



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA GAMA DE BRANDIS DE OSBORNE EN ESTADOS UNIDOS

Autor/a: Carlos García-Hirschfeld Travesí
Director/a: Pedro Palencia Alacid

Resumen:

Este trabajo tiene como objetivo el diseño de un hipotético plan de internacionalización de la gama de brandis de Osborne a Estados Unidos. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo de la industria de las bebidas espirituosas de manera general, y del brandy en particular. En este análisis será esencial el estudio de Osborne como compañía, del entorno al que se enfrentarían en el mercado americano y finalmente el desarrollo de una estrategia de internacionalización mediante exportación directa con la que implantarse en el mercado.

El resultado de esta investigación es tremendamente alentador para Osborne, al presentar el mercado estadounidense unas condiciones muy favorables para unos productos como sus brandis, como explicaremos a lo largo del trabajo y en sus conclusiones finales.

Palabras clave: Osborne, brandy, estrategia de internacionalización, bebidas espirituosas, Premium, Estados Unidos

Abstract:

The aim of this paper is to design a hypothetical plan for the internationalisation of Osborne's range of brandies in the United States. To this end, an exhaustive analysis of the spirit industry in general, and the brandy industry in particular will be carried out. In this analysis it will be essential to study Osborne as a company, the environment it would face in the American market and finally to develop an internationalisation strategy through direct exports with which to establish itself in the market.

The result of this research is tremendously encouraging for Osborne, as the American market presents very favourable conditions for products such as its brandies, as we will explain throughout the paper and in its final conclusions.

Keywords: Osborne, brandy, internationalization strategy, spirits, premium, USA

Índice

1. Introducción.....	5
1.1 Objetivo del estudio	5
1.2 Justificación	5
1.3 Enfoque metodológico	6
1.4 Estado de la cuestión	6
1.5 Estructura del trabajo	7
2. Presentación de la industria de las bebidas espirituosas	8
2.1 Situación general del producto	8
2.2 El sector nacional de bebidas espirituosas	9
2.3 El sector internacional de bebidas espirituosas	11
3. El Grupo Osborne y su ejemplo de internacionalización.....	14
3.1 Historia y desarrollo de la compañía	14
3.2 Motivos de internacionalización.....	18
4. Ámbito de actuación internacional de Osborne	21
4.1 Criterios de selección de los mercados de destino	21
4.2 Análisis de los mercados de destino	21
4.2.1 Análisis del entorno general.....	21
4.2.2 Análisis del entorno específico	27
5. Estrategia de internacionalización de Osborne	33
5.1 Situación de la empresa.....	33
5.2 Ciclo de vida de la industria	37
5.3 Análisis ventaja competitiva	38
5.4 Análisis de los mercados de destino	41
5.4.1 Estrategia de entrada.....	41
5.4.2 Producto	43
5.4.3 Precio	47
5.4.4 Distribución y Venta.....	49
5.4.5 Promoción.....	50
6. Conclusiones	53
7. Bibliografía	56

1. Introducción:

1.1 Objetivo del estudio:

Esta investigación tiene como objetivo el hipotético diseño de un plan de internacionalización de la gama de productos de Brandy de Osborne. La empresa, con casi 250 años de antigüedad, es una de las grandes referentes nacionales en el mercado del vino y las bebidas espirituosas. Osborne se ha caracterizado desde sus inicios por una constante expansión en todos sus productos, destacando, entre otros, en el sector del Brandy, en el cual atesoran diversas marcas que varían en calidad y precio.

Este crecimiento de la empresa se aprecia tanto a nivel nacional como internacional, ya que los productos de Osborne están presentes en más de 70 países. Uno de esos mercados de exportación es el estadounidense, en el que están presentes con marcas de vino como Montecillo o sus vinos de Jerez (Atlas de marcas renombradas, 2020). Para llevar a cabo estos procesos de internacionalización, Osborne ha optado, en el caso estadounidense, por tres vías: distribuidores locales, filiales comerciales y canal online. Además, OSBORNE ha debido adaptarse a los requisitos legales marcados por el *Federal Alcohol Administration Act*, documento relativo a la exportación de bebidas alcohólicas a Estados Unidos (ICEX, 2018).

Por tanto, a la hora de elaborar este estudio, deberemos trabajar en profundidad diversos aspectos. Para ello, analizaremos el mercado del alcohol estadounidense y sus competidores, la empresa a nivel interno y sus productos ya presentes en dicho mercado, las diferentes estrategias de marketing, los posibles canales de distribución y sus requisitos legales y por último, marcaremos una serie de posibles objetivos y expectativas.

