuesto una serie de cambios brutales en el contexto en el que se venía desarrollando nuestro negocio y, en consecuencia, han requerido unos tremendos esfuerzos de adaptación por parte de los operadores. Unos cambios tales que, en mi opinión, lo admirable es que el negocio siga adelante, presentando unas cifras más que dignas, en el contexto extraordinariamente competitivo de los vinos de calidad.

En todo caso, no puedo negar que ha sido una evolución lógicamente frustrante para mi, como lo habría sido para cualquier profesional, pues en la naturaleza humana está la atracción por el crecimiento, la expansión y eso es lo que todos deseamos para nuestros negocios. Frustración en la que me he tenido que acostumbrar a vivir, si bien buscando en todo momento la forma de darle la vuelta a las frías cifras para poder encontrar algún argumento que me permitiera hacer una lectura positiva de la situación y mirar al futuro con un mínimo de optimismo.

Créanme que soy una persona optimista. En lo profesional, vivo permanentemente intentando identificar la luz al final del túnel; atento a las señales que podrían anticipar el momento de la tan deseada recuperación, de la vuelta al crecimiento. De alguna forma, entiendo que esa es parte de mi responsabilidad. En mi posición, estoy obligado a intentar crear un clima positivo, a transmitir optimismo e ilusión, porque sólo la fe en un futuro mejor nos permite seguir trabajando y no arrojar la toalla. Entiendo por tanto ese positivismo como una auténtica necesidad; no sólo como una ilusión fútil, sino como un verdadero ejercicio de responsabilidad, si de verdad queremos conservar y transmitir este patrimonio colectivo, esta particular forma de cultura, a las generaciones venideras.

Y en este sentido, en el momento de llegar a las conclusiones, pediré la colaboración de todos y cada uno de ustedes para la preservación de este patrimonio; es más, les daré instrucciones concretas de lo que pueden hacer ustedes por el vino de Jerez. Quiero pensar que muchos de ustedes están hoy aquí porque tienen un verdadero interés por el tema de la conferencia y comparten conmigo esa vinculación afectiva con nuestros vinos. Pues bien, si de verdad les importa el futuro de este producto tan especial y de la cultura que lo envuelve, antes de terminar mi conferencia les daré un par de ideas, para que transformen su interés en colaboración efectiva.

Consecuentemente con lo dicho, mi intención es pasar de puntillas sobre el pasado y centrarme sobre todo en el futuro; al menos en el futuro tal y como yo lo veo. Y no hablaré demasiado del pasado por varias razones. En primer lugar, porque ya ha habido brillantes análisis de cuáles han sido las circunstancias que han conducido al sector a su situación actual. Cualquiera que asistiera hace apenas unas semanas a la brillante conferencia de mi presentador de esta noche en las bodegas Williams & Humbert será consciente de las especialísimas circunstancias que han determinado la evolución de nuestra industria en las últimas décadas.

Es más, me consta que el próximo martes, Don Jesús Medina, en su discurso de ingreso en esta Academia, les ofrecerá a todos ustedes un análisis preciso y documentadísimo de la historia reciente del sector y, por tanto, de las razones que explican su situación presente.

Pero –aparte del amistoso acuerdo alcanzado entre Don Jesús y yo para no pisarnos respectivamente nuestras conferencias– hay una motivación diría que personal para que no me centre demasiado en el pasado. Y es mi particular rechazo por uno de los enfoques favoritos de mis queridos conciudadanos en relación al jerez: el de la nostalgia. Por alguna razón que probablemente merecería ser objeto de estudio, aquí, en mi querido Jerez, casi siempre el análisis del pasado termina siendo revestido de un halo de nostalgia y del “cualquier tiempo pasado fue mejor”. Personalmente, abomino de esa particular forma de vivir en el pasado que supone el regodeo masoquista en el discurso del “hay que ver lo mal que está todo” y, especialmente, de lo mal que lo hacen los que deberían de hacer algo; que, claro está, son otros.

Me revelo por tanto ante la permanente nostalgia en la que están instalados una buena parte de nuestros conciudadanos. Y ello no sólo en relación al vino de Jerez, sino también respecto de otras muchas cosas de nuestra ciudad. El nostálgico normalmente no entiende que el pasado nunca se repite; que el único sentido en el que camina la historia es hacia adelante y que ningún modelo de éxito del pasado puede replicarse en el futuro, porque las

circunstancias son siempre otras. Ese es el problema de los nostálgicos; ese, y que generalmente suelen estar mal informados.

Así que, vamos a vacunarnos contra la nostalgia con un poco de información. ¿Qué supone en la actualidad el negocio del vino de Jerez? Voy a referirme a documentos e información que son públicos a través de la página web del Consejo Regulador.

La Memoria de Actividades del Consejo Regulador de 2013 nos indica que a principios de este año había unas 7.000 hectáreas de viñedo inscrito, repartidas entre algo más de 2.400 viñas de distintos tamaños, en manos de 1.713 viticultores. Casi la mitad de este viñedo pertenece a pequeños viticultores agrupados en alguna de las siete cooperativas del marco, mientras que las bodegas poseen en torno a una cuarta parte del viñedo.

