MIQUEL MONFORT SUBIRANA

Imagen de la sede de Freixenet en Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona).

A la caza de varietales rentables

Grupos bodegueros buscan abarcar diversas denominaciones de origen para ampliar sus mercados a nuevos gustos y experiencias

Óscar Granados

El mundo del vino está en movimiento. Después de haber pasado, junto al resto de la economía, por una de las peores crisis económicas de la historia, debido a la covid, las empresas del sector ya han superado los niveles de ventas previos a la pandemia con récords históricos, especialmente en exportación. Hoy, después del temporal, diversas bodegas se concentran en explorar otros horizontes que les permita entrar a nuevos mercados y alcanzar un mayor número de clientes.

Uno de los últimos grandes movimientos lo acaba de dar Vega Sicilia. La marca legendaria, que pertenece a la familia Álvarez, dueños del gigante de los servicios Eulen, acaba de anunciar su desembarco en tierras gallegas. La firma ha dado a conocer su nuevo proyecto en Galicia: Deiva, que estará situada en la zona de las Rías Baixas para elaborar vinos blancos con uva albariño. En el 40º aniversario de la adquisición de Vega Sicilia por la familia Álvarez, la compañía sumará esta nueva bodega a las cuatro que ya tiene: Alión, Oremus, Pintia y Bodegas Benjamín de Rothschild-Vega Sicilia. La primera cosecha estará lista el próximo año y se lanzará al mercado en 2025, con unas 300.000 botellas de dos vinos (Deiva y Arnela). La inversión que ha hecho la empresa ha sido de unos 20 millones de euros.

Movimientos constantes

Vega Sicilia expande su presencia a otras denominaciones de origen en el país. La firma está en Ribera del Duero (con marcas Único, Valbuena, Único Reserva Especial y Alión), en Toro (con Pintia) y en Rioja (con Macán). Pero no es la única bodega en expansión. "El mundo del vino es un mercado consolidado, pero siempre en movimiento", dice Alberto García, de Bodegas Mauro. Algunas bodegas buscan, a través de la apuesta en nuevas denominaciones de origen, la entrada a otros mercados, aprovechando la experiencia y el conocimiento que han tenido en otras zonas vitivinícolas. "Después de la pandemia hemos visto una efervescencia en el sector", destaca García, hijo de Mariano García, uno de los enólogos con más renombre en Europa y director técnico de Vega Sicilia hasta 1998. Esta bodega (con viñedos en Ribera del Duero y Toro) entró a Rioja hace algunos años tras adquirir cinco hectáreas de viñedo. Además de viñas, han comprado una bodega subterránea para la crianza. "Lo que buscamos es reivindicar y descubrir variedades locales, pequeños viñedos y proyectos para poder disfrutar de nuestro trabajo, de nuestro entorno", asegura García. "No queríamos competir con nadie en tema de volumen".

"El vino con denominación de origen crece. Ahora, la gente bebe, quizás menos, pero de mayor calidad", comenta Glòria Vallés, especialista en *marketing* estratégico en el sector. "El mercado es muy maduro. La única opción que tienes para crecer es sacarle una cuota del mercado a los competidores y la alternativa es comprar bodegas", resalta la experta, docente de EAE Business School. Por ejemplo, el grupo Muriel Wines, con sede en Elciego e integrado entre otras bodegas por Muriel, Viña Eguía, Conde de los Andes y la gallega Pazo Cilleiro (Rías Baixas), se ha hecho recientemente con la bodega riojano-alavesa Luis Alegre, situada en el municipio de Laguardia. Con dicha adquisición, la firma se abre paso en el segmento más alto de los vinos de Rioja.

