

Caso práctico. La internacionalización de una pyme. Primera parte

Montserrat de Riquer Mestres

PID_00212361

Índice

1. Enunciado del caso práctico.....	5
1.1. Datos de la empresa	5
1.2. Objetivos de la empresa	6
2. Cuestiones que se deben resolver.....	10
2.1. Etapas en la investigación de los mercados	10
2.2. El Plan de marketing internacional	10
2.3. Organismos de promoción de las exportaciones	11
3. Respuestas.....	12
3.1. Etapas en la investigación de los mercados	12
3.2. El Plan de marketing internacional	30

1. Enunciado del caso práctico

1.1. Datos de la empresa

Joan Vila fundó La Vinícola en el año 2001 con la misión de elaborar vinos y cavas de calidad. Hasta el año 2001, la empresa vendía la uva recogida a otras empresas del sector, pero vista su poca rentabilidad en el año 2001, se decide a empezar a producir y distribuir el vino con su marca Masía Vila y a comercializarlo mediante la empresa La Vinícola.

Se trata de una sociedad limitada fundada con un capital social de 6.000 euros. Las acciones se repartieron de la manera siguiente: 70% en poder de La Vinícola y 30% en poder de Joan Vila.

Localización e instalaciones

La bodega de Masía Vila está formada por una nave de 4.500 m² con una planta subterránea de 4.000 m² que sirve de cava.

Terrenos

La empresa dispone de tres fincas (90 ha):

Alto Penedès 40 hectáreas

Bajo Penedès 40 hectáreas

La Granada del Penedès 10 hectáreas

Personal propio

- Tiene seis trabajadores fijos en la viña.
- El departamento de enología está formado por un enólogo y un ayudante (los dos titulados) que controlan todo el proceso productivo (incluyendo la viña).
- Existe un departamento de diseño que se encarga de fijar la imagen de la empresa y un departamento de comunicación que conduce toda la promoción que aparece en los medios de comunicación; ambos departamentos son muy útiles de cara a la proyección de la imagen de la empresa.

- El departamento comercial está formado por 21 comerciales que trabajan diferentes regiones de España. Es posible que en un futuro próximo se amplíe el equipo de ventas actual con el fin de abordar la internacionalización de la empresa.
- Departamento internacional, hay un *export manager* para dirigir las tareas de proyección y promoción intelectual.

Productos

La empresa dispone de tres gamas de producto:

- **Gama alta**
 - Vino tinto muy seleccionado.
 - Muy poca producción.
 - La uva se recoge y se selecciona a mano (cinta transportadora).
 - El coste de producción es mucho más alto que en una empresa de masificación.
 - Gran valor añadido.
 - Destinado a restaurantes y hoteles de alto nivel (solo canal HORECA).
- **Gama media-alta**
 - Poca producción, más optimizada pero sin sobreexplotar.
 - Gama más comercial.
 - Destinada a tiendas especializadas, restauración, hoteles.
- **Gama media**
 - Destinada a supermercados y grandes superficies (solo canal distribución).
 - Buena relación calidad/precio

1.2. Objetivos de la empresa

Los objetivos iniciales que se debe proponer la empresa de cara a su expansión internacional son los siguientes:

- Conseguir nuevos mercados donde reconozcan la calidad de sus productos.
- Diversificar la producción, añadiendo nuevos vinos y cavas a las gamas existentes.
- Dar a conocer la marca Masía Vila.

- Conseguir vender al precio idóneo, conseguir una ratio calidad/precio lo más adecuada posible.

Aspectos que se deben tener en cuenta para conseguir los objetivos:

- **Producto:** la empresa necesita un producto de un valor añadido mínimo y con una capacidad productiva suficiente para generar nuevos productos.
- **Producción:** es imprescindible tener capacidad de respuesta para hacer frente a los futuros pedidos del exterior, así como una cierta flexibilidad productiva.
- **Capacidad/voluntad de inversión:** es inevitable poder y querer absorber la inversión mínima necesaria para iniciar la presencia en los mercados exteriores.
- **Capacidad de gestión:** es necesario contar con un potencial directivo mínimo que permita conducir correctamente el negocio e implicarse en el proyecto. Hay que ser capaz de contribuir al proyecto, seguirlo y controlar la evolución.

El camino hacia la internacionalización de la empresa

Desde el día de su fundación, el objetivo de la empresa ha sido establecer una red comercial a escala nacional y dar a conocer sus productos mediante una fuerte promoción en los diferentes medios de comunicación. En el 2004 la empresa ya disponía de 21 comerciales repartidos por toda España y algunos de sus productos han sido galardonados con distintos premios.

Una vez posicionada la empresa en el ámbito nacional, el objetivo es ahora diversificar la producción y dar a conocer la marca Masía Vila fuera de las fronteras españolas. Así, se ha creado un departamento internacional para poder llevar a cabo las tareas relacionadas con exportación.

El objetivo de la empresa en el mercado exterior es exportar un 30% de la producción.

Las instalaciones y la maquinaria están preparadas para un aumento de la producción. Hay flexibilidad con respecto a cantidades, pero este aumento de la producción está limitado según los requisitos de calidad. No existe posibilidad de conflicto entre el mercado nacional y el internacional. Sería recomendable, sin embargo, el mismo canal de distribución para todos los mercados objetivo.

La empresa no prevé asociarse con empresas locales de otros países. Es posible que pacte con el distribuidor de cara a promover los productos al mercado objetivo, pero como complemento de la venta de los propios productos.

En principio, no está previsto aumentar el personal y no está previsto producir nuevos vinos destinados sólo a exportación. Siempre dependemos del visto bueno de la Denominación de origen (DO) Penedès.

Hay países que deben pagar impuestos especiales para la importación de vinos. Es necesario preparar toda la documentación que soliciten.

El hecho de formar parte de la DO garantiza unos estándares de producción y calidad.

Adaptación o rediseño necesarios para la exportación

Se adaptará el etiquetado a la normativa vigente en cada país:

- Países europeos (Inglaterra, Alemania): no es necesario.
- Japón: tiene una normativa propia de etiquetado.
- Estados Unidos: con la colaboración de uno de los contactos americanos, se han adaptar las etiquetas a las normativas vigentes en Estados Unidos.

Clientes objetivo

Podríamos definir dos perfiles de clientes objetivo, cada uno de los cuales corresponde a una gama determinada:

- Gama media-alta
Distribuidor medio con productos de calidad, que vende a restauración y tiendas especializadas. Evitar siempre que sea posible la exclusividad territorial.
Criterios de compra del distribuidor:
 - Buena imagen.
 - Buen gusto, aroma y adaptación a las necesidades del consumidor final.
 - Precio razonable.
 - Buena promoción.
 - Potencial de venta.

Criterios de compra de la tienda especializada, restaurante, hotel:

- Existencia de una mínima promoción.
- Buen gusto, aroma y adaptación a las necesidades del consumidor final.

Criterios de compra del consumidor final:

- Existencia de una mínima promoción para que el consumidor final conozca y aprecie el producto.

- Gama media

Distribuidor medio con productos de calidad media/baja (se prioriza el precio), que vende en cadenas de alimentación, supermercados, etc. Evitar siempre que sea posible la exclusividad.

Criterios de compra del distribuidor:

- Precio alineado y económico.
- Buen nivel de calidad.
- Grandes cantidades (puede plantear un problema a la empresa).

Criterios de compra de las grandes superficies, cadenas de alimentación:

- Precio bajo.
- Rotación: grandes cantidades.

Criterios de compra del consumidor final:

- Buena relación calidad/precio, pese a que el cliente sigue un criterio de precio a la hora de seleccionar el vino.

2. Cuestiones que se deben resolver

2.1. Etapas en la investigación de los mercados

Preselección de los mercados

- 1) Investigación de la partida arancelaria del producto en el TARIC.
- 2) Investigación de las estadísticas sobre la exportación del vino español.

