

MATARROMERA: Innovando sobre el vino¹

INTRODUCCIÓN

El domingo 31 de agosto del 2014 a las ocho de la tarde, Carlos Moro, empresario y fundador del grupo de empresas Matarromera, abandonaba su casa en el pequeño pueblo de Olivares de Duero, en Valladolid —región de Castilla-León, España— acompañado de su mujer, Esperanza Castro, para comenzar la vendimia un año más. Pero en esta ocasión era algo diferente, ya que desde que regresara, a mediados del mes, de un viaje de negocios por la región francesa de Champagne, varias ideas le estaban haciendo pensar en el desarrollo futuro de su empresa.

Carlos² había creado la bodega a finales de los años ochenta con el apoyo de su familia —pequeños agricultores de la zona con larga tradición en la crianza de vinos—, pero no fue hasta 1994, cuando obtuvo la primera cosecha de su vino Matarromera. Éste sorprendió en la International Wine Competition de 1995 al obtener la *Medalla de Oro*, al mejor vino del mundo, premio que le otorgó gran notoriedad.

En los 26 años transcurridos la pequeña bodega familiar de Valbuena del Duero, se había convertido en un reconocido grupo empresarial de carácter vitivinícola. Facturaba en torno a 19 millones de euros, cultivaba más de 500 hectáreas de viñedo propio y lo integraban varias empresas, entre las que destacaban siete bodegas presentes en las cuatro Denominaciones de Origen —en adelante D.O³. — bañadas por el río Duero.

El crecimiento había sido casi constante durante los años transcurridos desde su fundación, e incluso habían conseguido superar la crisis económica que había afectado a España desde 2007 y que les había hecho descender en su cifra de ventas durante 2009.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Julio 2015.

² Apéndice 1, Biografía de Carlos Moro

³ Denominación de Origen es una clasificación utilizada en el sector agroalimentario, para hacer referencia a la procedencia geográfica de un producto, y cuya calidad está garantizada por un Consejo Regulador. En el subsector del vino, las Denominaciones de Origen representan la clasificación de máxima calidad.

Carlos tenía que decidir sobre qué líneas de negocio de las que había puesto en marcha en los últimos años debería fundamentar el crecimiento futuro: ¿Mayor presencia en las D.O. en las que ya estaba? ¿Entrar en otras D.O. de vinos de calidad, más conocidas internacionalmente? ¿Invertir en potenciar el vino sin alcohol? ¿En la nueva línea de cosméticos derivados de la vid? ¿Impulsar el aceite de oliva virgen de reciente lanzamiento?

Algunos le preguntaban para qué quería complicarse más en seguir creciendo. Le decían que lo más adecuado era mantener lo logrado, pero Carlos no compartía esa opinión y debía tomar las decisiones sin dilación.

EL ENTORNO Y EL MERCADO DEL VINO EN ESPAÑA

España era un país con una larga tradición y cultura del vino, muy rico en variedades y zonas productivas. En el que había unas 6.000 bodegas distribuidas por todas sus regiones y 69 D.O., que representaban aproximadamente el 50% del mercado nacional del vino.

Aunque existían varias bodegas⁴ muy importantes incluso a nivel internacional, la fragmentación era una característica del sector. Esta característica se observaba en el peso específico de las D.O: la más destacada era Rioja —donde existían más de 800 bodegas— con un 36% de cuota media de mercado.

Otra singularidad del sector era la diferencia en cuotas de mercado entre estas D.O. según se considerara el canal de distribución de alimentación o el de hostelería. El primero se veía más influido en el momento de la compra por la importancia de las marcas, su presencia en los lineales de los establecimientos o el precio. El segundo estaba especialmente influido por la labor de prescripción que ejercían los hosteleros. (Véase Anexo 1: Sobre cuotas de mercado de las distintas D.O).

También era destacable el esfuerzo que se había realizado durante los últimos años en abrir mercados internacionales, en innovaciones, y en mejoras productivas tendentes a incrementar la calidad. Estas medidas habían conseguido convertir a España en 2013 en el segundo país del mundo en exportación y el primero en producción, con un volumen cercano a los 50 millones de hectólitros.

Paradójicamente el consumo per cápita nacional seguía disminuyendo. En 2012, el descenso acumulado desde el inicio de la década era aproximadamente del 15%, con 19,9 litros por habitante y año (muy alejado de los 47,7 de Francia o 37,1 de Italia).

⁴ Los principales grupos bodegueros españoles con una facturación superior a 100 millones de euros eran en 2013: Freixenet, García Carrión, Codorníu, Domecq, Torres, Félix Solís y Faustino.

Este consumo per cápita no era homogéneo. Los mayores índices de compra se alcanzaban entre los consumidores de clases sociales altas y medias altas, en hogares reducidos de las grandes áreas metropolitanas, y entre los mayores de 65 años. A pesar del dicho que decía *“El vino en España es una cuestión de hombres que beben tinto y de Rioja”*, se venía observando una mayor aproximación de las mujeres al mercado del vino. Ésta tendencia, se detectaba, especialmente a través de las variedades blancos, jóvenes y afrutados, circunstancia esperanzadora para el sector que no había podido incorporar en el pasado ni a éstas, ni a los consumidores jóvenes.

Por otro lado, la crisis económica había repercutido significativamente en los comportamientos de compras de los españoles. Estos, habían disminuido su consumo en los bares y restaurantes —desde 2007 se habían cerrado unos 50.000 establecimientos de hostelería de los 400.000 que existían en esa fecha— aunque mantenido en los hogares. Se había producido una migración del consumo, desde el canal de hostelería al de alimentación.

Aun así, la hostelería representaba en torno al 60% del mercado, por lo que los cambios que allí sucedían repercutían de forma directa y rápida en el sector bodeguero. Los consumidores habían sustituido la compra de los vinos más caros —grandes reservas y reservas— por los más económicos —crianzas y vinos jóvenes—, y se había detectado una menor predisposición hacia las innovaciones.

Había aparecido un nuevo consumidor más cauto para quién el precio tenía una gran importancia.

EL GRUPO MATARROMERA

La Bodega Matarromera fue fundada el 25 de octubre de 1988 por Carlos Moro González. La sede del Grupo se encontraba en el pequeño municipio —479 habitantes— de Valbuena del Duero (Valladolid) a escasos metros del Monasterio de Santa María de Valbuena⁵. Carlos, con el paso de los años, fue creando otras empresas hasta configurar, de hecho, un grupo empresarial de carácter agroindustrial —los estados financieros de estas sociedades no estaban consolidados—. (Véase Anexo 2: Cronología del Grupo Matarromera).

⁵ El Monasterio fue uno de los lugares de España donde se introdujo el cultivo de la viña por los monjes cistercienses en la Edad Media. Fundado en el año 1143, pero consagrado a Santa María en el año 1151 cuando llegaron hasta él los monjes benedictinos cistercienses procedentes de la abadía francesa de Berdona, que trajeron nuevas variedades de uva y formas de elaborar el vino, que arraigaron pronto y bien en la zona, y entre sus pobladores. El Monasterio fue un importante centro de producción vinícola hasta la desamortización de Mendizabal en 1836, que cesó su actividad, pero para aquellas fechas el cultivo de la vid ya estaba muy arraigado en la ribera del río Duero.