

# Cas pràctic. La internacionalització d'una pime. Primera part

Montserrat de Riquer Mestres

PID\_00212342



## Índex

<b>1. Enunciat del cas pràctic</b> .....	5
1.1. Dades de l'empresa .....	5
1.2. Objectius de l'empresa .....	6
<b>2. Qüestions a resoldre</b> .....	10
2.1. Etapes en la investigació dels mercats .....	10
2.2. El pla de màrqueting internacional .....	10
2.3. Organismes de promoció de les exportacions .....	10
<b>3. Respostes</b> .....	11
3.1. Etapes en la investigació dels mercats .....	11
3.2. El pla de màrqueting internacional .....	28



## 1. Enunciat del cas pràctic

### 1.1. Dades de l'empresa

Joan Vila va fundar La Vinícola l'any 2001 amb la missió d'elaborar vins i caves de qualitat. Fins l'any 2001, l'empresa venia el raïm recollit a altres empreses del sector, però vista la poca rendibilitat, l'any 2001 es decideix començar a produir i distribuir el vi amb la seva marca Mas Vila i a comercialitzar-lo mitjançant l'empresa La Vinícola.

És una societat limitada fundada amb un capital social de 6.000 EUR. Les accions es van repartir de la manera següent: 70% en poder de La Vinícola i 30% en poder de Joan Vila.

#### Localització i instal·lacions

El celler de Mas Vila està format per una nau de 4.500 m<sup>2</sup> amb una planta subterrània de 4.000 m<sup>2</sup> que serveix de cava.

#### Terrenys

L'empresa disposa de tres finques (90 ha):

Alt Penedès 40 hectàrees

Baix Penedès 40 hectàrees

La Granada del Penedès 10 hectàrees

#### Personal propi

- Té sis treballadors fixos a la vinya.
- El Departament d'Enologia està format per un enòleg i un ajudant (tots dos titulats) que controlen tot el procés productiu (incloent-hi la vinya).
- Hi ha un Departament de Disseny que s'encarrega de fixar la imatge de l'empresa i un Departament de Comunicació que condueix tota la promoció que apareix en els mitjans de comunicació, tots dos departaments molt útils amb vista a la projecció de la imatge de l'empresa.

- El Departament Comercial està format per vint-i-un comercials que treballen diferents regions d'Espanya. És possible que en un futur pròxim s'ampliï l'equip de vendes actual per tal d'abordar la internacionalització de l'empresa.
- El Departament Internacional té un *export manager* per a dirigir les tasques de projecció i promoció internacional.

## Productes

L'empresa disposa de tres gammes de producte:

- **Gamma alta**
  - Vi negre molt seleccionat.
  - Molt poca producció.
  - El raïm es recull i se selecciona a mà (cinta transportadora).
  - El cost de producció és molt més alt que en una empresa de massificació.
  - Gran valor afegit.
  - Destinat a restaurants i hotels d'alt nivell (només canal HORECA).
- **Gamma mitjana-alta**
  - Poca producció, més optimitzada però sense sobreexplotar.
  - Gamma més comercial.
  - Destinada a botigues especialitzades, restauració, hotels.
- **Gamma mitjana**
  - Destinada a supermercats i grans superfícies (només canal distribució).
  - Bona relació qualitat/preu.

## 1.2. Objectius de l'empresa

Els objectius inicials que s'ha de proposar l'empresa amb vista a la seva expansió internacional són els següents:

- Aconseguir nous mercats on es reconegui la qualitat dels seus productes.
- Diversificar la producció, anant afegint nous vins i caves a les gammes existents.
- Donar a conèixer la marca Mas Vila.
- Aconseguir vendre al preu idoni, aconseguir una ràtio qualitat/preu tan adequada com sigui possible.

Aspectes que s'han de tenir en compte per a aconseguir els objectius:

- **Producte:** l'empresa necessita un producte d'un valor afegit mínim i amb una capacitat productiva suficient per a generar nous productes.
- **Producció:** és imprescindible tenir capacitat de resposta per a fer front a les futures comandes de l'exterior i una certa flexibilitat productiva.
- **Capacitat/voluntat d'inversió:** cal poder i voler absorbir la inversió mínima necessària per a iniciar la presència en els mercats exteriors.
- **Capacitat de gestió:** és necessari comptar amb un potencial directiu mínim que permeti conduir correctament el negoci i implicar-se en el projecte. Cal ser capaç de contribuir al projecte, seguir-lo i controlar-ne l'evolució.

### **El camí cap a la internacionalització de l'empresa**

Des del dia de la seva fundació, l'objectiu de l'empresa ha estat establir una xarxa comercial a escala nacional i donar a conèixer els seus productes per mitjà d'una forta promoció en els diferents mitjans de comunicació. El 2004 l'empresa ja disposava de vint-i-un comercials repartits per tot Espanya, i alguns dels seus productes han estat guardonats amb diversos premis.

Un cop posicionada l'empresa a escala nacional, l'objectiu és ara diversificar la producció i donar a conèixer la marca Mas Vila fora de les fronteres espanyoles. Per això s'ha creat un Departament Internacional, per a poder dur a terme les tasques relacionades amb l'exportació.

L'objectiu de l'empresa en el mercat exterior és exportar un 30% de la producció.

Les instal·lacions i la maquinària estan preparades per a un augment de la producció. Hi ha flexibilitat pel que fa a quantitats, però aquest augment de la producció està limitat segons els requisits de qualitat. No hi ha possibilitat de conflicte entre el mercat nacional i l'internacional. Seria recomanable, però, el mateix canal de distribució per a tots els mercats objectiu.

L'empresa no preveu associar-se amb empreses locals d'altres països. És possible que pacti amb el distribuïdor amb vista a promoure els productes en el mercat objectiu, però com a complement de la venda dels productes propis.

En principi, no està previst augmentar el personal i no està previst fer nous vins destinats només a l'exportació. Sempre depenem del vistiplau de la DO Penedès.

Hi ha països que han de pagar impostos especials per a la importació de vins. Cal preparar tota la documentació que sol·licitin.

El fet de formar part de la DO garanteix uns estàndards de producció i qualitat.

### **Adaptació o redisseny necessaris per a l'exportació**

S'adaptarà l'etiquetatge a la normativa vigent a cada país:

- Països europeus (Anglaterra, Alemanya): no és necessari.
- Japó: tenen una normativa pròpia d'etiquetatge.
- Estats Units: amb la col·laboració d'un dels contactes americans, s'han adaptar les etiquetes a les normatives vigents als Estats Units.

### **Clients objectiu**

Podríem definir dos perfils de clients objectiu, cadascun dels quals correspon a una gamma determinada:

- **Gamma mitjana-alta**  
Distribuïdor mitjà amb productes de qualitat, que ven a restauració i botigues especialitzades. Hem d'evitar sempre que sigui possible l'exclusivitat territorial.  
Criteris de compra del distribuïdor:
  - Bona imatge.
  - Bon gust, aroma i adaptació a les necessitats del consumidor final.
  - Preu raonable.
  - Bona promoció.
  - Potencial de venda.  
Criteris de compra de la botiga especialitzada, restaurant, hotel:
  - Existència d'una mínima promoció.
  - Bon gust, aroma i adaptació a les necessitats del consumidor final.  
Criteris de compra del consumidor final:
  - Existència d'una promoció mínima perquè el consumidor final conegui i aprecii el producte.
- **Gamma mitjana**  
Distribuïdor mitjà amb productes de qualitat mitjana/baixa (en què es prioritza el preu), que ven a cadenes d'alimentació, supermercats, etc. Hem d'evitar sempre que sigui possible l'exclusivitat.  
Criteris de compra del distribuïdor:
  - Preu alineat i econòmic.
  - Bon nivell de qualitat.
  - Grans quantitats (pot plantejar un problema a l'empresa).



Criteris de compra de les grans superfícies, cadenes d'alimentació:

- Preu baix.
- Rotació: grans quantitats.

Criteris de compra del consumidor final:

- Bona relació qualitat/preu, tot i que el client segueix un criteri de preu a l'hora de seleccionar el vi.

## 2. Qüestions a resoldre

### 2.1. Etapes en la investigació dels mercats

#### Preselecció dels mercats

- Cerca de la partida aranzelària del producte en el Taric.
- Cerca de les estadístiques sobre l'exportació del vi espanyol.

#### Investigació en profunditat

- Cerca de les principals fonts d'informació de què disposem al web de l'ICEX per informar-nos sobre els països d'exportació preseleccionats.
- El mercat del vi a Alemanya. A partir de la informació anteriorment trobada i tota la que es pugui trobar a Internet, elaboració d'un petit estudi sobre el mercat del vi a Alemanya.
- El mercat del vi als Estats Units. Amb la informació anteriorment trobada i amb tota la que es pugui trobar a Internet, elaboració d'un petit estudi sobre el mercat del vi als Estats Units.