Tras las distintas reconversiones tecnológicas de los últimos años, una vendimia como la última que hemos tenido, hace sólo unos meses, y que podría considerarse normal en términos de rendimiento, nos permite producir unos 70 millones de kilos de uva anuales. O lo que es lo mismo, unas 100.000 botas de mosto o vino de año, de las que sólo una parte –unas 80.000 botas– se destinan a vino de Jerez, pues también esa uva es la materia prima para el Vinagre de Jerez y para buena parte de los vinos de la Tierra de Cádiz. Además de las 12 bodegas situadas en la Zona de Producción, es decir, en localidades del Marco situadas fuera del triángulo Jerez - El Puerto - Sanlúcar, existen unas 60 bodegas de crianza, que a principios de la pasada campaña tenían unas existencias en sus soleras de algo menos de 300.000 botas.

En términos de empleo, y aunque estas no son cifras que manejamos en el Consejo Regulador, se estima que las bodegas mantienen en la actualidad unos 1.500 empleos directos y sustentan otros 6.000 de manera indirecta.

Por lo que respecta a la comercialización, el vino acogido a nuestras Denominaciones de Origen supone un volumen de 38,5 millones de litros, o lo que es lo mismo, más de 50 millones de botellas anuales, que se comercializan prácticamente en todos los

mercados relevantes del mundo, aunque con una importante concentración en los países europeos. Casi la mitad de estas ventas corresponden a los tipos tradicionales de exportación, como el cream, pale cream o medium, mientras que los finos y manzanillas suponen el 41% y el resto de los tipos apenas suman otro 11%.

Estas cifras no contemplan la comercialización de Brandy de Jerez o de Vinagre de Jerez, productos protegidos igualmente por Denominaciones de Calidad y cuyos volúmenes supondrían aproximadamente duplicar la cifra anterior. Ni tampoco por supuesto las cifras de Vinos de la Tierra de Cádiz, blancos y tintos y otro gran número de productos producidos en las mismas bodegas inscritas, no acogidos a figuras de calidad.

Tampoco contemplamos evidentemente la generación de riqueza que ha posibilitado y sigue posibilitando el vino de Jerez a través de otras actividades empresariales asociadas, como puede ser la distribución de otros productos alcohólicos, no alcohólicos e incluso agroalimentarios. O el enoturismo, una actividad que reporta no pocos ingresos a las empresas, gracias a las más de 400.000 visitas anuales a las bodegas, y que sin duda genera notables beneficios también para otros sectores de la ciudad y de su entorno.

Pero estoy seguro de que, con algunas excepciones de determinadas personas del negocio aquí presentes, estos números a los que me he referido les dicen muy poco a casi todos ustedes. Esos 50 millones de botellas, ¿es mucho o poco? ¿Podemos sacar pecho, o esos números nos colocan al borde de la extinción, como si fuéramos el oso panda? Veamos.

Sin duda, para casi todos aquellos de ustedes que tienen una perspectiva histórica, un recuerdo personal del negocio de los vinos de Jerez que abarca, digamos, los últimos treinta o cuarenta años, estas cifras corroboran perfectamente la sensación general predominante en Jerez de que “el negocio del vino ya no es lo que era”. Y eso es cierto: desde mediados de los años 80 venimos asistiendo a una caída continuada de las ventas, de las hectáreas

de viñedo y por supuesto del empleo directo e indirecto creado por el negocio del vino de Jerez.

Eso es verdad, pero también lo es que este negocio no nació en los años setenta. Sin perjuicio de emplazarles, repito, a la conferencia de Don Jesús Medina del próximo martes para un conocimiento más profundo de este tema, permítanme una mínima incursión en ese pasado más o menos reciente. ¿Cómo era el sector del vino de Jerez antes de ese boom comercial que todos recordamos?

A principios de los años sesenta, por irnos un poco más allá, el Consejo Regulador tenía censadas unas 6.500 hectáreas, algo menos de las que hemos visto que tenemos a día de hoy. Había muchísimas más bodegas de las que hay en la actualidad, pero no vendían muchos más litros de los que ahora vendemos; y además se exportaba prácticamente todo a granel, lo que dejaba escapar una importante parte del valor añadido. A pesar de ello, los precios medios y la reputación exterior del jerez eran altísimos. Y sí, Jerez olía a vino, sin duda, pues la construcción de las importantes instalaciones bodegueras modernas del actual extrarradio –como las Copas, la Mezquita, Croft, Bodegas Internacionales, Bellavista, etc.– aún no se había producido.

Todo el mundo tenía algún familiar trabajando en las bodegas, también es cierto; pero ello sólo era posible gracias a unas plantillas absolutamente sobredimensionadas y a unos sueldos que estaban muy lejos de los de otros sectores industriales españoles.