1.2 Justificación:

El tema elegido considero que es de gran interés por las diferentes ramas de la empresa que hay que tener en cuenta en una operación de internacionalización de producto. Con un especial enfoque en el área de marketing, podemos analizar con detenimiento los diferentes aspectos expuestos en el índice. Además, debido a la gran internacionalización de la que ya hace gala Osborne, existen diversos productos “estrella” u operaciones exitosas a tomar como referencia para el desarrollo del trabajo. Entre estos productos se encuentran su gama de vinos, los productos Cinco Jotas y sus

bebidas espirituosas, entre las que se incluyen entre otras la ginebra Nordés o sus brandis, los cuales serán el objeto de desarrollo del trabajo.

Otra de las razones por las que me decanté por Osborne es por tratarse de una empresa española, de enorme tamaño y que ha sido capaz de diversificar sus áreas de acción y de convertirse en una referencia mundial por los productos de calidad que distribuye. Cabe además destacar que, a pesar de su crecimiento, la empresa sigue manteniendo la totalidad de su accionariado en la familia Osborne, algo digno de reseñar si consideramos su éxito en este sector.

1.3 Enfoque metodológico:

El trabajo utilizará un enfoque inductivo, usando previas acciones de Osborne como referencia, analizando datos del mercado de destino y de los competidores. A través de la observación de estas variables podremos sacar las conclusiones necesarias para extrapolarlas al proyecto de internacionalización del brandy de Osborne.

Utilizaremos principalmente un método cualitativo, pero este será combinado con datos cuantitativos para analizar ciertos aspectos del entorno, del mercado y para la estimación de resultados económicos.

En cuanto a las fuentes utilizadas, se ha hecho principalmente un uso de fuentes primarias. Entre estas encontramos revistas especializadas del sector de espirituosos, informes técnicos de instituciones públicas, entrevistas concedidas a periódicos o informes económicos de la empresa. Algunas fuentes secundarias son blogs especializados que comentan diversos informes o datos relativos al tema de estudio.

1.4 Estado de la cuestión:

La industria de las bebidas espirituosas en Estados Unidos está viviendo una transformación en las últimas décadas. El crecimiento en sus ventas, la proliferación de nuevas marcas y los cambios en los patrones de consumo de bebidas alcohólicas en Estados Unidos han dibujado un escenario muy alentador para nuevos competidores.

Por otro lado y de forma paralela, Osborne viene reforzando su presencia internacional durante los últimos años, y especialmente desde la crisis financiera de 2008. Para ello, busca fortalecer sus marcas estratégicas como Cinco Jotas, Montecillo, Nordés o **Carlos I** en los principales mercados (Reino Unido, China, **Estados Unidos**...).

Como resultado, la exportación de la gama de brandis de Osborne al interesante mercado estadounidense parece cuadrar con las estrategias del grupo en los próximos años.

1.5 Estructura del trabajo

El trabajo consta de varias partes, todas ellas dirigidas a responder el objetivo de este estudio.

En primer lugar, encontraremos una presentación general de la industria, en la que se hará hincapié en el propio producto (orígenes, elaboración...) y en la actualidad del sector, tanto a nivel nacional como internacional. Seguidamente, se analizará de manera general el Grupo Osborne y se detallarán los motivos que han provocado los procesos de internacionalización del mismo. A continuación, se estudiará el ámbito de actuación internacional de la compañía, explicando tanto el entorno general como el específico.

Cuando este entorno queda definido, se procede a diseñar la estrategia de internacionalización. Para ello se profundiza en la situación de la empresa (DAFO), el ciclo de vida en el que se encuentra el sector, se identifican las ventajas competitivas y finalmente se desarrolla el plano práctico de la internacionalización (Marketing Mix). Por último, encontramos las conclusiones que hemos obtenido de este plan de internacionalización.



2. Presentación de la industria de las bebidas espirituosas:

2.1 Situación general del producto:

El brandy (o brandi) es un aguardiente que se obtiene a través de la destilación del vino, generalmente de uva. Su origen etimológico, según la Real Academia Española, reside en la palabra *brandewijn*, que en neerlandés significa “vino quemado”. Su volumen de alcohol ronda entre el 36 y el 40%, aunque puede ser incluso superior. Resulta indispensable puntualizar en el inicio de este estudio, que los productos sobre los que se trabajará pertenecen a la Denominación de Origen Brandy de Jerez. Por tanto, en el desarrollo del trabajo, por motivos de economía del lenguaje, cuando se mencione la palabra ‘brandy’ se hará en referencia al ‘Brandy de Jerez’, a no ser que expresamente se diga lo contrario.

