



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO  
COMERCIAL DE LOS VINOS DE UNA  
BODEGA DE RIOJA EN CHINA.**

Autor: Pedro Francisco Moreno Lorenzo

Director: Carlos E. Boixareu Torres

Madrid

Abril 2014

Pedro Francisco  
Moreno  
Lorenzo

**INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO COMERCIAL DE LOS VINOS DE UNA BODEGA DE  
RIOJA EN CHINA.**



A mi padre,  
por lo que me ha transmitido del mundo del vino.

**Resumen.-**

Con este trabajo se pretende dar una visión clara de las políticas comerciales más interesantes para la introducción y posterior comercialización de los vinos de una bodega familiar de La Rioja en China. Entre ellas se desarrollarán estrategias de introducción y potenciación de la marca, estrategias de negociación con importadores del citado país así como un análisis de los principales pasos a dar para conseguir el pleno desarrollo de sus vinos en el mercado chino.

**Palabras clave.-** Exportación, Rioja, vino, mercado chino, política comercial, marca.

**Abstract.-**

The aim of this Project is to come with a clear overview of the most relevant policies for the introduction and followed marketing of a family-owned winery from La Rioja (Spain) in China. Among them, it will be developed brand strengthening strategies, negotiation strategies with importers of the named country. Furthermore, it will be issued an analysis of the main steps to achieve a full performance of the wines in the Chinese market.

**Keywords.-** Exports, Rioja, wine, Chinese market, business and trade policy, brand.

## **ABREVIATURAS.**

|               |   |
|---------------|---|
| D.O.Ca. Rioja | Denominación de Origen Calificada Rioja         |
| FEGA          | Fondo Español de Garantía Agraria               |
| HORECA        | Hostelería, Restauración y Cafetería            |
| ICEX          | Instituto de Comercio Exterior                  |
| OeMv          | Observatorio español del Mercado del vino       |
| OIV           | Organización Internacional de la Viña y el Vino |
| OCM           | Organización Común de Mercados                  |

## ÍNDICE.

|   |       |
|---|-------|
| 1. Introducción.  | 8-11  |
| 1.1. Justificación y antecedentes del tema.   | 8     |
| 1.2. Objetivo principal y secundarios.  | 10    |
| 1.3. Metodología de la investigación.   | 11    |
| 2. Contenidos.  | 12-48 |
| 2.1. Visión general del sector del vino español. Exportaciones.   | 12    |
| 2.2. Análisis de los principales datos sobre la exportación de los vinos de la D.O.Ca. Rioja en el continente asiático. | 15    |
| 2.3. Descripción de “ <i>Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines</i> ”.                                       | 18    |
| 2.4. Marketing Mix de los vinos de la bodega. Estrategias de diferenciación y potenciación de la marca.                 | 20    |
| 2.4.1. Definición del producto.   |       |
| 2.4.2. Definición del precio.   |       |
| 2.4.3. Definición de la distribución.   |       |
| 2.4.4. Definición de la comunicación/promoción.   |       |
| 2.5. China como mercado potencial para los vinos de la bodega.  | 27    |
| 2.5.1. Visión general del mercado chino del vino.   |       |
| 2.5.2. Segmentación del mercado según zona geográfica y tipo de consumidor.   |       |
| 2.5.3. Canales de distribución. Estrategias de negociación.   |       |
| 2.5.4. Expediente antidumping y antisubvención.   |       |
| 2.6. Principales requerimientos de acceso al mercado para los vinos de la bodega.                                       | 36    |
| 2.7. Definición de la estrategia de exportación, comercialización y desarrollo de la marca.                             | 38    |
| 2.7.1. Análisis competitivo.  |       |
| 2.7.2. Plan de exportación a China de “ <i>Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines</i> ” para 2014.           |       |
| 3. Conclusiones.  | 49-50 |
| 4. Glosario de términos específicos.  | 51-52 |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 5. Bibliografía.             | 53-58 |
| 5.1. Obras científicas.      |       |
| 5.2. Artículos científicos.  |       |
| 5.3. Artículos divulgativos. |       |
| 5.4. Informes de mercado.    |       |
| 5.5. Estadísticas.           |       |
| 5.6. Webgrafía.              |       |
| 6. Índice de gráficos.       | 59    |
| 7. Anexo documental.         | 60-65 |

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Justificación y antecedentes del tema.**

El principal motivo para elegir el tema de este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas ha sido la decisión e intención desde que comencé mis estudios universitarios en ICADE de vincular la formación académica que recibo con uno de mis principales intereses, el mundo del vino, en especial su componente de comercialización exterior. Este interés se debe principalmente a una vinculación familiar profunda con el sector vitivinícola, interés que se ha ido incrementando a medida que he ido creciendo en conocimiento tanto del mundo de la empresa, gracias a mi formación universitaria, como del mundo del vino.

El vino ha demostrado ser un sector que levanta pasiones, pues posee un componente cultural y emocional incuestionable ligado a su historia milenaria, la cual se remonta a los inicios de la civilización en Oriente Próximo (4000 a. d. C.). En nuestro país existe una gran tradición vitivinícola ya que en él desarrollan su actividad alrededor de 5.500 bodegas, las cuales van desde pequeños proyectos familiares hasta grandes grupos empresariales, sin mencionar todo el tejido empresarial que se genera a su alrededor, siendo uno de los principales sectores económicos que forman el sector primario en España. Sin embargo, muchas de estas empresas a veces no siguen la lógica económica y obedecen más a motivos sentimentales, de tradición o a la búsqueda de prestigio. Es, en fin, un negocio en el que se conjuga una pasión que se puede convertir en una buena inversión con alta rentabilidad.

A pesar de la tradición del sector vitivinícola que hay en España, el consumo de vino no ha hecho más que decrecer en las últimas décadas en nuestra población, lo cual obedece a diferentes motivos según distintas fuentes: moda, cambio de hábitos de consumo de bebidas (en alza las bebidas alcohólicas destiladas), falta de conciencia de sector (individualismos), regulaciones estatales (controles de alcoholemia en la conducción), escalada, en ocasiones desmesurada, de los precios o falta de apoyo institucional y sectorial en la promoción de su cultura, entre otros.



Así pues, el foco de atención más importante en la actualidad para conseguir una rentabilidad económica suficiente para desarrollar un proyecto vitivinícola, donde la inversión inicial es muy importante, debe estar dirigido al exterior, donde la mayor parte de los puntos considerados para el desarrollo a nivel nacional cambian considerablemente. Hemos dado pues con una de las partes más importantes de este sector económico, de ahí la relevancia que, a mi entender, tiene este trabajo, el cual consiste en el análisis, estudio, proyección y promoción de una política comercial de exportación desde una visión realista.

La razón por la que decidí centrar el estudio de la comercialización exterior del vino en el continente asiático es doble. Por un lado, porque es en la actualidad el mercado con mayor crecimiento en consumidores de vinos del mundo, en especial en la categoría de vinos *premium* o de alta gama, sin dejar de lado el resto de categorías. La segunda razón es por conocimiento sobre el terreno que tengo del mismo, gracias al período de estudios universitario que pasé en él, concretamente en Taipei (Taiwán), donde descubrí el interés en alza que se tenía por los vinos españoles y la poca representación de los mismos en los principales centros de distribución, donde países como Francia, Italia, Chile, Estados Unidos y Australia concentraban la amplia mayoría de la oferta. La selección de China como mercado donde centrar los esfuerzos de investigación se debe a que a pesar de existir en el continente asiático nuevos mercados que están surgiendo con un gran componente atractivo, pues en ellos la competencia es menor, el mercado chino es aún un mercado con gran potencial donde los consumidores están cada vez más familiarizados con la cultura del vino. Este potencial ha sido puesto de manifiesto en la presentación<sup>1</sup> que dio la consultora Wine Intelligence en la feria ProWein de Dusseldorf.

Por último y fundamental, la decisión de enclavar la bodega objeto del proyecto, Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyard and Wine, en la Denominación de Origen Calificada Rioja se debe principalmente a que es la Denominación de Origen española con mayor proyección de marca a nivel internacional, gracias tanto al esfuerzo de sus bodegas como al institucional, ya que Rioja es la denominación que más presupuesto dedica a este fin.

---

<sup>1</sup> “Life after BRIC: Which are the next emerging markets?” Wine Intelligence. (Año: Marzo 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/09/Wine-Intelligence-ProWein-seminar-Beyond-BRIC-seminar-25.03.2013.pdf>, accedido en Febrero 2014.

## **1.2. Objetivo principal y secundarios.**

Con este trabajo se pretende como objetivo principal dar una visión clara de las políticas comerciales más interesantes para la introducción y posterior comercialización de los vinos de una bodega familiar enclavada en la Denominación de Origen Calificada Rioja en China, así como definir el **plan estratégico de exportación** más adecuado al supuesto.

Para ello, en primer lugar, se realizará un análisis detallado de la situación del sector y del mercado. Con este análisis se extraerán una serie de conclusiones a implementar en nuestro supuesto de inversión.

En segundo lugar, se procederá a definir adecuadamente nuestro producto dirigido al sector de exportación. La definición de nuestro producto vendrá de la mano del estudio de las diferentes políticas de diferenciación y de potenciación de la marca que se estén implementando en la actualidad así como de nuevas tendencias en desarrollo de marketing para “sacarle el mejor partido comercial” a nuestro producto.

En tercer lugar, y como parte fundamental del proceso de decisión estratégico, se indicará el mercado al que se quiere acceder y cómo aproximarnos al mismo. Para ello se analizarán sus componentes más atractivos comercialmente y las diferentes estrategias de negociación con importadores del citado país así como un análisis de los principales pasos a dar para conseguir la plena introducción y desarrollo de sus vinos en el mercado asiático.

### **1.3. Metodología de la investigación.**

Con respecto a la metodología de investigación que se va a poner en práctica en la elaboración de este proyecto, la misma consistirá en una metodología cualitativa estructurada en entrevistas en profundidad y en un análisis profundo de documentación.

Por una parte, se llevará a cabo una labor de documentación y estudio de los principales datos estadísticos que se tienen en la actualidad sobre el mercado del vino, en especial sobre el mercado del vino de la D. O. Ca. Rioja, pues es en ella donde se encuentra la bodega sujeto de estudio. Se hará énfasis en aquellos datos sobre las exportaciones al mercado chino, pues es el objeto de este trabajo.

Con las conclusiones extraídas de esta labor de documentación se elaborará un plan estratégico de acción para la introducción de los vinos de la bodega en China. Para ello se realizará un estudio de marketing en toda su amplitud, en el que la definición del producto, la forma de crear la marca y darle difusión, el análisis del mercado y la identificación de los principales agentes de importación cobrarán una gran importancia.

Será en el campo de las estrategias de negociación comercial, factor clave en la eficacia de cualquier proyecto comercial, donde, debido a la susceptibilidad y confidencialidad de la información se realizarán una serie de entrevistas en profundidad con agentes claves en todo el proceso estratégico de exportación, como pueden ser responsables comerciales de bodegas, responsables técnicos de Oficinas y Cámaras de Comercio de España así como otros expertos en el sector vitivinícola (Observatorio Español del Mercado del Vino). Estas entrevistas permitirán descubrir el por qué<sup>2</sup> de las actuaciones.

Con todo lo anterior, se pretende dar una serie de conclusiones y recomendaciones para todas aquellas bodegas, similares a la objeto de estudio, que pretendan dar salida a sus vinos en el mercado chino con la idea clara de que es en la exportación y en la promoción de su marca donde estará el éxito de su proyecto empresarial y personal.

---

<sup>2</sup> KEEGAN, WARREN J., Y GREEN, MARK. C.. *Global Marketing*. 7ª Edición. Essex (Inglaterra): Editorial Pearson, 2013.

## **2. CONTENIDOS.**

### **2.1. Visión general del sector del vino español. Exportaciones.**

Hablar del vino como un mero producto fruto de una cuidada fermentación del mosto de uvas es limitarse a dar una matiz de la compleja realidad que lo rodea y más aún en España donde el mundo del vino posee una extraordinaria importancia histórica, social y económica. En España existen viñedos en cada una de sus 17 Comunidades Autónomas creando un gran abanico de posibilidades para la definición de productos diferenciales en cualquier mercado pues cada región, y no sólo en las internacionalmente más conocidas, posee unas determinadas características de clima, terruño y variedades de uvas que lo hacen posible.

En la actualidad existen 69 Denominaciones de Origen<sup>3</sup> en el territorio español, regiones donde debido a la calidad y peculiaridades de sus vinos se realiza un especial esfuerzo para darles el apoyo y difusión que merecen. De entre ellas, la Denominación de Origen Calificada Rioja es la más conocida en el mundo no sólo por su larga tradición histórica y marcado empeño por producir vinos de gran calidad, sino porque fue de las primeras y más activas denominaciones de origen en la difusión en el exterior de los vinos enmarcados en ella.

Los vinos españoles han sido exportados durante más de dos milenios, siendo en sus primeros tiempos una de las regiones más importantes como proveedores del resto del Imperio Romano. Con respecto a la Edad Media, también los vinos españoles tuvieron un marcado carácter exportador pues eran unos de los más utilizados en las celebraciones religiosas de la Iglesia Católica en toda Europa. En la actualidad, el millón de hectáreas<sup>4</sup> cultivadas de viñedos en España lo convierten en la zona más extensa de viñedos del mundo. A pesar de ello, como consecuencia del clima principalmente seco, a excepción de ciertas zonas en el norte de la península, la

---

<sup>3</sup> Ver Ilustración Denominaciones de Origen de los Vinos de España en Anexo.

<sup>4</sup> La superficie de viñedo de España es de 1.018 miles de ha., aunque esta cifra va tendiendo a la baja en un 13% desde 2008, según datos de la OIV (International Organisation of Vine and Wine). "Statistical report on world viticulture – 2013." International Organisation of Vine and Wine (OIV). (Año: Junio 2013) <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?rubricId=44538631-7ad2-49cb-9710-ad5b957296c7>, accedido en Febrero 2014.

producción se ha venido encontrando por detrás de otras regiones de gran tradición e importancia productora como Francia e Italia.

Según el Observatorio Español del Mercado del Vino, en adelante OeMv, España se sitúa como líder en la bajada del consumo *per capita* en términos relativos desde el año 2000 con una tasa del – 4,6%. “*Pese a ser líder mundial en superficie de viñedo y convertirse probablemente este año (2013) en líder también en producción y seguramente en 2014 en mayor exportador en volumen, el consumo nacional es relativamente escaso y ha disminuido más que la media*”<sup>5</sup>. Según datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (en adelante OIV)<sup>6</sup>, el consumo de vino en España se sitúa en 19,9 litros por persona al año, lo cual significa que España se encuentra muy por detrás de otras regiones europeas como Luxemburgo, Francia y Portugal, donde su tasa de consumo es de 50,7 l, 47,7 l y 42,5l respectivamente (Ver Tabla Consumo *per capita* en el mundo en Anexo).

Así pues, atendiendo a la caída en el consumo español de vino resulta complicado justificar políticas de reforzamiento de las ventas nacionales. El objetivo de toda bodega tiene que ser claro, deben realizar todos sus esfuerzos en las exportaciones, no considerándolas como una mera salida a los excedentes del mercado nacional, pues es en el exterior, donde a pesar de la caída en el consumo como consecuencia de la crisis económica global, el consumo de vino está recuperando su tendencia al crecimiento<sup>7</sup>.

Con respecto a las exportaciones que suponen ya más del doble del consumo interno, y aunque las previsiones para 2014 sean, como anteriormente se ha mencionado, de liderar las exportaciones mundiales en volumen, en 2013 España se situó como tercer país exportador tanto en volumen como en valor en euros con 1729,6 millones de litros con un valor de 2409,7 millones de euros. Estos últimos datos<sup>8</sup> reflejan uno de los

---

<sup>5</sup> “Consumo *per capita* en el mundo – OIV.” Observatorio Español del Mercado del Vino. <http://www.oemv.es/esp/consumo-de-vino-per-capita-en-el-mundo-oiv-980k.php>, accedido en Febrero 2014.

<sup>6</sup> “Statistical report on world viticulture – 2013.” International Organisation of Vine and Wine (OIV). (Año: Junio 2013) <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?rubricId=44538631-7ad2-49cb-9710-ad5b957296c7>, accedido en Febrero 2014. Se adjunta gráfico en Anexos.

<sup>7</sup> “Statistical report on world viticulture – 2013.” International Organisation of Vine and Wine (OIV). (Año: Junio 2013) <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?rubricId=44538631-7ad2-49cb-9710-ad5b957296c7>, accedido en Febrero 2014. Se adjunta gráfico en Anexos.

<sup>8</sup> “Elementos de coyuntura vitivinícola mundial en 2013 – presentación ppt”. International Organisation of Vine and Wine (OIV). <http://www.oiv.int/oiv/info/espoint2013>, accedido en Febrero 2014.

principales problemas de los vinos españoles en el exterior, que a pesar de tener una gran calidad, sus precios están muy por debajo de la media de las principales zonas vitivinícolas en el mundo. Sin embargo, esta situación está poco a poco cambiando, pues ya desde 2012 se ha producido un importante aumento en precio ya que aunque el volumen exportado cayó un 23% con respecto a 2012, su equivalencia en valor subió un 3% (de 2340,6 a 2409,7 millones de €).