Investigación con exhaustividad

- 3) Investigación de las principales fuentes de información de las que disponemos en la web del ICEX para informarnos sobre los países de exportación preseleccionados.
- 4) El mercado del vino en Alemania. A partir de la información anteriormente encontrada y toda la que se pueda encontrar en Internet, elaboración de un pequeño estudio sobre el mercado del vino en Alemania.
- 5) El mercado del vino en Estados Unidos. Con la información anteriormente vista y con toda la que se pueda encontrar en Internet, elaboración de un pequeño estudio sobre el mercado del vino en dicho país.

Prospección *in situ*

- 6) Búsqueda de algunas de las ferias del sector del vino que se realizan en los mercados elegidos.

2.2. El Plan de marketing internacional

Elaboración de un Plan de marketing internacional desarrollando las siguientes estrategias:

- 7) Estrategia internacional de productos.
- 8) Estrategia internacional de precios.
- 9) Estrategia internacional de distribución.
- 10) Estrategia internacional de comunicación.

2.3. Organismos de promoción de las exportaciones

11) Investigación de las diferentes acciones promocionales que organismos como el ICEX realizan con el fin de dar a conocer el vino por todo el mundo.

3. Respuestas

Introducción

Cuando una empresa decide adoptar una política activa de internacionalización, se encuentra con que sus productos son susceptibles de comercializarse en un gran número de países con características muy diferentes. Por otro lado, y sobre todo si la empresa es una pyme, no dispondrá quizá de todos los recursos necesarios¹ para abordar todos los mercados de manera simultánea. Por ello es recomendable sistematizar la expansión internacional acudiendo a los **mercados más favorables**².

⁽²⁾No hay unas características "estándares" para definir un mercado favorable, sino que en función de la empresa, el producto, la capacidad financiera, la formación de su personal, los conocimientos previos, etc., cada empresa tendrá unos mercados que le sean más favorables.

La empresa, con el fin de elegir sus mercados objetivo, debería tener en cuenta todos o la mayoría de los criterios siguientes:

- Indicadores macroeconómicos del país de destino de nuestras exportaciones, el PIB, la inflación, la población.
- El comercio exterior del país con respecto al mundo, es decir, el volumen de importaciones y exportaciones, los principales países clientes y proveedores.
- El volumen de importaciones y exportaciones de las partidas arancelarias de cada uno de los artículos que queremos exportar.
- La competencia, es decir, las empresas que realicen una actividad similar a la nuestra en nuestros mercados objetivo.
- Las normativas técnicas y legales que afectan al producto que queremos introducir.
- Una vez analizados estos factores, podremos decidir los países objetivo de nuestra empresa y priorizarlos según la valoración realizada.

3.1. Etapas en la investigación de los mercados

Preselección de los mercados

En una primera etapa utilizaremos fuentes de información de los diferentes organismos públicos y privados que facilitan información sobre los mercados. Estos organismos, con el fin de facilitar las estadísticas de venta, utilizan básicamente el código TARIC, por lo tanto, lo primero que haremos será buscar el código TARIC de nuestro producto.

⁽¹⁾Por recursos necesarios entendemos siguientes: recursos económicos y financieros, capacidad de producción, recursos humanos disponibles y formados, así como gestión y administración interna preparada y adecuada.

Ved también

Podéis ver el apartado 3.1 ("Etapas en la investigación de los mercados exteriores") y sus subapartados del módulo 1.

1) La partida arancelaria de nuestro producto

Por medio de la codificación TARIC (debemos ir a la pestaña Aplicaciones Online - Demo Arancel Net TARIC) encontraremos lo que se corresponde con nuestro producto, que en nuestro caso será el 2204. Por medio de este código TARIC podremos extraer las estadísticas de importación y exportación de nuestro producto.

Tabla 5.1

22 Descripción: bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.
Sección IV Productos de las industrias alimentarias bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

Nota

1. En esta sección, el término *pellets* designa los productos en forma de cilindro, bolita, etc. aglomerados por simple presión o con adición de un aglutinante en proporción inferior o igual al 3 % en peso.

Capítulo 22 Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
--

Notas

1. Este capítulo no comprende:

- a) Los productos de este capítulo (excepto los de la partida 2209) preparados para uso culinario de tal modo que resulten impropios para el consumo como bebida (generalmente, partida 2103).
- b) El agua de mar (partida 2501).
- c) El agua destilada, de conductibilidad o del mismo grado de pureza (partida 2851).
- d) Las disoluciones acuosas con un contenido de ácido acético superior al 10 % en peso (partida 2915).
- e) Los medicamentos de las partidas 3003 o 3004.
- f) Los productos de perfumería o de tocador (capítulo 33).

2. En este capítulo y en los capítulos 20 y 21, el "grado alcohólico volumétrico" se determina a la temperatura de 20 °C.

3. En la partida 2202, se entiende por bebidas no alcohólicas aquellas cuyo grado alcohólico volumétrico sea inferior o igual al 0,5 % vol. Las bebidas alcohólicas se clasifican, según los casos, en las partidas 2203 a 2206 o en la partida 2208.

Nota de subpartida

1. En la subpartida 2204 10 se entiende por vino espumoso el que tiene una sobrepresión superior o igual a 3 bar cuando esté conservado a la temperatura de 20 °C en recipiente cerrado.

Notas complementarias

1. La subpartida 2202 10 00 comprende el agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada que pueda consumirse directamente como bebida.

2. Para la aplicación de las partidas 2204 y 2205 y de la subpartida 2206 00 10 según el caso, se entiende por:

- a) grado alcohólico volumétrico adquirido el número de volúmenes de alcohol puro, a una temperatura de 20 °C, contenidos en 100 volúmenes del producto considerado a esta temperatura;
- b) grado alcohólico volumétrico en potencia el número de volúmenes de alcohol puro a una temperatura de 20 °C susceptibles de producirse por fermentación total de los azúcares contenidos en 100 volúmenes del producto considerado a esta temperatura;
- c) grado alcohólico volumétrico total la suma de los grados alcohólicos volumétricos adquiridos y en potencia;
- d) grado alcohólico volumétrico natural el grado alcohólico volumétrico total del producto considerado, antes de ningún enriquecimiento;
- e) % vol el símbolo del grado alcohólico volumétrico.

3. Para la aplicación de la subpartida 2204 30 10, se considerará como "mosto de uvas parcialmente fermentado" el producto resultante de la fermentación de un mosto de uvas y que tenga un grado alcohólico adquirido superior a 1 % vol pero inferior a los tres quintos de su grado alcohólico volumétrico total.

22 Descripción: bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.

4. Para la aplicación de las subpartidas 2204 21 y 2204 29:

A. Se entiende por extracto seco total el contenido en gramos por litro de todas las sustancias presentes en el producto que, en condiciones físicas determinadas, no se volatilicen.

La determinación del extracto seco total debe efectuarse a 20 °C por el método densimétrico.

B.

a) La clasificación de los productos comprendidos en las subpartidas 2204 21 11 a 2204 21 98 y 2204 29 11 a 2204 29 98 no se verá afectada por la presencia en los mismos de las cantidades de extracto seco total, por litro, que se indican en las categorías arancelarias 1, 2, 3 y 4 siguientes.

1. Productos con un grado alcohólico adquirido inferior o igual al 13% vol: inferior o igual a 90 g de extracto seco total por litro;

2. productos con un grado alcohólico adquirido superior al 13 % vol pero inferior o igual al 15 % vol: inferior o igual a 130 g de extracto seco total por litro;

3. productos con un grado alcohólico adquirido superior al 15% vol pero inferior o igual al 18% vol: inferior o igual a 130 g de extracto seco total por litro;

4. productos con un grado alcohólico adquirido superior al 18% vol pero inferior o igual al 22% vol: inferior o igual a 330 g de extracto seco total por litro.

Los productos que contengan un extracto seco total superior al máximo establecido en cada categoría deberán clasificarse en la categoría siguiente; si el extracto seco total sobrepasa 330 g por litro, los productos se clasifican en las subpartidas 2204 21 98 y 2204 29 98;

b) estas reglas no serán aplicables a los productos que correspondan a las subpartidas 2204 21 23 y 2204 29 11.