#### Prospecció *in situ*

- Cerca d'algunes de les fires del sector del vi que es duen a terme en els mercats escollits.

### 2.2. El pla de màrqueting internacional

Elaboració d'un pla de màrqueting internacional desenvolupant les estratègies següents:

- Estratègia internacional de productes.
- Estratègia internacional de preus.
- Estratègia internacional de distribució.
- Estratègia internacional de comunicació.

### 2.3. Organismes de promoció de les exportacions

- Cerca de les diferents accions promocionals que organismes com l'ICEX fan per tal de promocionar el vi arreu del món.

### 3. Respostes

#### Introducció

Quan una empresa decideix adoptar una política activa d'internacionalització, es troba que els seus productes són susceptibles de comercialitzar-se en un gran nombre de països amb característiques molt diferents. Per una altra banda i sobretot si l'empresa és una pime, no disposarà potser de tots els recursos necessaris<sup>1</sup> per a abordar tots els mercats de manera simultània. Per això és recomanable sistematitzar l'expansió internacional anant als **mercats més favorables**<sup>2</sup>.

L'empresa, per tal d'escollir els seus mercats objectiu, hauria de tenir en compte tots o la majoria dels criteris següents:

- Indicadors macroeconòmics del país de destinació de les nostres exportacions, el PIB, la inflació, la població.
- El comerç exterior del país respecte al món, és a dir, el volum d'importacions i exportacions, els principals països clients i proveïdors.
- El volum d'importacions i exportacions de les partides aranzelàries de cadascun dels articles que volem exportar.
- La competència, és a dir, les empreses que realitzin una activitat similar a la nostra en els nostres mercats objectiu.
- Les normatives tècniques i legals que afecten el producte que volem introduir.
- Un cop analitzats aquests factors, podrem decidir els països objectiu de la nostra empresa i podrem prioritzar-los segons la valoració realitzada.

#### 3.1. Etapes en la investigació dels mercats

##### Preselecció dels mercats

En una primera etapa utilitzarem fonts d'informació dels diferents organismes públics i privats que faciliten informació sobre els mercats. Aquests organismes, per tal de facilitar les estadístiques de venda, utilitzen bàsicament el codi Taric; per tant, el primer que farem serà buscar el codi Taric del nostre producte.

##### 1. La partida aranzelària del nostre producte

<sup>(1)</sup>Per *recursos necessaris* entenem els següents: recursos econòmics i financers, capacitat de producció, recursos humans disponibles i formats, gestió i administració interna preparada i adequada.

<sup>(2)</sup>No hi ha unes característiques "estàndard" per definir a un mercat favorable, sinó que segons l'empresa, el producte, la capacitat financera, la formació del seu personal, els coneixements previs, etc., cada empresa tindrà uns mercats que li siguin més favorables.

#### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 3.1 ("Etapas en la investigació dels mercats exteriors") i els seus subapartats del mòdul 1.

Amb la codificació TARIC (hem d'anar a les pestanyes "Aplicaciones On-line" i "Demo Arancel Net Taric") trobarem el que es correspon amb el nostre producte, que en el nostre cas serà el 2204. Amb aquest codi TARIC podrem extreure les estadístiques d'importació i exportació del nostre producte.

Taula 5.1

<b>22</b> <b>Descripció: begudes líquids alcohòlics i vinagre</b>
<b>Secció IV</b> <b>Productes de les indústries alimentàries begudes líquids alcohòlics i vinagre; tabac i sucedanis del tabac elaborats</b>

**Nota**

1. En aquesta secció, el terme *pèl·let* designa els productes en forma de cilindre, boleta, etc., aglomerats per simple pressió o amb addició d'un aglutinant en proporció inferior o igual al 3% en pes.

<b>Capítol 22</b> <b>Begudes líquids alcohòlics i vinagre</b>
--

**Notes**

1. Aquest capítol no comprèn:

- a) els productes d'aquest capítol (excepte els de la partida 2209) preparats per a ús culinari de tal manera que resultin impropis per al consum com a beguda (generalment, partida 2103);
- b) l'aigua de mar (partida 2501);
- c) l'aigua destil·lada, de conductibilitat o del mateix grau de puresa (partida 2851);
- d) las dissolucions aquoses amb un contingut d'àcid acètic superior al 10 % en pes (partida 2915);
- e) els medicaments de les partides 3003 o 3004;
- f) els productes de perfumeria o de tocador (capítol 33).

2. En aquest capítol i en els capítols 20 i 21, el grau alcohòlic volumètric es determina a la temperatura de 20 °C.

3. En la partida 2202, s'entén per *begudes no alcohòliques*, les begudes d'un grau alcohòlic volumètric inferior o igual a 0,5% vol. Segons els casos, les begudes alcohòliques es classifiquen en les partides 2203 a 2206 o en la partida 2208.

**Nota de subpartida**

1. En la subpartida 2204 10 s'entén per *vi escumós* el que té una sobrepressió superior o igual a 3 bar quan es conserva a la temperatura de 20 °C en un recipient tancat.

**Notes complementàries**

1. La subpartida 2202 10 00 comprèn l'aigua, incloses l'aigua mineral i l'aigua amb gas, amb addició de sucre o un altre edulcorant, o aromatitzada, que pot consumir-se directament com a beguda.

2. Per a l'aplicació de les partides 2204 i 2205 i de la subpartida 2206 00 10 segons el cas, s'entén per:

- a) grau alcohòlic volumètric adquirit el nombre de volums d'alcohol pur, a una temperatura de 20 °C, continguts en 100 volums del producte considerat, a aquesta temperatura;
- b) grau alcohòlic volumètric en potència el nombre de volums d'alcohol pur a una temperatura de 20 °C susceptibles de produir-se per fermentació total dels sucres continguts en 100 volums del producte considerat, a aquesta temperatura;
- c) grau alcohòlic volumètric total la suma dels graus alcohòlics volumètrics adquirits i en potència;
- d) grau alcohòlic volumètric natural el grau alcohòlic volumètric total del producte considerat, abans de cap enriquiment;
- e) % vol el símbol del grau alcohòlic volumètric.

3. Per a l'aplicació de la subpartida 2204 30 10 es considerarà most de raïms parcialment fermentat, el producte resultant de la fermentació d'un most de raïms que tingui un grau alcohòlic adquirit superior a 1% vol però inferior a tres cinquens del seu grau alcohòlic volumètric total.

## 22

**Descripció: begudes líquids alcohòlics i vinagre**

4. Per a l'aplicació de les subpartides 2204 21 i 2204 29:

A. S'entén per extracte sec total el contingut en grams per litre de totes les substàncies presents en el producte que, en condicions físiques determinades, no es volatilitzen.

La determinació de l'extracte sec total ha d'efectuar-se a 20 °C pel mètode densimètric;

B.

a) La classificació dels productes compresos en les subpartides 2204 21 11 a 2204 21 98 i 2204 29 11 a 2204 29 98 no es veurà afectada per la presència en aquests de les quantitats d'extracte sec total, per litre, que s'indiquen en les categories aranzelàries 1, 2, 3 i 4 següents:

1. productes amb un grau alcohòlic adquirit inferior o igual a 13% vol: inferior o igual a 90 g d'extracte sec total per litre;
2. productes amb un grau alcohòlic adquirit superior a 13% vol però inferior o igual a 15% vol: inferior o igual a 130 g d'extracte sec total per litre;
3. productes amb un grau alcohòlic adquirit superior a 15% vol però inferior o igual a 18% vol: inferior o igual a 130 g d'extracte sec total per litre;
4. productes amb un grau alcohòlic adquirit superior a 18% vol però inferior o igual a 22% vol: inferior o igual a 330 g d'extracte sec total per litre.

Els productes que continguin un extracte sec total superior al màxim establert en cada categoria han de classificar-se en la categoria següent; si l'extracte sec total sobrepassa 330 g per litre, els productes es classifiquen en les subpartides 2204 21 98 i 2204 29 98;

b) aquestes regles no són aplicables als productes que corresponguin a les subpartides 2204 21 23 i 2204 29 11.