En conclusión, será en el exterior donde el sector del vino español deberá dirigir todos sus esfuerzos, debiendo las bodegas españolas cambiar su modelo de crecimiento para competir mejor en el mundo. Para ello las bodegas españolas tendrán que tener en cuenta que no es con el vino a granel, el cual refleja un gran parte de las exportaciones de vino español, con el que a la larga se logra una mayor competitividad internacional. Gracias a la calidad de los vinos españoles, estos deben dirigir todos sus esfuerzos a la comercialización de vino embotellado, donde el margen de beneficio es mayor, especialmente el adherido a alguna de las denominaciones de origen, las cuales aseguran la calidad de los mismos, abandonando la competencia en precio, donde Chile y Australia están siendo especialmente agresivos, y redirigiéndose hacia una competencia en diferenciación<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> GHEMAWAT, P., Y DE LA MATA LÓPEZ, T.. “Internacionalización española. Problemas comerciales y perspectivas.” Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 387 (Año: 2013). Págs. 109-118

## **2.2. Análisis de los principales datos sobre la exportación de los vinos de la D.O.Ca. Rioja en China.**

Una vez analizada la situación actual del sector del vino español, resulta necesario acercar los datos a la realidad objeto de este trabajo. Así, es necesario conocer el contexto geográfico y económico en el cual se ha de enmarcar la bodega tipo para de esta forma concretar las diferentes políticas a implementar para la introducción y desarrollo comercial de sus vinos en China.

La bodega, objeto de estudio, se encuentra situada en las inmediaciones de Logroño, La Rioja, estando sus vinos además inscritos en la Denominación de Origen Calificada Rioja. Por consiguiente, es relevante analizar y sacar una serie de conclusiones sobre los datos más actualizados de exportaciones de los vinos enmarcados en esta Denominación que cuenta con 581 bodegas<sup>10</sup> en la actualidad, número que ha ido decreciendo en los últimos años como consecuencia de la coyuntura económica por la que está pasando el sector, y en concreto de las exportaciones al país objetivo del plan de exportación, China.

Los vinos de la D.O.Ca. Rioja han logrado en 2013 un record histórico de ventas, superando incluso la cota más alta registrada antes de la crisis económica que produjo un enfriamiento de las mismas. Así lo ha confirmado una Nota de prensa<sup>11</sup> del Consejo Regulador de la Denominación, las ventas de Rioja en 2013 ha sido de más de 277 millones de litros, casi un 4% superiores a las de 2012, lo cual indica una clara recuperación del sector. Esta recuperación no sólo se debe al continuo crecimiento en el comercio exterior sino a una recuperación del consumo nacional, pues las ventas nacionales registraban en los últimos años tasas negativas de crecimiento.

Aunque en la actual coyuntura económica internacional el consumo de ciertos productos entre los que se encuentra el vino ha disminuido en regiones que están acusando la crisis,

---

<sup>10</sup> “Estadísticas 2012. El Rioja en cifras.” Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja, (Año: 2013) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/Estadisticas\\_Rioja\\_2012.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/Estadisticas_Rioja_2012.pdf), accedido en Enero 2014.

<sup>11</sup> “Nota de prensa – 07 Febrero 2014”. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: Febrero 2014) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS\\_RIOJA2013\\_NP1%26CUADROS.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS_RIOJA2013_NP1%26CUADROS.pdf), accedido Febrero 2014.

como es el caso de los países europeos, “Rioja ha demostrado su capacidad de penetración en los principales mercados, fruto sin duda del reconocimiento de la gran calidad y prestigio que ostentan sus vinos según consumidores de todo el mundo”<sup>12</sup> así como del importante apoyo económico institucional que se está realizando por parte de la Denominación de Origen. Con respecto a estas inversiones, el Consejo Regulador de la Denominación se comprometió a invertir durante el año 2013 ocho millones de euros con el fin de potenciar la imagen de la marca Rioja en el exterior a través de un Plan estratégico de promoción<sup>13</sup>, inversión que finalmente ha visto recompensado el esfuerzo dados los resultados récord de ventas contabilizados a final de año. Para el año 2014, el Pleno del Consejo Regulador aprobó en Enero la dotación de un presupuesto<sup>14</sup> de 9,22 millones de euros (65% del presupuesto de la Denominación para 2014) para la continuación del Plan de Promoción, lo cual refleja un marcado compromiso con el desarrollo exterior de sus vinos, del cual se esperan tan buenos resultados como los obtenidos el pasado año.

Ha sido en los vinos con crianza (Crianzas, Reservas y Grandes Reservas) donde se ha producido el mayor incremento de las ventas, un 5,19%, impulsado no sólo por la recuperación del mercado español sino también por los incrementos de las ventas de los grandes vinos de Rioja en el exterior. El hecho de que Rioja se haya especializado en esta categoría de vinos, cuya crianza en barrica es un factor clave en la creación de valor del producto, ha logrado que la denominación se sitúe en una posición mejor en el segmento de mercado de mayor valor añadido.

En relación a las exportaciones<sup>15</sup>, la cifra de ventas supera ya los 100 mill. de litros (102,1 M. de l, un +5,39%), lo que lleva la cuota de participación de la exportación hasta el 36,9% de las ventas totales de Rioja. Los principales mercados de la

---

<sup>12</sup> “Nota de prensa – 07 Febrero 2014”. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: Febrero 2014) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS\\_RIOJA2013\\_NP1%26CUADROS.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS_RIOJA2013_NP1%26CUADROS.pdf), accedido Febrero 2014.

<sup>13</sup> “Boletín del Consejo Regulador N° 86: Especial Plan de Promoción Internacional 2013.” Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja, (Año: 2013) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/BOLETIN\\_CONSEJO\\_86.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/BOLETIN_CONSEJO_86.pdf), accedido en Enero 2014.

<sup>14</sup> “Rioja destinará 9 millones de euros a promoción de marca, un 65% del presupuesto para 2014.” VINETUR La Revista Digital del Vino. (Año: 13 Diciembre 2013) <http://www.vinetur.com/2013121314131/rioja-destinara-9-millones-de-euros-a-promocion-de-marca-un-65-del-presupuesto-para-2014.html>, accedido en Enero 2014.

<sup>15</sup> “Nota de prensa – 07 Febrero 2014”. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: Febrero 2014) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS\\_RIOJA2013\\_NP1%26CUADROS.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS_RIOJA2013_NP1%26CUADROS.pdf), accedido Febrero 2014.



denominación son Reino Unido, Alemania, Estados Unidos y Suiza, concentrando el 70% de la exportación de Rioja. El mayor incremento porcentual de ventas (+31,72%) lo ha registrado Bélgica, situado en el 7º puesto, mientras que se incorporan este año entre los diez mayores importadores de Rioja Canadá en el puesto 9º y Rusia en el puesto 10º con el segundo mayor incremento de ventas (+30,45%).

Figura 1: Principales países importadores de vinos de la D.O.Ca. Rioja

| <b>EXPORTACIÓN 2013 POR PAÍSES (EN LITROS)</b> |                        |                  |                  |
|--|------------------------|------------------|------------------|
| <b>PAIS</b>                                    | <b>VENTAS (LITROS)</b> | <b>% S/ 2012</b> | <b>% S/TOTAL</b> |
| 1. REINO UNIDO                                 | 32.793.812             | 0,14             | 32,09            |
| 2. ALEMANIA                                    | 18.391.668             | -1,80            | 18,00            |
| 3. ESTADOS UNIDOS                              | 10.472.154             | 18,35            | 10,25            |
| 4. SUIZA                                       | 6.252.619              | 8,22             | 6,12             |
| 5. HOLANDA                                     | 3.702.715              | 20,83            | 3,62             |
| 6. SUECIA                                      | 3.324.528              | 2,43             | 3,25             |
| 7. BELGICA                                     | 3.133.993              | 31,72            | 3,07             |
| 8. CHINA                                       | 2.360.471              | -2,52            | 2,31             |
| 9. CANADÁ                                      | 2.278.831              | 18,59            | 2,23             |
| 10. RUSIA                                      | 2.174.972              | 30,45            | 2,13             |
| RESTO PAISES                                   | 17.298.821             | 7,04             | 16,93            |
| <b>TOTAL 2013</b>                              | <b>102.184.584</b>     | <b>5,39</b>      | <b>100%</b>      |

Fuente: Consejo Regulador de la D. O. Ca. Rioja<sup>16</sup>

Con respecto a China, son numerosas las bodegas que han comenzado a exportar a este país, en especial en la región este, muchas de las cuales ya tienen asentadas sus divisiones comerciales, convirtiéndose en uno de los mercados objetivo con mayores expectativas de crecimiento en los próximos años, pues aunque 2013 se ha estabilizado en 2,36 millones de litros con una pequeña desaceleración, durante los pasados cuatro años tuvo una tasa de crecimiento exponencial, “registrando en 2012 el mayor aumento de ventas (38,1%)”<sup>17</sup> pasando de ser del décimo país importador al séptimo en un año.

<sup>16</sup> “Nota de prensa – 07 Febrero 2014”. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: Febrero 2014) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS\\_RIOJA2013\\_NP1%26CUADROS.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS_RIOJA2013_NP1%26CUADROS.pdf), accedido Febrero 2014.

<sup>17</sup> “Memoria 2012.” Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja, (Año: 2013) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/MemoriaConsejo\\_2012.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/MemoriaConsejo_2012.pdf), accedido en Enero 2014. Pág. 63.

### **2.3. Descripción de “Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines”.**

El fin de este proyecto, como se ha mencionado en la parte introductoria, consiste en dar con las claves de los pasos realistas que una bodega mediana debería poner en práctica para introducir y desarrollar comercialmente sus vinos en un mercado competitivo con mucha proyección de crecimiento como el chino. Para ello es preciso conocer la bodega tipo para así ver sus posibilidades, carencias y ventajas competitivas.

*Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines* se encuentra ubicada en las inmediaciones de Logroño, La Rioja, dentro de su término municipal. Es una bodega creada en el año 2000 y cuyos vinos están adscritos a la Denominación de Origen Calificada Rioja. La comercialización de los mismos se desarrolla tanto a nivel nacional como a nivel internacional, aunque en este último ámbito sólo se está exportando a países de la Unión Europea, donde se tiene una marca bastante asentada. En tanto que el mercado nacional a la vez que competitivo está en horas bajas como consecuencia de la caída en el consumo y de la crisis económica actual, la intención de los propietarios de la bodega es dirigir sus vinos a mercados más atractivos y con mucha proyección de crecimiento, siendo el mercado asiático su mayor foco de interés.

El origen de sus vinos es en un 60 % de viñedos propios, que se encuentran en las fincas circundantes a la bodega sumando unas 110 ha., y en un 40% de viñedos colaboradores (se les compra la uva) sobre los cuales el equipo técnico de la bodega realiza un especial seguimiento para garantizar la calidad del producto. En cada vendimia, entran en la bodega alrededor de un millón de kilos de uva de las variedades Tempranillo, Mazuelo y Graciano, los cuales a través del proceso productivo con una tasa de rendimiento del 75% dan lugar a 750.000 litros de vino. Una vez embotellado se obtienen un millón de botellas, 400.000 de las cuales corresponden a un vino de año de la variedad Tempranillo y las otras 600.000 a un vino crianza, en el que se hayan integradas las variedades de Tempranillo, Mazuelo y Graciano.

El vino de año sale al mercado en Marzo del año siguiente al que se han vendimiado las uvas en él vinificadas, mientras que el crianza, en tanto que la Denominación de Origen exige para los crianzas un período de crianza en bodega de 1 año, sale al mercado a los dos años de la vendimia, es decir, sale de depósito en Marzo del año siguiente (como el

de año), entra en barrica durante un año y tras unos meses de preparación, embotellado y afinado en botella sale al mercado en Septiembre. Como particularidad, decir que las barricas donde se elaboran los vinos de esta bodega son barricas de roble francés Allier de primera línea en aras de aportar valor añadido y diferencial al producto.

Por consiguiente, en Marzo de 2014 se dispone en la bodega para comercializar el vino de año 2013 y el vino crianza 2011. Con respecto a los precios, el precio *ex Works* del vino de año es de 3,5 euros/botella y el del crianza es de 6 euros/botella. En tanto que se pretenden vender en su totalidad (400.000 botellas del vino de año y 600.000 botellas del vino crianza), se espera obtener unas ventas de 5 millones de euros. Con respecto al margen de beneficios por cada botella, el vino de año tiene un margen del 24%, mientras que el vino crianza posee un margen del 37,5%. La formación del beneficio<sup>18</sup> se detalla de la siguiente forma:

Figura 2: Esquema de la generación del beneficio de la Bodega.

|                                      | Vino de Año | Vino Crianza | Total bodega |
|--------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Precio ex Works</b>               | 3,5         | 6            |              |
| <b>Ventas</b>                        | 1400000     | 3600000      | 5000000      |
| <b>Coste materias primas</b>         | 0,9         | 0,9          |              |
| <b>Coste imputado de barrica</b>     | 0           | 0,5          |              |
| <b>Coste materiales</b>              | 0,75        | 0,85         |              |
| <b>Coste variable total</b>          | 1,65        | 2,25         |              |
| <b>Coste fijo (gastos generales)</b> | 1           | 1,5          |              |
| <b>Coste total por botella</b>       | 2,65        | 3,75         |              |
| <b>Margen de beneficio</b>           | 24%         | 37,5%        | 34%          |
| <b>Beneficio por botella</b>         | 0,85        | 2,25         |              |
| <b>Unidades</b>                      | 400000      | 600000       |              |
| <b>Beneficio final (EBITDA)</b>      | 340000      | 1350000      | 1690000      |

Fuente: Elaboración propia.

Por último, con respecto al equipo humano que trabaja en la bodega, éste está compuesto por 24 personas: 4 en campo, 12 en bodega, 4 en Departamento de Administración y 4 en el Departamento Comercial.

<sup>18</sup> La exposición de los diferentes componentes que forman el beneficio de la bodega ha sido realizada gracias al conocimiento de datos reales del sector que han sido obtenidos a través de varias conversaciones con profesionales del sector vitivinícola.

## **2.4. Marketing Mix de los vinos de la bodega. Estrategias de diferenciación y potenciación de la marca.**

Una vez analizado el contexto económico del sector al cual pertenece la bodega objeto de estudio y definidas las grandes líneas de la empresa, resulta determinante entrar a conocer más a fondo el producto, es decir, el vino que va a estar destinado a exportación al mercado asiático.

Cualquier consumidor cuando se dirige a un establecimiento de venta para realizar una adquisición de un vino compra la satisfacción de una experiencia, de una necesidad social, de un interés, de una ilusión, entre otras; siendo pues clave conocer cómo los clientes van a apreciar de forma subjetiva el producto. En esa apreciación cobran un papel muy importante la imagen del producto, es decir, el tipo de botella, la etiqueta, también el precio marcado del mismo, si existen promociones y la forma de comunicarlas y otras herramientas de difusión. Así pues, *“lo que el cliente compra no es solamente un producto en el estricto sentido de la palabra sino un marketing mix coherente que incluye un precio, un circuito de distribución y una comunicación”*<sup>19</sup>. Por consiguiente será necesario analizar cada una de estas partes del marketing mix<sup>20</sup> de los vinos de *Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines*.

### ***2.4.1. Definición del producto.***

El producto de la bodega objeto de estudio se compone de dos vinos de características intrínsecas diferentes, con sus correspondientes botellas, etiquetas, cápsulas, tapones, embalaje y, no por último menos importante, la marca.

Respecto a las características intrínsecas de los vinos, el vino de año es un producto resultado de la fermentación del mosto de uvas de la variedad Tempranillo, que ha pasado a través de un controlado proceso de vinificación y que tras unos meses en depósito de acero inoxidable se pasa a embotellar en las instalaciones propias de la bodega. Sus características organolépticas son las de un vino joven de la variedad

---

<sup>19</sup> ROUZET, E., Y SEGUIN, G.. *El marketing del vino. Saber vender el vino*. Editorial Mundiprensa, 2005. Pág.37.

<sup>20</sup> KEEGAN, WARREN J., Y GREEN, MARK. C.. *Global Marketing*. 7ª Edición. Essex (Inglaterra): Editorial Pearson, 2013. Págs. 308 – 465.

Tempranillo con un color púrpura y vibrante, fresco a la vez que profundo en aromas a fruta e intenso en boca (muy expresivo), donde, a pesar de tener un grado alcohólico elevado (14°), el grado alcohólico está perfectamente ensamblado. Por otra parte, el vino crianza es un producto resultado de una vinificación similar al del vino de año con la salvedad de que incluye las variedades de Mazuelo y Graciano que, en lugar de entrar en botella tras unos meses en depósito, se traslada a barricas de roble francés para un proceso de crianza de un año que le aportará una serie de complejidades que harán de él un producto más diferencial. Sus características organolépticas son las de un vino con mayor complejidad que el joven, pero que gracias a su cuidada elaboración no ha perdido frescura y gustosidad, posee notas características de las otras dos variedades que complementan al Tempranillo y la madera se percibe en boca muy redondeada, su color torna ya más a un morado rojizo. Si bien la calidad de los vinos de la bodega es muy buena, lo cual es esencial para conseguir un producto con futuro comercial, no es suficiente para venderlo, ya que la misma *“debe de ser percibida por el cliente en coherencia con el conjunto de elementos del marketing de la marca”*<sup>21</sup>.