Mientras tanto, fuera de Jerez se gestaban una tormenta perfecta que habría de cambiar por completo la faz del negocio bodeguero tradicional de nuestra ciudad. ¿Cuáles fueron los factores que provocaron que en poco más de veinte años pasáramos de 6.500 a 23.000 hectáreas de viñedo? De 70.000 a 270.000 botas de exportación; de un placentero y aristocrático negocio de familias ilustres y una pléyade de obreros sin cualificación, hasta una industria moderna y en vertiginoso desarrollo. Vertiginoso, que, recordemos, viene de vértigo.



Con la posible única excepción de la aparición de una nueva clase de gestores locales razonablemente preparados, representantes máximos de la hoy añorada cultura del esfuerzo y de la que probablemente mi padre fue un ejemplo, casi todos los factores que propiciaron la rápida transformación del sector fueron exógenos.

- En los principales países europeos, la generación que había hecho frente a la dura posguerra se asomaba por fin a unos ciertos niveles de bienestar; y con toda la lógica del mundo, pensaba por tanto que era el momento de empezar a auto-recompensarse con pequeños gestos diarios.
- Aparecía además una nueva forma de distribución, que ponía al alcance de los consumidores productos revestidos de prestigio, a precios muy competitivos: eran las cadenas de grandes superficies y sus famosas etiquetas blancas.
- En España, por su parte, los gestores de una economía centralmente dirigida determinaron que era hora de impulsar decididamente aquellos pocos sectores exportadores que aportaban a la economía nacional un bien tan escaso como necesario: las divisas.

En este contexto, el vino de Jerez encajó como anillo al dedo. Las generosas ayudas estatales (sabiamente gestionadas por esa generación de cuadros directivos locales que acceden por entonces a las áreas de decisión de las principales bodegas) permiten colocar en los mercados productos con un prestigio acumulado durante siglos, pero a unos precios extraordinariamente competitivos; es el lujo a precio de ganga. Poco importaba que el precio de exportación no dejara grandes márgenes; las ayudas estatales eran las que de verdad se encargaban de engordar las cuentas de resultados. Eso y, por supuesto, el volumen; el volumen a toda costa. No es de extrañar que en ese contexto, en ese perfecto caldo de cultivo, aparecieran modelos de negocio oportunistas, materializados de forma paradigmática en el grupo empresarial familiar del que presenciamos ahora los últimos estertores.

Los recursos disponibles daban igualmente para promocionar el vino de Jerez con campañas masivas en los principales mercados, con unos mensajes que posicionaban las principales marcas de Sherry mucho más cerca del universo de los licores que del mundo del vino. Eso las marcas, porque un importantísimo porcentaje de las exportaciones, las etiquetas privadas de las cadenas, no precisaban de ninguna inversión: sólo un precio lo más bajo posible. Tan bajo como pidiera el cliente.

¿Y qué fue lo que ocurrió en los años ochenta? Pues fundamentalmente la desaparición de esas circunstancias tan especiales que he descrito. Unas paulatinamente; otras de forma inmediata, como fue el caso de la desaparición de las ayudas estatales, a raíz de nuestra entrada en la Comunidad Económica Europea. De la noche a la mañana, las bodegas de Jerez se ven enfrentadas a una cruda realidad: están vendiendo un vino que cuesta producir mucho más que otros, a un precio mucho menor.

Así que, ante situaciones desesperadas, medidas desesperadas. De entrada, el coste de producción hay que rebajarlo, lo que se logra introduciendo rápidamente en el sector la tantas veces postergada revolución industrial: se mecanizan de forma relativamente fácil un buen número de procesos hasta entonces manuales... y claro, esto tiene un importante coste social; reducciones de plantilla, huelgas, desencuentros con las autoridades locales y en definitiva, una importante desafección entre el sector y la sociedad en la que se asienta. Jerez –como colectividad– vuelve la espalda al jerez como sector productivo. ¿O fue quizás al revés? Lo cierto es que son unos años de reproches mutuos, de travesía del desierto, en el que ninguna de las dos partes podía o quería ver que el modelo estaba acabado y que la relación entre Jerez y el jerez tenía que volver a definirse.

De igual modo, sin ayudas externas, el margen no daba para costosas campañas de promoción, así que se recortan, con el fin de ajustar las cifras de beneficio. Roberto Goizueta, un legendario presidente de Coca Cola, solía decir que él ya sabía que la mitad de la inversión publicitaria no servía absolutamente para nada; pero

que como no sabía cual de las dos mitades que se gastaba era la buena, tenía que mantener la totalidad de su inversión. Jerez cortó la mitad de su publicidad, y después la mitad de la otra mitad, en la esperanza de que no se notara en las ventas. Y ello sin contar con que ya una parte importantísima del producto comercializado –las marcas blancas de la distribución– no aportaba promoción alguna.

Así que de las cuatro variables del marketing (producto, promoción, distribución y precio) confiamos todo al extraordinario nivel de distribución del jerez –ganado durante años de inversión– y a posicionarnos como un producto competitivo en precio; el en mi opinión abominable argumento de nuestra magnífica relación calidad / precio, algo que no significa otra cosa sino que damos más de lo que recibimos.