5. Les subpartides 2204 21 11 a 2204 21 98 i 2204 29 11 a 2204 29 98 comprenen principalment:

a) el most de raïms apagat amb alcohol, és a dir, el producte:

- amb un grau alcohòlic adquirit superior o igual a 12% vol i inferior a 15% vol i
- obtingut per addició d'un producte procedent de la destil·lació del vi en un most de raïms no fermentat amb un grau alcohòlic natural superior o igual a 8,5% vol;

b) el vi enfortit, és a dir, el producte:

- amb un grau alcohòlic adquirit superior o igual a 18% vol pe
- obtingut exclusivament
- amb una acidesa volàtil inferior o igual a 1,50 g per litre, expressada en àcid acètic;

c) el vi generós o de licor, és a dir, el producte:

- amb un grau alcohòlic total superior o igual a 17,5% vol i un grau alcohòlic adquirit superior o igual a 15% vol però inferior o igual a 22% vol i
- obtingut a partir de most de raïm o de vi, procedents de ceps admesos al país tercer d'origen per a la producció de vi generós, i amb un grau alcohòlic natural superior o igual a 12% vol:
- per congelació o
- per addició, durant o després de la fermentació:
- d'un producte procedent de la destil·lació del vi,
- de most de raïms concentrat o, per als vins generosos de qualitat que figurin en la llista que s'adopti, per als quals aquesta pràctica sigui tradicional, de most de raïms la concentració dels qual s'hagi efectuat per l'acció directa del foc i que respongui, amb excepció d'aquesta operació, a la definició del most de raïms concentrat,
- d'una mescla d'aquests productes.

No obstant això, determinats vins generosos amb denominació d'origen o indicació geogràfica que figuren en la llista que estableix el Reglament (CE) núm. 607/2009 de la Comissió (DO L 193 de 24.7.2009, pàg. 60) es poden obtenir a partir de most de raïms frescos, no fermentat, sense que aquest últim hagi de tenir un grau alcohòlic natural superior o igual a 12% vol.

6. Per a l'aplicació de les subpartides 2204 10, 2204 21 i 2204 29:

a) els vins que s'ajustin a les disposicions dels articles 118 ter a 118 *unvicies* del Reglament (CE) núm. 1234/2007 del Consell (DO L 299 de 16.11.2007, pàg. 1), i a les disposicions adoptades en aplicació del Reglament esmentat i definides per les normatives nacionals es consideraran vins amb denominació d'origen protegida (DOP) i vins amb indicació geogràfica protegida (IGP);

b) els vins que s'ajustin a les disposicions de l'article 118 *septvicies* del Reglament (CE) núm. 1234/2007 del Consell (DO L 299 de 16.11.2007, pàg. 1), i a les disposicions adoptades en aplicació del Reglament esmentat i definides per les normatives nacionals es consideraran vins de varietats;

c) els vins que s'ajustin a les disposicions del Reglament (CE) núm. 1234/2007 del Consell (DO L 299 de 16.11.2007, pàg. 1), i a l'article 55 del Reglament (CE) núm. 607/2009 de la Comissió (DO L 193 de 24.7.2009, pàg.60) es consideraran vins originaris de la Comunitat.

7. Per a l'aplicació de les subpartides 2204 30 92 i 2204 30 96, s'entén per *most de raïms concentrat* el most de raïm el valor numèric del qual indicat pel refractòmetre (utilitzat segons el mètode determinat en la recopilació de mètodes internacionals d'anàlisi de vins i mosts de l'Organització Internacional de la Vinya i el Vi, publicat en la sèrie C del Diari Oficial), a la temperatura de 20 °C, és superior o igual al 50,9%.

8. Únicament els vermuts i altres vins de raïms frescos preparats amb plantes o substàncies aromàtiques amb un grau alcohòlic adquirit superior o igual a 7% vol es consideraran productes pertanyents a la partida 2205.

**22****Descripció: begudes líquids alcohòlics i vinagre**

9. Per a l'aplicació de la subpartida 2206 00 10 es considerarà remost el producte obtingut per fermentació d'orujo de raïm verge macerat en aigua o esgotant amb aigua l'orujo de raïm fermentat.

10. Per a l'aplicació de les subpartides 2206 00 31 i 2206 00 39 es consideraran escumoses:

- les begudes fermentades que es presentin en ampolles tancades amb
- les begudes fermentades, presentades d'una altra forma, amb una sobrepressió superior o igual a 1,5 bar mesurada

11. Per a l'aplicació de les subpartides 2209 00 11 i 2209 00 19, es considerarà vinagre de vi el que s'hagi obtingut exclusivament per fermentació acètica del vi i amb un grau d'acidesa superior o igual a 60 g per litre, expressat en àcid acètic.

Per tant, el vi de l'empresa estarà codificat dins el TARIC com a:

Taula 5.2

	Secció IV Productes de les indústries alimentàries, begudes, líquids alcohòlics i vinagres; tabac i sucedanis del tabac elaborats
22	<b>Begudes, líquids alcohòlics i vinagre</b>
22.04	Vi de raïms; fins i tot enfortit; most de raïm; excepte el de la partida núm. 2009
2204.21	En recipients amb capacitat inferior o igual a 2 l
2204.21.74	Penedès

## 2. Les estadístiques en comerç internacional

Hi ha molts organismes que faciliten informació sobre estadístiques d'importació i exportació, però és al web del Consell Superior de Cambres de Comerç Espanyoles (<http://aduanas.camaras.org>) on podem trobar estadístiques per productes i per països, i també llistes d'empreses exportadores i importadores, molt actualitzades i fàcils de treballar.

Per tant, per a analitzar l'evolució de les exportacions del vi anirem al web <http://aduanas.camaras.org>.

Un cop en aquesta pàgina, haurem d'indicar el nostre codi TARIC (en aquest cas posarem el codi 220421), si volem dades d'importació o exportació (en aquest cas d'exportació), per al període que les volem (tot l'any i el 2013), i demanarem que ens les ordeni per valor. A partir d'aquí extraurem les dades estadístiques del nostre producte.

### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 1 ("Comerç i globalització") del mòdul 1.

**Import. / Export.:**

**Año:**

**Período:**

Último dato disponible: Marzo 14  
 Último dato definitivo: Diciembre 12

**Producto:**

**Area Nacional:**

**Area Internacional:**

**Localización:**

**Agrupar por:**  **Ordenar por:**

A partir de les dades extretes<sup>3</sup> d'aquest web, hem d'elaborar diferents quadres resum amb dades dels cinc primers països exportadors.

(3)

PAIS	PESO (Miles de Kgs.)	VALOR (Miles de euros)	NUM. OPERACIONES
REINO UNIDO <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	121.058,4	265.631,4	22.052
ALEMANIA <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	92.428,1	214.204,4	17.246
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	48.590,0	190.909,3	24.740
SUIZA <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	17.783,7	94.296,3	10.907
PAISES BAJOS <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	40.164,2	85.440,5	8.148
CHINA <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	28.116,5	62.202,7	6.260
FRANCIA <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	41.789,7	60.699,4	5.515
CANADA <input type="button" value="CCAA"/> <input type="button" value="Prov"/> <input type="button" value="Cap"/> <input type="button" value="Evol"/>	13.108,7	58.815,5	6.160

#### Quadre d'exportacions durant l'any 2013<sup>4</sup>

(4)

Taula 5.3. Exportacions durant l'any 2013

País	Valor (milers de euros)	Nre. operacions
Regne Unit	265.631	22.052
Alemanya	214.204	17.246
Estats Units	190.909	24.740
Suïssa	94.296	10.907
Països Baixos	85.440	8.148

Veiem doncs que el país on més exportem en valor és el Regne Unit, seguit d'Alemanya i els Estats Units. No obstant això, si ens fixem en el nombre d'operacions veiem que són els Estats Units el país on el 2013 es van dur a terme més operacions, seguit del Regne Unit i Alemanya. Per tant, això ens fa pensar que als països europeus, a Alemanya i el Regne Unit es fan menys operacions però de més valor que als Estats Units o les operacions són de valor més petit.

#### Quadre del saldo comercial de l'any 2013<sup>5</sup>

(5)

Taula 5.4. Saldo comercial 2013

País	Exportacions (milers de euros)	Importacions (milers de euros)	Taxa cobertura	Saldo comercial (milers de euros)
Regne Unit	265.631	2.188	12.138,03%	263.443
Alemanya	214.204	3.445	6.218,57%	210.760
Estats Units	190.909	563	33.932,79%	190.347
Suïssa	94.296	25	379.454,29%	94.271
Països Baixos	85.440	181	47.117,16%	85.259

Per tant, constatem que el nostre saldo comercial és molt positiu en tots aquest països, sobre tot en els tres primers, on el nostre saldo comercial ronda els 200.000 EUR. També veiem que la taxa de cobertura és molt positiva, sobretot en el cas de Suïssa.