El origen exacto del brandy de Jerez no es demasiado claro, aunque es sabido que las primeras técnicas de destilación del vino fueron introducidas en la Península Ibérica por los árabes, los cuáles se establecieron en la zona de Jerez para su fabricación. Es en 1580 donde se encuentra la primera referencia al valor económico del aguardiente en la sociedad española, concretamente en las Actas Capitulares. La producción del brandy se mantuvo concentrada en la zona de Jerez, y a partir del siglo XIX se empezó a comercializar de forma considerable.

Una vez comentado su origen histórico, procederemos a definir el producto, para comprender el por qué de su D.O.. Primeramente, debemos hacer hincapié de nuevo en una de las principales características del brandy, que no es otra que la materia prima a partir de la cual se destila, el vino. A diferencia de otras bebidas espirituosas, la utilización del vino frente a la cebada, las melazas o la patata, convierte al brandy en la bebida más noble de todas ellas. Además de la materia prima utilizada, el brandy de Jerez recibe su denominación de origen por las peculiares características de su proceso de elaboración.

En este proceso, las vasijas de madera donde se envejece la bebida cobran una tremenda importancia. Se trata de vasijas de roble americano con 500 litros de capacidad que, con anterioridad, han sido envinadas con alguno de los Vinos de Jerez tradicionales, como pueden ser el Fino o el Amontillado. Resulta también interesante mencionar de manera superficial el sistema de Criaderas y Solera, al tratarse de un sistema único en la

vinicultura jerezana desde el siglo XVIII. “Se trata de un sistema de carácter dinámico, basado en el establecimiento de distintas escalas de envejecimiento (criaderas) por las que han de ir progresivamente pasando los aguardientes hasta alcanzar el nivel deseado de vejez.” (Brandy de Jerez, 2020). Por último, y como es lógico, para ser considerado ‘Brandy de Jerez’, debe haber sido elaborado en la zona de Jerez, la cual comprende los municipios de Jerez de la Frontera, Sanlúcar de Barrameda y El Puerto de Santa María, donde se encuentran las bodegas Osborne.

Figura 1: Ejemplo de las sacas y rocíos del sistema de criaderas y solera.



Fuente: Brandy de Jerez (2020)

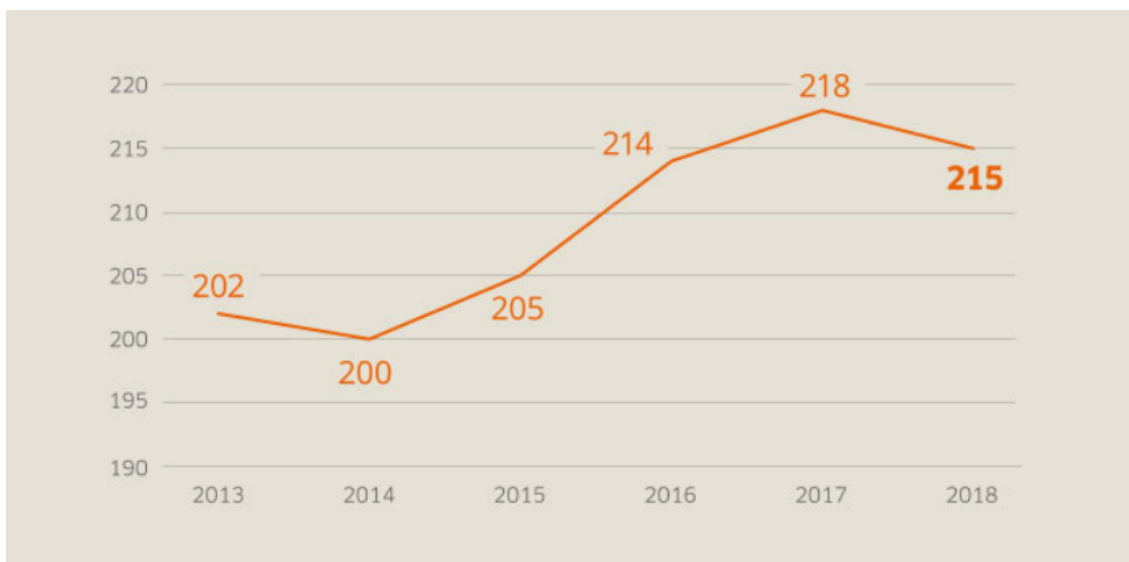
2.2 El sector nacional de bebidas espirituosas:

Una vez estudiada la situación general del producto, procederemos a estudiar el sector nacional de bebidas espirituosas. A pesar de tratarse de un plan de internacionalización, resulta conveniente estudiar inicialmente el propio mercado, ya que nos permite ver la posición del brandy y algunas tendencias generales que pueden ser útiles.