5. Las subpartidas 2204 21 11 a 2204 21 98 y 2204 29 11 a 2204 29 98 comprenden principalmente lo siguiente.

a) El mosto de uvas apagado con alcohol, es decir, el producto:

- con un grado alcohólico adquirido superior o igual a 12%

- obtenido por adición de un producto procedente de la destilación del vino en un mosto de uvas no fermentado con un grado alcohólico natural superior o igual a 8,5% vol.

b) El vino encabezado, es decir, el producto:

- con un grado alcohólico adquirido superior o igual a 18

- obtenido exclusivamente por adición de un producto no rectificado procedente de la destilación del vino y con un grado alcohólico adquirido inferior o igual al 86% vol

- con una acidez volátil inferior o igual a 1,50 g por litro, expresada en ácido acético

c) El vino generoso o de licor, es decir, el producto:

- con un grado alcohólico total superior o igual a 17,5% vol y un grado alcohólico adquirido superior o igual a 15% vol pero inferior o igual a 22% vol y

- obtenido a partir de mosto de uva o de vino, procedentes de cepas admitidas en el país tercero de origen para la producción de vino generoso, y con un grado alcohólico natural superior o igual a 12% vol,

- por congelación o

- por adición, durante o tras la fermentación;

- procedente de la destilación del vino,

- de mosto de uvas concentrado o, para los vinos generosos de calidad que figuren en la lista que se adopte, para los que esta práctica sea tradicional; de mosto de uvas cuya concentración se haya efectuado por la acción directa del fuego y que responda, con excepción de esta operación, a la definición del mosto de uvas concentrado;

- o bien de una mezcla de estos productos.

Sin embargo, determinados vinos generosos con denominación de origen o indicación geográfica que figuran en la lista establecida en el Reglamento (CE) n o 607/2009 de la Comisión (DO L 193 de 24.7.2009, pág. 60) pueden ser obtenidos a partir de mosto de uvas frescas, no fermentado, sin que este último deba tener un grado alcohólico natural superior o igual al 12% vol.

6. Para la aplicación de las subpartidas 2204 10, 2204 21 y 2204 29:

a) se considerarán como vinos con denominación de origen protegida (DOP) y vinos con indicación geográfica protegida (IGP) los vinos que se ajusten a las disposiciones de los artículos 118 ter a 118 unvicies del Reglamento (CE) n o 1234/2007 del Consejo (DO L 299 de 16.11.2007, pág. 1), y a las disposiciones adoptadas en aplicación del citado Reglamento y definidas por las normativas nacionales;

b) se considerarán como vinos de variedades los vinos que se ajusten a las disposiciones del artículo 118 septvicies del Reglamento (CE) n o 1234/2007 del Consejo (DO L 299 de 16.11.2007, pág. 1), y a las disposiciones adoptadas en aplicación del citado Reglamento y definidas por las normativas nacionales;

c) se considerarán como vinos originarios de la Comunidad los vinos que se ajusten a las disposiciones del Reglamento (CE) n o 1234/2007 del Consejo (DO L 299 de 16.11.2007, pág. 1), y al artículo 55 del Reglamento (CE) n o 607/2009 de la Comisión (DO L 193 de 24.7.2009, pág. 60).

22 Descripción: bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.

7. Para la aplicación de las subpartidas 2204 30 92 y 2204 30 96, se entiende por mosto de uvas concentrado el mosto de uva cuyo valor numérico indicado por el refractómetro (utilizado según el método determinado en la "Recopilación de métodos internacionales de análisis de vinos y mostos" de la Organización Internacional de la Viña y el Vino, publicado en la serie C del *Diario Oficial*), a la temperatura de 20 °C, es superior o igual al 50,9 %.

8. Se considerarán productos pertenecientes a la partida 2205 únicamente los vermouths y otros vinos de uvas frescas preparados con plantas o sustancias aromáticas con un grado alcohólico adquirido superior o igual a 7% vol.

9. Para la aplicación de la subpartida 2206 00 10 se considerará piqueta el producto obtenido por fermentación de orujo de uva virgen macerado en agua o agotando con agua el orujo de uva fermentado.

10. Para la aplicación de las subpartidas 2206 00 31 y 2206 00 39 se considerarán como espumosas:

- las bebidas fermentadas que se presenten en botellas cerradas por un tapón champiñón sujeto por ataduras,
- las bebidas fermentadas, presentadas de otra manera

11. Para la aplicación de las subpartidas 2209 00 11 y 2209 00 19 se considerará vinagre de vino el obtenido exclusivamente por fermentación acética del vino y con un grado de acidez superior o igual a 60 g por litro, expresado en ácido acético.

El vino de la empresa, por lo tanto, estará codificado dentro del TARIC como:

Tabla 5.2

	Sección IV Productos de las industrias alimentarias bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
22.04	Vino de uvas; incluso encabezado; mosto de uva; excepto el de la partida núm. 2009
2204.21	En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l
2204.21.74	Penedés

2) Las estadísticas en comercio internacional

Existen muchos organismos que facilitan información sobre estadísticas importación-exportación pero es en la página web del Consejo Superior de Cámaras de Comercio Españolas, en el apartado <http://aduanas.camaras.org>, donde podemos encontrar estadísticas por productos y por países, así como listados de empresas exportadoras e importadoras, muy actualizadas y fáciles de trabajar.

Por lo tanto, para analizar la evolución de las exportaciones del vino iremos a la página web <http://aduanas.camaras.org>.

Una vez en esta página, tendremos que indicar nuestro código TARIC (en este caso pondremos el código 220421) si queremos datos de importación o exportación (en este caso de exportación), para el periodo que los queremos (todo el año y el 2013), y que nos lo ordene por valor. A partir de aquí, extraeremos los datos estadísticos de nuestro producto.

Ved también

Podéis ver el apartado 1 ("Comercio y globalización") del módulo 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 los datos extraídos³ de esta web, tenemos que elaborar diferentes cuadros resumen con los datos de los cinco primeros países exportadores.

(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

Cuadro de exportaciones durante el año 2013⁴

(4)

Tabla 5.3. Exportaciones durante el año 2013

País	Valor (miles de euros)	Núm. operaciones
Reino Unido	265.631	22.052
Alemania	214.204	17.246
Estados Unidos	190.909	24.740
Suiza	94.296	10.907
Países Bajos	85.440	8.148

Vemos, por lo tanto, que el país donde más exportamos en valor es Reino Unido, seguido de Alemania y Estados Unidos. No obstante, si nos fijamos en el número de operaciones vemos que Estados Unidos es el país donde en el 2013 se llevaron a cabo un mayor número de operaciones, seguido de Reino Unido y Alemania. Por lo tanto, esto nos hace pensar que en los países europeos Alemania y Reino Unido se hacen menos operaciones pero de mayor valor que en Estados Unidos, o las operaciones son de menor valor.

Cuadro del saldo comercial del año 2013⁵

(5)

Tabla 5.4. Saldo comercial 2013

País	Exportaciones (miles de euros)	Importaciones (miles de euros)	Tasa cobertura	Saldo comercial (miles de euros)
Reino Unido	265.631	2.188	12.138,03%	263.443
Alemania	214.204	3.445	6.218,57%	210.760
Estados Unidos	190.909	563	33.932,79%	190.347
Suiza	94.296	25	379.454,29%	94.271
Países Bajos	85.440	181	47.117,16%	85.259

Constatamos, por lo tanto, que nuestro saldo comercial es muy positivo en todos estos países, sobre todo en los tres primeros, donde nuestro saldo comercial ronda los 200.000 euros. También vemos que la tasa de cobertura es muy positiva, especialmente en el caso de Suiza.

Cuadro de crecimiento 2013/2012⁶

(6)

Tabla 5.5. Crecimiento del 2013/2012 2004 / 2003

País	Tasa valor	Tasa número operaciones
Reino Unido	8,11%	49,03%
Alemania	9,82%	10,25%
Estados Unidos	9,38%	9,70%
Suiza	4,13%	7,43%
Países Bajos	13,90%	-9,74%

El crecimiento más importante del 2013 frente al 2012 lo encontramos en valor en los Países Bajos, que han incrementado en un 14% sus importaciones de vino español. Lo siguen Alemania y EE. UU. con un 9,82% y 9,38%, respectivamente. En cuanto al número de operaciones, el incremento más importante lo encontramos en Reino Unido con un 49%, seguido de Alemania con un 10%.

