

CONFERENCIA DE BDW – GRUPO JOLY / SANTANDER

Agradecimientos.

He estructurado mi ponencia en cuatro partes: les hablaré en primer lugar del Consejo Regulador; a continuación compartiré con ustedes algunas cifras, para que se hagan una idea de la dimensión de nuestro negocio; expondré después lo que considero son los principales retos y oportunidades de los vinos de Jerez y finalmente me aventuraré a concluir con algunas ideas de por dónde considero yo que debe discurrir el futuro de nuestro sector.

- A.** Entiendo que he sido invitado a este desayuno informativo en mi calidad de Presidente del **CONSEJO REGULADOR**, así que probablemente es conveniente que comience realizando una breve presentación de nuestra Institución y de lo que hace el Presidente y el resto de las personas que formamos parte de la misma.

Me honro en presidir una entidad que precisamente este año cumple 80 años; que es por tanto muy conocida en nuestro entorno, pero que probablemente no todo el mundo sabe bien qué es lo que hace; cuáles son nuestros cometidos y funciones.

Tengo la sensación de que, para mucha gente, el Presidente del Consejo Regulador es una persona con mucho poder, que podría fácilmente solucionar los problemas del sector, con sólo tomar las sabias decisiones que resulten las más adecuadas en cada momento. Pero me temo que ni los problemas son fáciles de resolver, ni los mecanismos de decisión de nuestro sector son tan simples.

A los problemas me referiré más adelante, pero déjenme que les explique cómo funciona el Consejo Regulador. Nuestra institución es una Corporación de Derecho Público, lo que significa que es una entidad de base privada, a la que la Administración (concretamente la Junta de Andalucía, a través de la Consejería de Agricultura, Pesca y desarrollo Rural) delega determinadas funciones públicas. Porque en definitiva el nombre Jerez, o Sherry, o Manzanilla, son nombres públicos. No son ni de las bodegas ni de los viticultores; son de todos.

El Pleno –una especie de Consejo de Administración de nuestra institución– se elige periódicamente por sufragio de la totalidad de las bodegas y viticultores inscritos. A su vez, los 20 vocales del Pleno eligen un Presidente, cuyas funciones están muy tasadas, pero que básicamente es el responsable –a través del equipo de gestión del Consejo Regulador– de ejecutar los acuerdos de Pleno.

Unos acuerdos que en principio se adoptan por votación de los 20 vocales, pero a los que en la inmensa mayoría de los casos se intenta llegar por consenso. Aunque naturalmente hay veces que ello no es posible, lo habitual – y esa es una de las funciones del Presidente– es que se intente al máximo llegar a acuerdos sobre los asuntos que se tratan en el Pleno, para que no haya ni vencedores ni vencidos.

Lógicamente los asuntos más complicados y sobre los que se genera más debate son los que tiene que ver con el marco de regulación de las Denominaciones de Origen: es decir, el propio Reglamento y los pliegos de condiciones de cada una de las denominaciones, así como otras reglas operativas que afectan a nuestros productos. Porque ahí –en las reglas de juego– es dónde pueden estar algunas soluciones a nuestros problemas, pero también donde se definen las relaciones económicas y de poder entre los distintos sub-sectores que intervienen en el Marco.

Al margen de esas cuestiones, las funciones del Consejo Regulador –y por tanto el quehacer diario del equipo que presido– podemos enmarcarlas en tres áreas fundamentales: las propias de la certificación de producto, las de defensa de las denominaciones y las de promoción. Naturalmente, las cosas han cambiado mucho en estos 80 años de actividad del Consejo, pero en esencia seguimos haciendo aquello para lo que se creó esta Institución, que fue pionera en España y que durante años –gracias a la magnífica labor de mis predecesores– ha sido y sigue siendo referencia para el resto de los consejos reguladores de España.

Quizás, y por marcar un poco mi aportación personal a estos 80 años de historia, diría que los últimos años del Consejo, aquellos en los que se enmarca mi presidencia, se destacan por una labor de promoción particularmente intensa. Y ello porque, como luego explicaré, creo firmemente que el futuro del vino de Jerez se juega en el mercado, y no en los despachos.

- B.** A continuación daré algunas cifras que considero interesantes para entender **LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR**, así como la importancia que para nuestra ciudad y nuestra comarca tiene el negocio de los vinos de Jerez.

La Memoria de Actividades del Consejo Regulador de 2014 nos indica que a principios de este año había unas 7.000 hectáreas de viñedo inscrito, repartidas entre algo más de 2.300 viñas de distintos tamaños, en manos de 1.764 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 (y creo que como la que tendremos en breve), 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 unos 37 millones de litros; o lo que es lo mismo, aproximadamente 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%.

Tras la paulatina caída en volumen de nuestros principales países de exportación, España es ya nuestro principal mercado, con aproximadamente un 30% de la comercialización total.

