



## Torres descorcha su nueva estrategia de crecimiento en China

Alberto Fernández sabe muy bien lo que significa el espíritu pionero y su importancia para hacer negocios en China. Hace diez años, desembarcó en Shanghai con la misión que su jefe, en España, le había asignado: introducir una antigua marca de vinos importados en un mercado vasto y desafiante. En aquella época, en China, el vino para mucha gente no era más que una bebida ácida producida por viñedos locales que necesitaba mezclarse con generosas cantidades de Coca-Cola o de Sprite para poder consumirlo.

Eso cambió, gracias, en gran medida, a los esfuerzos de especialistas internacionales que descubrieron una gran oportunidad en China. Aproximadamente en la misma época en que Torres, la dinastía catalana de viticultores, desembarcaba en China a finales de los años 90, el volumen total de vino comercializado en el país era de menos de 20 millones de cajas de nueve litros, mientras que las importaciones giraban en torno a 110.000 cajas de nueve litros. En 2009, ese volumen alcanzó 93 millones de cajas, mientras que las importaciones representaban poco más de 10 millones de cajas, según datos de International Wine & Spirit Record, empresa londinense de investigación de mercado.

Todo eso ha sido motivo de alegría para Fernández, de 36 años. Con un equipo de tres personas, el gerente general de la subsidiaria china fue el responsable de sentar las bases de lo que hoy es un gran imperio. Actualmente, el tercer mayor importador de vinos del país no sólo vende vinos de su propio viñedo, como el Sangre de Toro— tintos y blancos cuyo pequeño toro de plástico colgando de la botella le proporciona una gran visibilidad en cualquier estantería del mundo—, sino también otros 55 marcas y cerca de 400 variedades de vinos de otros viñedos alrededor del mundo. Las ventas anuales de Torres en China pasaron de los dos dígitos desde que la empresa montó un negocio de importación en 2002 para clientes comerciales y mayoristas de mercados prósperos como el de Shanghai. Sin embargo, las ventas de Torres en China se han desacelerado y sólo han crecido un 7% en 2009, sumando 10 millones de euros, mientras que este año las ventas alcanzar unos 14 millones de euros.

Pero el viñedo tricentenario tiene otros planes de crecimiento ahora que se embarca en una nueva —y no menos arriesgada— etapa de su estrategia en China. Según dijo Fernández durante una entrevista concedida en el Torres Wine Bar en El Willy, uno de los principales restaurantes españoles de Shanghai, esta estrategia los llevará, una vez más, a un territorio desconocido a medida que el negocio avanza más allá de la clientela mayorista. El plan es vender directamente al consumidor a través de una nueva red minorista llevando el negocio más allá de las grandes metrópolis del país —Shanghai, Pekín y Guangzhou— en dirección a ciudades de segunda y tercera importancia. Según Fernández, es "el cambio más sustancial en nuestra estrategia desde que Torres comenzó a operar en China en 1997".

### El mercado chino

Aunque para muchos chinos el vino siga siendo una bebida que se consume mezclada con un refresco, el momento elegido por Torres para vender directamente al consumidor es inteligente. El objetivo es explorar la creciente clase media china que compra vinos importados no sólo para consumirlos, sino también como una forma de inversión a largo plazo. La estrategia en cuestión, sin embargo, no fue concebida de la noche a la mañana. Miguel Torres Riera, de la cuarta generación de consejeros delegados de la empresa, ha estado estudiando con atención el país desde hace varios años y ha realizado visitas anuales al país desde principios de los

años 90.

Después de heredar de su padre el mando de la empresa a principios de los años 80, él continuó con la expansión global de la compañía desde la sede en Penedès, al oeste de Barcelona. Al principio, como la prioridad era conquistar las capitales mundiales del cultivo de la uva, la expansión comenzó, en 1979, con los viñedos de Chile y después de California, que están dirigidas hoy en día por su hijo y su hermana, respectivamente. Además de una subsidiaria de distribución sueca y de pequeñas alianzas con distribuidores en algunos de los 170 países a lo que exporta, Fernández ve la expansión de la empresa como una especie de mercado emergente tipo BRIC. En 1999, la empresa instaló una distribuidora en la India con una participación del 30%, y aunque no esté aún en Rusia, es dueña del 51% de una compañía distribuidora en Brasil.

En cuanto a China, Torres comenzó a importar su Sangre de Toro y a embotellarlo — para ahorrar en las tarifas de importación— en una planta al oeste de Pekín en los años 90, e incluso experimentó cultivando sus propias uvas en la provincia de Hebei. Pero, tal y como recuerda Miguel Torres en una entrevista de 2009 publicada en Grape Wall of China, un blog sobre vinos sin fines de lucro: "Una diferencia muy importante es que el suelo, la tierra de donde vienen las uvas, no pertenece al viñedo. En general, el Estado alquila el terreno a los agricultores, lo que trae consigo algunas dificultades. Tuvimos que hacer una elección muy precisa de las uvas, recurrimos incluso hasta la selección manual para garantizar la calidad".