Con respecto a la botella<sup>22</sup>, cada vino posee un tipo de botella. Mientras que el vino de año tiene una botella estilo bordelesa de hombros rectos y estilizada, en aras de hacerla más dinámica y atractiva, el vino crianza posee una botella troncocónica (más ancha en los hombros y más estrecha en el fondo) que aporta una percepción de elegancia a la vez que diferenciación del tipo tradicional de botellas (modelos bordelés y borgoñés tradicionales). Prestar atención en la elección de la botella del vino es uno de los hitos claves en la definición del producto, pues es la botella y su estilo el primer reflejo de la promesa que el vino hace al consumidor cuando éste se fija en el lineal de una tienda.

La etiqueta será el signo identificativo del producto y la principal fuente de información al consumidor sobre el producto. Por ello, la misma deberá pasar una serie de controles para la protección de las marcas y de los consumidores. La elección de la etiqueta debe realizarse con suma inteligencia pues será, junto con la marca, con lo que el consumidor se quedará en la memoria y posibilitará no sólo una segunda compra sino también la prescripción clara del vino a otros consumidores. Para la elección del diseño habrá que

---

<sup>21</sup> ROUZET, E., Y SEGUIN, G.. *El marketing del vino. Saber vender el vino*. Editorial Mundiprensa, 2005. Pág. 38.

<sup>22</sup> RIBOULET, J. M., Y ALEGOET, C.. *Aspectos prácticos sobre el embotellado y taponado de los vinos*. Macon (Borgoña): Editorial Bourgogne – Publications, 1986.

tener en cuenta al consumidor al que está dirigido el vino, no dejándose llevar por los gustos del propietario. Así pues, los propietarios de *Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines* en el año 2000 encargaron a una agencia de publicidad y relaciones públicas su diseño, el cual aunque muy costoso ha resultado ser determinante en la comercialización de los vinos de la bodega hasta la fecha. Como en la actualidad el interés de la bodega es dirigir sus vinos al mercado chino se deben realizar una serie de modificaciones a la etiqueta que se explicarán posteriormente.

Con respecto a la cápsula y al tapón, no son meros elementos funcionales que permiten que no se salga el vino de la botella y su conservación. Estos no se deben dejar al arbitrio de la oportunidad del momento, se deben elegir para que estén en armonía con el resto del diseño. Especialmente habrá que tener cuidado con el tapón el cual habrá de estar en sintonía con la calidad del vino. Siendo la calidad de los vinos de esta bodega alta, el tapón de corcho lo deberá ser también, pues aunque se incurra en mayores costes, se evitarán futuros problemas.

Con respecto al embalaje, las cajas de 6 botellas en las cuales se transportan los vinos de la bodega son cajas que únicamente cumplen con los requisitos técnicos para el cuidado del vino, sin hacer especial énfasis en su diseño, pues son pocos los consumidores finales que verán las mismas. Lo que aquí resulta importante es que aguanten un transporte de larga distancia, como es el que se planea para la distribución de los vinos.

Llegados a este punto cabe hablar de la marca<sup>23</sup>, elemento imprescindible en la definición del producto que es el vino. La marca, que en el mundo del vino suele hacer referencia al nombre de viñedos, de los propietarios, de la empresa titular de la bodega... , debe estar cuidadosamente escogida, ser fácilmente recordable, pues esa es su principal función, hacer de nexo de unión entre la experiencia que ha experimentado el consumidor con el recuerdo que de ella quede, y ser internacional, pues en un mercado como el del vino donde no existen barreras a la comercialización y la competencia es grande, las bodegas no pueden arriesgarse a operar en un mercado

---

<sup>23</sup> Con respecto al nombre de los vinos, se ha preferido para este trabajo no determinar la marca, pues la definición concreta de una marca requiere una investigación, estudio y estructuración de ideas que se escapa para la amplitud de este trabajo. Sin embargo, cabe decir que, aunque los vinos van a ser comercializados en China, no es necesario que la marca sea en chino. Se preferirá la marca internacional que se posea y se proveerá de una traducción en chino en la contra-etiqueta para la mejor comprensión del consumidor.

determinado, con lo cual habrá que tener en cuenta al consumidor internacional en la definición de la misma.

*“La estrategia de marca en el mundo vitivinícola concierne en general a la comunicación en un nombre. Omite a veces asociarlo con un marketing mix coherente. Es obvio que no puede ir el uno sin el otro para el desarrollo duradero de la marca”<sup>24</sup>*, el cual llevará tiempo y medios por lo que habrá que programarse con perspectiva. En el caso de la bodega objeto de estudio, el desarrollo de la marca a nivel nacional se ha logrado y a nivel europeo se está asentando, siendo el periodo desde que se pusieron en práctica las primeras acciones de desarrollo de la marca de unos 13 años. Sin embargo, en el nuevo mercado al que se quiere acceder no se posee tal reconocimiento, luego éste será uno de los puntos clave sobre los que trabajar.

#### **2.4.2. Definición del precio.**

El precio es una de las variables sobre las que se debe prestar más atención en el sector vitivinícola. Históricamente, el vino se podía llegar a considerar un bien casi de primera necesidad<sup>25</sup>, siendo consumido por una amplia mayoría de la población y en una cantidad importante, por ejemplo en España, y no hace falta remontarse mucho, en el año 2000 se consumían por habitante unos 35 litros<sup>26</sup> de vino al año. Sin embargo, la situación ha cambiado drásticamente pasando a considerarse el vino como un bien “de lujo” que sirve para satisfacer necesidades<sup>27</sup> de placer, pertenencia social o de reconocimiento. Estas son nuestras más básicas motivaciones y es en el vino donde encontramos multitud de ejemplos de cómo se desarrollan. *“Como búsqueda de reconocimiento, es donde el vino adquiere realmente propiedad. El vino ha jugado un papel, a lo largo de la historia, como bebida para banquetes y celebraciones, cuando*

---

<sup>24</sup> ROUZET, E., Y SEGUIN, G.. *El marketing del vino. Saber vender el vino*. Editorial Mundiprensa, 2005. Pág. 46.

<sup>25</sup> BAEZA, C. *Disfrutar el vino*. Madrid: Editorial LIBSA, 2005.

<sup>26</sup> “Consumo *per capita* en el mundo – OIV.” Observatorio Español del Mercado del Vino. <http://www.oemv.es/esp/consumo-de-vino-per-capita-en-el-mundo-oiv-980k.php>, accedido en Febrero 2014.

<sup>27</sup> KEEGAN, WARREN J., Y GREEN, MARK. C.. *Global Marketing*. 7ª Edición. Essex (Inglaterra): Editorial Pearson, 2013. Pág. 322

*las personas querían recompensar a ellas mismas u a otras, lo cual perdura hoy en día”<sup>28</sup>.*

Así pues es necesario analizar cuál es la impresión que genera el precio del producto en el consumidor, pues en la mayoría de los casos estará ligado con la percepción que de un producto se tiene de su calidad. En el caso de los vinos de la bodega analizada, el precio ex Works del vino de año es de 3,5 euros y del vino crianza de 6 euros. Aunque a primera vista estos precios no parecen altos, pues simplemente cubren los costes de producción y dejan un margen de beneficio razonable, el precio relevante para estudio será el precio final a los consumidores, es decir, el precio que aparecerá en las tiendas, las grandes superficies y el canal HORECA. En media, los vinos de la bodega están entre 6 y 7 euros el vino de año y entre 12 y 13 euros el vino crianza en tienda, entre 10 y 12 euros el vino de año y entre 16 y 18 el crianza en el canal HORECA, salvo excepciones en algunos restaurantes donde llegan a alcanzar precios de hasta 25 euros, lo cual es necesario controlar por la propiedad, pues aunque ellos ya han vendido el vino, deben controlar el precio al que sus consumidores finales lo encuentran para no llevar a los mismos a confusiones. Para el supuesto de la exportación, los precios ascenderán dramáticamente en el mercado asiático, fruto de los muchos costes, márgenes de intermediarios e impuestos en los que se incurre. Esto último será estudiado posteriormente una vez se analice el mercado objetivo.

#### **2.4.3. Definición de la distribución.**

En cuanto a los canales de distribución, las ventas de la bodega se centran sobre todo en los tradicionales HORECA, supermercados de grandes superficies y tiendas especializadas. En ellos, el Departamento comercial de la bodega ha venido realizando una labor muy buena, posibilitando la situación de los vinos en los mejores establecimientos en coherencia con la calidad de los vinos. Es de destacar que como muestra el informe *Market Trends de la Consultora Nielsen*<sup>29</sup> para el año 2013 se

---

<sup>28</sup> HALSTEAD, L.. “Consumer trends in the wine industry for 2013”. Winebiz, Australasia’s wine industry portal – Wine & Viticulture Journal. (Año: Enero/Febrero 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/07/Wine-Intelligence-Wine-Viniculture-Journal-Jan-Feb-2013.pdf>, accedido en Febrero 2014.

<sup>29</sup> “Informe Market Trends de Nielsen sobre ventas en libre servicio”. Observatorio Español del Mercado del Vino. (Año: Enero 2014) <http://www.oemv.es/esp/informe-market-trends-ano-2013-1036k.php>, accedido en Marzo 2014.



produjo un extraordinario desarrollo de las ventas en valor de vino tranquilo en libre servicio, creciendo con respecto al pasado año un 4,9%. Este hecho confirma la decisión de la bodega de apostar por este tipo de canal de distribución que aunque no tan glamuroso como la tienda especializada supone una parte muy importante de las ventas nacionales.

Con respecto a la exportación, la persona encargada de la misma ha sabido durante estos últimos años establecer fuertes lazos comerciales con distribuidoras importantes en Alemania, Reino Unido, Dinamarca y Suecia, a través de continuas visitas a los mismos, y de ellos a las instalaciones de la bodega en Logroño, y de la participación en ferias comerciales del sector como Prowein en Dusseldorf (Alemania) y London Wine en Londres (Reino Unido).

#### ***2.4.4. Definición de la comunicación/promoción.***

Como cuarto y último elemento del marketing mix del vino, la comunicación es el instrumento que utiliza la bodega para dirigirse a su clientela de forma que esta pueda visualizar, percibir y descubrir todo aquello que a la empresa le interesa mostrar para conseguir la compra de una botella y la futura fidelización del consumidor. Esta comunicación estará formada por aquellos mensajes informales que dan los trabajadores de la compañía al entorno exterior (comunicación interna), por la imagen de la empresa en cuanto a instalaciones, nombre, logotipo y página web (elemento cada vez más clave) y por la comunicación en medios como la prensa, las revistas especializadas o aquella que se realiza en ferias comerciales u otro tipo de eventos desde el stand.

Desde su fundación, la bodega ha tenido claro el gran papel que tiene la imagen que de los vinos y la bodega tienen los consumidores para el aumento de las ventas. Así, con la primera cosecha se realizó una campaña fuerte de comunicación que se contrató a una importante empresa de publicidad. Esa campaña estuvo compuesta por artículos en prensa nacional, regional y en revistas especializadas, así como se organizó la asistencia a varias ferias comerciales nacionales e internacionales y se invitó a periodistas y demás posibles prescriptores a catas en las instalaciones de la bodega. Tras este primer esfuerzo económico en la promoción de los vinos, cada año se realizaba una campaña en prensa pero de menor entidad, dedicándose principalmente los fondos a la asistencia

con stand de ferias internacionales (Prowein y London Wine). Sin embargo, en tanto que las ventas se han nivelado a pesar de las promociones realizadas, el equipo director está pensando en aprovechar la entrada en un nuevo mercado para realizar otra campaña de comunicación de gran envergadura. La misma se tratará posteriormente.

## **2.5. China como mercado potencial para los vinos de la bodega.**

### ***2.5.1. Visión general del mercado chino del vino.***

Una vez realizado el análisis interno de la empresa junto con el de sus productos, es el momento de estudiar el mercado objetivo, es decir, ver cuáles son las características más significativas del mercado chino para así, cuando se tenga un conocimiento de él, desarrollar la estrategia de exportación a este país de los vinos de la bodega.

China era considerada un país donde hasta hace un tiempo existía una completa laguna regulatoria<sup>30</sup> de cuanto corresponde al sector vitivinícola, lo cual no colaboraba en absoluto al desarrollo de un verdadero conocimiento del vino a nivel generalizado, sin embargo esta situación fue cambiando como consecuencia de su incorporación a la Organización Mundial del Comercio (WTO). En 1994 se aprobó la primera normativa en materia de vino, la cual fue sustituida por la normativa vigente de 2006 que hace una minuciosa relación de los productos que son considerados como tales en cuanto a sus componentes. En ella es de resaltar la importancia en el control de las cantidades de ácido cítrico, cobre, metanol y otros elementos aditivos que las autoridades chinas realizan para asegurar la calidad de los productos importados.

A pesar de este retraso en la regulación del sector del vino, China se sitúa en quinta posición en cuanto a lo que respecta a consumo total de vino, pues según datos de la OIV<sup>31</sup>, el mismo se haya estimado en 1.781,7 millones de litros de vino en 2012, lo cual supone un crecimiento en el consumo nacional del 67% desde el año 2000. A pesar del crecimiento vertiginoso que ha experimentado este sector en los últimos años, de alrededor de un 12% anual, el crecimiento en ventas de vino se ha ido desacelerando en los últimos años como consecuencia de la situación actual de la economía china, cuyo gobierno ha tenido que corregir a la baja sus previsiones de crecimiento a un 7,5%, y de

---

<sup>30</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 10.

<sup>31</sup> “Statistical report on world viticulture – 2013.” International Organisation of Vine and Wine (OIV). (Año: Junio 2013) <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?rubricId=44538631-7ad2-49cb-9710-ad5b957296c7>, accedido en Febrero 2014.

la regulación del gasto gubernamental en banquetes y regalos, como apunta el ICEX en su último estudio de mercado<sup>32</sup>.

De todas formas el futuro es bastante prometedor ya que, según las previsiones de Morgan Stanley en su último estudio del sector<sup>33</sup>, el consumo total se estima que crecerá hasta casi duplicarse para 2016, lo cual convertirá para esa fecha a China en el mayor consumidor de vino a nivel mundial.

Con respecto a las importaciones de vino por parte del mercado chino, el valor de las mismas ha mantenido una evolución positiva en los últimos años, a pesar de ello los registros estadísticos del mercado han hecho sonar las alarmas pues *“las exportaciones de vino descendieron un 1% en el periodo entre septiembre de 2013 y septiembre de 2012 si ese dato se contrasta con el correspondiente del año anterior”*<sup>34</sup>. Ello se ha debido principalmente a la caída en las importaciones de vino a granel, que aunque ahora suponen sólo un cuarto del total del vino importado, aún son bastante importantes. Por el contrario, el vino embotellado en el mismo periodo ha experimentado un ligero crecimiento, suponiendo ello una posible estabilización del mercado.

Con respecto al precio del litro de vino exportado a China no ha hecho más que crecer, lo cual refleja un cambio de tendencia en el consumo pues no sólo se ha pasado de unas exportaciones lideradas por el vino a granel a las actuales donde el vino embotellado representa un 73,2%, sino también un interés creciente por los vinos más Premium. Ello se ve en el siguiente gráfico.

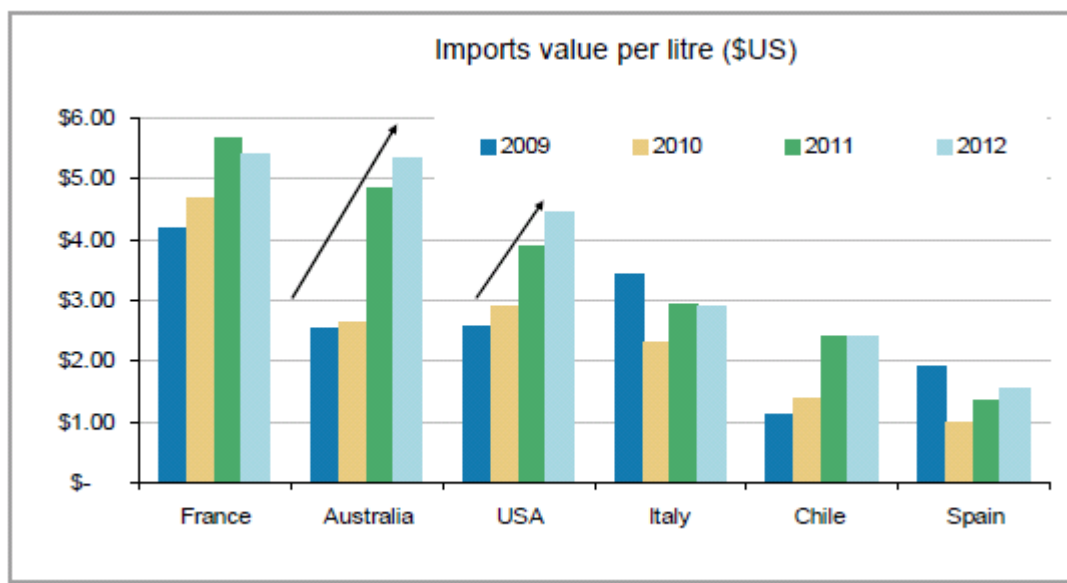
---

<sup>32</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 12.