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

Es difícil por tanto hacer una estimación de lo que supone la facturación de los productos acogidos a nuestras denominaciones de origen por parte de las bodegas inscritas. La sensación no obstante es que de un par de años a esta parte se está produciendo una mejora en los precios medios de exportación que está teniendo como consecuencia un incremento en la facturación, a pesar de la caída de volumen.

Tampoco contemplamos evidentemente en las cifras que les he dado 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 430.000 visitas anuales a las bodegas, y que sin duda genera notables beneficios también para otros sectores de la ciudad y de su entorno.

Por último, el vino de Jerez aporta a nuestra comarca una serie de elementos intangibles que considero de enorme importancia: el vino es parte de nuestra identidad cultural y tiene mucho que ver con el reconocimiento internacional para nuestro territorio, además de la indudable contribución del viñedo a nuestra riqueza paisajística, a la ecología y a la fijación de población en el marco rural.

- C. Pero más allá de las cifras, permítanme una breve exposición de la situación sectorial desde un punto de vista cualitativo, de los **RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR**, para lo que acudiré al tradicional análisis D.A.F.O.; es decir, de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

En primer lugar, en mi opinión las principales **fortalezas** de nuestro sector tienen que ver con el propio producto:

- con el carácter genuino y diferenciado de nuestros vinos,
- y con la amplia diversidad de nuestra gama de productos.

así como con el tejido empresarial del que es el protagonista:

- el amplio nivel de distribución nacional e internacional
- la existencia de marcas muy reconocidas
- y de compañías muy potentes y con amplia experiencia.

Por su parte, considero que nuestras principales **debilidades** son las siguientes:

- La generación de márgenes escasos.
- El mensaje complejo que requiere nuestro producto.
- La imagen madura que transmite en casi todos sus principales mercados.
- Y finalmente, la heterogeneidad empresarial que caracteriza nuestro sector.

Por circunstancias que hoy no disponemos de tiempo de analizar, pero que probablemente son conocidas por muchos de ustedes, en el período entre 1960 y mediados de la década de los 80 se produce una transformación drástica de nuestro sector, que opta claramente por una estrategia de volumen. Tal estrategia –sabiamente ejecutada por los gestores de la época– se basaba en una serie de circunstancias del mercado y en una política de subvenciones y ayudas estatales que hoy simplemente no existen.

Así pues, aquellos niveles de precios que nos ayudaron a hacer del Sherry un producto de masas en los años 70, hoy, sin más generación de recursos que lo que pagan nuestros clientes por una botella de jerez, no nos permiten obtener márgenes suficientemente amplios.

La falta de márgenes y la correspondiente limitación de una adecuada re-inversión de la categoría en marketing es especialmente grave si consideramos la complejidad de nuestro mensaje. Y esa es la constatación de que en determinadas fortalezas del jerez se encuentra, a su vez, el germen de algunas de sus debilidades y amenazas.

Así, considero que el carácter exclusivo, genuino y auténtico del jerez, así como su amplia gama de estilos, constituyen uno de los puntos fuertes de nuestro producto, 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.

Igualmente, qué duda cabe que es positivo tener en nuestro sector a empresas potentes, con actividades diversas que permiten mantener un negocio de rentabilidad limitada como es el jerez, gracias a otros productos con más margen: licores, vinos del año o bebidas espirituosas de todo tipo. Pero a su vez eso provoca naturalmente 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.

Eso me lleva al análisis de las **amenazas**, que resumo básicamente en dos:

- el limitado interés empresarial por el jerez
- y los efectos del cambio generacional y de los hábitos de consumo en nuestra base de consumidores.

Esta última amenaza, que considero particularmente grave, nos conduce a una pregunta obvia: ¿quiénes son nuestros consumidores?

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

- A- **Los consumidores tradicionales:** son los 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 –en general– no conceptúan el jerez como un vino. Lo usan bien como aperitivo o como copa entre horas.
- B- **Los consumidores 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- Y finalmente, **los consumidores expertos:** son aficionados al vino, que incorporan el jerez a su repertorio de vinos que consumen con más o menos frecuencia. Lo beben como cualquier otro vino, preferentemente con la comida, en ambientes relativamente informales. Prefieren los vinos generosos, es decir, fino, amontillado, oloroso... aunque también ocasionalmente los dulces naturales, como el Pedro Ximénez. Tienen un perfil más joven (por encima de treinta años), y pertenecen a ambos sexos.

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. 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 la feria, 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.

Así que nuestra principal oportunidad está en el tercer grupo de consumidores. Esos que he llamado “expertos”, y que podríamos rebautizar como los consumidores de vino de Jerez, poniendo específicamente el acento en la palabra VINO. Consumidores con un cierto conocimiento, o cuando menos, con una curiosidad o interés por el vino, en su concepción más amplia; que quieren saber qué tipo de vino es el más adecuado en cada momento, en qué copa debe beberse y con qué comida.