La necesidad de crecer ha impulsado a un sector saturado a comprar vides e instalaciones como única vía para ampliar cuotas

Buenos activos

Asimismo, se hace con unos activos del máximo interés: 15 hectáreas de viñedo, con una capacidad productiva de 400.000 kilogramos de uva, unas existencias de 300.000 litros de vino y una marca con un alto reconocimiento en el mercado. "Se han acelerado las operaciones después del parón... Se están dando proyectos que se habían ralentizado", explica Santiago Frías, presidente de Bodegas Riojanas. Esta firma está presente en Rioja, Rueda, Rías Baixas, Toro, Monterrei y acaba de entrar en Ribera del Duero. Lo ha hecho gracias a la firma de un contrato de *joint venture* (colaboración empresarial) con Hacienda Miguel Sanz. La empresa está por iniciar la comercialización del vino Alacer bajo esta denominación de origen.

Internacionalmente, también se han dado importantes operaciones. Freixenet (líder mundial de vinos espumosos) anunció su entrada en el negocio de vinos ingleses de alta calidad a través de la adquisición de la renombrada bodega Bolney Wine Estate. La firma, controlada por el grupo alemán Henkell, ha visto en su cuenta de resultados la reapertura de la restauración y el sector hotelero. En España, la marca crece a doble dígito. "El sector vitivinícola sufrió una pérdida importante de consumo derivado sobre todo del cierre de la hostelería, uno de nuestros canales estratégicos. A todo ello se sumó el cierre de fronteras que impidieron tanto nuestras exportaciones como la llegada del turismo y la imposibilidad de reuniones y celebraciones", dicen desde la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE).

El reto de la comunicación

La digitalización también llega al sector del vino. El 70% de las bodegas de España ya vende vino a través del canal *online*. Pero en los negocios que ya han integrado este canal, este apenas representa un 5,5% del total de la facturación de la empresa. Ello manifiesta el bajo nivel de aprovechamiento de las oportunidades del *e-commerce*, según un análisis de la EAE Business School. La ralentización digital también se observa en la estrategia de *marketing* y comunicación. Solo el 26% de las bodegas del estudio no invierte en *marketing* digital y la mayoría prefiere el *e-mail*, un 92%, y el teléfono, un 78%, para gestionar las ventas B2B. "Las marcas de vino se han visto obligadas en 2020 a invertir en mejorar su estrategia de *marketing* y comunicación en el canal digital, y si hace unos años la venta directa vía *e-commerce* podía resultar un problema para la venta en el canal tradicional, hoy en día es innegable que todas las empresas pueden y deben vender *online*", dice el análisis. Actualizar webs, crear tiendas *online* e intensificar la comunicación vía redes sociales han sido algunas de las estrategias seguidas, y las bodegas que no lo hayan hecho tendrán dificultades futuras, advierten los expertos de la escuela de negocios.

Miles de empleos en una copa

Las empresas pelean por los trabajadores mejor formados en un sector donde se multiplican las oportunidades

María Fernández

La baronesa Philippine de Rothschild, fallecida en 2014, solía decir a los que visitaban su *château* cerca de Burdeos que la elaboración de un vino es un negocio bastante simple, "solo los primeros 200 años son difíciles". Quizá con su mirada irónica tuviese mucha razón: pocas industrias requieren que sus líderes sean en parte agricultores, en parte químicos, expertos en producción, gurús del *marketing* y (ahora) maestros de la digitalización. Esa mezcla inigualable de desafíos intelectuales seduce tanto como una buena copa de *pinot noir* a quienes quieren dedicarse a la profesión, aunque a veces se vuelva tan enloquecedora como la maduración de la uva.