Por lo tanto, estas estadísticas nos harían pensar que nuestros mercados objetivo deberían ser Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, ya que son los tres principales importadores de nuestro producto, tanto en valor como número de operaciones, porque nuestro saldo comercial es positivo y porque en los tres se ha visto un crecimiento tanto en valor como en el número de operaciones en el 2013 respecto al 2012, lo cual nos hace pensar en mercados en crecimiento para nuestro producto.

Otros datos de interés para analizar si este incremento del 2013 respecto al 2012 ha sido puntual o es una tendencia del mercado, y para tener una idea sobre cómo se están comportando las exportaciones españolas de vino, son los que mostramos a continuación extraídos de la página web de la ICEX Vinos de

España. En esta página encontraremos cualquier información relevante sobre dónde se está exportando, información sobre ferias, etc. Para ver las últimas estadísticas, tenemos que ir al apartado "El País - El vino en cifras".

Estas son algunas de las informaciones que podemos encontrar sobre el año 2013⁷. Asimismo, podemos ver cuál es la tendencia en el consumo del vino, tal y como se nos indica en la tabla siguiente:

⁽⁷⁾Exportaciones españolas de vino – año 2013

Tomando como fuente AEAT (Aduanas), las exportaciones españolas de vino cierran el año 2013 con un buen crecimiento en términos de valor, y aumentan en un 6,5% hasta los 2.628 millones de euros, que suponen 161 millones más que los facturados en el 2012 y 882 millones más que en el 2009 cuando, tras la fuerte crisis mundial iniciada este año, empezó la masiva y más reciente internacionalización del vino español. Estos 2.628 millones de euros facturados suponen un récord histórico para las exportaciones españolas de vino. En términos de volumen, se produce una caída del -10,9%, hasta los 18,5 millones de hectolitros, frente a los 20,7 millones del 2012. En el 2013 se exporta, por tanto, menos vino pero con un mejor precio medio que se sitúa en 1,42 euros por litro, un 19,5% más elevado que en el 2012, por el freno de las ventas de los vinos más económicos, que subieron notablemente de precio, junto con la buena marcha de los vinos con DOP, con un precio muy superior a la media. Esto supone un aumento de 23 céntimos de euro con respecto al 2012. Hay que señalar que desde el mes de agosto del 2013, cuando ya se estimaba una buena cosecha de vino en el Estado español, se va recuperando el volumen, se suavizan las subidas de precio, con tendencia a la baja, mientras que los aumentos en valor se van estabilizando.

Por productos, el descenso del volumen exportado en el 2013 lo protagonizan los vinos a granel sin denominación de origen protegida (DOP), indicación geográfica protegida (IGP), ni variedad, cuyas ventas bajaron un 11% hasta los 746 millones de litros. Este vino sigue liderando las exportaciones en volumen con el 40,4% del total. La evolución en valor de las exportaciones de vino a granel es mucho mejor, ya que generaron unos ingresos un 16,7% mayores que en el 2012. La causa radica en una fuerte subida de precios del 31,1%, hasta situarse en los 59 céntimos por litro. Por otra parte, los vinos con IGP también han contribuido negativamente al volumen de venta: sus exportaciones se han reducido casi la mitad (-44%). Registran la mayor subida relativa de precios entre el conjunto de vinos exportados con un +52,7% hasta 1,37 euros por litro. Esto moderó en gran medida la caída en valor (-14,5%).

La cara positiva de las exportaciones españolas de vino la ofrecen los vinos con DOP envasados, cuyas ventas crecieron un 1,6% en volumen y un 7% en valor. Siguen como primer vino exportado en valor con 1.078,3 millones de euros generados en 2013, y refuerzan su segundo puesto en volumen con casi 344 millones de litros. Su precio medio es de 3,13 euros por litro en 2013, 15 céntimos más caro que en el 2012.

En cuanto al resto de los productos, las exportaciones de vino espumoso cierran 2013 aumentando un 1,3% en valor y un 0,5% en volumen, hasta situarse en los 424,7 millones de euros y los 158,9 millones de litros, con un precio medio que aumentó en 2 céntimos hasta los 2,67 euros por litro. En el polo positivo, buen desarrollo de las ventas de vino de aguja. Por el contrario, los vinos aromatizados y los vinos de licor siguen la tendencia general de las exportaciones, con caída en volumen y crecimiento en valor, siendo mejores los datos de los aromatizados.

Por colores, el Estado español exporta principalmente vinos tintos y rosados (73,8% del valor y 59,7% del volumen total de vinos tranquilos), aunque van perdiendo cuota de mercado.

Por mercados de destino, y siguiendo con los datos de AEAT para el 2013, se observa una mayor pérdida de ventas en aquellos destinos más enfocados a los vinos a granel, que siguen subiendo notablemente de precio, con mejor comportamiento, por consiguiente, en valor. Sin embargo, parecen recuperarse desde agosto del 2013 mercados como Francia, Italia, Portugal y Rusia, compradores tradicionales de vino a granel. **Francia** es el primer destino para los vinos españoles en volumen en el 2013, con 356,1 millones de litros y una caída del 11,9% respecto al 2012. Muestra un precio de 73 céntimos por litro, muy inferior a la media pese a que subió un 36,9%, por lo que ocupa la tercera plaza del ranking en valor con 258,6 millones de euros. **Alemania** se distancia como primer mercado en términos de valor al crecer un 11,2% hasta los 404,9 millones de euros, ya que compra

a un precio medio un 20,2% más caro que en el 2012, precio que se situó en 1,35 euros por litro. En volumen, se mantiene como segundo destino con 299,1 millones de litros y caída del 7,5%. **Reino Unido** es un mercado menos enfocado a los vinos a granel, por lo que muestra un precio medio de 2,17 euros por litro. Esto le sitúa como nuestro segundo cliente en valor con 341,4 millones de euros (+2,7%), y cuarto en volumen con 157,4 millones de litros, un 3,5% menos que en el 2012. **Portugal** ocupa la quinta plaza en volumen, y aumenta sus compras de vino español un 9,8% hasta situarse en los 146,5 millones de euros. Sin embargo, destaca el aumento en la facturación, que es del 38% hasta los 93 millones de euros, gracias a una subida del precio medio del 25,7%, hasta los 63 céntimos de euro. Por su parte, **Italia** muestra el precio medio más económico entre los 19 principales mercados, con 58 céntimos por litro, pese a haber subido un 29,1%. Es el tercer destino en volumen con 158,2 millones de litros (-16,4%), pero el décimo en valor con casi 92 millones de euros (+8%), y es superado por **Países Bajos** y **Japón**, y por detrás de **Estados Unidos** con casi 257 millones de euros (+1,8%), **Bélgica** con 116,6 millones (+14,8%) y **Suiza**, con 110,9 millones (+2,6%). Estos tres países ofrecen peor evolución en volumen, especialmente Suiza (-18,4%) y Estados Unidos (-13,3%), con ligero aumento de las ventas hacia Bélgica (+1,9%). Estados Unidos se mantiene como sexto destino en volumen con 78,9 millones de litros, seguido de lejos por Bélgica con casi 51 millones. Por su parte, Suiza ocupa el decimotercer puesto del ranking con casi 28 millones de litros, teniendo mucho menos peso en volumen, al mostrar el precio medio más caro (3,97 euros por litro) entre los países analizados, el cual subió a su vez un 25,7%.

Respecto a otros países, destaca la notable pérdida de mercado de **China**, donde hemos vendido un 40% menos de vino en el 2013. Con 41,5 millones de litros, cae a la novena plaza del ranking en volumen, situándose detrás de Países Bajos (+1,6%). El gigante asiático compró a un precio medio un 36,5% más caro, lo que moderó su descenso en valor. Con 73,8 millones de euros (-18,1%), ocupa el duodécimo puesto como país de destino. Peor aún fue el desarrollo en **Rusia**, importante cliente para el granel: nuestras exportaciones de vino cayeron un 41,3% en volumen y un 24,2% en valor, hasta los 31,5 millones de litros y los 25,4 millones de euros respectivamente, perdiendo bastantes puestos en los dos rankings. Pese a estos datos tan negativos, las ventas hacia el mercado ruso parecen ir recuperándose poco a poco en la segunda mitad del 2013. Por otra parte, cae bastante el volumen exportado hacia países como **Canadá** o **Dinamarca**, con mejor comportamiento igualmente en valor, en los dos casos con subidas superiores al 3,5%. Durante el 2013, el Estado español solo ha exportado vino más barato hacia **Irlanda** (-12,2%) entre los 19 principales mercados.