Para comprender la configuración de este sector, hay una variedad de factores que debemos analizar. Resulta interesante comenzar hablando de la crisis económica de 2007, ya que afectó tremendamente a este sector, llegando a sufrir pérdidas de hasta un 40% (Espirituosos de España, 2020). Sin embargo, a partir de 2014 se inició un proceso

de recuperación que alcanzó su máximo en 2016, con un crecimiento anual del 4%. A pesar de esta tendencia alcista, en 2018 se produjo un cierto estancamiento del consumo, al registrarse un descenso del 1% con respecto al año anterior. La razón detrás de esa reducción es esencial a la hora de comprender el sector, como nos indica Espirituosos de España. La mala climatología durante el verano de 2018 es la causante de este descenso, ya que está directamente ligada con la reducción del consumo en hostelería.

Figura 2: Evolución del consumo de bebidas espirituosas en España, en millones de litros (2013-2018)



Fuente: Espirituosos de España (2020)

Estos datos responden a lo que Espirituosos de España denomina ‘El Patrón de Consumo Mediterráneo’. Básicamente, este patrón quiere decir que en España predomina un consumo social de las bebidas espirituosas, y que además guarda estrecha relación con el sector hostelero. Prueba de este patrón es el hecho de que un 96,6% de los consumidores de estos productos en nuestro país lo hacen de manera moderada y responsable, de acuerdo con los datos del Ministerio de Sanidad. Estos datos colocan a el modelo español como uno de los moderados de la Unión Europea, y llama especialmente la atención la comparación con las tendencias de consumo de los países del norte de Europa. Otro dato muy esclarecedor sobre el sector es que, el 62% de las ventas de bebidas espirituosas se realiza fuera del hogar, estadística que se ve afectada y acrecentada por el turismo.

Por último, procederemos a comentar una serie de datos económicos que nos ayuden a comprender la importancia de este sector a nivel nacional. Las bebidas espirituosas aportan 7.585 millones de euros a la economía española, lo que supone un 0,17% del PIB. Además, esta industria genera más de 5.000 empleos directos en nuestro país. Y para finalizar, debemos apuntar que el 60% de la producción se destina al mercado nacional, mientras que el 40% restante se exporta a otros países. Esto supone un aumento de la producción exportada del 4% frente al año anterior.

2.3 El sector internacional de bebidas espirituosas:

El estudio del sector internacional de bebidas espirituosas es esencial para la elaboración de este proyecto, ya que nos revelará algunas de las claves para poder internacionalizar el producto de manera exitosa.

Para comenzar, debemos analizar el consumo de bebidas espirituosas per cápita en los principales países consumidores. En datos del 2015, y conforme a Statista, la lista de mayor consumo de bebidas espirituosas, en litros per cápita anuales, es liderada con 32,9 por Corea del Sur. Es muy llamativo que el segundo país en esta lista es Seychelles con 20,18 litros per cápita, lo cual supone una diferencia de casi 13 litros. El siguiente país en la lista es Rusia con 19,83 litros, y si analizamos los siguientes países, un gran número de ellos son países de Europa del Este o Asia, con resultados que rondan entre los 15,95 y los 8,36 litros. Algunos de estos países, ordenados de mayor a menor consumo, son Estonia (15,95), Bulgaria (12,81), Tailandia (12,71) o China (10,43). También debemos mencionar la presencia entre estos países de algunas “excepciones” a este patrón, como pueden ser Guyana (8,91) o Groenlandia (8,48).