<sup>33</sup> “The Global Wine Industry”. Morgan Stanley Research. (Año: Octubre 2013) <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>, accedido en Febrero 2014. Pág. 56

<sup>34</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 17.

Figura 3: Valor en euros del litro de vino importado por China según su origen.



Fuente: Morgan Standley Research<sup>35</sup>

Con respecto a las exportaciones españolas de vino a China, las mismas han ido creciendo significativamente de los 36,13 millones de euros en 2010 a los 87,53 millones de euros en 2012, registrándose 65,86 millones de euros a septiembre de 2013, siendo en la actualidad el 70% de lo exportado vino embotellado. “*Los últimos datos de 2013 confirman esta tendencia, las exportaciones de vino embotellado de España a China en los nueve primeros meses de 2013 registraron un aumento del 21% en valor, hasta situar a España como tercer país suministrador de este producto por delante de Italia y Chile*”<sup>36</sup>. En volumen las importaciones de vino embotellado también sitúan a España en tercer lugar con más de 24 millones de litros de vino, sin embargo respecto del precio de dicho vino España se sitúa a la cola de los diez principales exportadores de vino a China con un precio de 2,3 euros/litro en media (vino a granel y embotellado), precio que se ha venido manteniendo estable en los últimos años.

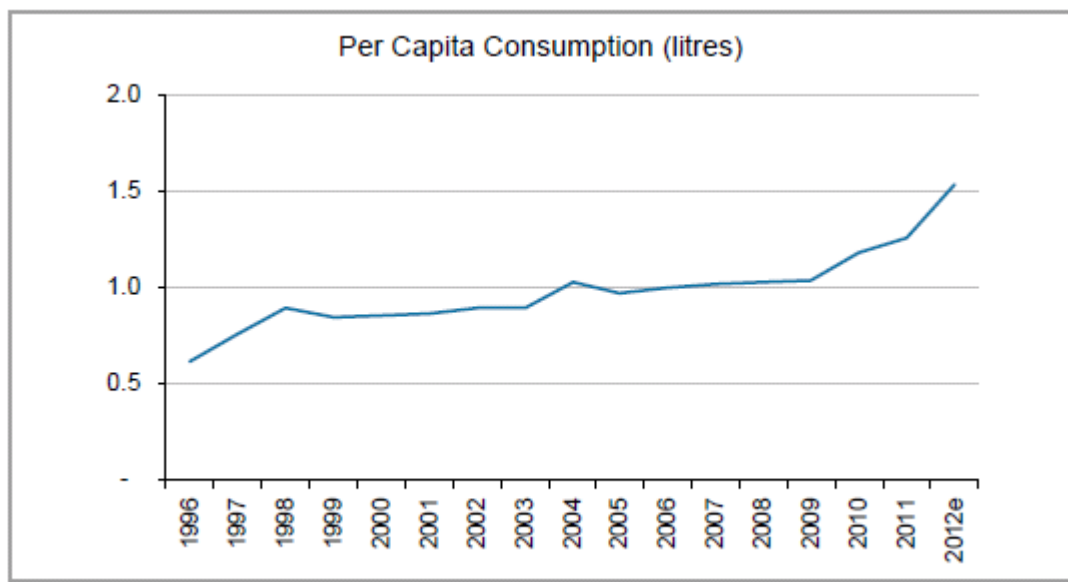
Aunque China es el quinto país consumidor de vino y las previsiones, como antes se ha apuntado, sean que se convierta en los próximos años en el primer país consumidor de

<sup>35</sup> “The Global Wine Industry”. Morgan Stanley Research. (Año: Octubre 2013) <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>, accedido en Febrero 2014. Pág. 59.

<sup>36</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 20.

este producto, la situación del consumo individual es muy distinta pues éste se encuentra en cifras cercanas al litro y medio de vino al año, aunque con una tendencia ascendente, como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 4: Consumo *per capita* de vino en China.



Fuente: Morgan Standley Research<sup>37</sup>.

Esta discrepancia en liderazgo entre el consumo total y el *per capita* se debe a las grandes diferencias en consumo que existen en las distintas zonas geográficas del país. Como así explica Wine Intelligence en su informe Market Watch China<sup>38</sup>, las personas que pretenden estudiar el mercado del vino en China tienen que entender que existe una importante diversidad en China tanto cultural y económica como en lo que a aspectos culinarios se refiere, lo cual revierte en diferentes hábitos de consumo en las distintas zonas geográficas. Por consiguiente, es preciso hacer mención a la segmentación geográfica del mercado.

<sup>37</sup> “The Global Wine Industry”. Morgan Stanley Research. (Año: Octubre 2013) <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>, accedido en Febrero 2014. Pág. 57.

<sup>38</sup> SU, R., TROEIN, M., Y HALSTEAD, R.. “Market Watch – China- Vol. 8”. Wine Intelligence China. (Año: Julio 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/08/Wine-Intelligence-China-Market-Watch-Vol.-8.pdf>, accedido en Febrero 2014.

### ***2.5.2. Segmentación del mercado según zona geográfica y tipo de consumidor.***

Gran parte de las ventas de vino embotellado se dan en la costa este del país, zona en la que se sitúan las ciudades con un nivel adquisitivo más alto (Shanghai y Pekín) y un número de extranjeros superior al de otras zonas, es por ello donde existe una mayor cultura del vino. El segmento de mercado de expatriados ha supuesto uno de los segmentos más importantes en lo que a vinos importados se refiere, sin embargo en los últimos años va perdiendo peso en tanto que el conocimiento del mundo del vino y, por tanto, el consumo entre la población china va en aumento. La segunda zona más importante en consumo es la parte sur de China (Cantón), donde se registró una de las mayores tasas de crecimiento en el año 2012 según datos del ICEX. Por el contrario la parte continental de China, tanto en el norte como en el sur son zonas donde el consumo es muy reducido, estando restringido prácticamente a la costumbre de regalar artículos de lujo en festividades, aunque las perspectivas de crecimiento son muy altas pues la población local, muy preocupada por la salud, ha comenzado a poner sus miras en el vino como producto muy beneficioso para la misma.

El mercado chino se puede segmentar en tres grupos principales de consumidores: los de menor renta, los de mayor renta y los expatriados. Los expatriados, como se ha comentado anteriormente, es un segmento que, aunque pequeño, ha supuesto la introducción y desarrollo de la cultura del vino en China y ha tirado del consumo de vino importado, pues la población local en principio consume vino producido en China debido a su bajo precio (aunque no sea objeto de este trabajo conviene poner el acento en el futuro de China como país productor de vino, producción que está creciendo a tasas bastante altas). Este segundo segmento, de baja renta, únicamente consume vino importado con la intención de satisfacer la cultura del regalo, no siendo un segmento interesante para el vino español, pues prefieren vino francés debido a la marca país relacionada con el lujo que Francia ha ido construyendo y tiene asentada. Con respecto al segmento de mercado compuesto por nacionales con mayor renta, el consumo de vino, en especial el importado, supone una demostración de su nivel adquisitivo y de su estatus, de forma que se decantan por aquellos con mayor precio como principal factor de compra. Sin embargo, en los últimos años, este factor está dejando paso a una creciente preocupación por la calidad de los vinos y el conocimiento de los mismos, en especial entre la población de los centros urbanos. Es este último segmento el más

atractivo para los vinos españoles, los cuales poco a poco van perdiendo su imagen de vino de baja calidad exportado a granel por la de vinos de calidad con un precio razonable, “*gracias al mayor esfuerzo llevado a cabo por las bodegas en posicionar sus productos e invertir en el mercado*”<sup>39</sup>, sin olvidar el apoyo institucional de denominaciones de origen como Rioja, cuya partida presupuestaria para promoción internacional no hace más que crecer.

### ***2.5.3. Canales de distribución. Estrategias de negociación.***

Otro de los puntos fundamentales que definen un mercado es el sistema de canales de distribución que tiene. En el caso de China, un paso previo a la distribución de los productos en el mercado es la importación de los mismos al país. Para ello existen una serie de empresas tanto nacionales como internacionales que mediante una licencia de importación gestionan la entrada de mercancías. Algunas de estas operaran también como distribuidores del producto al consumidor final, mientras que otras lo venderán al complejo nacional de empresas de distribución.

En el mercado chino operan como canales de distribución el canal HORECA, el canal minorista y el canal online. El canal HORECA es el canal de distribución más importante para los vinos importados, en tanto que representa, según fuentes del ICEX<sup>40</sup>, el 72% de las ventas de vino en valor, dando salida al 49% del volumen de vino importado. Esta importancia se debe principalmente al hecho de que el consumo de vino está fuertemente vinculado con los servicios de hostelería y a que el mercado chino no es aún un mercado asentado en el que los consumidores consuman en sus domicilios para satisfacer sus necesidades personales, sino que se consume en establecimientos para dar satisfacción a sus necesidades sociales de reconocimiento. Por otro lado, el canal minorista formado tanto por supermercados como por tiendas especializadas es el canal que da satisfacción a otro de los factores de compra más relevantes en China, la cultura del regalo. Tanto es así que, a pesar de la reestructuración que está

---

<sup>39</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 45.

<sup>40</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 46.



experimentado el mercado con su correspondiente desaceleración (política de austeridad del gobierno chino), es un canal que continua creciendo. Por último, el canal online es el canal con mayor proyección de futuro en el mercado ya que es un canal que, por un lado, satisface la necesidad de información sobre los productos que requieren los consumidores (más de la mitad de los consumidores chinos de vino importado usan este medio como fuente de información), pues *“el personal de atención de los supermercados suele estar formado por personas en las que no se puede confiar como fuente de información sobre el vino”*<sup>41</sup>, y, por otro, se evita uno de los riesgos mayores que posee el mercado chino, el plagio, que no sólo afecta a las grandes marcas. A esto se le une que es un canal actualmente potenciado por el gobierno en aras de reestructurar el mercado para incentivar el consumo interno. Según las últimas estimaciones<sup>42</sup>, el 27% del segmento de mercado de altos ingresos en China ha comprado una botella de vino por Internet en los últimos 6 meses.

En relación con los importadores, figura clave para entrar en el mercado como anteriormente se ha mencionado, existen dos tipos en el mercado chino. Por un lado se encuentran las grandes empresas de marcado carácter internacional y por otro se encuentran pequeñas empresas que, sin tener una estructura muy definida y muchas veces con una duración operativa bastante efímera, *“mueven volúmenes más grandes de vino embotellado importado que el otro, aunque el valor unitario es menor”*<sup>43</sup>. Con respecto a las grandes empresas internacionales (Summergeate, Globus, Torres o The Wine Republic, entre otras), poseen una dedicación casi en exclusiva al vino importado, sus principales clientes son marcas de prestigio a nivel internacional y llevan a cabo una política de comercialización seria y a largo plazo, apostando por la penetración en el mercado mediante su desarrollo. Este tipo de empresas de importación son las más interesantes para formar una colaboración para introducir los vinos en el mercado chino, en concreto en el segmento de mercado más interesante (ciudadanos chinos con medio-alto poder adquisitivo y una cultura más cosmopolita), con el que estos importadores

---

<sup>41</sup> SU, R., TROEIN, M., Y HALSTEAD, R.. “Market Watch – China- Vol. 8”. Wine Intelligence China. (Año: Julio 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/08/Wine-Intelligence-China-Market-Watch-Vol.-8.pdf>, accedido en Febrero 2014.

<sup>42</sup> SU, R., TROEIN, M., Y HALSTEAD, R.. “Market Watch – China- Vol. 7”. Wine Intelligence China. (Año: Febrero 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/08/Wine-Intelligence-China-Market-Watch-Vol.-7.pdf>, accedido en Febrero 2014.

<sup>43</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 50.

trabajan. Sin embargo, estas empresas de importación poseen una cartera de marcas de vino muy definida y estudiada siendo difícil abrirse paso entre la cantidad de marcas con las que operan, es decir, poseen un poder de negociación superior al de una bodega nueva que llega al mercado chino. Por consiguiente, es fundamental conseguir ofrecerles el producto que ellos buscan además de *“basar la negociación en el conocimiento del mercado chino e intenciones de abordarlo con seriedad a largo plazo, ya que los distribuidores buscan más que un proveedor, casi un socio”*<sup>44</sup>. Una de las herramientas que más valoran estas empresas en un vino es su reconocimiento internacional, con lo cual es muy interesante el hecho de que los vinos hayan sido calificados por algún prescriptor de renombre o que se hayan publicado artículos sobre los mismos en revistas de cobertura internacional.

#### ***2.5.4. Expediente antidumping y antisubvención.***

En junio de 2013, un día después de que la Comisión Europea anunciara<sup>45</sup> medidas arancelarias provisionales sobre la importación de colectores solares chinos, el Ministerio de Comercio chino abrió dos expedientes de instrucción, uno antidumping y otro contra las subvenciones, contra los vinos de la Unión Europea *“a petición de la industria local, que afirma que los caldos importados de Europa entran en el mercado chino gracias a tácticas comerciales injustas como precios de venta por debajo de coste y subsidios”*<sup>46</sup>.

Así pues, el sector vinícola de la UE sigue confrontado con medidas punitivas que podrían repercutir sensiblemente en su presencia en el mercado chino. Por otra parte, a principios de diciembre de 2013, la UE y la RPC acordaron una línea de actuación en el marco de las investigaciones relativas al expediente contra las subvenciones.

---

<sup>44</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 51.

<sup>45</sup> “Anuncio de inicio de un procedimiento antidumping relativo a las importaciones de módulos fotovoltaicos de silicio cristalino y componentes clave originarios de la República Popular China”. Comisión Europea. (Año: Septiembre 2012) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:269:0005:0015:es:PDF>, accedido en Febrero 2014.

<sup>46</sup> REINOSO, J.. “China amenaza al vino europeo tras los aranceles de Bruselas a los paneles solares”. El País – Economía. (Año: Junio 2013) [http://economia.elpais.com/economia/2013/06/05/actualidad/1370415054\\_008481.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/06/05/actualidad/1370415054_008481.html), accedido en Febrero 2014.

Este proceso de investigación puede llevar a la imposición de unas multas de una cuantía importante a las empresas bodegueras implicadas y al establecimiento a futuro de unos aranceles superiores para los vinos europeos, lo cual perjudicará sin lugar a dudas las exportaciones al mercado chino, siendo así los vinos europeos menos competitivos en precio que los de otras zonas vitivinícolas del mundo como Chile y Nueva Zelanda, que ni tan siquiera tienen aranceles a sus importaciones como consecuencia de tratados de libre comercio bilaterales.

## **2.6. Principales requerimientos de acceso al mercado para los vinos de la bodega.**

Como en toda estrategia de entrada a un mercado una de las partes fundamentales del análisis de dicho mercado es considerar la existencia de barreras de entrada al mismo. En ocasiones las barreras de entrada a un mercado son meros requisitos burocráticos que hay que pasar mientras que en otros casos las barreras pueden significar la imposibilidad de acceder al mismo. Un caso en el que podría darse esta imposibilidad sería el hecho de que al final las amenazas por parte de las autoridades gubernamentales chinas de cerrar el acceso de importaciones provenientes de la Unión Europea al mercado chino se verificasen como consecuencia de los expedientes abiertos por dumping y subvenciones anticompetitivas.

A pesar de este último apunte, la realidad actual es que el mercado chino sigue abierto a importaciones europeas, en especial a las de vinos, debiendo cumplir éstas una serie de condiciones de acceso que se concretan en el pago de aranceles e impuestos, unos requisitos con respecto al etiquetado de las botellas, el cumplimiento de unos requisitos fitosanitarios internacionales (OIV), el registro de la marca, la licencia de importación y el registro de exportadores y agentes extranjeros de alimentos.

El vino importado soporta un arancel, el IVA y un impuesto al consumo, de forma que el precio final del vino asciende en una tasa relevante, pues el mismo será resultado de aplicar, en suma de todos los efectos impositivos, un 48,2%<sup>47</sup> al valor CIF (precio ex Works más los costes de transporte y de seguros). Además, las autoridades chinas realizarán un examen del valor CIF para ver si se ajusta a la realidad. Para ello las oficinas de aduanas cuentan con una serie de rangos de valores para los vinos de las principales regiones del mundo (en el caso español poseen unos valores de referencia por Denominación de Origen y según la clase de vino).

Con respecto al etiquetado, a la llegada al puerto chino las autoridades aduaneras procederán a comprobar que los productos cumplen los requisitos de etiquetado de la normativa china, de forma que las primeras comprobaciones pueden dilatarse más en el

---

<sup>47</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 53.

tiempo, por lo que, como el ICEX aconseja, conviene utilizar los mismos puertos, ya que una vez comprobada la primera exportación, las siguientes suelen ir más rápidas.