Tabla 5.6. Consumo mundial de vino (miles de hl)

País	2011	2012	Var. % 2011/12	% s/total
Francia	29.322	30.269	3,2%	12,5%
Italia	23.052	22.633	-1,8%	9,3%
Alemania	19.707	20.000	1,5%	8,2%
Reino Unido	12.860	12.533	-2,5%	5,2%
España	9.894	9.300	-6,0%	3,8%
Resto UE-15*	29.298	29.118	-0,6%	12,0%
Total UE-15	124.133	122.728	-1,1%	50,5%
EE. UU.	28.425	29.000	2,0%	11,9%
China	16.339	17.817	9,0%	7,3%
Rusia	11.276	10.394	-7,8%	4,3%
Argentina	9.809	10.051	2,5%	4,1%
Australia	5.325	5.375	0,9%	2,2%
Canadá	4.255	4.476	5,2%	1,8%

Fuente: Adaptada de Datos OIV. Elaboración OeMv. * UE-27: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía y Suecia.

País	2011	2012	Var. % 2011/12	% s/total
Resto No UE	44.438	43.159	-2,9%	17,8%
Total No UE	119.867	120.272	0,3%	49,5%
Total mundo	244.000	243.000	-0,4%	100,0%

Fuente: Adaptada de Datos OIV. Elaboración OeMv. * UE-27: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía y Suecia.

Después de analizar toda esta información, podemos hacer una primera selección de mercados que hay que investigar con más profundidad. En esta lista, podríamos incluir los países siguientes:

- 1) Alemania
- 2) Reino Unido
- 3) Estados Unidos
- 4) Suiza

La investigación en profundidad

3) Las fuentes de información

De la primera etapa debemos descartar unos mercados y seleccionar otros. Con el fin de decidir si iremos a los cuatro países o solo a dos o solo a uno de estos, lo primero que haremos será definir cuáles son los criterios de selección más adecuados para esta empresa y los analizaremos mediante una parrilla de selección de mercados.

Los criterios de selección de mercados

Los criterios de selección tienen que servirnos para decidir cuál será, *a priori*, el mejor mercado para la empresa. Por lo tanto, nos tienen que ayudar a la hora de elegir nuestros mercados. Cada empresa decidirá según el tipo de empresa que es, el sector en el que trabaja, los recursos de los que dispone (financieros, humanos, etc.), cuáles serán los criterios que deberá tener en cuenta para seleccionar los mercados, etc.

Los criterios de selección pueden ser de diferentes tipos:

- **Criterios estadísticos o macroeconómicos** (población, superficie, PIB, inflación, importaciones, etc.).
 - Base de datos de la División de Estadística de las Naciones Unidas: encuentra volúmenes de exportaciones e importaciones de productos entre cualquier país del mundo.

Ved también

Podéis ver el apartado 3.3. ("Fuentes de información") y sus subapartados del módulo 1.

- Base de datos estadística de la OMC: consulta perfiles de países, aranceles y volúmenes de comercio para cualquier país del mundo.
 - Base de datos ESTACOM del ICEX: exportaciones e importaciones españolas desde 1993, segmentadas por distintos criterios.
 - Base de datos estadísticos de la UE.
 - Enlaces a webs de aduanas y organizaciones de comercio internacionales estatales
- **Criterios sociales/culturales** (ideología, idioma, horarios, costumbres).
 - www.consumerbarometer.eu: proporciona información sobre los consumidores de distintos países y de diferentes categorías de productos. Permite entender cómo utilizan Internet los consumidores en el proceso de búsqueda de información y de compra de diferentes productos.
 - www.google.com: es posible comparar el volumen de búsquedas por una palabra por medio de determinadas regiones, categorías y términos.
 - gs.statcounter.com: para conocer los buscadores, las redes sociales y los navegadores más utilizados en cada país del mundo.
 - empowered.forrester.com: averigua el perfil tecnográfico de los clientes potenciales en distintos países del mundo.
 - www.nielsen.com: estudios de mercado y de hábitos de consumo de gran calidad.
 - www.geert-hofstede.com: diferencias culturales.
 - Doing Business - Banco Mundial
 - **Criterios políticos** (estructura de Gobierno, estabilidad).
 - CIA World Fact Book. Proporciona información sobre la historia, población, Gobierno, economía, geografía, comunicaciones, transporte y militar de los 267 países del mundo.
 - Índice de competitividad desarrollado por el Foro Económico Mundial.
 - **Ciclo de vida del producto en el mercado de destino.**
 - **Predilección por un mercado determinado por parte del empresario.**
 - **¿Qué hace la competencia?**
 - **Moneda.**
 - **Criterios geográficos:** la proximidad geográfica o facilidad de acceso; también es recomendable comprobar las conexiones aéreas con los países que hay que estudiar.
 - **Barreras de entrada** (legislación, certificaciones, etc.).

- Market access data base. Servicio de la Comisión Europea con información estadística, entre otros aspectos, de aranceles y la documentación que debe acompañar un producto para su venta en cualquier mercado.
- Ranking de países por la facilidad para hacer negocios con los mismos analizando diez variables: iniciar un negocio, acceso al crédito o impuestos e información detallada de cada uno de los mercados. doingbusiness.org/rankings

Tabla 5.7. Parrilla de selección de mercados de la empresa La Vinícola

Países/Criterios	Reino Unido	Alemania	Estados Unidos	Suiza
Moneda (Para la empresa, es importante que la moneda de transacción sea el euro y, en segundo término, el	0	5	4	0
Distancia geográfica (A la empresa, debido al coste de transporte, le interesan países próximos o con buenas conexiones aéreas.)	3	5	2	4
Aranceles y normativas de exportación Cuantas menos trabas a la exportación, mejor para la empresa.)	5	5	1	4
Estadísticas de exportación (ya analizadas)	5	5	4	4
Renta per cápita y aumento del consumo del vino en el mercado	3	5	5	3
Capacidad de compra del mercado (tamaño del mercado y canales de venta con capacidad de compra)	4	4	5	2
Puntuación total	20	29	21	17

0 a 5 (0 = peor, 5 = mejor)

Como podemos ver en la tabla de criterios de selección de mercados, los dos países con más puntuación son Alemania (29) y Estados Unidos (21). Por lo tanto, será en estos dos países donde centraremos la investigación a fondo y por los que desarrollaremos un Plan de marketing internacional en el que definiremos la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación más adecuada para la empresa La Vinícola.

4) El mercado del vino en Alemania

Para conocer en detalle y con profundidad el mercado del vino en Alemania (siempre hablamos de investigación en profundidad desde el país de origen, puesto que la investigación en profundidad y real no la tendremos hasta que visitemos el país adonde queremos exportar), iremos a la página web del ICEX, donde hemos encontrado tres documentos que nos pueden ayudar:

- 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 información que podemos extraer una vez analizados estos documentos es que Alemania es el tercer país importador del mundo, por lo que todos los grandes viticultores del mundo tienen interés en estar presentes en el mismo.

Sin embargo, se trata de un mercado saturado en el que inicialmente no es fácil introducirse y para lo que es necesario conocer bien el canal y el segmento de mercado al que nos queremos dirigir. Se trata de un mercado abierto, no ya solo a productos de otros países miembros de la Unión Europea, sino también a productos de países del resto del mundo. Dicho de otro modo, en Alemania se encuentra disponible toda la oferta mundial de vinos.