### Quadre de creixement 2013/2012<sup>6</sup>

(6)

Taula 5.5. Creixement del 2013/2014

País	Taxa valor	Taxa nombre operacions
Regne Unit	8,11%	49,03%
Alemanya	9,82%	10,25%
Estats Units	9,38%	9,70%
Suïssa	4,13%	7,43%
Països Baixos	13,90%	-9,74%

El creixement més important del 2013 respecte al 2012 el trobem en valor als Països Baixos, que han incrementat en un 14% les importacions de vi espanyol; el segueixen Alemanya i els Estats Units amb un 9,82% i 9,38% respectivament. Quant al nombre d'operacions, l'increment més important el trobem al Regne Unit amb un 49%, seguit d'Alemanya amb un 10%.

Per tant, aquestes estadístiques ens farien pensar que els nostres mercats objectiu haurien de ser Regne Unit, Alemanya i els Estats Units, perquè són els tres principals importadors del nostre producte, tant en valor com en nombre d'operacions, perquè el nostre saldo comercial és positiu i perquè en tots tres ha crescut tant el valor com el nombre d'operacions el 2013 respecte al 2012, la qual cosa ens fa pensar en mercats en creixement per al nostre producte.

Altres dades d'interès per a analitzar si aquest increment del 2013 respecte al 2012 ha estat puntual o és una tendència del mercat i per a tenir una idea sobre com s'estan comportant les exportacions espanyoles de vi són les que mostrem a continuació extretes de la pàgina web de l'ICEX *Vinos de España*, pàgina en què trobarem qualsevol informació rellevant sobre on s'exporta, informació sobre fires, etc. Per a veure les darreres estadístiques hem d'anar a l'apartat "El País / El vino en cifras".



Aquestes són algunes de les informacions que podem trobar sobre l'any 2013<sup>7</sup>. Així mateix podem veure quina és la tendència en el consum del vi, tal com se'ns indica en la taula següent:

### <sup>7)</sup>Exportacions espanyoles de vi - any 2013

Prenent com a font AEAT (duanes), les exportacions espanyoles de vi tanquen l'any 2013 amb un bon creixement en termes de valor, augmentant un 6,5% fins a 2.628 milions d'euros que representen 161 milions més que els facturats el 2012 i 882 milions més que el 2009 quan, després de la forta crisi mundial iniciada aquest any, va començar la internacionalització massiva i més recent del vi espanyol. Aquests 2.628 milions d'euros facturats són un rècord històric per a les exportacions espanyoles de vi. En termes de volum, es produeix una caiguda del -10,9%, fins a 18,5 milions d'hectolitres, enfront dels 20,7 milions de 2012. Per tant, el 2013 s'exporta menys vi però amb un preu mitjà millor que se situa en 1,42 EUR per litre, un 19,5% més elevat que el 2012, pel fre de les vendes dels vins més econòmics, que van pujar notablement de preu, unit a la bona marxa dels vins amb DOP, amb un preu molt superior a la mitjana. Això representa un augment de 23 cèntims d'euro pel que fa a 2012. Cal assenyalar que des del mes d'agost de 2013, quan ja es calculava una bona collita de vi a Espanya, es va recuperant el volum, se suavitzen les pujades de preu, amb tendència a la baixa, mentre que els augments en valor es van estabilitzant.

Per productes, el descens del volum exportat el 2013 el protagonitzen els vins a granel sense denominació d'origen protegida (DOP), indicació geogràfica protegida (IGP), ni varietat, les vendes dels quals van baixar un 11% fins a 746 milions de litres. Aquest vi continua liderant les exportacions en volum amb el 40,4% del total. L'evolució en valor de les exportacions de vi a granel és molt millor, ja que van generar uns ingressos un 16,7% més alts que el 2012. La causa rau en una forta pujada de preus del 31,1%, fins a situar-se en els 59 cèntims per litre. D'altra banda, els vins amb IGP també han contribuït negativament al volum de venda: les seves exportacions s'han reduït gairebé la meitat (-44%). Registren la pujada relativa més alta de preus entre el conjunt de vins exportats amb un +52,7% fins a 1,37 EUR per litre. La qual cosa va moderar en gran manera la caiguda en valor (-14,5%).

La cara positiva de les exportacions espanyoles de vi l'ofereixen els vins amb DOP envasats, les vendes dels quals van créixer un 1,6% en volum i un 7% en valor. Continuen com a primer vi exportat en valor amb 1.078,3 milions d'euros generats el 2013, i reforcen el seu segon lloc en volum amb gairebé 344 milions de litres. El seu preu mitjà és de 3,13 EUR per litre el 2013, 15 cèntims més car que el 2012.

Quant a la resta de productes, les exportacions de vi escumós tanquen el 2013 augmentant un 1,3% en valor i un 0,5% en volum, fins a situar-se en 424,7 milions d'euros i 158,9 milions de litres, amb un preu mitjà que va augmentar en 2 cèntims fins a 2,67 EUR per litre. En el pol positiu, bon desenvolupament de les vendes de vi d'agulla. Per contra, els vins aromatitzats i els vins de licor segueixen la tendència general de les exportacions, amb caiguda en volum i creixement en valor, essent millors les dades dels aromatitzats.

Per colors, Espanya exporta principalment vins negres i rosats (73,8% del valor i 59,7% del volum total de vins tranquils), encara que van perdre quota de mercat.

Per mercats de destinació, i seguint amb les dades d'AEAT per a 2013, s'observa una pèrdua més gran de vendes en les destinacions més enfocades als vins a granel, que continuen pujant notablement de preu, amb un comportament millor, per tant, en valor. No obstant això, sembla que des de l'agost del 2013 es recuperen mercats com França, Itàlia, Portugal i Rússia, compradors tradicionals de vi a granel. **França** és la primera destinació per als vins espanyols en volum el 2013 amb 356,1 milions de litres i una caiguda de l'11,9% respecte a 2012. Mostra un preu de 73 cèntims per litre, molt inferior a la mitjana malgrat que va pujar un 36,9%, per la qual cosa ocupa la tercera plaça del rànquing en valor amb 258,6 milions d'euros. **Alemanya** es distanca com a primer mercat en termes de valor en créixer un 11,2% fins a 404,9 milions d'euros, en comprar a un preu mitjà un 20,2% més car que el 2012, preu que es va situar en 1,35 EUR per litre. En volum, es manté com a segona destinació amb 299,1 milions de litres i caiguda del 7,5%. El **Regne Unit** és un mercat menys enfocats als vins a granel, per la qual cosa mostra un preu mitjà de 2,17 EUR per litre. Això el situa com el nostre segon client en valor amb 341,4 milions d'euros (+2,7%), i quart en volum amb 157,4 milions de litres, un 3,5% menys que el 2012. **Portugal** ocupa el cinquè lloc en volum, augmentant les compres de vi espanyol un 9,8% fins a situar-se en 146,5 milions de litres. No obstant això, destaca l'augment en la facturació, que és del 38% fins a 93 milions d'euros, gràcies a una pujada del preu mitjà del 25,7% fins a 63 cèntims d'euro. Per la seva banda, **Itàlia** mostra el preu mitjà

més econòmic entre els dinou mercats principals, amb 58 cèntims per litre, malgrat haver pujat un 29,1%. És la tercera destinació en volum amb 158,2 milions de litres (-16,4%), però la desena en valor amb gairebé 92 milions d'euros (+8%), essent superada pels **Països Baixos** i el **Japó**, i per darrere dels **Estats Units** amb gairebé 257 milions d'euros (+1,8%), **Bèlgica** amb 116,6 milions (+14,8%) i **Suïssa**, amb 110,9 milions (+2,6%). Aquests tres països ofereixen una evolució pitjor en volum, especialment Suïssa (-18,4%) i els Estats Units (-13,3%), amb un lleuger augment de les vendes cap a Bèlgica (+1,9%). Els Estats Units es mantenen com a sisena destinació en volum amb 78,9 milions de litres, seguida de lluny per Bèlgica amb gairebé 51 milions. Per la seva banda, Suïssa ocupa el tretzè lloc del rànquing amb gairebé 28 milions de litres, tenint molt menys pes en volum, en mostrar el preu mitjà més car (3,97 EUR per litre) entre els països analitzats, el qual va pujar al seu torn un 25,7%.