En lo que se refiere al registro de la marca, es uno de los trámites más recomendables atendiendo al contexto de peligro de plagio que existe en el mercado chino ya que el registro de la marca le otorga la misma protección que a las marcas nacionales. Para ello se deberá acudir a la Oficina Estatal de Marcas o a cualquiera de las oficinas internacionales de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual para realizar el registro, el cual tardará entre 10 y 18 meses, *“a través de un agente de marcas reconocidos oficialmente por la Oficina de Marcas o mediante los servicios de un despacho de abogados legalmente establecido en la República Popular China”*<sup>48</sup>.

A partir del pasado 1 de marzo de 2012 entró en vigor una regulación por la cual se obliga a los exportadores e importadores de productos agroalimentarios a registrarse como tales en el registro de la Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena de la República Popular China. Dicho registro se hará una vez y será online<sup>49</sup>.

Por último, con respecto a la licencia de importación, la misma le corresponde a la empresa de importación que se encargue de la importación del vino, por lo cual, la bodega no puede solicitarla sino que deberá ser la empresa china ante las autoridades chinas. Como informa el ICEX, muchas de las empresas de importación no cuentan con tal licencia en propiedad sino que la tienen arrendada, lo cual no genera problema alguno para las bodegas que contraten con ellas.

---

<sup>48</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 60.

<sup>49</sup> <http://ire.eciq.cn/>

## **2.7. Definición de la estrategia de exportación, comercialización y desarrollo de la marca.**

Tras conocer la situación del sector del vino, ver el marco del mercado del vino en China y analizar el estado actual de la bodega *Moreno Lorenzo Winery, Vineyards and Wines* procede ahora desarrollar la estrategia de exportación más adecuada al caso, pues como ya se indicó en la introducción de este trabajo, el objetivo primero de este proyecto era crear un plan de exportación realista que pudiera ser usado como ayuda para bodegas reales en su lucha por mejorar la internacionalización de sus vinos en el mercado asiático.

### ***2.7.1. Análisis competitivo (DAFO).***

Antes de comenzar a enumerar el complejo de acciones comerciales de las que se compone el plan, es conveniente realizar un **análisis competitivo** de la bodega, es decir, localizar las carencias que tiene para afrontar tan ambiciosa aventura para intentar darle solución y, por qué no, las ventajas que poseen para no sólo mantenerlas sino potenciarlas. Por otro lado, se localizarán las oportunidades y amenazas que existen, como dimensión externa del análisis competitivo. Con todo ello se completa el análisis DAFO<sup>50</sup> (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Fruto del diagnóstico de la situación actual de la bodega se plantean las siguientes carencias que tiene para acometer el plan. Para la introducción y desarrollo comercial de los vinos de la bodega no basta con contactar con un importador, por bueno y diligente que sea, es necesario tener una persona, por lo menos en la primera etapa, encargada de la comercialización exterior de la bodega en China.

En la actualidad, el departamento comercial de la bodega está formado por cuatro personas, dos encargadas del mercado nacional y otras dos que gestionan el mercado de los diferentes países europeos en los que la bodega tiene presencia. Así pues, es procedente incorporar a una persona a este equipo quien se encargará no sólo de la negociación con los importadores sino también de estudiar sobre el terreno el mercado

---

<sup>50</sup> “Tema 6: Diagnóstico – Diapositivas (ppt)”. Planificación y Gestión de Marketing – Asignatura intranet. Universidad Pontificia Comillas – ICADE. Acceso en Marzo de 2014.

chino. Como así recomienda la consultora Wine Intelligence, “la mejor manera de verdaderamente entender el mercado es estar allí por uno mismo, pues aquellos que invierten tiempo en explorar el mercado en toda su complejidad encontrarán que lo que han aprendido ha merecido realmente el esfuerzo”<sup>51</sup>.

Con respecto a los precios de los vinos, estos deben ser definidos de nuevo en tanto que para su determinación entra en juego nuevas variables como son los aranceles, demás impuestos y los márgenes de los importadores y distribuidores, que en otros mercados no se encontraban. Así pues, los precios de los vinos de la bodega quedarían definidos de la siguiente manera:

Figura 5: Escandallo de precios de los vinos de la Bodega.

|                                | <b>Escandallo de precios en euros</b> |                     |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
|                                | <b>Vino de año</b>                    | <b>Vino Crianza</b> |
| <b>Precio ex Works</b>         | 3,5                                   | 6                   |
| <b>Transporte</b>              | 0,5                                   | 0,5                 |
| <b>Precio CIF</b>              | 4                                     | 6,5                 |
| <b>Aranceles e impuestos</b>   | 1,93                                  | 3,13                |
| <b>Distribuidor</b>            | 2,37                                  | 3,85                |
| <b>Minorista</b>               | 4,56                                  | 7,42                |
| <b>Precio final consumidor</b> | 12,86                                 | 20,90               |
| <b>Precio canal HORECA</b>     | 26,25                                 | 45                  |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX<sup>52</sup>.

Del análisis de este cuadro se obtiene como conclusión que los vinos de la bodega están posicionados en el comienzo de la banda de precios del segmento de vinos de alta gama de China, 12.86 euros (alrededor de 108 yuanes) el vino de año y 20.90 euros (alrededor de 180 yuanes) el vino crianza. Por consiguiente, se puede lograr un posicionamiento con futuro en el mercado en tanto que el segmento de consumidores al

<sup>51</sup> SU, R., TROEIN, M., Y HALSTEAD, R.. “Market Watch – China- Vol. 8”. Wine Intelligence China. (Año: Julio 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/08/Wine-Intelligence-China-Market-Watch-Vol.-8.pdf>, accedido en Febrero 2014.

<sup>52</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 38-39.

que van dirigidos se compone por nacionales chinos de nivel adquisitivo medio-alto que comienzan a estar interesados por la calidad de los vinos y el estatus que adquieren consumiéndolos. En tanto que el mercado de vinos Premium está copado por los vinos franceses, abrirse un hueco en el rango de precios inferior a éste puede llevar a la empresa a conseguir aquellos clientes interesados por el vino importado pero que no se pueden permitir los precios altísimos de los vinos Premium, segmento de población que está creciendo más en China.

Con respecto a la promoción comercial, existe una total ausencia de la misma en China. Por consiguiente, resulta conveniente ir pensando los primeros pasos para ello. En cuanto a estos pasos deben ser tomados desde el conocimiento del consumidor chino, tomándolo como referencia para articular así la campaña de potenciación de la marca. Hasta ahora las campañas promocionales que la bodega había realizado habían tenido como foco al consumidor occidental, pues era el que interesaba. Ahora se debe atender a las características del nuevo consumidor-objetivo que son las de un consumidor que, aunque comienza a consumir por placer en casa, realiza la mayoría de sus compras en las épocas del año (festividad de la primavera, Año Nuevo chino, entre otras) en las que es tradición hacer regalos (componente de estacionalidad en el mercado).

Además, es conveniente conocer los gustos del consumidor para así ver si los vinos de la bodega pueden satisfacer los gustos y necesidades locales. En cuanto al gusto del consumidor medio chino es de vinos con un componente olfativo importante, muy expresivos y con sabores muy frutales, al estilo de los vinos del Nuevo Mundo, *“como Australia, que producen vinos que están más en sintonía con el paladar común y que quizás se las han ingeniado para adaptarse a los gustos locales”*<sup>53</sup>. En tanto que parece ser que los vinos de la bodega encajan bastante en los gustos chinos gracias a su expresividad de aroma y a su frescura siendo una de sus principales ventajas competitivas frente a otros vinos españoles, procede esforzarse en la promoción de los mismos, es decir, en conseguir que el consumidor llegue a ellos y los compre, pues a primera vista parece que le gustarán.

---

<sup>53</sup> HALSTEAD, L.. “Consumer trends in the wine industry for 2013”. Winebiz, Australasia’s wine industry portal – Wine & Viticulture Journal. (Año: Enero/Febrero 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/07/Wine-Intelligence-Wine-Viniculture-Journal-Jan-Feb-2013.pdf>, accedido en Febrero 2014.



En cuanto al volumen de producción necesario para hacer frente a este mercado, hay que ser conscientes de los desafíos que plantea. En la actualidad, la bodega con un millón de botellas por añada puede hacer frente al primer año de comercialización, pues las cantidades que se estiman venderán están en la línea al volumen que se espera decaiga el mercado español. En tanto que este movimiento estratégico ya se venía estudiando, los responsables técnicos de la bodega en la campaña productiva que comienza este verano pretenden ir incrementando la producción de botellas para hacer frente a la futura demanda del mercado chino. Así, aunque ahora no existan problemas de exceso de demanda, hay que preverlos e incrementar año a año el volumen. El calendario sería el siguiente.

Figura 6: Calendario de producción de la bodega en base a las ventas en China (unidad de los datos: número de botellas)

|                      | Año 2013    |         | Año 2014    |         | Año 2015    |         | Año 2016    |         | Año 2017    |         | Año 2018    |         |
|----------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
|                      | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza |
| Ventas previstas     | -           | -       | 50000       | 30000   | 100000      | 80000   | 175000      | 120000  | 250000      | 150000  | 300000      | 200000  |
| Incremento de ventas | -           | -       | -           | -       | 100%        | 167%    | 75%         | 50%     | 43%         | 25%     | 20%         | 33%     |
| Producción           | 400000      | 600000  | 550000      | 650000  | 600000      | 700000  | 700000      | 750000  | 750000      | 800000  | 850000      | 840000  |
| Incremento de prod.  | -           | -       | 38%         | 8%      | 9%          | 8%      | 17%         | 7%      | 7%          | 7%      | 13%         | 5%      |

Fuente: Elaboración propia.

La referencia al volumen de producción es un tema fundamental pues, como D. Rafael del Rey, Director del Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), indica: “no todas las bodegas españolas pueden acudir al mercado chino, un mercado que exige mucho y ante el que se tiene que estar preparado”; “en la actualidad existe una moda de ir a vender a China, pero antes de ir a China hay que plantearse si China es el mercado adecuado no sólo para tus vinos, sino también para tu bodega, pues hay otros mercados que siendo menos demandantes pueden ser muy atractivos, como India por ejemplo”<sup>54</sup>. El caso de India es el caso típico de nacimiento de un nuevo mercado. Representa el establecimiento de un mercado que, aún estando lejos de un consumo corriente (al que se acerca cada vez más China), muestra signos de desarrollo. “Como en

<sup>54</sup> El día 28 de febrero de 2014 se mantuvo una reunión con D. Rafael del Rey, Director del Observatorio Español del Mercado del Vino, entidad más relevante a nivel nacional en cuanto al conocimiento de las variables macroeconómicas del mundo del vino. En dicha reunión se mantuvo una conversación en relación a este proyecto, a las ideas importantes que en él se esbozaban y a la importancia que tiene el sector del vino en nuestra economía a pesar de la caída del consumo nacional.

*todo mercado naciente, las reglas del juego no están establecidas, los actores aparecen progresivamente, las alianzas se suceden. En un mercado aún complejo (barreras aduaneras al ingreso, regulaciones internas disparatadas), ni los posicionamientos ni las participaciones del mercado están aún establecidas”<sup>55</sup>.*

Con relación a las instalaciones con las que la bodega cuenta, éstas son adecuadas al desarrollo que se le quiere dar. En el año que se constituyó la bodega se realizó una muy importante inversión en instalaciones de primer nivel tanto en lo que se refiere a maquinaria productiva como a otro tipo de instalaciones como salones de cata con vistas tanto al viñedo como a la sala de depósitos, una zona de venta en bodega y un pequeño salón de actos.

Estas instalaciones, aunque secundarias en lo que respecta a la explotación, se han convertido en una de las mejores ayudas para la comercialización de los vinos tanto a nivel nacional como a nivel internacional, pues en ella se ha atendido a las visitas de propietarios de establecimientos de hostelería o de tiendas especializadas, a visitas comerciales de distribuidores y de importadores así como de clientes normales. Una vez se establezcan contactos con un importador en China, el tener este tipo de instalaciones facilitará invitarle a una visita con la cual ir entablando una relación más cordial con él, hecho muy valorado en la cultura asiática, donde los negocios y las relaciones van muy de la mano.

Por último, con respecto a la situación financiera en la que se encuentra la empresa, la bodega posee capacidad para invertir en el mercado chino, siendo esta inversión bastante importante sobre todo en los primeros años, cuando se realiza un mayor esfuerzo para la introducción de los vinos, su comercialización y la construcción de una marca en este mercado. Sin embargo, invertir todos los fondos de la empresa en esta aventura, sin la certeza de su éxito, conlleva dejar de invertir en otros mercados como el español y el de los países europeos en los que se tiene presencia lo cual acarreará una pérdida de competitividad en ellos, pues los mercados demandan tal atención. Así pues, es necesario buscar financiación para poder atender al mercado chino con mayor soltura sin por ello dejar al arbitrio los demás mercados.

---

<sup>55</sup> MORA, P., Y CASTAING, J.. *Buenas prácticas en el marketing del vino*. Madrid: Editorial Mundiprensa, 2006. Pág. 72.

Con respecto a esta financiación, D. Rafael del Rey comentó en la entrevista que una de las opciones de financiación más atractivas en la actualidad es la ayuda que ofrece el Fondo Español de Garantía Agraria para la promoción de vino en países terceros especialmente dirigida al fomento de la marca del vino español. La principal finalidad de este programa de ayudas al exportador es apoyar la construcción de una posición competitiva sólida en los países destino de los vinos españoles. Así, *“la concesión de la ayuda conlleva la financiación, con fondos comunitarios, de hasta el 50% del coste las actividades cuya finalidad es la información y promoción del vino español en el mercado de terceros países”*<sup>56</sup>.

Tener la posibilidad de acceder a este tipo de financiación resulta crucial para poder afrontar el proyecto de exportación a China con confianza, por lo cual resultaría muy beneficioso contar con ella, luego será uno de los principales puntos del plan el estudio de la información a presentar, su elaboración y la solicitud de la misma. La información sobre su solicitud se halla en la Circular 19/2013, de la Subdirección General de Regulación de Mercados del Ministerio Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente<sup>57</sup>.

En lo que se refiera a la dimensión externa del análisis competitivo, la opción por dirigir los pasos comerciales a China no está exenta de amenazas que pueden dificultar tal ambición. Como se ha mencionado supra, el mercado chino es un mercado muy exigente que requiere de una capacidad productiva considerable para atender su demanda. Por ello, el personal encargado de la Dirección Técnica de la bodega ya ha planeado un incremento de la producción de botellas paralelo al aumento de las ventas en exportación (ver Figura 6: Calendario de producción de la bodega en base a las ventas en China).

Por otro lado, como se comentó en el epígrafe de análisis del mercado chino, las exportaciones de vino europeo a China están pendientes de la decisión final que se tome cuando se resuelvan los expedientes antidumping y antisubvención. Una resolución

---

<sup>56</sup> Fondo Español de Garantía Agraria. “Medidas de promoción de vino en países terceros”. Página web del Fondo Español de Garantía Agraria – Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. [http://www.fega.es/PwfGcp/es/regulacion\\_mercados/promocion\\_de\\_vino\\_en\\_terceros\\_paises/index.jsp](http://www.fega.es/PwfGcp/es/regulacion_mercados/promocion_de_vino_en_terceros_paises/index.jsp), accedido en Marzo 2014.

<sup>57</sup> “Circular 19/2013, de 24 de mayo, de la Subdirección General de Regulación de Mercados del Ministerio Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente”. Fondo Español de Garantía Agraria. [http://www.fega.es/PwfGcp/imagenes/es/CIRCULAR\\_192013\\_COORDINACION\\_GESTION\\_CONTROL\\_AYUDAS\\_PROMOCION\\_VINO\\_TERCEROS\\_PAISES\\_tcm5-40412.pdf](http://www.fega.es/PwfGcp/imagenes/es/CIRCULAR_192013_COORDINACION_GESTION_CONTROL_AYUDAS_PROMOCION_VINO_TERCEROS_PAISES_tcm5-40412.pdf), accedido en Marzo 2014.

contraria a los vinos europeos, que imponga un gravamen especial a los mismos podría tirar con todos los esfuerzos que por parte de bodegas como la analizada en este proyecto quieren operar en tal mercado o ya están operando. En tanto que esta amenaza posee una considerable importancia es necesario que, en paralelo a la gestión del proyecto de exportación que se detalla a continuación, el responsable de exportación esté al tanto de las noticias sobre este tema, para poder actuar con velocidad. Una posible vía de solución, si este problema adquiriese una envergadura relevante sería parar el proyecto y dirigir los esfuerzos, previa reorganización, a un país también bastante atractivo como es Taiwan, donde las relaciones con Europa son cada vez más sólidas.

Como última amenaza a comentar, los últimos datos estadísticos de los que se dispone sobre el mercado chino del vino mostraban una deceleración en el consumo y, por consiguiente, una posible pérdida de atractivo por parte del mercado para las bodegas exportadoras. Sin embargo, a mi entender y de lo que se puede extraer de este proyecto, China continuará siendo un país cuyos habitantes incrementarán el consumo de vino año tras año.