Y dirán ustedes, con ese panorama, ¿cómo es que seguimos vivos? Voy a confesarles algo: no termino de entenderlo. Sólo hay en mi opinión una explicación posible: la extraordinaria nobleza de nuestro producto, que todo lo aguanta, y –créanlo o no– la más que remarcable habilidad de las personas que han manejado durante estas tres últimas décadas un negocio que, simplemente, no era negocio. Se trataba –aún se trata– de reinventar la categoría, de encontrar la viabilidad económica de un producto que de la noche a la mañana ha tenido que competir, sin ayuda alguna, en un mundo diferente.

No voy a ocultarles que durante estos años ha ayudado extraordinariamente el que muchas de las principales bodegas hayan aprovechado los tiempos de bonanza para diversificar sus actividades, generando otros negocios mucho más rentables, que han ayudado a mantener el jerez como la parte noble, pero no precisamente la más beneficiosa de sus portafolios. Una parte que llena de orgullo y aporta elementos intangibles a las empresas, pero que en muchos casos no ha contribuido de forma determinante a los resultados financieros.

El precio de esa diversificación estaba claro desde el principio: las empresas están para ganar dinero, por lo que no es censurable que los gestores de no pocas bodegas jerezanas hayan terminado privilegiando los esfuerzos de ventas sobre otros productos de sus catálogos, más rentables que el jerez.

Por fortuna, ese esfuerzo de reinversión parece estar dando ya frutos tangibles, y no son pocos los ejemplos de bodegas que hoy viven exclusiva o fundamentalmente de vender vino de jerez; pero atención, de venderlo por lo que realmente vale, que es donde está el gran reto.

Pero para entender adecuadamente las dificultades a que nos enfrentamos tenemos que tener claro una cosa que a veces obviamos: y es que el jerez es un vino muy especial. Un vino diferente a los vinos al uso, blancos o tintos, a los que están acostumbrados la inmensa mayoría de los consumidores de todo el mundo. Los que llevamos años vendiendo jerez por los cinco continentes, presentándolo a nuevos consumidores –y en mi caso les aseguro que les estoy hablando literalmente de decenas de miles de personas– estamos ya acostumbrados a las caras de absoluta extrañeza, cuando no de rechazo absoluto, ante el primer sorbo de fino o de oloroso.

Cierto que también el primer sorbo de cerveza rechina; pero el minúsculo coste de producción de esta bebida –que en su momento era la de los bárbaros del norte– posibilita ingentes presupuestos publicitarios, que machaconamente, terminan por forzarnos a probar la cerveza una y otra vez, hasta que nuestro paladar se hace al regusto amargo de nuestra espumosa enemiga.

He tenido que oír cientos de veces la tan socorrida y jerezana frase de “el jerez es una joya que no se sabe vender”. ¿Qué quieren que les diga? Tras treinta años de profesión me declaro uno de esos necios que no sabe vender esta joya. Porque la frase la suscribo en su integridad: el jerez es una joya; pero créanme, no es fácil de vender.

Es un vino fortificado, diferente a todos los demás, sin referencias organolépticas comparables por tanto, que además viene en once tipos distintos... Desde luego, como producto de consumo es cualquier cosa menos fácil. Pero bueno, nada de lo que verdaderamente merece la pena lo es.

Ese carácter tan peculiar, único del jerez, ¿es una ventaja o un inconveniente? En el estudio de cuestiones económicas, empresariales e incluso sociales, es frecuente acudir al llamado análisis D.A.F.O., es decir, a la enumeración de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Se trata de un análisis interesante, porque nos obliga a enumerar los aspectos positivos y negativos de un producto, de un sector o de un proyecto; así como a dividir esos aspectos entre las que son inherentes al mismo y las que están relacionadas con el contexto y las circunstancias en las que se desenvuelve. Se tratará lógicamente de trabajar sobre las fortalezas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Si aplicamos este análisis al vino de Jerez, y tratando de ser lo más sucinto posible, y de no aburrirles demasiado, podríamos resumir el esquema DAFO del jerez de la siguiente manera:



Con independencia de que a alguien se le puedan ocurrir algunos factores más –ya sea en los bloques positivos o en los negativos de este cuadro- creo que lo interesante de este esquema es la constatación de que en determinadas fortalezas del jerez se encuentra, a su vez, el germen de algunas de sus debilidades y amenazas.

Me explico: no cabe duda de que el carácter exclusivo, genuino y auténtico del jerez, así como su amplia gama de estilos, constituyen una fortaleza, ya que esa diversidad nos permite acceder a paladares exigentes y variados. Sin embargo, ese carácter diferenciado y diverso hace que nuestro mensaje deba ser necesariamente complejo y por tanto, en términos de marketing, costoso. Por decirlo en lenguaje coloquial y para que me entiendan: presentar el vino de Jerez a quien no lo conoce requiere “un ratito de charla”; esto no es “la chispa de la vida”, sino algo mucho más complejo.