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.

Así pues, considero que el desarrollo de una estrategia orientada a hacer del jerez cada vez más un “vino” es una de nuestras **oportunidades**. 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 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 que aún está pendiente.

El acceso a nuevos segmentos de mercados tradicionales y la introducción en nuevos mercados son también oportunidades evidentes para nuestro vino. 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.

Ya he mencionado igualmente el enoturismo, una oportunidad que ya están aprovechando muchas de nuestras bodegas e incluso algún que otro viticultor. Una oportunidad de generar riqueza y al mismo tiempo comunicar lo que es el jerez a amplias capas de la población.

Por último, y por concluir con lo que considero oportunidades claras para el vino de Jerez, me referiré a los modernos medios de comunicación digital, internet y las redes sociales, que 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 con una mayor receptividad. Todo ello lo posibilita la comunicación digital.

D. Pero permítanme que vaya ya CONCLUYENDO.

Existen en mi opinión grandes oportunidades para que el vino de Jerez se proyecte hacia el futuro y siga así siendo una fuente generadora de riqueza para nuestra zona, durante muchos años más; para que consolidemos el retorno a la senda del crecimiento en valor –algo en lo que estamos ya– y espero que pronto también en volumen.

Ahora bien, para ello, en mi opinión, tenemos la necesidad de definir una estrategia sectorial para el jerez, basada en criterios de **identidad, calidad y rentabilidad.**

Una estrategia sectorial –es decir, un esfuerzo concertado de todos los sub-sectores que hacen posible el vino de Jerez– que requeriría decisiones en dos ámbitos concretos: el de la normativa y el de la comunicación.

Por una parte, creo que tenemos que volver a reflexionar sobre nuestro Pliego de Condiciones, de manera que pudiéramos hacer compatible nuestras gamas tradicionales de vinos Premium con el desarrollo de otros productos con una más clara vocación de volumen. Para ello necesitamos una adecuada segmentación de nuestra oferta, que permita utilizar los distintos atributos de la marca “jerez” de manera diferenciada, de acuerdo con las demandas de los distintos grupos-objetivo a los que nos dirigimos.

Lógicamente cada uno de esos productos debería utilizar los códigos y argumentos de nuestra denominación de forma distinta, porque sin duda apelaremos a públicos distintos. Pero siempre sobre la base de nuestra identidad, ofreciendo una calidad y procurando obtener una rentabilidad acordes a los distintos posicionamientos.

Debemos por tanto hacer esfuerzo por definir cómo debe ser ese jerez que tiene que conquistar el futuro: cuales serían sus categorías, tipos y requisitos. Para ello debemos escuchar a los consumidores –algo que ya estamos haciendo, pues en breve concluiremos un interesante estudio cualitativo sobre consumidores españoles y británicos– pero siempre sin perder nuestra esencia.

El desarrollo de gamas con vocación más masiva –ya se trate de vinos tranquilos o de productos de otro tipo– debería basarse en elementos vinculados a nuestra identidad como zona productora. Del mismo modo, la segmentación de gamas Premium debería de dar protagonismo a argumentos y conceptos netamente jerezanos: los pagos, los tiempos de crianza, las sacas y las clasificaciones, etc. Y desde luego con los correspondiente requisitos y exigencias de calidad.

Pero tan importante o más que lo anterior: la futura estrategia sectorial debe contemplar cómo comunicamos con los consumidores, dónde aplicamos nuestros esfuerzos colectivos y con qué mensajes. La comunicación, la promoción en general, es básica para que el vino de Jerez tenga futuro. Y no me estoy refiriendo exclusivamente a la promoción genérica que podamos realizar con los recursos colectivos; deben igualmente alinearse y reforzarse las inversiones en comunicación de las distintas bodegas y marcas, en un esfuerzo continuado y coherente.

Me consta que algunas organizaciones están trabajando activamente en el diseño de esos planes de futuro, necesarios para darle un impulso al sector. Por tanto, finalizaría con una llamada a esas organizaciones y a todos los demás agentes para que colaboren en la fijación de una estrategia común. La Presidencia y los servicios del Consejo Regulador están preparados para ayudar en ese esfuerzo de concertación, así como en el desarrollo de ese plan de actuación que nos acerque al mejor de los futuros posibles para el sector.

Personalmente debo decir que soy un enamorado de los vinos de Jerez desde que nací y que, como enólogo, estoy convencido de que nuestro vino es el mejor del mundo. Soy optimista de cara al futuro y estoy convencido de que si –como he dicho– trabajamos juntos, los vinos de Jerez alcanzarán el éxito que merecen.

Muchas gracias.