Resulta de gran relevancia para el objeto de estudio de este trabajo, detenerse a analizar el caso de Estados Unidos, que en este estudio tiene un resultado de 8,1 litros per cápita en consumo anual de bebidas espirituosas. Este dato coloca a Estados Unidos aproximadamente en la mitad de la lista, siendo el dato más reducido el de los Países Bajos (4,33) (Statista, 2015). Resulta evidente pues, que el sector de las bebidas espirituosas en Estados Unidos goza de unos datos de consumo relativamente altos. Es por ello que se considera un mercado muy interesante, ya que existen muchas posibilidades de crecimiento. Esta creencia viene abalada por el ICEX en su estudio de El mercado de bebidas espirituosas en Estados Unidos, de septiembre de 2017. Dicho

estudio apunta que el consumo de bebidas espirituosas en el país ha vivido un crecimiento sostenido en los últimos veinte años. Es de remarcar que en 2016 se registró un aumento del 2,3% en volumen de ventas, y tienen unas expectativas de crecimiento acumulado del 10% hasta 2021.

Este mismo informe resalta dos datos que debemos tener muy en cuenta para un producto como el brandy. El primero de ellos es el hecho de que ICEX ha registrado una clara tendencia a los productos ‘premium’. El consumidor americano, que ha experimentado un aumento en su nivel de renta en los últimos años, ha mostrado una mayor preferencia hacia productos de calidad, que además son los de mayor precio. Esta clase de tendencia coincide con la variada gama de brandis de Osborne, que atesora productos de diferente clase, pero en el que destacan productos selectos como *Carlos I Imperial* o *Conde de Osborne Edición Dali*.

El segundo dato a considerar, es la escasa penetración del producto español en el mercado, existiendo apenas una decena de marcas que estén presentes en todo el sector de forma homogénea. Lo que a priori es una dificultad, también puede suponer una oportunidad para adentrarse en el mercado estadounidense, que como hemos remarcado anteriormente, muestra una clara preferencia por productos similares a los que ofrece Osborne.

Una vez comentados estos datos sobre el mercado estadounidense, procederemos a observar datos relevantes del brandy en otros mercados. Primeramente, debemos resaltar la importancia del brandy a nivel de exportación. El brandy es, según Espirituosos de España (2018) la primera Indicación Geográfica (IG) en volumen de producción y exportación. Este dato es un fiel reflejo de la importancia social y económica de este producto en la economía española. Las exportaciones de Brandy representan el 88,4% del 41% total de exportaciones de bebidas espirituosas. Por último, es importante destacar los principales destinatarios de estas exportaciones. Los principales países compradores de bebidas espirituosas españolas son Filipinas (72M€), Alemania (48M€), México (42M€) y Francia (31M€). De acuerdo con Agrodigital (2018), el comercio con la Unión Europea representa un 27% del total de la exportación, mientras que el 72% restante corresponde a países terceros. Entre estos,

destaca el continente asiático, en el que se concentra el 29% del volumen comercializado, correspondiente en gran medida a la exportación del brandy.

3. El Grupo Osborne y su ejemplo de internacionalización:

En este epígrafe del proyecto, y como hemos ido anticipando en los apartados anteriores, procederemos a exponer de manera más detallada la estrategia de internacionalización que ha utilizado Osborne.

No obstante, antes de adentrarnos en este plano práctico del análisis de la acción empresarial de Osborne, es conveniente realizar unos breves apuntes teóricos.

Una estrategia de internacionalización consiste en la decisión de una empresa de establecerse en otro país a largo plazo. Se trata de una opción arriesgada para cualquier compañía, ya que requiere salir de su “zona de confort” y adentrarse en un mercado desconocido previamente. Por ello, y para llevar a cabo una internacionalización adecuada, la empresa debe, entre otras cosas analizar cuatro factores determinantes:

- Factores de mercado: analizar necesidades de los clientes, estrategia global de marketing...
- Factores de competitividad: generar interdependencia entre país de origen y nuevo mercado, definir estrategia global de competidores...
- Factores de costes: economías de escala, encontrar ventajas geográficas y logísticas...
- Factores de legislación: adaptarse a política aduanera y fiscal, cumplir con requisitos técnicos...

Todos estos factores serán abordados en el desarrollo de este proyecto.

3.1 Historia y desarrollo de la compañía:

De acuerdo con la Memoria anual de Osborne (2018) en 1772, un hombre llamado Thomas Osborne Mann, originario de Exeter, Inglaterra, se asentó en Cádiz y comenzó a exportar vinos de Jerez. Tras muchos años operando en la región, allá por los años 20 se trasladó a El Puerto de Santa María y adquirió varias bodegas en la localidad, donde a día de hoy mantienen gran parte de su producción. A continuación, destacaremos una serie de fechas determinantes en el crecimiento del grupo en el último siglo.