Igualmente, qué duda cabe que es positivo tener empresas potentes, con actividades diversas que permiten mantener un negocio de rentabilidad limitada, como es el jerez, gracias a otros productos con más margen: ya se trate de licores como el ponche, vinos del año o bebidas espirituosas de todo tipo. Pero a su vez eso provoca naturalmente –como ya he anticipado– un riesgo cierto de que la prioridad que estas firmas den a nuestros vinos sea cada vez menor, dedicando con frecuencia sus recursos comerciales a esos otros productos más rentables.

Con ánimo de no extenderme, me centraré en algunos de los aspectos recogidos en este cuadro, de manera que puedan ustedes entender la complejidad de un negocio como el del vino de jerez, pero que también sean conscientes de las oportunidades que tenemos de cara al futuro.

Y empezaré por mencionar algunas de las fortalezas que considero de gran importancia: jerez dispone de marcas de enorme trascendencia mediática, auténticos iconos de un incalculable valor representativo. El propio nombre jerez es una marca de un tremendo potencial, que debemos aprovechar mucho más.

Entre las debilidades haré referencia a lo que Don Luis García Ruiz definió una vez de forma certera como el “damero maldito” del jerez: esa enorme heterogeneidad que caracteriza a nuestro sector y que supone una dificultad monumental a la hora de lograr acuerdos de conjunto y desarrollar políticas sectoriales a largo plazo. Una heterogeneidad que, como el cubo de Rubic, tiene un carácter tridimensional:

- empresas con distintos tamaños
- con intereses en mercados diferentes
- que comercializan prioritariamente productos diferentes

¿Cómo poner de acuerdo a una multinacional que vende fundamentalmente vinos del tipo cream en el Reino Unido con una empresa familiar que se dedica casi en exclusiva a la manzanilla en el mercado local? ¿O una bodega que comercializa sobre todo etiquetas privadas en Holanda y Alemania, a precio de batalla, con otra que enfoca su negocio a las ventas en la alta restauración? Créanme que a veces llegar al máximo común divisor es una tarea ardua.

Pero hay luz al final del túnel. Existen segmentos de la población de nuestros mercados tradicionales en los que podemos expandir las ventas del vino de Jerez; y de hecho se están expandiendo. Y hay nuevos mercados en los que casi todo está aún por hacer.

Los modernos medios de comunicación digital, internet y las redes sociales, nos proporcionan una plataforma ideal para la promoción de un producto como el jerez. Como ya he mencionado, comunicar el vino de jerez es cualquier cosa menos simple: requiere mensajes complejos, a veces extensos y desde luego bien enfocados y dirigidos a aquellos públicos-objetivo entre los que podemos encontrar una mayor receptividad. Todo ello lo posibilita la comunicación digital.

Pero me gustaría centrarme en la que considero la gran oportunidad para el vino de Jerez en los próximos veinte años: lo

que llamo la “estrategia vino”. Jerez tiene que recuperar su carácter como vino. Tenemos que vincular nuestro producto a la uva, al viñedo, a la gastronomía y a todo el imaginario del mundo del vino. Quizás a muchos de ustedes –nacidos o residentes en Jerez– les parezca que estoy diciendo una obviedad: pero les aseguro que colocar al jerez en el universo de los vinos, que los consumidores e incluso los profesionales (ya sean camareros, distribuidores, periodistas...) entiendan que el jerez es un vino y que hay que tratarlo como tal, es un trabajo ingente. Particularmente tras la magnífica labor realizada durante años de creación de un mundo propio y exclusivo para el Sherry, a partir de los años sesenta.

Un trabajo ingente, pero que estoy convencido que es necesario para lograr el que en definitiva es nuestro gran objetivo como sector: asegurar una nueva generación de consumidores.

Pero para que entienda ustedes en que fundo mi defensa de esa “estrategia vino”, permítanme hablarle de otro aspecto de nuestra actividad del que –a pesar de ser a mi modo de ver el factor más importante de cualquier negocio– generalmente no hablamos demasiado. Me estoy refiriendo a los consumidores. ¿Quién bebe vino de jerez hoy en día? ¿Cómo son las personas que se beben esos 50 millones de botellas? Porque les garantizo que alguien se las bebe, a pesar de esos agoreros que se pasan el día diciendo que “el jerez no lo bebe nadie”.