Respecte a altres països, destaca la notable pèrdua de mercat de la **Xina**, on el 2013 hem venut un 40% menys de vi. Amb 41,5 milions de litres, cau al novè lloc del rànquing en volum, situant-se al darrere dels Països Baixos (+1,6%). El gegant asiàtic va comprar a un preu mitjà un 36,5% més car, la qual cosa en va moderar el descens en valor. Amb 73,8 milions d'euros (-18,1%), ocupa el dotzè lloc com a país de destinació. Encara pitjor va ser el desenvolupament a **Rússia**, important client per al granel: les nostres exportacions de vi van caure un 41,3% en volum i un 24,2% en valor, fins a 31,5 milions de litres i a 25,4 milions d'euros respectivament, perdent bastants llocs en tots dos rànquings. Malgrat aquestes dades tan negatives, sembla que les vendes cap al mercat rus es van recuperant a poc a poc en la segona meitat de 2013. D'altra banda, cau bastant el volum exportat cap a països com el **Canadà** o **Dinamarca**, amb un comportament millor igualment en valor, en tots dos casos amb pujades superiors al 3,5%. Durant el 2013, Espanya només ha exportat vi més barat a Irlanda (-12,2%) entre els dinou mercats principals.

Taula 5.6. Consum mundial de vi (milers d'hectolitres)

<b>País</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Var. % 2011/12</b>	<b>% s/total</b>
França	29.322	30.269	3,2%	12,5%
Itàlia	23.052	22.633	-1,8%	9,3%
Alemanya	19.707	20.000	1,5%	8,2%
Regne Unit	12.860	12.533	-2,5%	5,2%
Espanya	9.894	9.300	-6,0%	3,8%
Resta UE-15*	29.298	29.118	-0,6%	12,0%
<b>Total UE-15</b>	<b>124.133</b>	<b>122.728</b>	<b>-1,1%</b>	<b>50,5%</b>
EUA	28.425	29.000	2,0%	11,9%
Xina	16.339	17.817	9,0%	7,3%
Rússia	11.276	10.394	-7,8%	4,3%
Argentina	9.809	10.051	2,5%	4,1%
Austràlia	5.325	5.375	0,9%	2,2%
Canadà	4.255	4.476	5,2%	1,8%
Resta no UE	44.438	43.159	-2,9%	17,8%
<b>Total no UE</b>	<b>119.867</b>	<b>120.272</b>	<b>0,3%</b>	<b>49,5%</b>
<b>Total món</b>	<b>244.000</b>	<b>243.000</b>	<b>-0,4%</b>	<b>100,0%</b>

\* UE-27: Alemanya, Àustria, Bèlgica, Bulgària, Xipre, Dinamarca, Eslovàquia, Eslovènia, Espanya, Estònia, Finlàndia, França, Grècia, Hongria, Irlanda, Itàlia, Letònia, Lituània, Luxemburg, Malta, Països Baixos, Polònia, Portugal, Regne Unit, República Txeca, Romaniaa i Suècia  
Font: adaptada de Dades OIV; elaboració OeMv.

Després d'analitzar tota aquesta informació podem fer una primera selecció de mercats a investigar amb més profunditat. En aquesta llista podríem incloure els països següents:

- 1) Alemanya
- 2) Regne Unit
- 3) Estats Units
- 4) Suïssa

## La investigació en profunditat

### 3. Les fonts d'informació

De la primera etapa haurem de descartar uns mercats i seleccionar-ne uns altres. Per tal de decidir si anirem als quatre països o només a dos o només a un d'aquests, el primer que farem serà definir quins són els criteris de selecció més adequats per a aquesta empresa i els analitzarem mitjançant una graella de selecció de mercats.

#### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 3.3. ("Fonts d'informació") i els seus subapartats del mòdul 1.

### Els criteris de selecció de mercats

Els criteris de selecció han de servir-nos per a poder decidir quin serà, *a priori*, el millor mercat per a l'empresa. Per tant, ens han d'ajudar a l'hora de triar els nostres mercats. Cada empresa ha de decidir segons el tipus d'empresa que és, el sector en què treballa, els recursos de què disposa (financers, humans, etc.), etc., que seran els criteris que haurà de tenir en compte per a seleccionar els mercats.

Els criteris de selecció poden ser de diferents tipus:

- **Criteris estadístics o macroeconòmics** (població, superfície, PIB, inflació, importacions, etc.)
  - Base de dades de la Divisió d'Estadística de les Nacions Unides: troba volums d'exportacions i importacions de productes entre qualsevol país de món.
  - Base de dades estadística de l'OMC: consulta perfils de països, aranzels i volums de comerç per a qualsevol país del món.
  - Base de dades ESTACOM de l'ICEX: exportacions i importacions espanyoles des de 1993 segmentades per diferents criteris.
  - Base de dades estadístiques de la UE
  - Enllaços a webs de duanes i organitzacions de comerç internacionals estatals.

- **Criteris socials/culturals** (ideologia, idioma, horaris, costums)
  - [www.consumerbarometer.eu](http://www.consumerbarometer.eu): proporciona informació sobre els consumidors de diversos països i de diverses categories de productes; permet entendre com els consumidors utilitzen Internet en el procés de cerca d'informació i de compra de diferents productes.
  - [www.google.com](http://www.google.com): es pot comparar el volum de cerques per a una paraula mitjançant determinades regions, categories i terminis.
  - [gs.statcounter.com](http://gs.statcounter.com): per a conèixer els cercadors, les xarxes socials i els navegadors que més es fan servir a cada país del món.
  - [empowered.forrester.com](http://empowered.forrester.com): esbrina el perfil tecnogràfic dels clients potencials a diferents països del món.
  - [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com): estudis de mercat i d'hàbits de consum de gran qualitat.
  - [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com): diferències culturals.
  - Doing Business- Banc Mundial
- **Criteris polítics** (estructura de govern, estabilitat)
  - CIA World Fact Book: proporciona informació sobre la història, població, govern, economia, geografia, comunicacions, transport i exèrcit dels 267 països del món.
  - Índex de competitivitat desenvolupat pel Fòrum Econòmic Mundial
- **Cicle de vida del producte en el mercat de destinació**
- **Predilecció per un mercat determinat per part de l'empresari**
- **Què fa la competència?**
- **Moneda**
- **Criteris geogràfics**: la proximitat geogràfica o facilitat d'accés, també és recomanable comprovar les connexions aèries amb els països a estudiar.
- **Barreres d'entrada** (legislació, certificacions, etc.)
  - *Market access data base*: servei de la Comissió Europea amb informació estadística, entre d'altres, d'aranzels i la documentació que ha d'acompanyar un producte per a la venda en qualsevol mercat.

- Rànquing de països segons la facilitat per a fer-hi negocis analitzant deu variables: iniciar un negoci, accés al crèdit o impostos i informació detallada de cadascun dels mercats. [doingbusiness.org/rankings](http://doingbusiness.org/rankings)

Taula 5.7. Graella de selecció de mercats de l'empresa La Vinícola

Països/criteris	Regne Unit	Alemanya	Estats Units	Suïssa
<b>Moneda</b> (per a l'empresa és important que la moneda de transacció sigui l'euro i, en segon terme, el dòlar)	0	5	4	0
<b>Distància geogràfica</b> (degut al cost del transport, a l'empresa li interessin països pròxims o amb bones connexions aèries)	3	5	2	4
<b>Aranzels i normatives d'exportació</b> (com menys traves a l'exportació, millor per a l'empresa)	5	5	1	4
<b>Estadístiques d'exportació</b> (ja analitzades)	5	5	4	4
<b>Renda per càpita i augment del consum del vi en el mercat</b>	3	5	5	3
<b>Capacitat de compra del mercat</b> (grandària del mercat i canals de venda amb capacitat de compra)	4	4	5	2
<b>Puntuació total</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>17</b>

0 a 5 (0 = pitjor, 5 = millor)

Com podem veure en la taula de criteris de selecció de mercats, els dos països amb més puntuació són Alemanya (29) i els Estats Units (21). Per tant, serà en aquests dos països on centrarem la investigació a fons i per als quals desenvoluparem un pla de màrqueting internacional en què definirem l'estratègia de producte, el preu, la distribució i la comunicació més adequada per a l'empresa "La Vinícola".

#### 4. El mercat del vi a Alemanya

Per tal de conèixer en detall i profunditat el mercat del vi a Alemanya (sempre parlem d'investigació en profunditat des del país d'origen, ja que la investigació en profunditat i real no la tindrem fins que no visitem el país on volem exportar) anirem a la pàgina web de l'ICEX, en què hem trobat tres documents que ens poden ajudar:

- "Ficha Informativa. El mercado del vino en Alemania"
- "Informe de los medios especializados del sector del vino. Alemania 2013"
- "Informe de feria. Prowein 2013"

La informació que podem extreure un cop analitzats aquests documents és que Alemanya és el tercer país importador del món, per la qual cosa tots els grans viticultors del món tenen interès a ser-hi presents. No obstant això, es tracta d'un mercat saturat en el qual inicialment no és fàcil introduir-se, i per a això és necessari conèixer bé el canal i el segment de mercat al qual ens volem dirigir.