Como conclusiones y recomendaciones para la empresa que desee introducirse en el mercado alemán, se podría resumir que el mercado alemán del vino es:

- Un mercado saturado, pero de importancia y con potencial de crecimiento para las exportaciones de vinos del Estado español por los motivos siguientes:
 - Predisposición positiva de los alemanes hacia el Estado español y los vinos españoles.
 - El Estado español tiene capacidad de suministrar volúmenes así como vinos de alta calidad.
 - Los vinos españoles son muy aptos para la gastronomía alemana y, por lo tanto, tienen un gran potencial a la hora de ser aceptados por los consumidores.
 - Hay un gran potencial de crecimiento en zonas geográficas con escasa presencia de vino español.

- Además, Alemania es un mercado en proceso de concentración en la distribución y en las compras, pero con potencial en los canales de distribución emergentes. En concreto:
 - Hay un gran potencial para abrir/aprovechar nuevos canales de distribución como Internet.
 - Se puede buscar potenciales de crecimiento en canales tradicionales de distribución.
 - Es posible incrementar la presencia en el canal de gastronomía, aprovechando la buena relación calidad/precio de los vinos españoles.
 - Posicionarse en canales tradicionales como suministrador clave de los importadores (*key supplier*).
 - Hay zonas geográficas para cubrir donde encontramos poca presencia, pero con gran potencial de consumo de vino.

La distribución del vino en Alemania se caracteriza por su complejidad, por el número y tipología de los diferentes operadores, por la gran regionalización en las pautas de consumo y en su distribución dada la estructura política, económica y social del país, así como por una muy marcada bipolarización entre los dos grandes canales de comercialización del vino, que son:

1) **El canal especializado.** En el comercio especializado en una primera clasificación distinguimos entre el comercio especializado tradicional y el canal Horeca, si bien el número de operadores y su tipología han evolucionado enor-

mamente en los últimos años. Hoy día, toda empresa que trabaja en el canal especializado lleva a cabo varios tipos de actividad (mayorista, detallista especializado, venta por Internet, suministro a Horeca, etc.).

2) Canal de comercialización masivo. En el canal de comercio masivo distinguimos, por un lado, el comercio minorista de alimentación tradicional (cadenas de supermercados y grandes superficies) y por otro lado, los *discounters* y los *hard discounters*, relevantes en el mercado alemán por su volumen.

3) Canal de venta directa (bodegas alemanas). Habría que añadir un tercer canal, el de venta directa por tratarse de un país productor de vinos.

En lo que respecta a las tendencias de consumo, los últimos estudios efectuados por el Instituto IWRS Vinexpo confirman la tendencia positiva de este mercado. Las principales conclusiones de este estudio son las siguientes:

- Incremento del consumo per cápita de más de un 2%.
- Incremento del consumo de vino rosado de más de un 16%.
- Descenso del consumo del vino tinto (sobre el 6%).
- Se prevé que el vino blanco supere el consumo del vino tinto.
- Crece la afinidad del consumidor por el vino de su propio país, donde el vino de importación tendrá crecimientos poco importantes, del 1%.
- En el segmento de clase media de (4 a 8 euros PVP) hay los mayores incrementos en la demanda (un 125%).

Fuentes de información

Deutscher Weinbauverband e.V.: Asociación Alemana de Viticultura.

Verband deutscher Sektcellereien: Asociación Alemana de Productores de Vino Espumoso.

Será importante para la empresa ponerse en contacto con la Oficina Comercial que el ICEX tiene en Alemania, por medio de su página web. Allí podrá tener más información sobre el mercado alemán, informarse sobre las acciones que la oficina puede estar llevando a cabo en este mercado e incluso pedir un **servicio personalizado**⁸ a Alemania.

⁽⁸⁾Son servicios que el ICEX presta según las necesidades de cada una de las empresas, de sus productos o servicios, en un mercado o mercados determinados. Son gestionados por cerca de 100 oficinas económicas y comerciales repartidas por todo el mundo y los más de 1.000 profesionales que las integran.

Constituyen servicios de pago al tratarse de una consultoría personalizada y adaptada a las necesidades y peculiaridades del producto o servicio de las empresas solicitantes. Están abiertos a todas las empresas españolas y sus filiales en mercados exteriores, así como instituciones relacionadas con el comercio exterior.

Todos los servicios entregados al cliente son sometidos a un proceso de control de calidad que garantice el valor añadido del que el ICEX pretende que se beneficie la empresa.

5) El mercado del vino en Estados Unidos

Al igual que con el mercado alemán, para conocer con detalle el mercado del vino en Estados Unidos iremos a la página web del ICEX para ver qué documentos nos pueden ayudar a hacer este estudio en profundidad. Los documentos que hemos encontrado son los siguientes.

- http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageI-CEX/0,6558,5518394_5518995_5598150_0_120_US,00.html
- Nota Informativa sobre requisitos de importación de vinos y otras bebidas alcohólicas en Estados Unidos
- Estudio de Mercado. El mercado del vino en Estados Unidos
- Informe de Feria. Food&Wine Classic in Aspen 2013

La información que podemos extraer una vez analizados estos documentos es que el consumo del vino en Estados Unidos ha aumentado de manera constante en torno al 3% en los diez últimos años. En el 2012, el consumo total de vino en Estados Unidos fue de 312 millones de cajas de 9 litros, y lo situó como el segundo consumidor del mundo de vino después de Francia y cada vez más lejos de Italia (el tercer consumidor). Aun así, es un mercado muy joven y la cultura del vino para el consumidor medio americano es todavía nueva (el consumo per cápita⁹ sitúa a Estados Unidos en el lugar número 13).

(9)

Tabla 5.8. Consumo de vino per cápita en litros (población total)

Países seleccionados	1990	2000	2007	2008	2009	2010	2011
Francia	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
Italia	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
Estado español	42,08	36,33	30,13	28,75	26,56	23,39	20,90
Reino Unido	10,95	17,04	22,5	22,39	20,60	21,49	20,28
Estados Unidos	6,26	7,26	8,77	8,72	8,69	8,73	8,90

Fuente: adaptada de Impact Databank review and Forecast. The U.S. Wine Market (ediciones 2004 a 2012). Nota: la relación de países de la tabla no pretende ser exhaustiva, sino comparar los consumos de varios países.

El consumo no es homogéneo en todo el país, se encuentra en las dos Costas y en algunas zonas de interior como Chicago, Dallas o Houston se concentra la mayoría del mismo.

Tabla 5.9. Clasificación de los 20 principales estados según consumo total (en volumen)

Estado	Tipo de Estado	Consumo total 2011 (miles de cajas de 9 l)	Población adulta* 2011 (miles de personas)	Consumo per cápita en adultos 2011 (litros)
California	NC	56.408	27.551	18,43
Florida	NC	25.760	13.593	17,06

* Población mayor de 21 años.
Fuente: Adaptada de *Wine Handbook 2012*

Estado	Tipo de Estado	Consumo total 2011 (miles de cajas de 9 l)	Población adulta* 2011 (miles de personas)	Consumo per cápita en adultos 2011 (litros)
Nueva York	NC	24.951	14.774	15,20
Nueva 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
Virginia	EC	9.156	5.829	14,14
Ohio	EC	8.730	8.428	9,32
Michigan	EC	8.431	7.352	10,32
Pennsylvania	EC	7.864	9.286	7,62
Carolina del Norte	EC	6.986	6.638	9,47
Arizona	NC	6.866	4.276	14,45
Georgia	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
Oregón	EC	5.207	2.963	15,62
Colorado	NC	4.961	3.668	12,17
Total 20 primeros		252.330	164.723	13,79
Total estados no controlados (NC)		241.190	162.803	13,33
Total estados controlados (EC)		71.170	61.714	10,38
Total EE. UU.		312.360	224.517	12,52

* Población mayor de 21 años.
Fuente: Adaptada de *Wine Handbook 2012*

La distribución del consumo del vino por rango de edad se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 5.10. Segmentación del mercado del vino en EE. UU. por edad (2011)

Generación	Habitual 2011		Habitual 2012		Cambio 11/12
	Millones de personas	%	Millones de personas	%	
Más de 67 (+68)	7,9	17%	12	12%	52%