La cuarta pata del análisis que falta son las oportunidades, es decir, “*circunstancias favorables en un mercado específico (en este caso el chino) en el que la empresa podría desarrollar con éxito sus operaciones de marketing*”<sup>58</sup>. Con respecto a las oportunidades que se le abren a la bodega, las mismas van desde la entrada a un mercado que si bien tiene ciertas partes un tanto saturadas (zona este del país), existen otros tantos segmentos geográficos donde conforme se vaya desarrollando la cultura del vino se convertirán en lugares con un significativo atractivo para posicionarse en un futuro. Además, una vez los vinos de la bodega tengan una posición medianamente consolidada en el mercado chino, la dirección de la bodega podrá tomar en consideración otras políticas como pueden ser entradas a otros mercados de la zona (Taiwan, Japón, Corea del Sur, entre otros), aprovechando las sinergias que entre esos mercados puede haber (conocimiento del consumidor, sinergias de distribución, sinergias de costes).

---

<sup>58</sup> “Tema 6: Diagnóstico – Diapositivas (ppt)”. Planificación y Gestión de Marketing – Asignatura intranet. Universidad Pontificia Comillas – ICADE. Acceso en Marzo de 2014.

Como última cuestión a considerar que pueda crear una ventaja competitiva está la opción de establecer en Hong Kong un centro de importación. Como consecuencia de la situación política del territorio de Hong Kong, la entrada de productos alimentarios al mismo posee muy poca carga arancelaria en comparación con China. Además, debido a la existencia de un acuerdo de libre mercado entre China y Hong Kong, el tráfico de bienes de un país a otro no está sujeto a aranceles. Así pues, organizar la exportación a China realizando una parada previa en Hong Kong podría ser una política muy interesante para la bodega, pues con ello conseguiría reducir el precio final del producto que llega al consumidor, haciéndolo más atractivo. Sin embargo, esta política deberá esperar a la creación de lazos comerciales en China, para lo cual se ha desarrollado el plan de exportación que se expone en el epígrafe siguiente.

Figura 7: Análisis DAFO.

|  |   |
|--|---|
| <b>Debilidades</b>   | <b>Fortalezas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza comercial en China.</li> <li>- Conocimiento de la marca de los vinos en China.</li> <li>- Conocimiento propio del mercado (necesidad de conocer el mercado sobre el terreno).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de precios competitivo.</li> <li>- El tipo de vinos de la bodega encaja con los gustos del consumidor (a primera vista).</li> <li>- Instalaciones adecuadas tanto para recepción de importadores como para incrementar la producción.</li> <li>- Situación financiera óptima.</li> </ul> |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencia de mucho volumen.</li> <li>- Expedientes antidumping y antisubvención.</li> <li>- Remoto cambio de tendencia en el consumo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- China posee muchos segmentos geográficos diferenciados.</li> <li>- Posibilidad de acceso a otros mercados en un futuro (Taiwan, Japón, Corea del Sur).</li> <li>- Establecer centro de importación en Hong Kong (reducir aranceles).</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia.

**2.7.2. Plan de exportación a China de “Moreno Lorenzo Family Winery, Vineyards and Wines” para 2014.**

| Acción  | Objetivo de la acción  | Detalle de la acción   | Fecha de implementación | Costes previstos                        | Responsable interno                       | Recursos externos |
|---|--|--|-------------------------|---|---|-------------------|
| <b>Responsable de comercio exterior a China</b>             | Contratación de un profesional que se encargue de desarrollar el proyecto de exportación de la bodega. | Búsqueda, selección y contratación de una persona que implente la política comercial de la empresa en el mercado chino. Para la localización de posibles candidatos se ha recurrido a contactos del sector, pues se busca a una persona que conozca el mundo del vino y que haya llevado temas en China.   | Febrero - Marzo 2014    | 34000 euros (salario anual es de 45000) | Dirección General                         | Ninguno           |
| <b>Campaña promocional en Wine Spectator (revista)</b>      | Construcción de la marca de los vinos de la bodega a nivel internacional.                              | Contratar una campaña publicitaria con la revista americana para que en sus próximos dos números incluya, en cada uno, media página de anuncio publicitario. Con ello no sólo se pretende dar a conocer la bodega a nivel internacional, sino facilitar el camino a que los prescriptores de la revista prueben los vinos (que se les envían como muestra) y los califiquen. Factor muy valorado entre los importadores asiáticos. | Marzo -Abril 2014       | 5000 euros                              | Dirección General                         | Wine Spectator    |
| <b>Campaña promocional 2 en Wine Spectator (página web)</b> | Construcción de la marca de los vinos de la bodega a nivel internacional.                              | Contratar con Wine Spectator una campaña publicitaria en su página web durante cuatro meses. La importancia de tener presencia en la web radica en que el consumidor chino se caracteriza por recurrir a este tipo de publicaciones para conocer de mejor manera los productos que quiere adquirir.  | Abril - Julio 2014      | 450 euros                               | Dirección General                         | Wine Spectator    |
| <b>Ayuda OCM a la promoción de vino en países terceros.</b> | Obtención de la ayuda de la OCM para financiar la campaña promocional internacional de 2014.           | Solicitud de información, cumplimentación de los formularios de solicitud, tramitación de la ayuda en el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA).   | Marzo 2014              | -                                       | Responsable de comercio exterior de China | FEGA              |

|  |  |  |                    |   |  |   |
|--|--|--|--------------------|---|--|---|
| <b>Visita a la feria PROWEIN de Dusseldorf (Alemania)</b>              | Introducción al responsable comercial de China en el mundo del vino.                                   | Visita a expositores, importadores internacionales, mantenimiento de contactos con agentes europeos. El responsable de Europa enseña al recién incorporado la forma de operar en la empresa (técnicas de negociación y potenciación de la marca). Feria del mundo del vino más importante a nivel comercial europeo. | 23 - 25 Marzo 2014 | 1700 euros (en este coste no se incluye el de las entradas a la misma, pues la bodega por contactos en el sector se hace con dos pases para los tres días). | Responsable de comercio exterior de China y Responsable de comercio exterior de la UE. | Ninguno   |
| <b>FHC - Food &amp; Hotel China Shanghai - PROWINE (preparación)</b>   | Solicitud de stand en la feria.  | Solicitud de participación en la feria, gestión de la documentación a presentar al ICEX, de los pagos de las cuotas de participación. Stand enclabado en el Pabellón español.  | Abril 2014         | -   | Responsable de comercio exterior de China.   | ICEX  |
| <b>FHC - Food &amp; Hotel China Shanghai - PROWINE (preparación 2)</b> | Planificación de la feria comercial.   | Realización del plan de actuación necesario para poder actuar con efectividad en la Feria PROWINE Shanghai.  | Abril 2014         | -   | Responsable de comercio exterior de China.   | Ninguno   |
| <b>Página web de la Bodega</b>   | Actualización de la página web de la bodega para hacerla más atractiva.                                | Encargar y supervisar la actualización de la web por parte de una empresa de comunicación. Introducir el chino como otro idioma accesible para el que visite la web.   | Abril 2014         | 350 euros   | Departamento de administración.  | Empresa de servicios informáticos ABC                 |
| <b>Material promocional China</b>                                      | Elaboración de material promocional para ser usado en las ferias y demás misiones comerciales a China. | Folletos informativos de la bodega y de los vinos, presentaciones, tarjetas de visita. Estudiar la realización de alguna modificación en las etiquetas de los vinos.   | Abril - Mayo 2014  | 3000 euros  | Responsable de comercio exterior de China.   | Agencia de publicidad, comunicación e imprenta Mendel |
| <b>Visita a la feria London Wine (Reino Unido)</b>                     | Introducción al responsable comercial de China en el mundo del vino.                                   | Visita a expositores, importadores internacionales, mantenimiento de contactos con agentes europeos. El responsable de Europa enseña al recién incorporado la forma de operar en la empresa (técnicas de negociación y potenciación de la marca). Feria del mundo del vino más importante a nivel comercial europeo. | 02 - 04 Junio 2014 | 2000 euros (tampoco se incluye el coste de entrada a la feria pues la bodega cuenta con pases).   | Responsable de comercio exterior de China y Responsable de comercio exterior de la UE. | Ninguno   |

|  |   |   |                        |  |  |  |
|--|---|---|------------------------|--|--|--|
| <b>Traductor Feria Shanghai</b>                        | Contratar a un traductor para acompañar a los responsables de la bodega durante la feria.                 | Para la contratación de esta persona se recurrirá a los contactos de la Oficina Económica y Comercial de España en Shanghai.  | Junio - Julio 2014     | 300 euros  | Responsable de comercio exterior de China.   | Oficina Económica y Comercial de España en Shanghai.         |
| <b>FHC - Food &amp; Hotel China Shanghai - PROWINE</b> | Conseguir contacto con importadores para China y comenzar a conocer el mercado.                           | Para el sector agroalimentario, la FHC - PROWINE es la feria más importante de las celebradas tanto en China como Asia. Posee un carácter profesional y es de ámbito internacional. En la misma no sólo se atenderá en el stand sino que se aprovechará para tener reuniones con posibles agentes. También se intentará sacar tiempo para conocer como otras bodegas se están aproximando al mercado chino. | 12 - 14 Noviembre 2014 | 9500 euros (stand)<br>3000 euros (viaje, alojamiento y gastos varios de dos personas). | Responsable de comercio exterior de China y Responsable de comercio exterior de la UE. | ICEX   |
| <b>Muestras de vinos a importadores chinos.</b>        | Envío de muestras a los importadores con los que se hallan comenzado conversaciones para que los prueben. | A través de una empresa de mensajería de enviarán un estuche de tres botellas a cada importador para que los prueben, haciendo referencia en el paquete enviado que se trata de muestras comerciales para que no se les carguen aranceles.  | 20 - 30 Noviembre 2014 | 200 euros  | Responsable de comercio exterior de China.   | Empresa de mensajería internacional.                         |
| <b>Misión comercial a China</b>                        | Conseguir contratos de distribución e ir conociendo mejor el canal minorista y HORECA.                    | Reuniones con los importadores a los que se les ha mandado muestras e intentar cerrar algún contrato. Realizar una ronda de reuniones preparadas por las Oficinas Económicas y Comerciales de Shanghai y Pekín.   | Diciembre 2014         | 2500 euros (5 días)  | Responsable de comercio exterior de China.   | Oficina Económica y Comercial de España en Shanghai y Pekín. |



### **3. CONCLUSIONES.**

El mundo del vino es uno de los campos del conocimiento que abarca más materias, empezando por la biología, la ingeniería, la administración de empresas, el marketing, las finanzas y terminando por el arte y hasta la filosofía, además de ser uno de los sectores económicos con más futuro. Así, en la creación de un proyecto vitivinícola de primer nivel, todas y cada una de estas materias deben estar representadas por un experto, quien junto con los demás, dé lugar a una realidad con una clara viabilidad económica. En la actualidad, como consecuencia de la caída progresiva en el consumo de vino a nivel nacional y de la coyuntura económica que está atravesando España, se convierte en una condición necesaria la comercialización de los vinos en el exterior, es decir, dirigir todos los empeños de la bodega en exportar sus productos, pues fuera de España, la situación es completamente distinta.

Para ello, la elaboración de un proyecto de exportación es el primer paso a dar. He aquí pues el principal objetivo de este trabajo de investigación, la estructuración de un plan estratégico para exportar los vinos de una bodega de Rioja al mercado chino, desde una perspectiva realista y pragmática, pues si el mismo estuviese alejado de la práctica no sería más que otro artículo extenso sobre la importancia de exportar.

Del análisis realizado a lo largo del trabajo conviene resaltar la decisión de optar por China como mercado objetivo del plan de la bodega. Si bien no todas las bodegas españolas tienen cabida en el mercado chino pues el mismo, a la vez que muy demandante, requiere una gran inversión en tiempo y recursos económicos a largo plazo así como tener experiencia sólida en exportación, el mercado del vino en China es el mercado con mayores expectativas de crecimiento para los próximos años, además de servir en un futuro como plataforma para acceder a otros mercados de la zona igual de atractivos. El mercado chino está muy segmentado geográficamente, siendo la zona de la costa este (Pekín, Shanghai y Cantón) donde la cultura del vino está calando más. Esa zona será pues donde la bodega dirija sus primeras acciones de exportación, ya que es ahí donde se encuentran los principales importadores de vino y se celebran las ferias comerciales más importantes del país, lugar clave para no sólo crear relaciones comerciales, sino también conocer y comprender al consumidor chino.

Con el fin de tener éxito en tan desafiante aventura empresarial, la bodega tiene que realizar una serie de modificaciones de su estructura. Por un lado, se debe contratar a un responsable de exportación para el mercado chino que sea la imagen de la bodega sobre el terreno, pues es necesario tener a una persona que pase tiempo conociendo al consumidor, asistiendo a ferias, creando relaciones comerciales sólidas, como así requiere el mercado chino. Por otro lado, el equipo de producción en la bodega debe ir previendo un aumento progresivo en la producción que vaya en paralelo con el crecimiento de las ventas en China. Además deberá realizar una serie de modificaciones en la etiqueta de los vinos para adecuarla a los estándares normativos chinos.

Con respecto a la promoción de los vinos, la bodega deberá, una vez se hayan asentado las relaciones con los importadores, planificar un agresivo plan de promoción de los vinos, pues se debe acercar al consumidor chino el producto, quien se puede ver abrumado por la inmensa variedad de vinos que ya existen en los puntos de venta. Para ello uno de los primeros pasos será la asistencia continua a ferias comerciales donde los consumidores con mayor conocimiento se acercan para descubrir nuevos productos que satisfagan sus necesidades. Junto con ello es aconsejable presentar los vinos de la bodega a catas de las principales revistas internacionales del mundo del vino (creadores de opinión), pues sus valoraciones son significativamente influyentes en consumidores, importadores y prescriptores, con la confianza que los vinos darán la cara pues en ellos se ha realizado una política de creación de valor, de diferenciación y de calidad desde sus primeras fases (se cuida el vino desde la viña hasta la situación de la botella en los establecimientos de venta).

Por último decir que este proyecto tiene la intención de servir de ayuda a todo proyecto de exportación de bodegas españolas en sus inicios, pues tras estos se deberá continuar sin descanso en la penetración del mercado, el cual aún siendo costoso, recompensa el esfuerzo de los proyectos bien hechos e implementados. Así, el plan de exportación detallado para 2014 que se ha expuesto deberá ser continuado con ambición.

#### **4. GLOSARIO DE TÉRMINOS ESPECÍFICOS.**

**Características organolépticas.-** Características que se pueden percibir por los sentidos.

**Crianza.-** Vino que al menos en su tercer año ha permanecido un año como mínimo en bodega de roble.

**Denominación de Origen.-** Denominación asignada a ciertos productos como garantía de su procedencia y calidad.

**Dumping.-** Práctica comercial de vender a precios inferiores al costo, para adueñarse del mercado, con grave perjuicio de este.

**Expatriados.-** Segmento de la población de un país que vive fuera del suyo propio.

**Graciano.-** Variedad de uva autóctona de Rioja muy poco extendida en otras zonas, cuya demostrada complementariedad con el Tempranillo para la crianza en bodega le ha convertido en una variedad de futuro para Rioja. Ofrece vinos con importante acidez y contenido polifenólico, ideales para la crianza, cuyo aroma es muy peculiar, superior en intensidad al resto de las variedades de Rioja.

**Gran Reserva.-** Vino de grandes cosechas que ha sido criado un mínimo de dos años en bodega de roble y tres años en botella.

**Marketing mix.-** Proceso en Marketing de planificación y ejecución del concepto de producto, precio, distribución y promoción.

**Mazuelo.-** De origen francés, variedad de uva que, aunque corta en aromas, produce vinos con abundantes taninos, acidez elevada y color estable, todo lo cual le convierte en un buen complemento del Tempranillo para vinos de larga crianza.

**Precio CIF.-** Precio que incluye el costo, el seguro y el flete.

**Precio ex Works.-** (EXW) Incoterm utilizado para referirse al precio de un producto a la salida de sus instalaciones de producción.

**Reserva.-** Vino muy seleccionado con una crianza mínima entre bodega de roble y botella de tres años, de los cuales uno al menos en bodega de roble.

**Tempranillo.-** Considerada autóctona de Rioja, es la variedad de uva más característica de esta Denominación. Ocupa más del 75% de la superficie de cultivo y es enológicamente muy versátil, capaz de producir vinos con larga crianza, muy equilibrados en grado alcohólico, color y acidez, y con un paladar franco, suave y afrutado, que evoluciona a aterciopelado cuando envejece.

**Terruño.-** (“*terroir*”) Espacio concreto que bajo la influencia de varios factores como el clima, la situación y el tipo de suelo permite lograr un producto concreto e identificable.

**Vino a granel.-** Vino sin embotellar que se comercia en grandes cantidades.

**Vino con crianza.-** Vino que ha permanecido tiempo en barricas de roble.

**Vino de año.-** Vino que sin permanecer tiempo en bodega sale embotellado al mercado.

**Vino tranquilo.-** Vino cuya concentración en dióxido de carbono que contiene es inferior a 4 g/l a 20 °C

**Viñedo colaborador.-** Terreno plantado de vides cuya producción se vende a una bodega.

**Vitivinícola.-** Perteneciente a la viticultura (cultivo de la vid) y al vino.

## **5. BIBLIOGRAFÍA.**

### **5.1. Obras científicas.**

BAEZA, C. *Disfrutar el vino*. Madrid: Editorial LIBSA, 2005.