Durante el mandato de Osborne Vázquez, que comprende de 1935 a 1972, Osborne experimenta un tremendo crecimiento por toda España, lo que supuso su consolidación como una de las principales marcas del país. Parte de este afianzamiento de la marca se

debe a la creación, en 1956, del ‘Toro de Osborne’. Inicialmente, el objetivo era la creación de una simple valla publicitaria. Sin embargo, Osborne no era consciente en ese momento de que habían creado un símbolo, no solo de su empresa, sino de todo el país. Habían conseguido que su toro se convertiría en parte del paisaje español, como así reconocería el Tribunal Supremo en 1997. El crecimiento alcanzado en esta exitosa etapa se vería reflejado en las adquisiciones que se sucederían en los años siguientes.

Figura 4: Imagen del primer ‘Toro de Osborne’ en 1956.



Fuente: Osborne (2018)

En 1973, Osborne adquiere Bodegas Montecillo, la tercera bodega más antigua de la Rioja, que fue fundada en 1870. De esta forma, la compañía realiza su primera incursión en el mundo del vino tinto. En 1975, se adquiere Anís del Mono, siendo esta la marca de anís más reconocida a nivel internacional, y que también fue fundada en 1870.

En 1983, Osborne realiza una valiente apuesta y adquiere Sánchez Romero Carvajal Jabugo, empresa fundada en 1879 y con un gran reconocimiento por la calidad de sus productos y la marca Cinco Jotas. A través de esta operación, el grupo se sumerge exitosamente en el negocio de los ibéricos.

Por último, debemos destacar algunos de los logros de las últimas dos décadas. En el año 2000 crearon las Bodegas Osborne en Malpica del Tajo, siendo uno de los proyectos más ambiciosos de la industria del vino en Europa. Además, se siguieron adquiriendo grandes marcas, como la compra en 2008 del brandy Carlos I, el Gran

Reserva de mayor presencia internacional; y las compras en 2015 del brandy Premium 1866 o la ginebra artesanal Nordés.

En la actualidad, Osborne tienen una facturación neta de 217,9 millones de euros, está presente en más de 70 países, con operación propia en Brasil y China, tiene más de 1000 empleados y más de 30 marcas repartidas en cuatro negocios principales, que son los ibéricos, las bebidas espirituosas, los vinos y los restaurantes.

Para comprender el desarrollo del grupo Osborne, primero debemos conocer algunas de las premisas básicas que guían su actuación.

En primer lugar, es importante reseñar la tradición de la compañía, tras casi 250 años en activo, se trata de una de las empresas más antiguas de España. A pesar de esa longevidad, muchos de sus procesos de producción siguen manteniendo su esencia, para garantizar que la calidad del producto siga siendo la misma con el paso del tiempo. Es el caso, por ejemplo, de los brandis, que mantienen el sistema de Criaderas y Solera que le aporta esas cualidades únicas.

Otra de las claves de Osborne es el componente familiar de la empresa. Desde sus inicios, todo el accionariado del grupo se ha mantenido siempre dentro de la familia Osborne. Igualmente ocurre con el consejo de administración, que está compuesto en su totalidad por miembros de la familia, todos ellos descendientes del fundador, Thomas Osborne Mann. Como no podía ser de otra forma, todos los presidentes de la compañía a lo largo de su extensa historia son también parte de la familia. Desde 2017, el grupo es presidido por Ignacio Osborne Cologan, perteneciente a la séptima generación de la familia.

Como la empresa recalca siempre, es este carácter familiar el que genera un sentimiento de integración, compromiso y orgullo de pertenencia. Estos valores se hacen visibles a través del respeto que reciben sus procesos tradicionales, el cuidado de la tierra, sus trabajadores, los productos y la naturaleza, que tanta relevancia tiene en el resultado final.

Finalmente, hay que hacer hincapié de nuevo en la diversificación de la compañía, ya que ha sido una de las claves de su crecimiento constante. Como hemos observado con el análisis de sus principales hitos, el negocio fue evolucionando de los vinos de Jerez a

la inclusión de bebidas espirituosas, otros vinos como el Rioja o el Oporto, los ibéricos y por último, los restaurantes.

El negocio de los ibéricos es el que mayor beneficio genera, con un 43% de la totalidad del grupo, con un aumento en las ventas netas de este sector del 4% en 2018. Prueba del éxito de estos productos es el hecho de que Osborne se ha convertido en el líder mundial del jamón de bellota 100% ibérico.