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

Generación	Habitual 2011		Habitual 2012		Cambio 11/12
	Millones de personas	%	Millones de personas	%	
Baby boomers (49-67)	17,6	38%	40	40%	127%
Generación X (37-48)	10,2	22%	20	20%	96%
Millenials (19-36)	10,6	23%	28	26%	164%
Total generaciones	46,3	100%	100	100%	116%

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

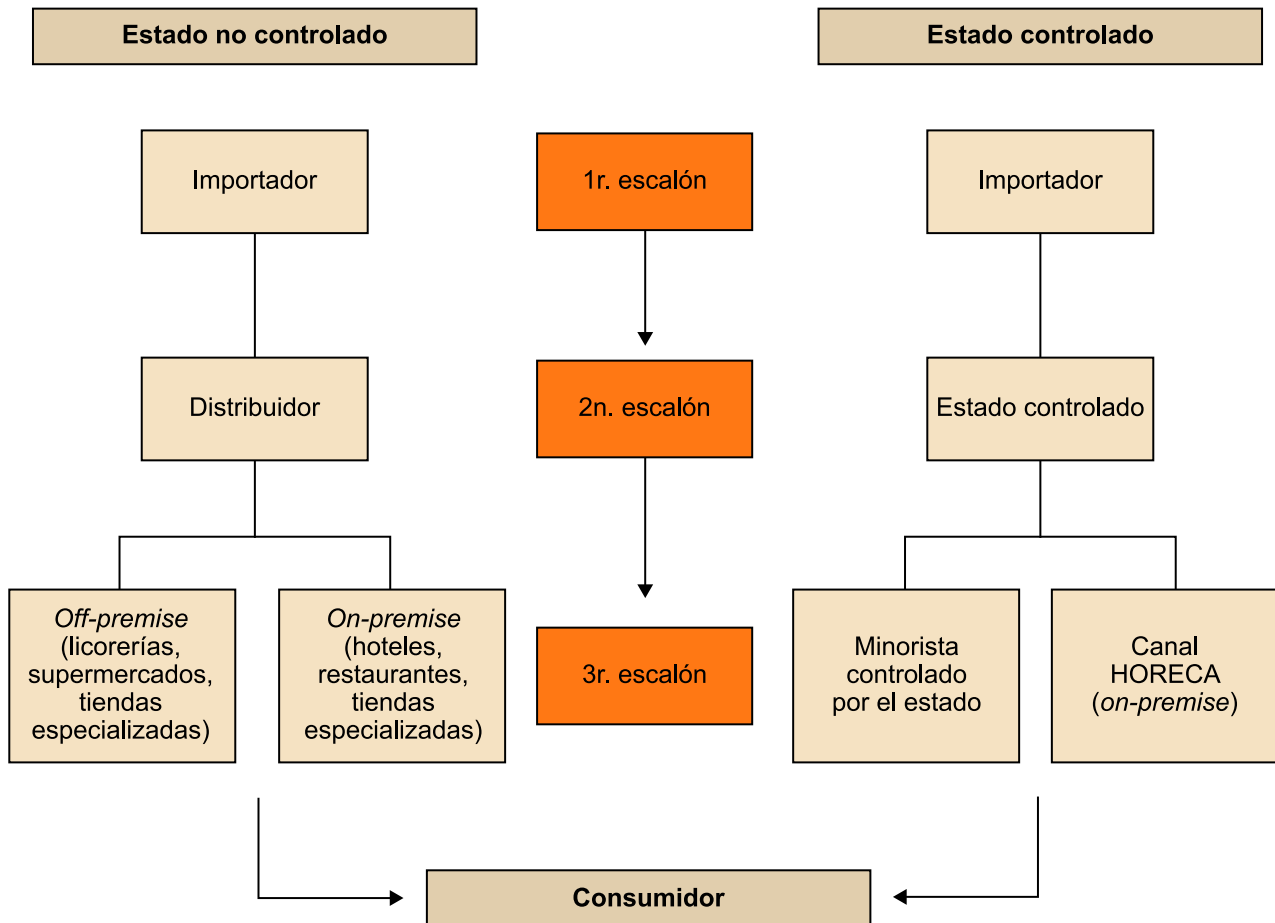
También hay que remarcar que Estados Unidos es el cuarto productor mundial de vino (después de Francia, Italia y el Estado español) y que la cuota de mercado del vino nacional se sitúa en torno al 70% (por lo tanto, solo el 30% aproximadamente es de vinos de importación). El Estado español es el sexto suministrador de vino importado en valor y en volumen con un 6,33% y un 7% de la importación, respectivamente.

Para llegar al mercado americano, tenemos que utilizar de manera obligatoria a un importador con licencia federal, que revende el vino a los distribuidores/mayoristas estatales que revenden a los minoristas. Por lo tanto, nos encontramos con tres intermediarios en el país de destino. Es el denominado **sistema de tres peldaños** (*three tier system*), sistema que nos impide exportar directamente a nuestros consumidores o incluso a los detallistas.

Dependiendo de la regulación encontramos dos tipos de estados, los controlados y los no controlados:

1) **En los controlados**, el mayorista está monopolizado por la Administración estatal y este control puede llegar hasta el minorista.

2) **Los no controlados** son los estados donde solo se aplica sobre el vino un control fiscal, sin participar directamente en la cadena de distribución.



En el canal Horeca se distribuye la quinta parte del volumen total, y la introducción de vinos españoles en las cartas de vinos de los restaurantes americanos va creciendo de manera paulatina, sobre todo en los restaurantes de alto nivel.

El mercado americano es en resumen un mercado saturado, con mucha competencia tanto en precio como en calidad, y por lo tanto será necesaria una estrategia de diferenciación muy bien pensada. También debemos tener en cuenta que el precio EXW del vino español llegará multiplicado por tres al consumidor americano en las tiendas minoristas, y por cinco a la carta de los restaurantes. Además, deberemos tener en cuenta la imposición arancelaria¹⁰ que tendremos en Estados Unidos.

(10)

Tabla 5.11. Aranceles aplicables al vino español importado en EE. UU.

Partida HTSA / producto	Arancel
2204.10.00. Vino espumoso.	0,198 USD/litro
2204.21.50. Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico igual o inferior a 14% vol, en recipientes no superiores a 2 litros. Incluye vino.	0,063 USD/litro

Fuente: United States International Trade Commission (2013). *Harmonized Tariff Schedule of the United States*.

Partida HTSA / producto	Arancel
2204.21.80. Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico superior a 14% vol, en recipientes no superiores a 2 litros. Incluye sherry.	0,169 USD/litro
2204.29.20. Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico superior a 14% vol, en recipientes de más de 2 litros y no superiores a 4.	0,084 \$/litro
2204.29.40. Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico igual o inferior a 14% vol, en recipientes de más de 2 litros y no superiores a 4.	0,224 USD/litro
2204.29.60. Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico igual o inferior a 14% vol, en recipientes de más de 4 litros.	0,14 USD/litro
2204.29.80. Otros vinos (no espumosos) de grado alcohólico superior a 14% vol, en recipientes de más de 4 litros.	0,224 USD/litro

Fuente: United States International Trade Commission (2013). *Harmonized Tariff Schedule of the United States*.

Por lo tanto, el producto tiene que ser bueno y debemos llevar a cabo actividades de promoción puesto que el consumidor americano quiere que lo aconsejen. De este modo, debemos buscar a prescriptores de opinión como el famoso Robert Parker Jr, con su publicación *The Wine Advocate*, y la revista *Wine Spectator*. Una buena crítica de un famoso prescriptor puede ser un gran impulso para conseguir penetrar en el mercado.

Las tendencias del mercado americano son las siguientes:

- Cada día más en Estados Unidos existe una creciente preocupación por los temas de salud, lo que favorece el vino sobre otras bebidas alcohólicas al estar asociado con efectos beneficiosos para la salud (consumido con moderación).
- El vino de uva moscatel está teniendo un gran éxito entre los afroamericanos.
- También están creciendo los vinos rojos dulces.
- Los rosados y los espumosos, así como los ligeros, tienen cada día más interés.
- Los vinos europeos de menos graduación y más equilibrados están ganando terreno.