BLANCHARD, O., AMIGHINI, A., Y GIAVAZZI, F.. *Macroeconomía*. 5ª Edición. Madrid: Editorial Pearson, 2012.

KEEGAN, WARREN J., Y GREEN, MARK. C.. *Global Marketing*. 7ª Edición. Essex (Inglaterra): Editorial Pearson, 2013.

MORA, P., Y CASTAING, J.. *Buenas prácticas en el marketing del vino*. Madrid: Editorial Mundiprensa, 2006.

RIBOULET, J. M., Y ALEGOET, C.. *Aspectos prácticos sobre el embotellado y taponado de los vinos*. Macon (Borgoña): Editorial Bourgogne – Publications, 1986.

ROUZET, E., Y SEGUIN, G.. *El marketing del vino. Saber vender el vino*. Editorial Mundiprensa, 2005.

### **5.2. Artículos científicos.**

CERVIÑO FERNÁNDEZ, J., Y BAENA GRACIÁ, V.. “Gestión estratégica de la marca en el mundo del vino”. Spanish journal of rural development, ISSN 2171-1216, Vol. 3, Nº. Extra 1 (Año: Marzo 2012). Págs. 1-18

GHEMAWAT, P., Y DE LA MATA LÓPEZ, T.. “Internacionalización española. Problemas comerciales y perspectivas.” Economía industrial, ISSN 0422-2784, Nº 387 (Año: 2013). Págs. 109-118

HALSTEAD, L.. “Consumer trends in the wine industry for 2013”. Winebiz, Australasia’s wine industry portal – Wine & Viticulture Journal. (Año: Enero/Febrero

2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/07/Wine-Intelligence-Wine-Viniculture-Journal-Jan-Feb-2013.pdf>, accedido en Febrero 2014.

SU, R., TROEIN, M., Y HALSTEAD, R.. “Market Watch – China- Vol. 7”. Wine Intelligence China. (Año: Febrero 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/08/Wine-Intelligence-China-Market-Watch-Vol.-7.pdf>, accedido en Febrero 2014.

SU, R., TROEIN, M., Y HALSTEAD, R.. “Market Watch – China- Vol. 8”. Wine Intelligence China. (Año: Julio 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/08/Wine-Intelligence-China-Market-Watch-Vol.-8.pdf>, accedido en Febrero 2014.

“Consumo *per capita* en el mundo – OIV.” Observatorio Español del Mercado del Vino. <http://www.oemv.es/esp/consumo-de-vino-per-capita-en-el-mundo-oiv-980k.php>, accedido en Febrero 2014.

### **5.3. Artículos divulgativos.**

MOLESTINA, M. P.. “Con la mirada en el exterior.” Anuario de los Vinos de El País, nº 20 (Año: 2014). Págs. 6-7.

“Boletín del Consejo Regulador Nº 86: Especial Plan de Promoción Internacional 2013.” Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: 2013) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/BOLETIN\\_CONSEJO\\_86.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/BOLETIN_CONSEJO_86.pdf), accedido en Enero 2014.

“Invertir en vino. Negocios que se conjugan con una pasión.” Vino + Gastronomía, nº 245 (Año: 2013). Págs. 42-47.

#### **5.4. Informes de mercado.**

GONZÁLEZ ALONSO, M.. “Informe de feria. Food Taipei 2013.” Cámara de Comercio de España en Taiwán. (Año: Junio 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4694466>, accedido en Enero 2014.

“El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014.

“Informe Market Trends de Nielsen sobre ventas en libre servicio”. Observatorio Español del Mercado del Vino. (Año: Enero 2014) <http://www.oemv.es/esp/informe-market-trends-ano-2013-1036k.php>, accedido en Marzo 2014.

“Life after BRIC: Which are the next emerging markets?” Wine Intelligence. (Año: Marzo 2013) <http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2013/09/Wine-Intelligence-ProWein-seminar-Beyond-BRIC-seminar-25.03.2013.pdf>, accedido en Febrero 2014.

“Memoria 2012.” Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: 2013) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/MemoriaConsejo\\_2012.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/MemoriaConsejo_2012.pdf), accedido en Enero 2014.

“Nota sectorial. El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Cantón. (Año: Diciembre 2012) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4649891>, accedido en Enero 2014.

“Situación actual del mercado del vino en Taiwan.” Cámara de Comercio de España en Taiwán. (Año: Octubre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4492635>, accedido en Enero 2014.

“Taiwán. Aspectos técnicos, financieros y jurídicos 2013.” Cámara de Comercio de España en Taiwán. (Año: Junio 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4685015>, accedido en Enero 2014.

“Taiwán. Canales y estrategias de distribución 2013.” Cámara de Comercio de España en Taiwán. (Año: Junio 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4220217>, accedido en Enero 2014.

“Taiwán. Consejos prácticos 2013.” Cámara de Comercio de España en Taiwán. (Año: Junio 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4501840>, accedido en Enero 2014.

“The Global Wine Industry”. Morgan Stanley Research. (Año: Octubre 2013) <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>, accedido en Febrero 2014.

Fondo de archivos del ICEX.

Fondo de archivos del Consejo Regulador de la D. O. Ca. Rioja.

Fondo de archivos del Observatorio General del Mercado del Vino.

### **5.5. Estadísticas.**

“Elementos de coyuntura vitivinícola mundial en 2013 – presentación ppt”. International Organisation of Vine and Wine (OIV). <http://www.oiv.int/oiv/info/espoint2013>, accedido en Febrero 2014.

“Estadísticas 2012. El Rioja en cifras.” Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: 2013) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/Estadisticas\\_Rioja\\_2012.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/publicaciones/Estadisticas_Rioja_2012.pdf), accedido en Enero 2014.



“Nota de prensa – 07 Febrero 2014”. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: Febrero 2014) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS\\_RIOJA2013\\_NP1%26CUADROS.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS_RIOJA2013_NP1%26CUADROS.pdf) , accedido Febrero 2014.

“Statistical report on world viticulture – 2013.” International Organisation of Vine and Wine (OIV). (Año: Junio 2013) <http://www.oiv.int/oiv/cms/index?rubricId=44538631-7ad2-49cb-9710-ad5b957296c7>, accedido en Febrero 2014.

“Taiwan. Estadísticas Comerciales 2013.” Cámara de Comercio de España en Taiwan. (Año: Junio 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4220214>, accedido en Enero 2014.

## **5.6. Webgrafía.**

REINOSO, J.. “China amenaza al vino europeo tras los aranceles de Bruselas a los paneles solares”. El País – Economía. (Año: Junio 2013) [http://economia.elpais.com/economia/2013/06/05/actualidad/1370415054\\_008481.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/06/05/actualidad/1370415054_008481.html), accedido en Febrero 2014.

“Anuncio de inicio de un procedimiento antidumping relativo a las importaciones de módulos fotovoltaicos de silicio cristalino y componentes clave originarios de la República Popular China”. Comisión Europea. (Año: Septiembre 2012) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:269:0005:0015:es:PDF>, accedido en Febrero 2014.

“Circular 19/2013, de 24 de mayo, de la Subdirección General de Regulación de Mercados del Ministerio Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente”. Fondo Español de Garantía Agraria. [http://www.fega.es/PwfGcp/imagenes/es/CIRCULAR\\_192013\\_COORDINACION\\_GESTION\\_CONTROL\\_AYUDAS\\_PROMOCION\\_VINO\\_TERCEROS\\_PAISES\\_tcm5-40412.pdf](http://www.fega.es/PwfGcp/imagenes/es/CIRCULAR_192013_COORDINACION_GESTION_CONTROL_AYUDAS_PROMOCION_VINO_TERCEROS_PAISES_tcm5-40412.pdf), accedido en Marzo 2014.

Fondo Español de Garantía Agraria. “Medidas de promoción de vino en países terceros”. Página web del Fondo Español de Garantía Agraria – Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. <http://www.fega.es/PwfGcp/es/>

regulacion\_mercados/promocion\_de\_vino\_en\_terceros\_paises/index.jsp, accedido en Marzo 2014.

“Plan de Actividades de Vinos de España 2013.” Wines from Spain – ICEX. <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4659198>, accedido en Enero 2014.

“Rioja destinará 9 millones de euros a promoción de marca, un 65% del presupuesto para 2014.” VINETUR La Revista Digital del Vino. (Año: 13 Diciembre 2013) <http://www.vinetur.com/2013121314131/rioja-destinara-9-millones-de-euros-a-promocion-de-marca-un-65-del-presupuesto-para-2014.html>, accedido en Enero 2014.

“Tema 6: Diagnóstico – Diapositivas (ppt)”. Planificación y Gestión de Marketing – Asignatura intranet. Universidad Pontificia Comillas – ICADE. Acceso en Marzo 2014.

## **6. ÍNDICE DE GRÁFICOS.**

- Figura 1: Principales países importadores de vinos de la D.O.Ca. Rioja.
- Figura 2: Esquema de la generación del beneficio de la Bodega.
- Figura 3: Valor en euros del litro de vino importado por China según su origen.
- Figura 4: Consumo *per capita* de vino en China.
- Figura 5: Escandallo de precios de los vinos de la Bodega.
- Figura 6: Calendario de producción de la bodega en base a las ventas en China (unidad de los datos: número de botellas).
- Figura 7: Análisis DAFO.
- Tabla Consumo *per capita* en el mundo.
- Gráfico Consumo global de vino.
- Ilustración Denominaciones de Origen de los Vinos de España.

## 7. ANEXO DOCUMENTAL.

- Figura 1: Principales países importadores de vinos de la D.O.Ca. Rioja

| <b>EXPORTACIÓN 2013 POR PAÍSES (EN LITROS)</b> |                        |                  |                  |
|--|------------------------|------------------|------------------|
| <b>PAIS</b>                                    | <b>VENTAS (LITROS)</b> | <b>% S/ 2012</b> | <b>% S/TOTAL</b> |
| 1. REINO UNIDO                                 | 32.793.812             | 0,14             | 32,09            |
| 2. ALEMANIA                                    | 18.391.668             | -1,80            | 18,00            |
| 3. ESTADOS UNIDOS                              | 10.472.154             | 18,35            | 10,25            |
| 4. SUIZA                                       | 6.252.619              | 8,22             | 6,12             |
| 5. HOLANDA                                     | 3.702.715              | 20,83            | 3,62             |
| 6. SUECIA                                      | 3.324.528              | 2,43             | 3,25             |
| 7. BELGICA                                     | 3.133.993              | 31,72            | 3,07             |
| 8. CHINA                                       | 2.360.471              | -2,52            | 2,31             |
| 9. CANADÁ                                      | 2.278.831              | 18,59            | 2,23             |
| 10. RUSIA                                      | 2.174.972              | 30,45            | 2,13             |
| RESTO PAISES                                   | 17.298.821             | 7,04             | 16,93            |
| <b>TOTAL 2013</b>                              | <b>102.184.584</b>     | <b>5,39</b>      | <b>100%</b>      |

Fuente: Consejo Regulador de la D. O. Ca. Rioja<sup>59</sup>

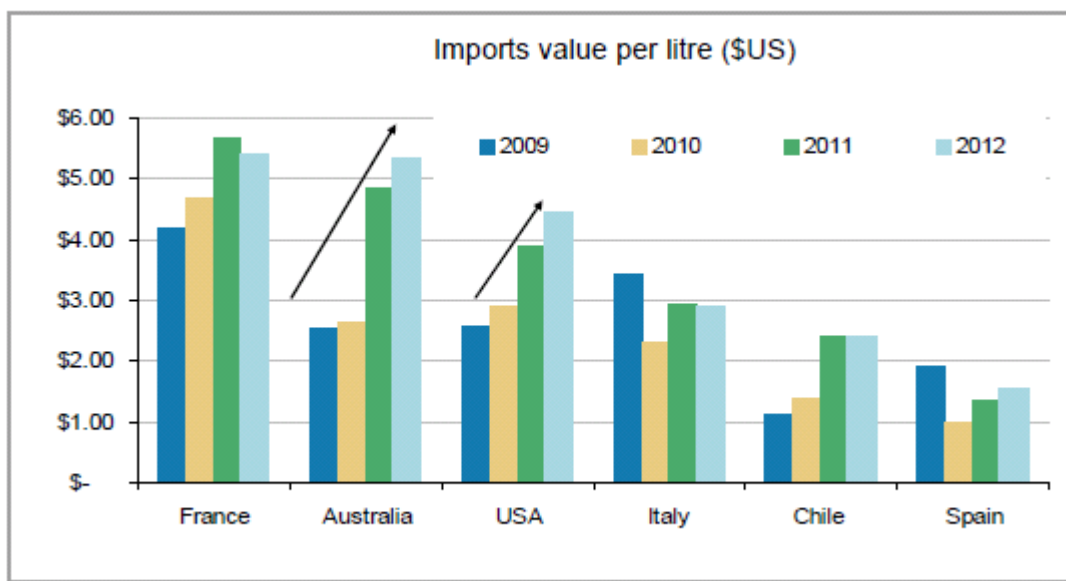
- Figura 2: Esquema de la generación del beneficio de la Bodega.

|                                      | <b>Vino de Año</b> | <b>Vino Crianza</b> | <b>Total bodega</b> |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Precio ex Works</b>               | 3,5                | 6                   |                     |
| <b>Ventas</b>                        | 1400000            | 3600000             | 5000000             |
| <b>Coste materias primas</b>         | 0,9                | 0,9                 |                     |
| <b>Coste imputado de barrica</b>     | 0                  | 0,5                 |                     |
| <b>Coste materiales</b>              | 0,75               | 0,85                |                     |
| <b>Coste variable total</b>          | 1,65               | 2,25                |                     |
| <b>Coste fijo (gastos generales)</b> | 1                  | 1,5                 |                     |
| <b>Coste total por botella</b>       | 2,65               | 3,75                |                     |
| <b>Margen de beneficio</b>           | 24%                | 37,5%               | 34%                 |
| <b>Beneficio por botella</b>         | 0,85               | 2,25                |                     |
| <b>Unidades</b>                      | 400000             | 600000              |                     |
| <b>Beneficio final (EBITDA)</b>      | 340000             | 1350000             | 1690000             |

Fuente: Elaboración propia.

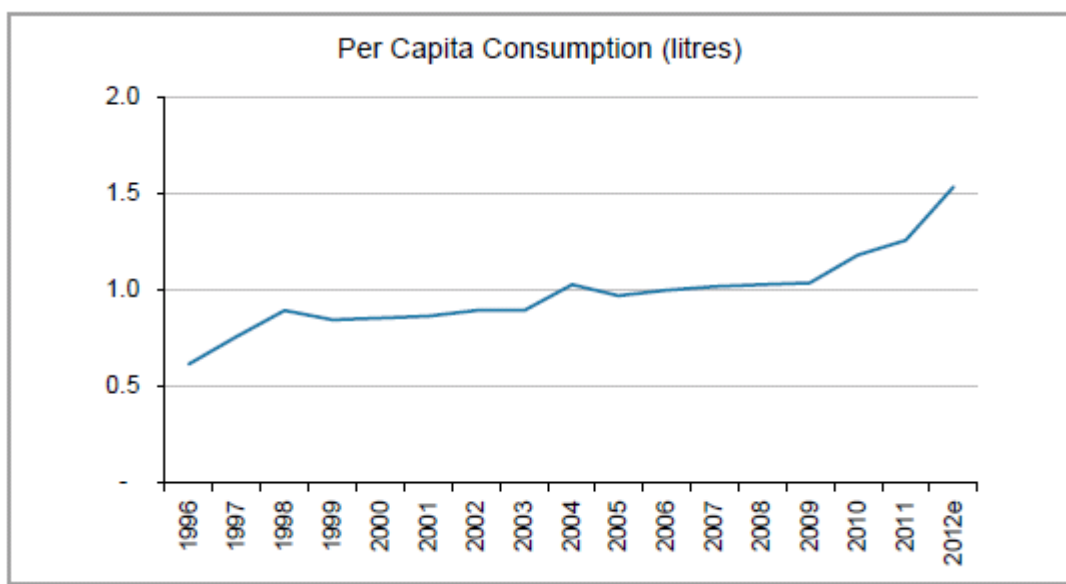
<sup>59</sup> “Nota de prensa – 07 Febrero 2014”. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja. (Año: Febrero 2014) [http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS\\_RIOJA2013\\_NP1%26CUADROS.pdf](http://es.riojawine.com/multimedia/files/VENTAS_RIOJA2013_NP1%26CUADROS.pdf), accedido Febrero 2014.

➤ Figura 3: Valor en euros del litro de vino importado por China según su origen.



Fuente: Morgan Standley Research<sup>60</sup>

➤ Figura 4: Consumo *per capita* de vino en China.



Fuente: Morgan Standley Research<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> “The Global Wine Industry”. Morgan Stanley Research. (Año: Octubre 2013) <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>, accedido en Febrero 2014. Pág. 59.