De manera simplificada, podemos clasificar los consumidores actuales de vino de Jerez en tres categorías fundamentales:

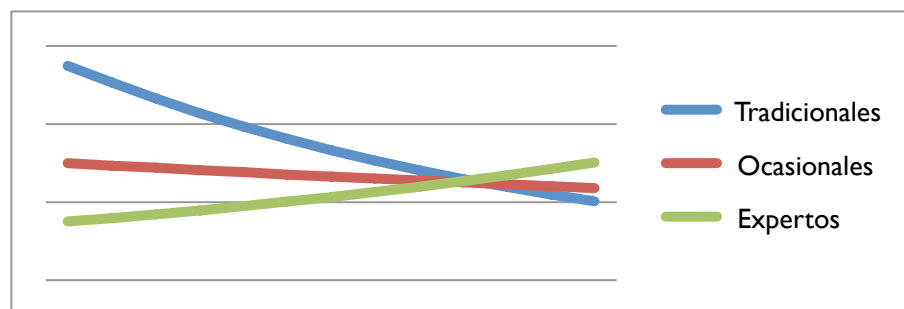
**A- Tradicionales:** consumidores habituales de vino de Jerez, en los mercados de toda la vida. En España serían preferentemente hombres, consumidores de fino o manzanilla y en el Reino Unido, Holanda, etc. mujeres consumidoras de cream o medium; mayores de 55 años, marquistas y que no consideran el jerez como un vino. Lo usan bien como aperitivo o como copa entre horas.



**B- Ocasionales:** consumidores muy esporádicos de cualquier edad y sexo, que beben jerez en ocasiones no buscadas (en ferias, en celebraciones, en cócteles, etc.). No son marquistas ni entendidos; consumen cualquier tipo de jerez, según las preferencias locales y lo hacen en cualquier forma (como aperitivo, en el tapeo, etc.).

**C- Expertos:** consumidores aficionados al vino, que incorporan el jerez a su repertorio de tipos que consumen con más o menos frecuencia. Lo beben como cualquier otro vino, preferentemente con la comida, en ambientes relativamente informales. Son consumidores generalmente de vinos generosos, es decir, fino, amontillado, oloroso... aunque también de dulces como el Pedro Ximénez. Tienen un perfil más joven (por encima de treinta años), y pertenecen a ambos sexos.

Considerando las circunstancias antes señaladas y asumiendo que no hubiera cambios sustanciales ni en el contexto del negocio ni en las actuaciones de los operadores implicados, cabría esperar una evolución de cada uno de estos segmentos del consumo de acuerdo con el siguiente gráfico:



Es decir, a ninguno de los que estamos en el negocio nos cabe ninguna duda de que en el futuro inmediato seguiremos perdiendo a nuestros consumidores tradicionales de forma paulatina. Es ley de vida: los consumidores un día dejan de consumir. Esa base de clientes del jerez, la más importante de cuantas tenemos en la actualidad, desciende sin remisión; y su

evolución negativa es la principal culpable de la caída de las cifras globales.

El consumo que aportan los consumidores ocasionales, los que “se encuentran” con el vino de Jerez sin ir a buscarlo –en nuestro caso en la feria, pero podría ser igualmente en un restaurante andaluz en Madrid, en forma de cóctel en Nueva York o durante las ferias taurinas en una capital latinoamericana– supone igualmente una parte muy importante de nuestras cifras. Y su evolución dependerá de la habilidad que tengamos en el mantenimiento o la generación de esas ocasiones de consumo. Algo que no es fácil, ante la voraz competencia de un sinfín de otros productos (algunos de los cuales son distribuidos por las propias bodegas).

Así que en mi opinión nuestra principal oportunidad está en el tercer grupo de consumidores. Esos que he llamado “expertos”, y que podría rebautizar como los consumidores de vino de Jerez, poniendo específicamente el acento en la palabra VINO. Y créanme, cada vez tenemos más de estos. En España, en el Reino Unido, en Estados Unidos y por todo el mundo. Como he dicho, son consumidores con un cierto conocimiento, o cuando menos, con una curiosidad o interés por el vino, en su concepción más amplia. Por eso es tan importante que hagamos cuanto esté en nuestra mano para acercarnos al mundo del vino: para que nos encuentren ahí. Con nuestros pagos, nuestras tierras y mesoclimas peculiares, nuestra variedades y métodos específicos de elaboración y crianza. Con todo lo que nos hace especiales y únicos, pero formando parte de un universo que les interesa: el del vino.

Si jugamos bien nuestras bazas, ellos son los que –algún día– nos harán volver a la senda del crecimiento. Ellos son los que van a asegurar el futuro de esta industria, y por tanto de este patrimonio que nos importa a todos.

Pero sin duda, no va a ser fácil, así que ¿qué creo yo que deberíamos hacer?

Tengo que confesarles que cuando preparaba esta conferencia, y releendo esta parte concreta de mi intervención, advertí claramente que este ejercicio en el que me he embarcado de compartir con ustedes mis reflexiones quizás me estaba llevado por un camino tan peligroso como insensato: el de terminar sentando cátedra y jugando a adivino sobre un papel que todo lo aguanta.

Pero es igual, ya estoy lanzado, así que hablemos del futuro.

Cuando tratamos de anticipar el futuro y hacerlo de una forma estratégica, es decir, intentando plantearnos cuál va a ser la posible evolución de las variables que influyen en nuestro negocio y qué podemos hacer al respecto, lo primero que necesitamos saber es a dónde queremos llegar.