Fernández explica que Hebei, junto con Xandong, al este, es conocida por sus vastas áreas de viticultura, sin embargo el verano allí es muy caluroso y húmedo, perjudicando la calidad de las uvas. Las regiones del centro y oeste de China, como Ningxia y Xinjiang, tienen un clima más propicio, así como las regiones más secas de Xanxi, Xaanxi, Gansu y Mongolia interior. "Los viñedos de la costa Este tienen plantas en Ningxia y Xinjiang, donde se cosecha la uva que, luego, es enviada a los viñedos de Xandong o Hebei para el procesamiento final", dice Fernández, añadiendo que la mayor parte de las uvas es del tipo Cabernet —Cabernet Sauvignon, Franc y Gernischt— y algún Merlot.

Ya que la mayor parte del vino comprado en China es producido por grandes viñedos nacionales, los viticultores extranjeros, como Torres, tienen que enfrentarse a una enorme competencia. Esos productores admiten que compensan la falta de calidad con cantidad, añadiendo agua, tintes y hasta jugo de uva para aumentar el volumen de ventas. "Se dice que el vino chino es un 70% de ingredientes y un 30% de técnica", señala Fernández.

Jim Boyce, observador de la industria del vino en Pekín y colaborador de Grape Wall of China, coincide con este punto de vista y añade: "Los fabricantes chinos sólo están interesados en ganar dinero. En general, a ellos no les importa la calidad de las uvas que cultivan o el vino que producen". En su blog, él destaca que la mala calidad típica del vino local "se debe a diversas causas, desde el intento de lograr cosechas de alto rendimiento, la utilización de uvas no maduras en la mezcla del vino local, y en la mayor parte del importado, hasta la importancia dada al marketing en lugar de a la calidad del producto. Los viñedos locales que tratan de trabajar de forma decente tienden a generar poco valor debido a la calidad de los vinos importados disponibles a precios similares o inferiores".

### **Todo en familia**

Sin embargo, hay excepciones, dice Fernández. Torres tiene ahora en su cartera de distribución dos de los mejores viñedos de China —Grace Vineyard y Silver Heights — y en asociación con ellos está desarrollando nuevas marcas. Fue una decisión inteligente, evalúan los especialistas locales en vino. "Ellos ofrecen dos de los mejores vinos chinos, Grace Vineyard y Silver Heights", dice Boyce. "Numerosos hoteles y restaurantes quieren esos vinos".

Las investigaciones realizadas para esa parte de la estrategia de Torres se remontan a 2002, cuando un amigo llamó a Fernández y le dijo que había probado un buen vino chino en la famosa Brassiere Flo, en Pekín. Fernández probó el vino en Taigu, ciudad al norte de la provincia de Xanxi y le gustó. En 2007, Torres y Grace Vineyard, propiedad de la familia Chan, de Hong Kong, acordaron producir vino juntas, comenzando con un lote de 10.000 botellas del moscatel "Symphony". La respetada crítica británica Jancis Robinson escribió que aquel era el vino más interesante que había probado en China. Eso hizo muy feliz al Sr. Torres", dice Fernández.

Pero hay otras razones para sentirse contento. "Ayudamos a Grace Vineyard a ganar más reconocimiento en China y en el exterior, pero también estamos ganando más reconocimiento en China con la producción conjunta de buen vino local", dice. "Eso está ayudándonos a abrir nuevas puertas en China". Como es típico en las marcas de familia producidas por Torres, Grace Vineyard produce sólo 1,2 millón de botellas al año, mientras Great Wall Wine Company, el mayor viñedo de China, produce cerca de 150 millones de botellas al año. En otro esfuerzo conjunto, Torres se asoció con Silver Heights, situado en las Montañas Helan de Ningxia.

Fabricante de uno de los mejores vinos nacionales de China, la empresa también es familiar. Silver Heights fue fundada por una ex trabajadora de Torres, Emma Gao, que estudió viticultura en Francia y regresó a China para cultivar un viñedo de una hectárea con su familia. Gao produce 4.000 botellas al año con dos mezclas de Cabernet, Summit y Family Reserve.

Prestar atención a las empresas familiares fue una lección que Torres aprendió hace mucho tiempo. En 1997, después del fracaso de una joint venture con dos grandes empresas cuyo objetivo era la importación de vino a granel en España, y que se disolvió seis años después, Torres decidió trabajar sólo con marcas de empresas familiares en su cartera china. "Son todos grupos familiares. Los miembros de las familias se entienden entre ellos y saben valorar el producto", dice Fernández.