España, segundo productor mundial de vino (con entre 40 y 42 millones de hectolitros al año) y primero por superficie cultivada, necesita de infinidad de profesionales para engrasar la maquinaria de 4.300 bodegas dentro y fuera de las 97 denominaciones de origen y 42 indicaciones geográficas protegidas en un territorio salpicado por 119.485 explotaciones agrícolas. Lo sabe bien Pedro Ruiz Aragoneses, un psicólogo sistémico que dio carpetazo a su profesión para ponerse al frente del grupo familiar Alma Carrovejas (Pago de Carrovejas, Ossian, Viña Meín o Marañones). Viendo las dificultades de atraer buenos profesionales al mundo rural (sus bodegas están en municipios pequeños como Peñafiel, Fuentenebro, Nieva o Leiro), desarrolló un ecosistema donde, más que puestos de trabajo, ofrece "proyectos de vida". "Decimos que nuestro sueño es compartido por las más de 200 personas que trabajan aquí. Estoy convencido de que la gente tiene que ser feliz. El sentido de pertenencia significa que el proyecto lo construimos entre todos".

Se acuerda de cada fichaje: "Marta se vino de KPMG, Óscar del Grupo Pikolin… Ha habido gente que se ha ido fuera y ha vuelto". Su secreto, describe, está en combinar adecuadamente condiciones económicas con desarrollo profesional, pero sin paternalismos. "Si la gente está formada será mejor para todos". Seguro privado, programa de conciliación, días libres extra para acompañar a familiares al médico o a los niños al colegio…, ofrecen beneficios para atender "las cuestiones importantes de la vida", además de formación vinícola gratuita en inglés, francés, alemán e italiano. "Pero con meritocracia: si no apruebas, pagas. Mucha gente nos llama para trabajar con nosotros y estamos encantados. Tenemos una rotación muy baja. Es una relación mutua y bidireccional. Creo que las empresas son emociones, hay que dar condiciones favorables a las personas, pero sin que esto se convierta en una jaula dorada, con evaluaciones y responsabilidad".

Buenos equipos

En Zamora Company son más de medio millar de empleados los que se levantan y acuestan pensando en vinos y licores (bodegas Ramón Bilbao, Mar de Frades). José Antonio Vales, director de personas en la compañía, habla de lo complicado que es montar buenos equipos. "En el campo cada vez hay menos gente joven, hay escasez de mano de obra, sobre todo en las épocas donde hay más trabajo en la viña. Por suerte somos una empresa seria y la gente quiere trabajar con nosotros. La única manera que tienes para atraer a esas personas es con salario y condiciones laborales buenas". En 2017 realizaron la primera encuesta de satisfacción y los resultados les sirvieron para querer certificarse como *Great place to work*, algo que consiguieron dos años después. "La última encuesta que hicimos de clima laboral, hace tres años, tuvo unos resultados fantásticos. En parte porque la gente se siente reconocida, hay políticas de conciliación que ayudan y una política de desarrollo dentro de la compañía", asegura Vales. Para perfiles más técnicos considera que no hay tantos problemas, en parte por la cantidad de carreras y másteres que hay en España alrededor del vino.

Ese panorama formativo es, de hecho, inabarcable. Además de las carreras clásicas (ingenierías, Química, o el grado de Enología) hay docenas de cursos de posgrado en Enología, Viticultura, Comercialización de Vino, Bebidas Fermentadas, Cultura del Vino, Gestión de Bodegas, Sumillería… Pilar García Granero, coordinadora y profesora del máster de Sumillería y Enomárketing de Basque Culinary Center, explica que, por ejemplo, el que dirige es un programa muy trasversal por el que se interesan jóvenes y no tan jóvenes que proceden de distintas disciplinas. Afrontan un temario que va desde la elaboración hasta la comunicación del vino, y donde, de media, los alumnos pueden llegar a catar entre 500 y 600 vinos en el curso. "Si algo adolece España es de gente formada para poder vender. El precio medio del vino que se vende fuera es ridículo (poco más de un euro el litro, según los datos del Ministerio de Agricultura) siendo como somos el país con la mayor superficie cultivada", se lamenta. El camino para afrontar con garantías un buen desarrollo profesional en departamentos de exportación o *marketing* relacionados con este mundo está en la formación, pero son nichos profesionales donde es, juzga García, más difícil entrar frente a la gran demanda de sumilleres de la hostelería. Aunque también están surgiendo nuevas profesiones, como el Brand Ambassador al que ahora re-

Además de las carreras clásicas (ingenierías, Química, o el grado de Enología) hay infinidad de cursos de posgrado

Surgen nuevas profesiones, como el *brand ambassador*, que no solo es comercial, sino que innova y comunica

¿Dónde trabajar?