Puesto que en Estados Unidos no hay ferias de vinos en un ámbito nacional, para promocionar nuestro vino y buscar importadores nos tendremos que dirigir a festivales de vino y gastronomía locales donde participen los importadores (Miami, Boston, Nueva York, Aspen, etc. hacen estos tipos de actos).

3.2. El Plan de marketing internacional

Podéis ver el apartado 6. ("Plan de marketing internacional") del módulo 1.

7) Estrategia internacional de producto

Una vez que ya hemos decidido la gama de producto que exportaremos, teniendo en cuenta las preferencias que hemos detectado mediante el estudio de mercado realizado en nuestros países de destino, y hemos resuelto que las diferentes gamas de vino poseen las siguientes características:

Ved también

Podéis ver el apartado 6.1. ("Estrategia internacional de productos") del módulo 1.

La gama alta:

- vino tinto muy seleccionado,
- muy poca producción,
- la uva se recolecta y se selecciona a mano (cinta transportadora),
- el coste de producción es mucho más alto que en una empresa de masificación,
- gran valor añadido,
- destinado a restaurantes y hoteles de alto nivel (solo canal Horeca).

la gama media-alta:

- poca producción, más optimizada pero sin sobreexplotar,
- gama más comercial,
- destinada a tiendas especializadas, restauración, hoteles;

y la gama media:

- destinada a supermercados y grandes superficies (solo canal distribución).
- Buena relación calidad/precio.

Para definir una buena estrategia de producto, deberemos analizar la adaptación o rediseño de nuestro producto para la exportación, analizar la normativa vigente en cada país y proceder al etiquetado necesario. Asimismo, debemos tener en cuenta el modo en el que efectuaremos el *packaging* de nuestro producto con el fin de protegerlo durante su transporte.

Algunas de las preguntas que nos tendríamos que hacer para definir nuestra estrategia de producto por exportación serían: qué producto exportaremos (a qué nicho de mercado nos queremos dirigir; es complicado iniciar la exportación con todos los productos de la empresa, y lo ideal es buscar un producto que sirva de "punta de lanza" para abrir el mercado y después intentar introducir el resto de los productos); si tenemos que adaptar o no nuestro produc-

to; qué cambios serán necesarios en el etiquetado o el *packaging*; si hace falta o no crear una marca nueva; y si hace falta o no crear un producto nuevo o diferenciado respecto al que tenemos en el mercado nacional.

En el caso del mercado alemán, una vez hemos visto la información sobre el mercado, lo que parece más coherente es intentar entrar en el mercado con el producto de la gama media destinado a distribución, puesto que es el segmento de mercado que más está creciendo en aquel mercado, y analizaremos las normativas en etiquetado. Si tenemos un vino rosado, podríamos introducirnos con este puesto que está teniendo un aumento del consumo importante, y donde encontraremos menos saturación de marcas y productos.

En el caso del mercado americano, apostaremos quizá por exportar el producto de gama alta destinado al canal Horeca, ya que hemos visto que los vinos españoles están entrando progresivamente en este canal.

8) Estrategia internacional de precios

Para analizar la estrategia de precios, lo que debemos tener en cuenta es: ¿nuestro precio es competitivo en el mercado de destino? ¿Qué costes tendremos a la hora de exportar nuestro producto (transportes, aranceles, comisiones intermediarios, etc.)? ¿Estos costes harán que nuestro producto sea todavía competitivo en el mercado de destino?

Tendremos que establecer un pedido mínimo, y una tarifa de precios en euros y otra en dólares en las que se contemplen los precios desde EXW hasta DDP, según el Incoterm que quiera utilizar el comprador.

En el caso de Alemania, teniendo en cuenta que queremos exportar un producto de gama media destinado al segmento de la distribución, tendremos que analizar si nuestro precio una vez en el mercado puede oscilar entre los 4 y los 8 euros. Por lo tanto, a nuestro precio de fábrica le tendremos que añadir el coste del transporte, el margen del intermediario y el IVA. De este modo, podremos estimar a qué PVP se podrá vender nuestro producto en este mercado y, por lo tanto, si este precio será competitivo.

En el caso de Estados Unidos, además del coste del transporte deberemos tener en cuenta los aranceles y las comisiones de las tres figuras que intervienen en la distribución, así como el margen del restaurante. Tal y como se indica en el estudio, el precio al que llegará nuestro producto al cliente final en el restaurante se verá multiplicado por 5. Tenemos que ver si con este precio podrán ser competitivos en una carta de vinos con los otros vinos de importación con los que competimos.

Ved también

Podéis ver el apartado 6.2. ("Estrategia internacional de precios") y 6.2.1. ("Formación del precio de venta en el país destino") del módulo 1.

9) Estrategia internacional de distribución

Para definir correctamente la estrategia de distribución, deberemos analizar primero a qué tipo de canal queremos llegar. Como hemos visto, cada gama de producto de la empresa La Vinícola se dirige a un canal diferente (la gama alta va al canal Horeca, la media al canal de distribución y la media/alta a los dos canales).

También hay que analizar los canales de distribución que hay en el mercado de destino y adaptarnos a estos. En algunos productos y mercados, quizá podremos vender directamente al cliente final pero normalmente tendremos que elegir un intermediario (agente, importador, distribuidor, socio, franquiciado, etc.) que nos represente y nos ponga en contacto con los clientes finales.

En el caso de Alemania, teniendo en cuenta que quieren entrar con el producto de gama media que va destinado al gran consumo, tendremos que buscar un distribuidor que esté introducido en el mundo de la gran distribución, pero dentro de esta, la destinada a supermercados y grandes superficies y no a *discounters* donde nuestra gama sería quizá un poco superior a la que quieren estas cadenas. También habría que analizar las zonas geográficas con escasa presencia de vino español y que según los estudios pueden tener un gran potencial de crecimiento, y buscar allí a nuestros distribuidores.

En el caso de Estados Unidos, no nos quedará más remedio que introducirnos mediante el sistema de distribución del *three tier system* y buscar en primer lugar al importador con licencia federal, que nos abrirá las puertas a los otros dos intermediarios.

10) Estrategia internacional de comunicación

En el caso de la estrategia de comunicación y/o promoción, lo que deberemos analizar será cómo utilizar nuestra web como herramienta de promoción (herramientas de marketing digital), qué revistas especializadas existen para darnos a conocer, qué ferias se llevan a cabo en el país de destino y si es interesante ir (como visitante o expositor). En el supuesto de que la empresa venda sus productos en el canal de distribución (tiendas, grandes superficies, etc.), si se pueden efectuar acciones de promoción en el punto de venta para dar a conocer nuestro producto y/u ofertas de introducción para dar a conocer nuestra marca.

En el caso de Alemania, sería interesante visitar la feria ProWein (tenemos el estudio del ICEX para ver qué tipo de feria es y si puede ser o no interesante para la empresa) e incluso comprobar si se puede asistir como expositor, teniendo en cuenta que el ICEX va **con pabellón oficial** y que sería una buena

Ved también

Podéis ver el apartado 6.3. ("Estrategia de distribución internacional") y 6.3.1. ("Tipos de canales de distribución") del módulo 1.

Ved también

Podéis ver el apartado 6.4. ("Estrategia internacional de comunicación") del módulo 1.

manera de darse a conocer a los posibles distribuidores. Asimismo, una vez en el mercado, estaría bien hacer alguna oferta en el catálogo de los supermercados donde nos queremos introducir, o alguna promoción en el punto de venta

Finalmente, deberemos tener la web en alemán para que el consumidor final se pueda informar sobre nuestro producto, e incluso se podría analizar la venta directa por medio de la web (venta en línea), ya sea directamente a través de nuestra página o de algún *market place* ya existente.

En el caso de Estados Unidos, hasta que no tengamos presencia en el mercado no sería aconsejable iniciar ningún tipo de promoción. Una vez tengamos al importador con licencia, entonces sería interesante intentar contactar con el famoso Robert Parker Jr, e intentar que nos haga una reseña en su publicación *The Wine Advocate* y asistir a alguno de los festivales de vino y gastronomía local donde participan los importadores.