És un mercat obert, no ja únicament a productes d'altres països membres de la Unió Europea, sinó també a productes de països de la resta del món. Dit d'una altra manera, a Alemanya es troba disponible tota l'oferta mundial de vins.

Com a conclusions i recomanacions per a l'empresa que vulgui introduir-se en el mercat alemany és podria resumir que el mercat alemany del vi és:

- Un mercat saturat, però d'importància i amb potencial de creixement per a les exportacions de vins d'Espanya pels motius següents:
  - Bona predisposició dels alemanys envers Espanya i els vins espanyols.
  - Espanya té capacitat de subministrar volums i vins d'alta qualitat.
  - Els vins espanyols són molt aptes per a la gastronomia alemanya i, per tant, tenen un gran potencial per a ser acceptats pels consumidors.
  - Hi ha un gran potencial de creixement en zones geogràfiques amb presència escassa de vi espanyol.
- A més, Alemanya és un mercat en procés de concentració en la distribució i en les compres, però amb potencial en els canals de distribució actuals i emergents. En concret:
  - Hi ha un gran potencial per a obrir/aprofitar nous canals de distribució com Internet.
  - Es poden buscar potencials de creixement en canals tradicionals de distribució.
  - És possible incrementar la presència en el canal de gastronomia aprofitant la bona relació qualitat/preu dels vins espanyols.
  - Posicionar-se en canals tradicionals com a subministrador clau dels importadors (*key supplier*).
  - Hi ha zones geogràfiques per cobrir on hi ha poca presència però un gran potencial per al consum de vi.

La distribució del vi a Alemanya es caracteritza per la complexitat, pel nombre i tipologia dels diferents operadors, per la gran regionalització en les pautes de consum i en la seva distribució atesa l'estructura política, econòmica i social del país, com també per una bipolarització molt marcada entre els dos grans canals de comercialització del vi, que són:

1) **El canal especialitzat.** En el comerç especialitzat, en una primera classificació distingim entre el comerç especialitzat tradicional i el canal HORECA, si bé el nombre i la tipologia d'operadors han evolucionat enormement en els

últims anys. Avui dia, tota empresa que treballa en el canal especialitzat du a terme diversos tipus d'activitat (majorista, detallista especialitzat, venda per Internet, subministrament a HORECA, etc.).

**2) Canal de comercialització massiu.** En el canal de comerç massiu distingim, d'una banda, el comerç detallista d'alimentació tradicional (cadena de supermercats i grans superfícies) i, d'altra banda, els *discounters* i els *hard discounters* rellevants en el mercat alemany pel seu volum.

**3) Canal de venda directa** (cellers alemanys). Caldria afegir un tercer canal, el de venda directa per tractar-se d'un país productor de vins.

Quant a les tendències de consum, els darrers estudis que ha dut a terme l'Institut IWRS Vinexpo confirmen la tendència positiva d'aquest mercat. Les conclusions principals d'aquest estudi són:

- Increment del consum per càpita de més d'un 2%.
- Increment del consum de vi rosat de més d'un 16%.
- Descens del consum del vi negre (sobre el 6%).
- Es preveu que el vi blanc superi el consum del vi negre.
- Creix l'afinitat del consumidor amb el vi del propi país, on el vi d'importació tindrà creixements poc importants, de l'1%.
- En el segment de classe mitjana (de 4 EUR a 8 EUR PVP) és on hi ha els increments més alts en la demanda (un 125%).

Serà important per a l'empresa posar-se en contacte amb l'oficina comercial que l'ICEX té a Alemanya per mitjà de la seva pàgina web. En aquesta podrà obtenir més informació sobre el mercat alemany, informar-se sobre les accions que l'oficina pot estar duent a terme en aquest mercat i, fins i tot, demanar un **servei personalitzat**<sup>8</sup> a Alemanya.

<sup>8</sup>Són serveis que l'ICEX presta d'acord amb les necessitats de cada empresa, dels seus productes o serveis, en un mercat o mercats determinats. Són gestionats per prop de cent oficines econòmiques i comercials repartides per tot el món i els més de mil professionals que les integren.

Constitueixen serveis de pagament en tractar-se d'una consultoria personalitzada i adaptada a les necessitats i peculiaritats del producte o servei de les empreses sol·licitants. Estan oberts a totes les empreses espanyoles i les seves filials en mercats exteriors, com també institucions relacionades amb el comerç exterior.

Tots els serveis que es presten al client són sotmesos a un procés de control de qualitat que garanteixi el valor afegit del qual l'ICEX vol que és beneficiï l'empresa.

## 5. El mercat del vi als Estats Units

### Fonts d'informació

Deutscher Weinbauverband e.V.: Associació alemanya de viticultura

Verband deutscher Sektcellereien: Associació Alemanya de Productors de vi Escumós

Igual que amb el mercat alemany, per tal de conèixer en detall el mercat del vi als Estats Units, anirem a la pàgina web de l'ICEX per veure quins documents ens poden ajudar a fer aquest estudi en profunditat. Els documents que hem trobat són:

- [http://www.icex.es/icex/cda/controler/pageICEX/0,6558,5518394\\_5518995\\_5598150\\_0\\_120\\_US,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controler/pageICEX/0,6558,5518394_5518995_5598150_0_120_US,00.html)
- Nota Informativa sobre requisits d'importació de vins i altres begudes alcohòliques als Estats Units
- Estudi de Mercat. El mercat del vi als Estats Units
- Informe de fira. Food&Wine Classic in Aspen 2013

La informació que podem extreure un cop analitzats aquests documents és que el consum del vi als Estats Units ha augmentat de manera constant en torn al 3% els deu darrers anys. El 2012 el consum total de vi als Estats Units va ser de 312 milions de caixes de 9 litres, i el va situar com el segon consumidor del món de vi després de França i cada cop més lluny d'Itàlia (el tercer consumidor). Tot i així, és un mercat molt jove i la cultura del vi per al consumidor mitjà americà encara és nova (el consum per càpita<sup>9</sup> situa els Estats Units en el tretzè lloc).

(9)

Taula 5.8. Consum de vi per càpita en litres (població total)

Països seleccionats	1990	2000	2007	2008	2009	2010	2011
França	72,56	55,24	52,13	49,65	47,96	46,07	44,45
Portugal	50,73	50,12	44,64	42,45	43,43	41,44	42,10
Itàlia	62,07	49,89	45,02	43,90	40,92	40,77	37,50
Argentina	54,46	33,73	28,28	26,77	25,55	23,89	23,02
Espanya	42,08	36,33	30,13	28,75	26,56	23,39	20,90
Regne Unit	10,95	17,04	22,5	22,39	20,60	21,49	20,28
<b>Estats Units</b>	<b>6,26</b>	<b>7,26</b>	<b>8,77</b>	<b>8,72</b>	<b>8,69</b>	<b>8,73</b>	<b>8,90</b>

Font: adaptada d'*Impact Databank Review and Forecast. The U.S. Wine Market* (edicions 2004 a 2012). Nota: la relació de països de la taula no vol ser exhaustiva, sinó comparar els consums de diversos països.

El consum no és homogeni a tot el país, és a les dues costes i algunes zones d'interior com Chicago, Dallas o Houston on es concentra la majoria del consum.



Taula 5.9. Classificació dels 20 estats principals segons consum total (en volum)

<b>Estat</b>	<b>Tipus d'estat</b>	<b>Consum total 2011 (milers de caixes de 9 l)</b>	<b>Població adulta<sup>1</sup> 2011 (milers de persones)</b>	<b>Consum per càpita en adults 2011 (litres)</b>
Califòrnia	NC	56.408	27.551	18,43
Florida	NC	25.760	13.593	17,06
Nova York	NC	24.951	14.774	15,20
Nova Jersey	NC	14.153	6.592	19,32
Texas	NC	14.017	16.400	7,65
Illinois	NC	13.912	9.017	13,89
Massachusetts	NC	12.046	5.265	20,59
Washington	EC	9.745	5.210	16,84
Virgínia	EC	9.156	5.829	14,14
Ohio	EC	8.730	8.428	9,32
Michigan	EC	8.431	7.352	10,32
Pennsilvània	EC	7.864	9.286	7,62
Carolina del Nord	EC	6.986	6.638	9,47
Arizona	NC	6.866	4.276	14,45
Geòrgia	NC	6.415	6.670	8,66
Maryland	NC	5.637	4.192	12,10
Wisconsin	NC	5.576	4.147	12,10
Connecticut	NC	5.507	2.793	17,75
Oregon	EC	5.207	2.963	15,62
Colorado	NC	4.961	3.668	12,17
<b>Total 20 primers</b>		<b>252.330</b>	<b>164.723</b>	<b>13,79</b>
<b>Total estats no controlats (NC)</b>		<b>241.190</b>	<b>162.803</b>	<b>13,33</b>
<b>Total estats controlats (EC)</b>		<b>71.170</b>	<b>61.714</b>	<b>10,38</b>
<b>Total EUA</b>		<b>312.360</b>	<b>224.517</b>	<b>12,52</b>