<sup>61</sup> “The Global Wine Industry”. Morgan Stanley Research. (Año: Octubre 2013) <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>, accedido en Febrero 2014. Pág. 57.

- Figura 5: Escandallo de precios de los vinos de la Bodega.

|                                | Escandallo de precios en euros |              |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------|
|                                | Vino de año                    | Vino Crianza |
| <b>Precio ex Works</b>         | 3,5                            | 6            |
| <b>Transporte</b>              | 0,5                            | 0,5          |
| <b>Precio CIF</b>              | 4                              | 6,5          |
| <b>Aranceles e impuestos</b>   | 1,93                           | 3,13         |
| <b>Distribuidor</b>            | 2,37                           | 3,85         |
| <b>Minorista</b>               | 4,56                           | 7,42         |
| <b>Precio final consumidor</b> | 12,86                          | 20,90        |
| <b>Precio canal HORECA</b>     | 26,25                          | 45           |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX<sup>62</sup>.

- Figura 6: Calendario de producción de la bodega en base a las ventas en China (unidad de los datos: número de botellas)

|                             | Año 2013    |         | Año 2014    |         | Año 2015    |         | Año 2016    |         | Año 2017    |         | Año 2018    |         |
|-----------------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
|                             | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza | Vino de año | Crianza |
| <b>Ventas previstas</b>     | -           | -       | 50000       | 30000   | 100000      | 80000   | 175000      | 120000  | 250000      | 150000  | 300000      | 200000  |
| <b>Incremento de ventas</b> | -           | -       | -           | -       | 100%        | 167%    | 75%         | 50%     | 43%         | 25%     | 20%         | 33%     |
| <b>Producción</b>           | 400000      | 600000  | 550000      | 650000  | 600000      | 700000  | 700000      | 750000  | 750000      | 800000  | 850000      | 840000  |
| <b>Incremento de prod.</b>  | -           | -       | 38%         | 8%      | 9%          | 8%      | 17%         | 7%      | 7%          | 7%      | 13%         | 5%      |

Fuente: Elaboración propia.

<sup>62</sup> “El mercado del vino en China”. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. (Año: Diciembre 2013) <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4728795>, accedido en Febrero 2014. Pág. 38-39.

➤ Figura 7: Análisis DAFO.

|  |   |
|--|---|
| <b>Debilidades</b>   | <b>Fortalezas</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza comercial en China.</li> <li>- Conocimiento de la marca de los vinos en China.</li> <li>- Conocimiento propio del mercado (necesidad de conocer el mercado sobre el terreno).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de precios competitivo.</li> <li>- El tipo de vinos de la bodega encaja con los gustos del consumidor (a primera vista).</li> <li>- Instalaciones adecuadas tanto para recepción de importadores como para incrementar la producción.</li> <li>- Situación financiera óptima.</li> </ul> |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Oportunidades</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencia de mucho volumen.</li> <li>- Expedientes antidumping y antisubvención.</li> <li>- Remoto cambio de tendencia en el consumo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- China posee muchos segmentos geográficos diferenciados.</li> <li>- Posibilidad de acceso a otros mercados en un futuro (Taiwan, Japón, Corea del Sur).</li> <li>- Establecer centro de importación en Hong Kong (reducir aranceles).</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia.

➤ Tabla Consumo *per capita* en el mundo.

## Individual human consumption

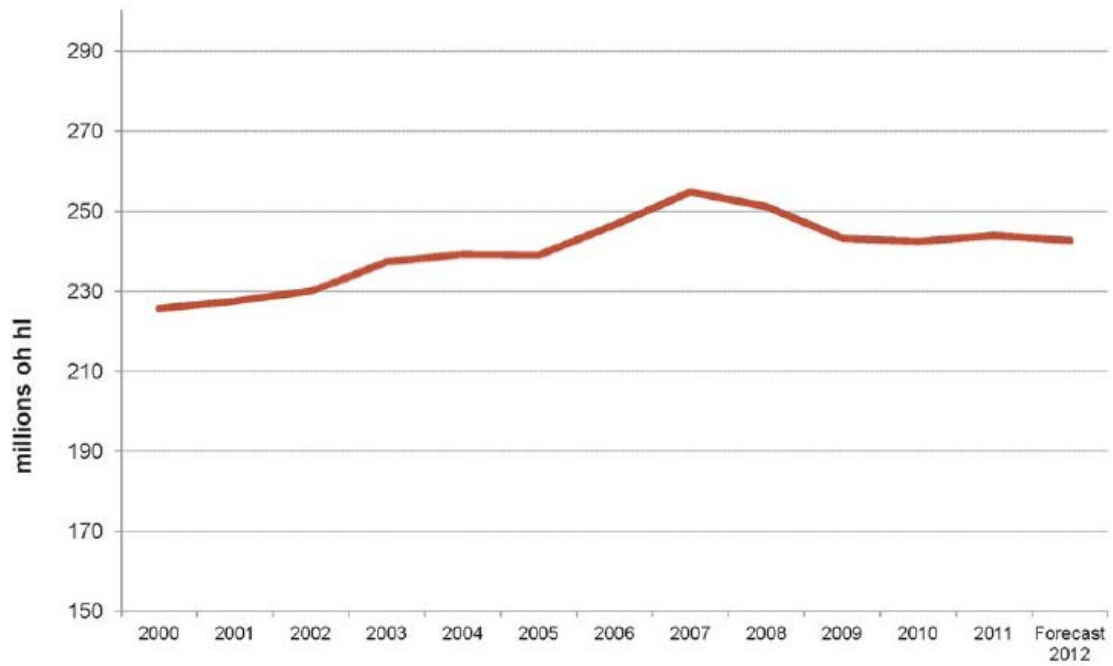
| l per capita per year* | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012* |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Luxembourg             | 62,1 | 58,2 | 64,0 | 56,7 | 58,3 | 55,6 | 55,2 | 50,6 | 54,6 | 51,8 | 53,5 | 49,8 | 50,7  |
| France                 | 58,4 | 57,1 | 58,3 | 56,6 | 54,8 | 55,0 | 53,8 | 52,1 | 49,6 | 48,4 | 46,6 | 46,4 | 47,7  |
| Portugal               | 44,5 | 45,3 | 44,6 | 50,8 | 46,8 | 46,5 | 45,3 | 42,6 | 42,7 | 42,4 | 43,9 | 42,6 | 42,5  |
| Italy                  | 54,0 | 52,7 | 48,2 | 50,7 | 48,6 | 46,0 | 46,3 | 44,9 | 43,7 | 40,0 | 40,7 | 37,9 | 37,1  |
| Croatie                | 40,2 | 42,3 | 45,6 | 39,2 | 37,0 | 29,4 | 30,1 | 33,7 | 31,5 | 34,1 | 35,4 | 34,5 | 34,4  |
| Slovenia               | 34,4 | 30,2 | 23,2 | 33,0 | 25,4 | 32,0 | 26,8 | 34,1 | 39,6 | 37,1 | 37,5 | 37,3 | 33,1  |
| Denmark                | 33,7 | 34,5 | 33,5 | 33,8 | 31,7 | 31,9 | 31,6 | 32,9 | 33,8 | 34,2 | 34,1 | 33,0 | 32,6  |
| Austria                | 30,9 | 28,5 | 29,7 | 29,3 | 29,3 | 29,2 | 29,6 | 29,5 | 28,8 | 28,7 | 28,6 | 30,3 | 29,7  |
| Belgium                | 24,4 | 23,5 | 26,6 | 25,4 | 26,5 | 26,8 | 27,7 | 27,5 | 28,2 | 26,7 | 25,8 | 27,1 | 27,8  |
| Greece                 | 26,0 | 26,7 | 22,3 | 27,6 | 29,6 | 32,1 | 28,5 | 29,3 | 28,3 | 26,7 | 28,6 | 25,0 | 25,6  |
| Argentina              | 33,8 | 32,3 | 31,8 | 32,5 | 29,0 | 28,4 | 28,5 | 28,4 | 26,9 | 25,8 | 24,1 | 24,1 | 24,4  |
| Germany                | 24,5 | 24,3 | 24,6 | 23,9 | 24,0 | 24,0 | 24,5 | 25,2 | 25,2 | 24,5 | 24,5 | 24,0 | 24,4  |
| Australia              | 20,3 | 20,5 | 20,4 | 21,1 | 21,7 | 22,2 | 22,0 | 23,2 | 22,9 | 23,4 | 24,0 | 23,6 | 23,5  |
| Netherland             | 19,5 | 20,9 | 20,8 | 22,1 | 20,6 | 21,3 | 21,4 | 22,2 | 22,4 | 22,0 | 23,1 | 22,7 | 22,8  |
| Hungary                | 30,9 | 31,4 | 34,0 | 30,8 | 30,5 | 26,2 | 28,7 | 28,1 | 30,2 | 26,1 | 18,1 | 21,9 | 21,1  |
| Sweden                 | 13,3 | 14,9 | 16,5 | 16,8 | 14,7 | 17,0 | 16,1 | 19,3 | 21,7 | 21,6 | 21,4 | 21,2 | 21,1  |
| Spain                  | 34,9 | 34,9 | 33,7 | 32,8 | 32,5 | 31,5 | 30,7 | 29,4 | 27,0 | 24,7 | 23,6 | 21,3 | 19,9  |
| UK                     | 16,4 | 17,4 | 18,8 | 19,4 | 21,2 | 21,7 | 20,9 | 22,4 | 21,9 | 20,5 | 20,7 | 20,5 | 19,9  |
| Ireland                | 11,0 | 12,2 | 12,6 | 14,5 | 13,8 | 16,4 | 16,8 | 17,1 | 17,3 | 15,3 | 16,2 | 17,1 | 17,5  |
| Czech Republic         | 6,6  | 8,8  | 10,6 | 11,5 | 8,0  | 10,8 | 12,7 | 17,2 | 19,0 | 19,2 | 19,1 | 19,0 | 17,4  |
| Chile                  | 14,7 | 14,4 | 14,6 | 16,0 | 15,8 | 16,2 | 14,5 | 17,9 | 13,9 | 18,4 | 18,9 | 17,4 | 15,5  |
| Romania                | 23,5 | 21,3 | 22,6 | 23,0 | 26,0 | 10,9 | 25,6 | 25,5 | 25,0 | 18,7 | 7,6  | 16,4 | 12,1  |
| USA                    | 7,5  | 7,4  | 7,8  | 8,2  | 8,4  | 8,7  | 8,9  | 9,2  | 9,1  | 8,9  | 8,9  | 9,1  | 9,2   |
| Russian Fed.           | 3,2  | 4,2  | 4,4  | 6,0  | 6,3  | 6,8  | 7,8  | 8,9  | 8,3  | 7,2  | 8,5  | 7,9  | 7,3   |

\* Base total world population

Fuente: Organización Internacional de la Viña y el Vino.

➤ Gráfico Consumo global de vino.

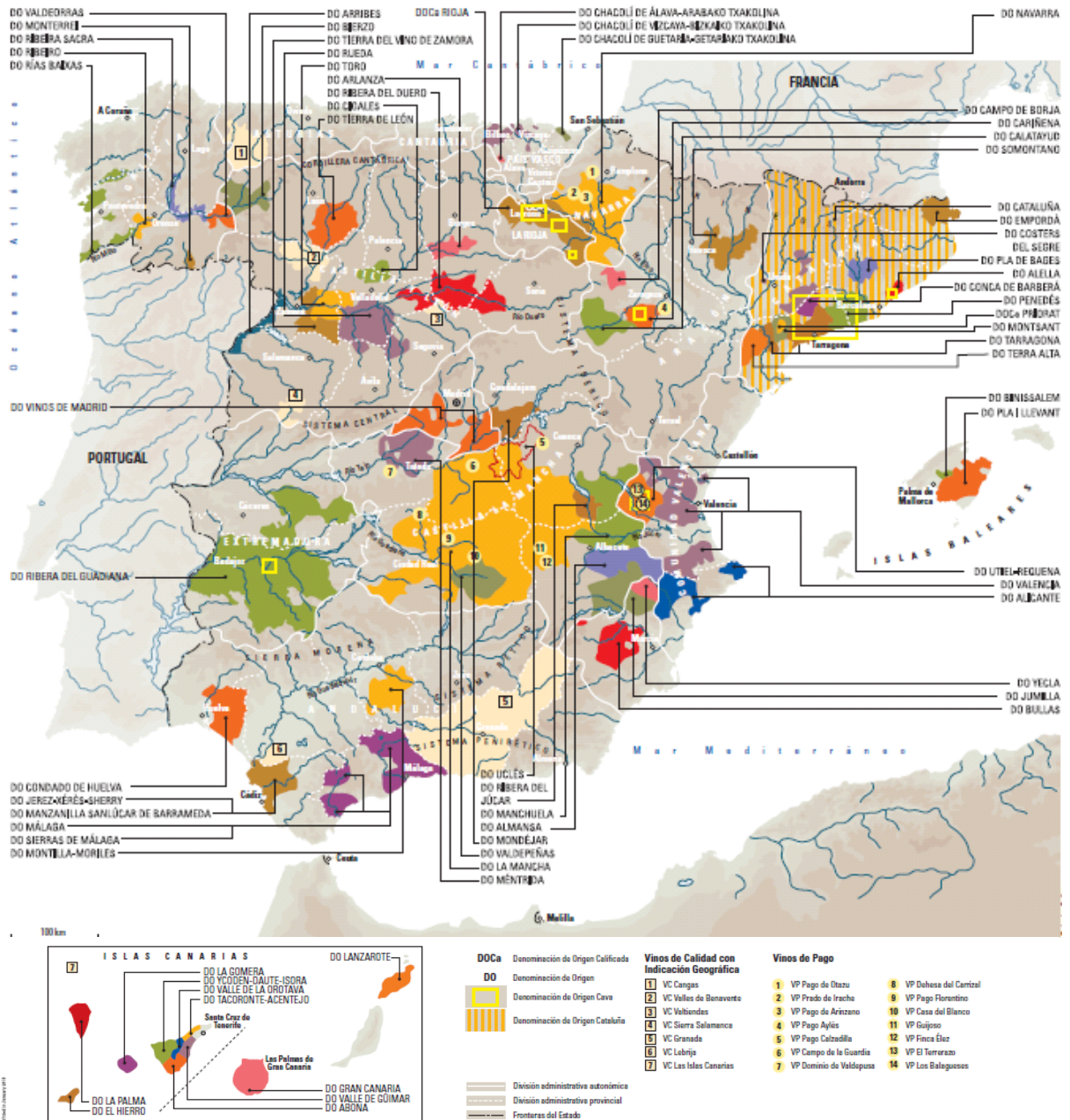
## Global wine consumption



Fuente: Organización Internacional de la Viña y el Vino.



➤ Ilustración Denominaciones de Origen de los Vinos de España.



69 DENOMINACIONES DE ORIGEN

|                     |   |                                      |                      |                     |                              |
|---------------------|---|--------------------------------------|----------------------|---------------------|------------------------------|
| DO ARONA            | DO CATALUÑA                             | DO JEREZ—SHERRY                      | DO MONTEJAPEL—MÉRIDA | DO OROSPA DEL JUZAR | DO UTIEL—REQUENA             |
| DO ACELA            | DO CANA                                 | DO JUMILLA                           | DO MONTILLA—MORILES  | DO PELLICER         | DO VALEPEÑAS                 |
| DO ALICANTE         | DO CROCOSI DE ALAVA—ARABAKO TXAKOLINA   | DO LA MANCHA                         | DO NAVARRA           | DO PENEDES          | DO VALENCIA                  |
| DO ALMANZORA        | DO CROCOSI DE GETARIA—GETARIO TXAKOLINA | DO LA PALMA                          | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO PLADE BAGES      | DO VALLE DE GUMIAR           |
| DO ARZOBISPO        | DO CROCOSI DE NANCIA—NANCIA TXAKOLINA   | DO LANZAROTE                         | DO PALMA DE MAYORCA  | DO SOMONTANO        | DO VINO DE MADRID            |
| DO BRZCO            | DO CROALES                              | DO MALAGA                            | DO PAGO AYLLON       | DO TARRAGONA        | DO VINO DE MONTEJAPEL        |
| DO CAMPO DE BARRERA | DO CONCA DE BARBERA                     | DO MANCHELA                          | DO PAGO CALZADILLA   | DO TERRA ALTA       | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO CONDO DE HUELVA                      | DO MANZANILLA SAN LUCAR DE BARRAMEDA | DO PAGO AYLON        | DO TERRA DE LEON    | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CARIENA          | DO COSTERS DEL SEGRE                    | DO MONTILLA                          | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO TERRA DE ZAMORA  | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CALATAYUD        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO TORO             | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CALZADILLA       | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CAMPO DE BORJA   | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |
| DO CANTABRIA        | DO EMPORDA                              | DO MONTEJAPEL                        | DO PAGO DE ARZOBISPO | DO UCLÉS            | DO VINO DE SIERRAS DE MALAGA |



Fuente: ITEX – Vinos de España<sup>63</sup>

<sup>63</sup> ITEX. “Mapa de Denominaciones de Origen de los Vinos de España, 2013”. Vinos de España – ITEX página web. <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrars Documento/?doc=4664265>, accedido en Febrero de 2014.