No soy persona de muchas citas, pero lo de Lucio Anneo Séneca nos viene al pelo: “No hay buen viento para el que no sabe a dónde va”. Y sinceramente, esa ha sido mi sensación durante los últimos años. El sector ha estado a merced de vientos cambiantes, que han soplado desde direcciones distintas en momentos diversos, empujando una nave en la que probablemente la única consigna era la de no hundirnos. El contexto cambiante al que me referí antes se ha manifestado en forma de tormentas, remolinos y corrientes igualmente cambiantes, en el que no ha habido ni un rumbo fijado ni tampoco un capitán con mando suficiente. Y no es crítica; es la constatación y el resultado de ese heterogéneo contexto interno en el que se desarrolla nuestro sector y el complejo –y sin duda imperfecto– mecanismo de decisión con el que se adoptan los acuerdos sectoriales. ¿Se imaginan ustedes un barco zarandeado por la tormenta en el que las decisiones se deban tomar por consenso?

El sector del vino de Jerez necesita saber cuál de los distintos futuros posibles es el deseable y tomar las medidas que nos acerquen a él; o al menos no tomar medidas que nos alejen de ese futuro deseable.

¿Y cuáles son esos futuros posibles? Desde mi posición, veo cuatro escenarios verosímiles.

El primero, y el que más miedo me da. No hacer nada. O digámoslo con propiedad; no hacer nada distinto a lo que hemos venido haciendo en el pasado reciente, porque les garantizo que en este sector se trabaja, y mucho. Pero me refiero a que no se produzca ningún cambio sustancial o estratégico en la política sectorial.

Las consecuencias a mi modo de ver son relativamente previsibles: no sólo perderemos progresivamente nuestra base de consumidores tradicionales, sino que, en un contexto que seguirá siendo cada vez más competitivo, también descenderán poco a poco los bebedores ocasionales de vino de Jerez. Y, aunque seguiremos generando interés entre los consumidores de vino, sin un esfuerzo real y decidido hacia este segmento del consumo, ese interés se irá diluyendo igualmente con el tiempo.

El vino de Jerez seguirá existiendo, sin duda, pero quizás dentro de 20 años alguien –que no seré yo– vendrá aquí a hablar de los 10 ó 20 millones de botellas que sustentan una industria auténticamente marginal para Jerez y su comarca.

Pero hay una primera opción activa; es decir, que requiere una estrategia y un esfuerzo consciente, ordenado y decidido. Una estrategia que en términos de marketing tiene un nombre bastante desagradable, porque es lo que académicamente se denomina Estrategia Nicho. Es decir, se trata de atrincherarnos en las gamas de producto de más calidad, los vinos de Jerez Premium, apelando evidentemente a consumidores entendidos, preparados para pagar lo que realmente valen nuestros extraordinarios vinos. Un tipo de consumidores que conforman un nicho del mercado que existe, que es rentable, y que sin duda podemos agrandar de forma importante si trabajamos bien.

De hecho se trata de una estrategia que ya desarrollan un buen puñado de bodegas de Jerez, que han renunciado al volumen para hacer rentable cada botella que venden.

Es una estrategia que acepta el carácter exclusivo del vino de Jerez. Pero exclusivo en toda la extensión de la palabra; como exclusivos son los trajes de sastrería a la medida. Un negocio probablemente muy rentable, pero para poca gente. Y por tanto un negocio para el que no necesitamos la extensión de viñedo que tenemos hoy en día, ni las instalaciones de que disponemos. Se tratará en este caso de decidir cómo llegar al tamaño que necesitaríamos de la forma menos traumática posible y maximizando los beneficios posibles en esa nueva dimensión.

Para que esta estrategia tenga recorrido, en mi opinión debemos incrementar de forma significativa nuestros esfuerzos de acercamiento al mundo del vino; debemos hablar más de uva, de tierra, de pagos, de gastronomía. Y debemos hacerlo de forma consecuente, transmitiendo estos conceptos tanto fuera como dentro de la bodega. Tenemos que erradicar ideas hasta ahora grabadas a fuego en nuestro imaginario, como que el vino de Jerez se hace en la bodega o que la uva palomino es sosa. Tenemos que acabar con el precio único para la uva calificada y con la idea de que todas nuestras cosechas son excepcionales, simplemente porque no es verdad. Y aceptar que la variabilidad, la singularidad de cada año, de cada terruño, de cada saca, es lo que hace interesante el mundo del vino, y no la homogeneidad.

Otra estrategia que considero viable tiene que ver con el volumen y con la necesaria adaptación de nuestro producto –y desde luego de la forma en la que lo comunicamos y vendemos– que nos permita llegar a segmentos amplios de la población, si bien con márgenes más reducidos. No voy a entrar en detalles porque no disponemos de tiempo y porque, les confieso, me temo que tampoco dispongo de la piedra filosofal, pero sin duda hay aspectos de nuestros vinos que podrían perfectamente encajar con demandas y segmentos del mercado de carácter masivo.