<sup>1</sup> Població més gran de 21 anys  
Font: adaptada de *Wine Handbook 2012*

La distribució del consum del vi per rang d'edat es presenta en la taula següent:

Taula 5.10. Segmentació del mercat del vi als EUA per edat (2011)

Generació	Habitual 2011		Habitual 2012		Canvi 11/12
	Milions de persones	%	Milions de persones	%	
Més de 67 (+68)	7,9	17%	12	12%	52%
Baby boomers (49-67)	17,6	38%	40	40%	127%
Generació X (37-48)	10,2	22%	20	20%	96%
Millennials (19-36)	10,6	23%	28	26%	164%
<b>Total generacions</b>	<b>46,3</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>116%</b>

Font: adaptada de Wine Market Council (2013). *The U.S. Wine Market Consumer Trends & Analysis*

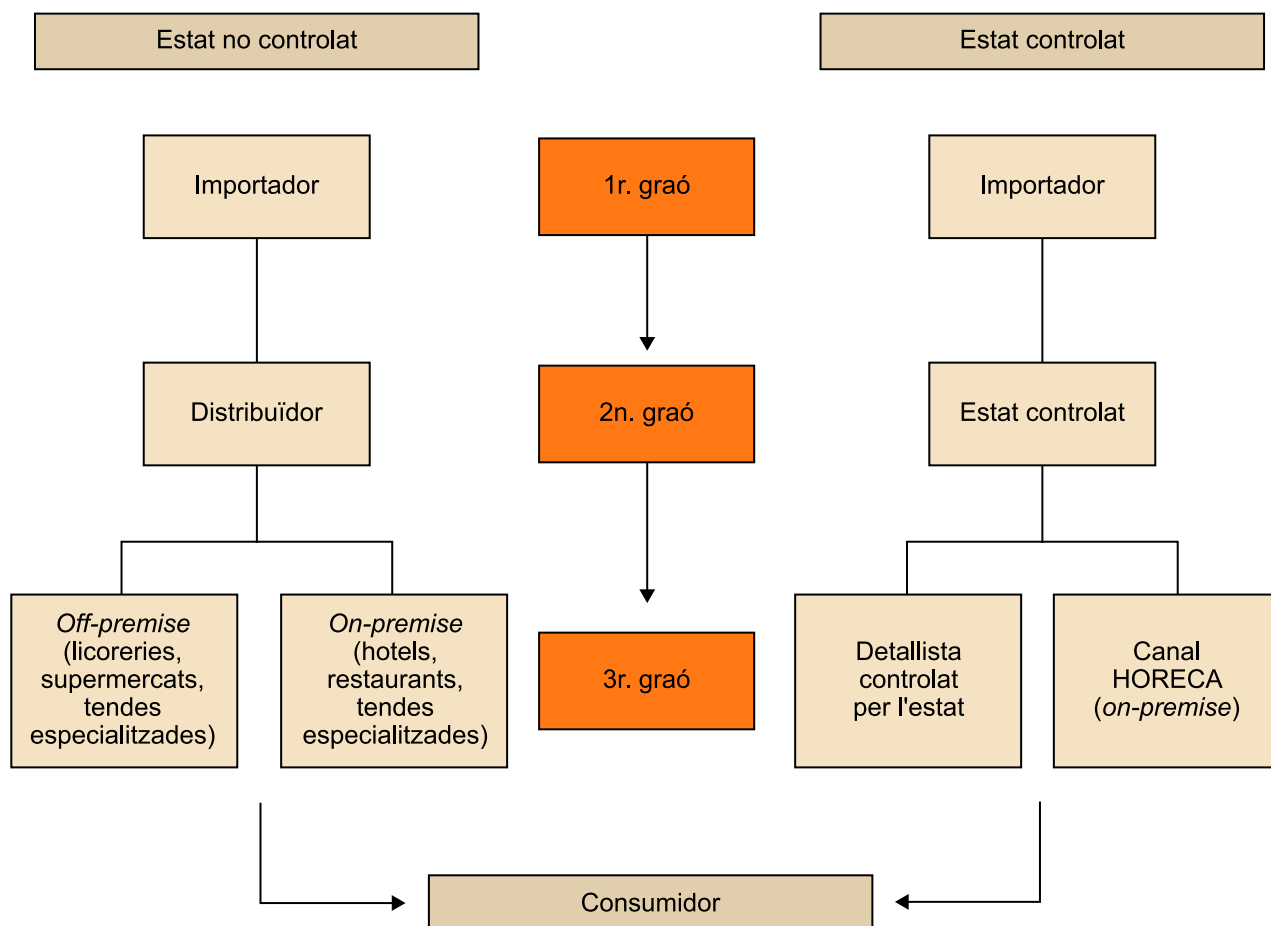
També cal remarcar que els Estats Units són el quart productor mundial de vi (després de França, Itàlia i Espanya) i que la quota de mercat del vi nacional se situa al voltant del 70%. Per tant, només el 30% aproximadament és de vins d'importació. Espanya és el sisè subministrador de vi importat en valor i en volum amb un 6,33% i un 7% de la importació respectivament.

Per a arribar al mercat americà, hem d'utilitzar tant si com no un importador amb llicència federal, que revèn el vi als distribuïdors/majoristes estatals que revenen als detallistes; per tant, ens trobem amb tres intermediaris al país de destinació, és l'anomenat **sistema de tres esglaons** (*three tier system*), sistema que ens impedeix exportar directament als nostres consumidors o fins i tot als detallistes.

Depenent de la regulació trobem dos tipus d'estats: els controlats i els no controlats:

1) **En els controlats**, el majorista està monopolitzat per l'administració estatal, i aquest control pot arribar fins al minorista.

2) **Els no controlats** són els estats on sobre el vi només s'aplica un control fiscal sense participar directament en la cadena de distribució.



En el canal HORECA es distribueix la cinquena part del volum total, i la introducció de vins espanyols en les cartes de vins dels restaurants americans va creixent paulatinament, sobretot als restaurant d'alt nivell.

El mercat americà és en resum un mercat saturat, amb molta competència tant en preu com en qualitat, i per tant serà necessària una estratègia de diferenciació molt ben pensada. També hem de tenir en compte que el preu EXW del vi espanyol arribarà multiplicat per tres al consumidor americà a les botigues minoristes, i per cinc a la carta dels restaurants. A més, haurem de tenir en compte la imposició aranzelària<sup>10</sup> que tindrem als Estats Units.

(10)

Taula 5.11. Aranzels aplicables al vi espanyol importat als EUA

Partida HTSA / Producte	Aranzel
2204.10.00. Vi escumós	0,198 USD/litre
2204.21.50. Altres vins (no escumosos) de grau alcohòlic igual o inferior a 14% vol, en recipients no superiors a 2 litres. <b>Inclou vi</b>	0,063 USD/litre
2204.21.80. Altres vins (no escumosos) de grau alcohòlic superior a 14% vol, en recipients no superiors a 2 litres. <b>Inclou xerès</b>	0,169 USD/litre
2204.29.20. Altres vins (no escumosos) de grau alcohòlic superior a 14% vol, en recipients de més de 2 litres i no superiors a 4.	0,084 \$/litre

Partida HTSA / Producte	Aranzel
2204.29.40. Altres vins (no escumosos) de grau alcohòlic igual o inferior a 14% vol, en recipients de més de 2 litres i no superiors 4.	0,224 USD/litre
2204.29.60. Altres vins (no escumosos) de grau alcohòlic igual o inferior a 14% vol, en recipients de més de 4 litres.	0,14 USD/litre
2204.29.80. Altres vins (no escumosos) de grau alcohòlic superior a 14% vol, en recipients de més de 4 litres.	0,224 USD/litre

Font: United States International Trade Commission - Harmonized Tariff Schedule of the United States (2013)

Per tant, el producte ha de ser bo i hem de dur a terme activitats de promoció, ja que el consumidor americà vol que l'aconsellin. Per tant, hem de buscar prescriptors d'opinió, com el famós Robert Parker Jr, amb la seva publicació *The Wine Advocate*, i la revista *Wine Spectator*. Una bona crítica d'un prescriptor famós pot ser un gran impuls per a aconseguir penetrar en el mercat.