### **Crecimiento de la destilería**

Fernández dice que el paladar medio está cambiando lentamente en China hacia vinos tintos más secos, aunque el mercado de vino suave continúe siendo importante. Aunque hacer un seguimiento del cambio de gusto siempre haya sido crítico para Torres, su importancia creció desde la creación de Everwines, la nueva división de consumo de la empresa.

Aunque continúe dando prioridad a mayoristas, restaurantes y hoteles, así como a la venta directa al consumidor chino, "el mayor desafío ahora consiste en descubrir cómo aumentar nuestras ventas en toda China. Ese crecimiento se dará en ciudades de segunda y tercera categoría", dice Fernández. Con el nuevo plan, la empresa dará prioridad a la Isla de Hainan, Qingdao, Changsha, Nanning, Kunming. Es decir, regiones que se extienden por buena parte del este, centro y sur de China.

Pero atender esos nuevos mercados va a exigir cambios de estrategia. "Necesitábamos un equipo diferente, especializado y con una imagen que transmitiera más simpatía al consumidor. Necesitábamos también un nombre diferente", dice él. Para eso, Torres recurrió a la ayuda de consultores externos y a una lista con más de 5.000 sugerencias que tuvieron como resultado Everwines, o Yongtao, en chino, donde yong significa siempre y tao, uvas. El nombre de la nueva iniciativa tenía que ser fácil para que la población local pudiera relacionarse bien con él, en lugar de un nombre típicamente extranjero como Torres. "Queríamos crear algo con que los chinos pudieran relacionarse", dice. Torres no significa nada para los nuevos consumidores jóvenes en lugares como Nanning, donde abriremos nuestra primera tienda de vino independiente".

Hay, sin embargo, otra motivación para dar un nombre diferente a la nueva división: aislar la unidad de consumo protegería la imagen de la empresa tricentenaria. "No podemos crear una franquicia con el nombre de Torres porque es muy valioso. Por eso le dimos a la nueva división de consumo un nombre nuevo", dice Fernández.

Convencer a los 40 trabajadores, de los 200 de Torres, encargados de trabajar en Everwines de la necesidad de una nueva división con un nuevo nombre no fue fácil. "Necesitaron bastante tiempo -incluso nuestros gerentes de ventas- para comprender porque ahora somos también Everwines, y no sólo Torres China", recuerda Fernández. Everwines cuenta con una planta propia dentro de la sede de la empresa en un loft reformado del centro de Shanghai. Allí el equipo filtra incontables datos para entender los patrones de compra. "¿Deberíamos poner más gente en el norte o en el centro de China? Hay tantas ciudades en el país. Tenemos que analizar el asunto con mucho cuidado", dice Fernández. Cien ciudades han sido identificadas por Everwines para albergar bares, tiendas y mostradores en supermercados y grandes almacenes. La localización tiene serias implicaciones además de las ventas y el marketing. Encontrar equipos que estén familiarizados con vinos importados en ciudades fuera de los centros principales no será tarea fácil, dice Boyce, "¿o tendremos que realojar gente de Shanghai y de Pekín a esas ciudades? ¿Estarán dispuestas a mudarse?"

De momento, Everwines ha abierto dos tiendas de vino independientes, una en Xengdu y otra en Xian. En los primeros siete meses del año, las ventas de Everwines aumentaron cerca de un 6% los ingresos totales de Torres China, situados en el 19%, mientras las ventas "on-trade", es decir, para hoteles y restaurantes, se sitúan hoy en día en un 37% y representan la mayor parte del total de ventas.

La empresa planea abrir otras tres tiendas —en Nanning, Shanghai y Hangzhou— a finales de año. Hay cinco mostradores de Everwines en tiendas de Hola, minorista de productos para el hogar de Taiwan, en Shanghai, Pekín, Kunshan, Xengdu y Guangzhou, y hay planes de añadir otros cuatro en los próximos meses. La empresa espera que el Gobierno apruebe una solicitud para franquiciar las tiendas de Everwines a principios del año que viene. "Cerca de un 80% de nuestras tiendas serán propias, y sólo un 20% franquicias", dice Fernández.

Como un buen vino, la estrategia de consumo de Torres China necesitará tiempo para madurar. Fernández, mejor que nadie, sabe que podrá durar años, y no es cuestión de meses. "Vine a Shanghai para quedarme cuatro años y acabé quedándome diez. Me quedaré aquí otros cinco años más", dice con una sonrisa.

[Volver al Artículo](#)