Lógicamente, una estrategia de este tipo requiere dos líneas de trabajo diferente: una de ellas relacionada con lo que podríamos denominar el diseño de productos. Requeriría un análisis en profundidad de cuales son las formas en las que el concepto Jerez

puede extenderse a productos que estén más en línea con las demandas actuales y –sobre todo– futuras. Naturalmente, sin que ello suponga una banalización de nuestro principal activo, es decir, nuestro nombre, o un uso que termine haciendo irreconocible nuestra identidad; es decir, con respeto y con fundamento. Pero en todo caso, más allá de los límites actuales de nuestro Reglamento.

Además, este tipo de estrategia requeriría un esfuerzo importante de comunicación, especialmente porque tendremos que dirigirnos a públicos diferentes a los actuales. Públicos que requieren mensajes más simples, directos e inmediatos.

Pero déjenme que les hable de la que, en mi opinión, sería la opción más deseable para el jerez, y que no es sino una combinación de las dos anteriores. Como casi siempre, también en este caso considero que la virtud no está en los extremos, sino en lo que podríamos llamar una estrategia mixta: el secreto del éxito estaría en lograr una adecuada segmentación de nuestro portafolios, de manera que pudiéramos hacer compatible el desarrollo de productos con clara vocación de volumen con una línea de vinos Premium como la que describía en la segunda de las opciones propuestas.

Como digo, la clave del éxito de esta estrategia sería una adecuada segmentación de nuestra oferta, que permitiera utilizar los distintos atributos de la marca “jerez” de manera diferenciada, atendiendo a las demandas de los distintos grupos-objetivo.

Con una oferta diferenciada y con códigos de comunicación y posicionamientos adecuados, tan jerez puede ser el uso de combinados en forma de rebujito o una versión comercializable de nuestro tradicional mosto, como un palo cortado viejo o un fino en rama. Claro que cada uno de esos productos va a utilizar nuestra denominación de forma distinta y ofreciendo unos argumentos diferentes de entre la amplia panoplia que atesora el nombre Jerez aplicado a vinos.

Como cualquiera de las dos vías descritas anteriormente, este tipo de estrategia requeriría decisiones sectoriales en dos ámbitos concretos: el de la normativa y el de la comunicación sectorial. Se trataría de definir cómo es ese jerez que tiene que conquistar el futuro: cuáles son sus categorías, tipos y requisitos. Cómo evolucionamos sin perder nuestra esencia. Cómo utilizamos lo que somos y lo que tenemos para atraer a los consumidores. E igualmente importante: cómo lo comunicamos, dónde aplicamos nuestros esfuerzos colectivos y con qué mensajes.

Pero por encima de todo, ésta y cualquier otra estrategia de futuro para el vino de Jerez requeriría también un alineamiento de las políticas empresariales y, sobre todo, un esfuerzo continuado y coherente: es decir, un rumbo compartido.

Pero me temo que he consumido ya algo más del tiempo que me había propuesto y no quisiera abusar de su paciencia. Especialmente, porque me interesa mucho terminar dejándoles un par de mensajes muy simples y mucho me temo que hasta ahora probablemente mi intervención no ha hecho sino aumentar su nivel de confusión.

Así que voy a dar mis mensajes finales. El primero al sector; a mis colegas de las bodegas, a las organizaciones profesionales bodegueras y agrarias. Pónganse de acuerdo; fijen una estrategia. Me consta que es complicadísimo, pero tienen ustedes que intentarlo. Tenemos una responsabilidad histórica, con un producto milenario. Pero es que además, cualquiera de las estrategias aquí propuestas, o cualquier otra más certera, que sin duda las habrá, será mejor que ese no hacer nada a que me refería como primera opción. Corrijo: esa no debe ser una opción. Así que repito: marquen un rumbo. Me consta que la Presidencia y los servicios del Consejo Regulador están preparados para ayudar en ese esfuerzo de concertación, así como en el desarrollo de esa estrategia sectorial que nos acerque al mejor de los futuros posibles.

Y el segundo de mis mensajes, a todos ustedes. Dejémonos de hablar del jerez en clave de nostalgia y actuemos en la defensa de este patrimonio de todos que es el vino de Jerez. ¿Cómo? Conociéndolo, comunicándolo, pero sobre todo, disfrutándolo. Bebiéndolo con moderación, pero con frecuencia.

Esta bien pensar en el jerez como parte de nuestra identidad y de nuestras tradiciones; pero les ruego que piensen también en nuestro vino como parte de nuestro futuro. El patrimonio es un concepto que sólo tiene sentido en tanto se proyecta hacia adelante; en tanto se transmite a las nuevas generaciones. No podemos vivir en el pasado, porque ese es un lugar que ya no existe. El jerez no puede ni debe ser un artículo de museo o un simple tema de estudio para los eruditos; tiene que ser lo que ha sido siempre, una cultura viva, sobre la base de un negocio real.

Así que acérquense a las bodegas y a las viñas para conocer mejor esta parte de lo que es Jerez; pero además compren jerez, regalen jerez, consuman jerez, pongan a trabajar ese legítimo orgullo que todos debemos tener por este producto único y universal y por ese legado de nuestros antepasados. Por este patrimonio de todos.

Muchas gracias.

Jerez, 11 de noviembre de 2014