Les tendències del mercat americà són les següents:

- Cada dia més, als Estats Units la gent es preocupa pels temes de salut, la qual cosa afavoreix el vi per sobre d'altres begudes alcohòliques, ja que s'associa amb efectes beneficiosos per a la salut (consumit amb moderació).
- El vi de raïm moscatell està tenint un gran èxit entre els afroamericans.
- També estan creixent els vins vermells dolços.
- Els rosats i els escumosos, i també els lleugers, tenen cada dia més interès.
- Els vins europeus de menys graduació i més equilibrats guanyen terreny.

Com que als Estats Units no hi ha fires de vins a escala nacional, per a promocionar el nostre vi i buscar importadors ens haurem de dirigir als festivals de vi i gastronomia locals on participen els importadors (Miami, Boston, Nova York, Aspen, etc. duen a terme aquests tipus d'actes).

### 3.2. El pla de màrqueting internacional

Podeu veure l'apartat 6. ("Pla de màrqueting internacional") del mòdul 1.

## 7. Estratègia internacional de producte

Un cop ja hem decidit la gamma de producte que exportarem tenint en compte les preferències que hem detectat mitjançant l'estudi de mercat realitzat als nostres països de destinació, i hem decidit que les diferents gammes de vi tenen les característiques següents:

#### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 6.1. ("Estratègia internacional de productes") del mòdul 1.

La gamma alta:

- Vi negre molt seleccionat.
- Molt poca producció
- El raïm es recull i se selecciona a mà (cinta transportadora).
- El cost de producció és molt més alt que en una empresa de massificació.
- Gran valor afegit.
- Destinat a restaurants i hotel d'alt nivell (només canal HORECA).

La gamma mitjana-alta:

- Poca producció, més optimitzada però sense sobreexplotar.
- Gamma més comercial.
- Destinada a botigues especialitzades, restauració, hotels.

La gamma mitjana:

- Destinada a supermercats i grans superfícies (només canal de distribució).
- Bona relació qualitat/preu.

Per a definir una bona estratègia de producte, haurem d'analitzar l'adaptació o redisseny del nostre producte per a l'exportació, analitzar la normativa vigent a cada país i procedir a l'etiquetatge necessari. Així mateix, haurem de tenir en compte la manera en què farem l'embalatge o *packaging* del nostre producte per tal de protegir-lo durant el seu transport.

Algunes de les preguntes que ens hauríem de fer per a definir la nostre estratègia de producte per a l'exportació serien les següents: quin producte exportarem (a quina veta de mercat ens volem dirigir; és complicat iniciar l'exportació amb tots els productes de l'empresa, l'ideal és buscar un producte que serveixi de punta de llança per a obrir el mercat i després intentar introduir la resta dels productes), si hem d'adaptar el nostre producte o no, quins canvis seran necessaris en l'etiquetatge o el *packaging*, si cal o no crear una marca nova, si cal o no crear un producte nou o diferenciat del que tenim en el mercat nacional.

En el cas del mercat alemany, un cop hem vist la informació sobre el mercat, el que sembla més coherent és intentar entrar en el mercat amb el producte de la gamma mitjana destinat a la distribució. Atès que és el segment de mercat que més està creixent en aquell mercat, analitzarem les normatives en etiquetatge. Si tenim un vi rosat, podríem introduir-nos amb aquest, ja que està tenint un augment del consum important i és on trobarem menys saturació de marques i productes.

En les cas del mercat americà, potser apostarem per exportar el producte de gamma alta destinat al canal HORECA, ja que hem vist que els vins espanyols estan entrant progressivament en aquesta canal.

## 8. Estratègia internacional de preus

Per a analitzar l'estratègia de preus, el que hem de tenir en compte és el següent: és el nostre preu competitiu en el mercat de destinació?, quins costos tindrem a l'hora d'exportar el nostre producte (transports, aranzels, comissions intermediaris, etc.)?, faran aquests costos que el nostre producte sigui encara competitiu en el mercat de destinació?

Haurem d'establir una comanda mínima, una tarifa de preus en euros i una altra en dòlars en què es tinguin en compte els preus des d'EXW fins a DDP segons l'incoterm que vulgui utilitzar el comprador.

En els cas d'Alemanya, tenint en compte que volem exportar un producte de gamma mitjana destinat al segment de la distribució, haurem d'analitzar si un cop en el mercat el nostre preu pot estar entre 4 EUR i 8 EUR. Per tant, al nostre preu de fàbrica haurem d'afegir el cost del transport, el marge de l'intermediari i l'IVA; així podrem estimar a quin PVP es podrà vendre el nostre producte en aquest mercat i, per tant, si aquest preu serà competitiu.

En el cas dels Estats Units, a més del cost del transport, haurem de tenir en compte els aranzels i les comissions de les tres figures que intervenen en la distribució, i el marge del restaurant. Tal com s'indica en l'estudi, el preu amb què arribarà el nostre producte al client final al restaurant es veurà multiplicat per cinc. Hem de veure si amb aquest preu podem ser competitius en una carta de vins amb els altres vins d'importació amb què competim.

## 9. Estratègia internacional de distribució

Per a definir correctament l'estratègia de distribució haurem d'analitzar primer a quin tipus de canal volem arribar. Com hem vist, cada gamma del producte de l'empresa La Vinícola és dirigeix a un canal diferent (la gamma alta va al canal HORECA, la mitjana al canal de distribució i la mitjana/alta a tots dos canals).

També cal analitzar els canals de distribució que hi ha en el mercat de destinació i adaptar-nos a aquests. En alguns productes i mercats potser podrem vendre directament al client final, però normalment haurem de triar un intermediari (agent, importador, distribuïdor, soci, franquiciat, etc.) que ens representi i ens posi en contacte amb els clients finals.

En el cas d'Alemanya, tenint en compte que volen entrar amb el producte de gamma mitjana que va destinat al gran consum, haurem de buscar un distribuïdor que estigui introduït en el món de la gran distribució, però dins d'aquesta la destinada a supermercats i grans superfícies i no a *discounters* on la nostra gamma seria potser una mica superior a la que volen aquestes cadenes. També

### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 6.2. ("Estratègia internacional de preus") i 6.2.1. ("Formació del preu de venda al país destinació") del mòdul 1.

### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 6.3. ("Estratègia de distribució internacional") i 6.3.1. ("Tipus de canals de distribució") del mòdul 1.

caldrà analitzar les zones geogràfiques amb presència escassa de vi espanyol i que segons els estudis poden tenir un gran potencial de creixement, i buscar allà els nostres distribuïdors.

En el cas d'Estats Units, no ens quedarà més remei que introduir-nos mitjançant el sistema de distribució existent del *three tier system*, i buscar primerament l'importador amb llicència federal que ens obri les portes als altres dos intermediaris.

## 10. Estratègia internacional de comunicació

En el cas de l'estratègia de comunicació o promoció, el que ens caldrà analitzar serà com podem utilitzar el nostre web com a eina de promoció (eines de màrqueting digital), quines revistes especialitzades hi ha per a donar-nos a conèixer, quines fires es fan al país de destinació i si és interessant anar-hi (com a visitant o com a expositor). En cas que l'empresa vengui els productes al canal de distribució (botigues, grans superfícies, etc.), sí es poden dur a terme accions de promoció al punt de venda per a donar a conèixer el nostre producte o ofertes d'introducció per a donar a conèixer la nostra marca.

En el cas d'Alemanya, seria interessant visitar la fira ProWein (tenim l'estudi de l'ICEX per a veure quin tipus de fira és i si pot ser interessant per a l'empresa o no) i, fins i tot, mirar si s'hi pot anar com a expositor tenint en compte que l'ICEX va amb **pavelló oficial** i que seria una bona manera de donar-se a conèixer als possibles distribuïdors. Així mateix, un cop en el mercat, seria bo fer alguna oferta en el catàleg dels supermercats on ens volem introduir, alguna promoció en el punt de venda.

Finalment, haurem de tenir el web en alemany perquè el consumidor final es pugui informar sobre el nostre producte, i fins i tot es podria analitzar la venda directe pel web (venda en línia), directament des de la nostra pàgina o des d'algun *market place* ja existent.

En el cas dels Estats Units, fins que no tinguem presència en el mercat no és aconsellable iniciar cap tipus de promoció. Un cop tinguem l'importador amb llicència, serà interessant de mirar de contactar amb el famós Robert Parker Jr i intentar que ens faci una ressenya en la seva publicació *The Wine Advocate* i assistir a algun dels festivals de vi i gastronomia local on participin els importadors.

### Vegeu també

Podeu veure l'apartat 6.4. ("Estratègia internacional de comunicació") del mòdul 1.