La segunda rama con mayor relevancia económica es la de los espirituosos, a la por supuesto pertenece el brandy, generando un 40% de las ventas del grupo. En 2018, las bebidas espirituosas experimentaron un crecimiento del 3,8% en sus ventas netas. En esta categoría, destacan principalmente como activos estratégicos el Brandy Carlos I Solera Gran Reserva (líder mundial de esta categoría) y la Ginebra Nordés, producto Premium que llama la atención por su crecimiento de dobles dígitos en 2018.

A los espirituosos le siguen los vinos, con un 11% de la cuota total de negocio de Osborne y un crecimiento del 1% en las ventas de 2018. La principal marca a destacar es la de Bodegas Montecillo, con el 38% de su producción destinándose a mercados internacionales como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania o China.

Por último, encontramos los restaurantes, con un 6% de la cuota de negocio y un decrecimiento del 1,4% en 2018. A pesar de esta reducción, la compañía sigue confiando en esta rama, a través de nuevos proyectos como el enoturismo, que permite visitas guiadas u organización de eventos en diferentes bodegas en El Puerto de Santa María, La Rioja o Toledo.

Figura 4: Reparto de negocio de Osborne en 2018



Fuente: Osborne (2018)

3.2 Motivos de la internacionalización

Como podemos apreciar por la historia de Osborne, se trata de una compañía con un marcado carácter internacional desde sus inicios, al tratarse de una agencia de exportación de vinos. En los últimos años, esta internacionalización se ha visto fomentada en gran medida por los motivos que explicaremos a continuación.

- La crisis económica y su repercusión:

Como sabemos, la crisis económica de 2007 afectó severamente a España en los años posteriores. La crisis supuso una reducción muy considerable de la demanda a nivel interno, lo que forzó a las empresas del sector a buscar alternativas mediante la exportación de sus productos. Esta exportación se hizo patente en los datos, ya que en 2017, según Espirituosos de España, el 40% de las bebidas espirituosas se destinó fuera de España.

Como decíamos anteriormente, el descenso en la demanda interna en los años posteriores a la crisis obligó a las empresas a plantear nuevas posibilidades de negocio. Según el Informe Anual de Alimarket de 2016, en los datos acumulados desde 2007 a 2015, en los que se recoge un descenso del 50% de la cuota total de mercado. Afortunadamente, la recuperación económica se hizo visible también en el sector de los espirituosos, donde apreciamos una tendencia alcista en el consumo desde 2014.

La tendencia exportadora en el sector de las bebidas espirituosas no es característica únicamente de España, sino que sigue el patrón marcado por el resto de la Unión Europea. Los principales mercados de destino son Rusia, Estados Unidos, China y México y las exportaciones alcanzan un valor de 10.000 millones de euros. Entre los productos europeos exportados, destacan el whisky, con un 44% del total, y le sigue el brandy, con un 26% de dicha cuota. En el caso español, como ya hemos mencionado en otros epígrafes, el brandy es el principal producto exportado, con un 68% de la cuota total en 2015.

Sin embargo, la crisis tuvo algunas consecuencias buenas, como afirma Ignacio Osborne, presidente del Grupo Osborne y del Foro de Marcas Renombradas Españolas, en una entrevista con El País en 2019. Como relata Ignacio: *“La crisis ha sido horrible para España, pero ha habido un florecimiento de empresas mejor gestionadas que han salido a exportar. La necesidad agudiza el ingenio.”* Esta visión experta de Ignacio

Osborne pone de manifiesto esta mejoría en la gestión y el cambio de planteamiento que ha sufrido el mercado de las bebidas espirituosas. Además, cuando se le cuestiona sobre las claves para la exportación, le da especial importancia a la capacidad de adaptación. En el caso de Osborne, Ignacio resalta que, lógicamente, no es lo mismo exportar en el siglo XVIII, en el XX o en el XXI, y que es ese poder de adaptación lo que permite que empresas como Osborne sean capaces de seguir aumentando su presencia internacional con el paso de los años. Destaca también la importancia actual de tener un socio local que mantenga un contacto directo con el consumidor final al que se dirigen las marcas y, la diversidad que encontramos de un mercado a otro (Cinco Días El País, 2019). La exportación varía mucho entre Europa, China o Estados Unidos, y más en adelante entraremos a dibujar esas diferentes estrategias con detenimiento.