El vino ofrece un impresionante abanico de oportunidades laborales: desde puestos relacionados con la hostelería y la distribución hasta las labores en bodega, viña, el comercio exterior, la logística, las certificaciones de calidad o el enoturismo. García Carrión, Pernod Ricard y Miguel Torres son, según el *Informe del sector vitivinícola* de EAE publicado el pasado febrero, las tres empresas con mayor cuota de mercado en España, aunque en el *ranking* de mayores productores también están en las primeras posiciones los supermercados (Mercadona y Carrefour), otra fuente de empleo para el sector.

MORSA IMAGES (GETTY IMAGES)

curren muchas bodegas, y que no solo es un comercial, sino que innova, busca nuevas estrategias para aumentar las ventas, da formación y dinamiza las redes sociales al mismo tiempo.

Profesionales globales

El director de la bodega Otazu, Guillermo Penso, es un prodigio de la educación: ingeniero de telecomunicación especializado en nanotecnología, MBA por la escuela HEC de París, máster en Sociología Política por la London School of Economics y a punto de terminar el doctorado en Filosofía, se enamoró de los viñedos cuando estudiaba en Francia. Quizá por su trayectoria tiene muy en cuenta que los mejores profesionales pueden estar en cualquier parte. "Sin embargo, la capacidad de importar talento está muy restringida en España. Me quiero traer a una persona de Argentina y es imposible", se queja. En su equipo de 50 trabajadores hay 15 nacionalidades distintas. Busca un ambiente de trabajo estimulante. "Somos una empresa familiar con condiciones que siempre están por encima de las que ofrecen los convenios sectoriales". Pero también tiene problemas para encontrar buenos profesionales, en especial en el campo. "Cada vez es más difícil encontrar tractoristas, por ejemplo. Son trabajos más exigentes de lo que busca hoy la gente".

Penso destaca (y a veces echa de menos) una cualidad fundamental para afrontar las transformaciones que está viviendo el sector: el espíritu emprendedor, "entendiéndolo como una actitud hacia el trabajo", para resolver problemas acuciantes que afectan al viñedo. La pandemia fue una lección de lo rápido que pueden cambiar las circunstancias, y los productores respondieron con nota. Lo señala Pau Roca, director de la Organización Internacional de la Viña y el Vino, en un reciente informe de EAE: "La crisis dio un extraordinario estímulo a la innovación digital en la industria y la diversificación de los canales de distribución. Con datos de IWSR, el vino tiene una cuota de valor del 14% del mercado total de bebidas frente a una cuota del 40% en el canal *on line*". Fue, quizá, un ensayo para otro fabuloso reto que conocen bien los productores: el cambio climático. Miles de bodegas trabajan ya contando con esa mayor variabilidad del clima, buscando la forma de reducir el consumo de energía y agua o plantando en altura para conseguir vinos más frescos y con menos graduación alcohólica. Y ese desafío traerá, cómo no, nuevas posibilidades laborales para quienes realmente se hayan preparado.

La fuerza de las mujeres

Almudena Alberca estudió Ingeniería Agrícola de Alimentos. Hizo luego un máster en Viticultura y se licenció en Enología. Aquello le supo a poco y, mientras trabajaba, aprobó los cursos del Wine & Spirit Education Trust (WSET). "Siempre me he tomado la formación como una inversión", explica al otro lado del teléfono, "esta es una profesión en la que tienes que actualizarte constantemente". Su impresionante capacidad para retener aromas y describir lo que hay en la copa la convirtió en 2018 en la primera (y hasta ahora única) mujer española Master of Wine, un título que otorga el Institute of Masters of Wine en el Reino Unido desde 1953 (hay 419 en todo el mundo) y que es considerado como el reconocimiento más importante en la industria. Ella es una de las muchas pioneras en un lugar que en apariencia estaba dominado por hombres. Una mujer que lo ha conseguido todo o casi todo: con dos décadas en el mundo del vino a sus espaldas, desarrolló con éxito proyectos como el de Viñas del Cenit y Dominio de Atauta, y es la directora enológica y (desde el pasado febrero) miembro del consejo de administración del grupo bodeguero Entrecanales Domecq e Hijos. "En general este ha sido un mundo masculino y sigue siéndolo, pero cada vez hay más mujeres. En Rueda, por ejemplo, que es una zona vinícola con muchísima historia, encuentras un montón de mujeres enólogas. En Ribera del Duero, en cambio, hay más chicos enólogos. Yo tengo un enorme equipo, pero no elijo a mujeres por serlo, sino porque son superválidas".

Hay cientos de mujeres, como califica Cristina Alcalá, directora de la fundación Cultura Líquida y exgerente de la DO Ribeiro, "admirables por su trayectoria". Menciona asesoras enológicas (Ana Martín o Cristina Mantilla); profesionales con su propio proyecto bodeguero (Elena Pacheco en Jumilla, Esther Pinuaga en La Mancha; Sara Pérez, Esther Nin o Irene Alemany en Cataluña); investigadoras al frente de grandes proyectos, como Mireia Pujol-Busquets (Alta Alella) o Montserrat Molina en Barbadillo. Y sigue: Rosa Pedrosa, Bibi García, Elena Adell…, jóvenes y veteranas, excelentemente formadas, desconocidas casi todas fuera del sector y a veces dentro. "Las mujeres siempre han estado presentes, la cuestión es que estaban ocultas, como en el resto de sectores profesionales. El vino es fruto de un contexto. Detrás del vino siempre hay ideología, y están los movimientos sociales, la mujer y el feminismo. Eso se ha ido visibilizando", continúa. Ella misma es socióloga, máster en Enología, sumiller, comunicadora, formadora de profesionales… "Me dediqué a un segmento, la divulgación, que era un coto privado masculino". Aunque se felicita por los avances, le ha parecido lentísimo este caminar. Ahora, al menos, se habla más de ellas, "recuerdo cuando nos hicieron una entrevista a las cinco sumilleres de Madrid… ¡Antes eras como una anécdota!".

María Falcón y Cristina Yagüe se rebelaron contra ese desdén machista. Construyeron desde Rías Baixas el proyecto de Anónimas Wines para dar voz a todas esas trabajadoras sin nombre, esas mujeres que cuidaban la viña para mayor gloria de sus pares varones. "Porque incluso en Galicia, un matriarcado, los méritos siempre se los llevaban ellos". Recuperaron variedades autóctonas al borde del mar y también en Ribeira Sacra para producir con personalidad atlántica. Comenzaron por un rosado muy afilado para reírse de quien atribuía a estos vinos la suavidad buscada por paladares femeninos. Ni siquiera se paran a pensar en su color: "Depende de lo cansadas que estemos porque lo hacemos en una prensa manual. Si estamos agotadas tardamos más y sale más rojo", sonríe Falcón. Se apoyaron en otras mujeres (como Iria Otero, de bodegas Sacabeira) y cada año brindan por el feminismo con sus vinos de paisaje (llamados Os Dunares, Catro e Cadela o Pedra Mogueira): "Hacemos lo que queremos, sin presión. Si nos sale mal… lo peor que nos puede pasar es que nos los tengamos que beber nosotras".

FRANCESCO BERGAMASCHI (GETTY IMAGES)

No es fácil hallar profesionales en el campo, como tractoristas. Son empleos exigentes de los que se rehúye

El espíritu emprendedor es clave para afrontar los constantes cambios y altibajos del sector vitivinícola y su entorno