- La tendencia exportadora de Osborne:

Como hemos dicho, ya desde sus inicios Osborne se ha caracterizado por tener un fuerte carácter internacional. El paso del tiempo no ha hecho sino reforzar esa visión exportadora, por las oportunidades de crecimiento que ofrece. Aunque esta tendencia de exportación se ha visto acentuada en todo el sector durante la crisis, Osborne cuenta con la ventaja de la anticipación y la experiencia en este campo. El conocimiento de los mercados exteriores y la relación mantenida con los distribuidores locales es esencial para garantizar el éxito en la exportación de los productos. A continuación, comentaremos la estrategia empresarial de Osborne para los próximos años.

La *Memoria anual de Osborne, 2018* centra gran parte de su contenido en el Plan Estratégico para 2019-2021. Conviene mencionar que Ignacio Osborne, en la ya citada entrevista con El País (2019) es preguntado por la tendencia de las empresas a elaborar planes estratégicos más cortos desde la crisis. Ignacio resalta que antes se hacían planes a ocho años, pero que la agilidad y la velocidad de los cambios en la sociedad actual obliga a mantener la toma de decisiones en constante revisión. Sin embargo, Ignacio hace hincapié en la tremenda importancia de garantizar el futuro de la empresa en un plazo de 20 años, ya que es la única forma de preservar una compañía de tanto tamaño.

En cuanto al contenido específico del Plan Estratégico, se deposita gran peso en el área internacional. El objetivo principal consiste en posicionar un tercio del negocio del

grupo en los mercados internacionales. En datos de 2018, el negocio internacional ya supone un 31% de la totalidad de Osborne. Aunque debería ser un objetivo en principio alcanzable, cuando hablamos de un grupo de este tamaño existen una infinidad de factores que pueden impedir que se alcancen dichas metas.

El plan esboza cuatro medidas para alcanzar el objetivo del 33%. La primera de ellas consiste en el desarrollo de la marca a nivel global. Para ello, es esencial la fortaleza en el canal de hostelería, la cual se puede alcanzar con el apoyo de equipos propios o con alianzas estratégicas. En segundo lugar, se debe trabajar en la construcción selectiva de las marcas en aquellos países de alto potencial para la empresa. Para ello, sería interesante utilizar embajadores de marcas y otras palancas de marketing, además de la exportación de más marcas en los mercados donde se presente una nueva oportunidad rentable. El plan pretende enfocar los recursos de la compañía a aquellos mercados donde tiene más presencia. Sin descuidar los múltiples mercados en los que está presente, desde Osborne se considera que para favorecer el crecimiento de la compañía, resulta más útil reforzar la actividad en aquellos países en los que ya disfrutaban de una posición privilegiada. Algunos ejemplos son Alemania, China, **Estados Unidos**, Reino Unido o México. Para llevar a cabo esta acción, es imprescindible trabajar las marcas estratégicas y de mayor prestigio de Osborne, como son 5J, Nordés, Carlos I, Montecillo o 1866.

Figura 5: Marcas estratégicas en la internacionalización de Osborne



Fuente: Osborne (2018)

4. Ámbito de actuación internacional de Osborne:

4.1 Criterios de selección del mercado de destino:

En este epígrafe expondremos en líneas generales los criterios utilizados para seleccionar Estados Unidos como el nuevo mercado de destino para la gama de brandis de Osborne.

Para llevar a cabo esta selección, conviene tener en cuenta una serie de factores. Estos factores son económicos, geográficos, políticos, tecnológicos y culturales. Además, adquieren gran relevancia otros factores como el tamaño del mercado y el volumen de las importaciones, la tasa de crecimiento de dicho mercado, la cotización de los productos y la ventaja competitiva de los mismos.

Antes de proceder a analizar todos estos factores en los siguientes apartados, conviene señalar la principal razón para la elección de Estados Unidos como mercado. Esa razón no es otra que el propio consejo de Ignacio Osborne, presidente del Grupo Osborne. Tras atender a sus recomendaciones y algunas de las consideraciones que tenía del proyecto, se consideró idóneo realizar la internacionalización de la gama de brandis, como el mismo sugirió, por muchas de las razones que se explicarán a continuación.

4.2 Análisis de los mercados de destino

4.2.1 Análisis entorno general

Una vez se han establecido los criterios de selección del mercado de destino en el que va a actuar la compañía, procederemos a explicar el macro-entorno de Estados Unidos con un análisis de cada división, a través del modelo PESTEL. Este modelo agrupa los factores generales que definen el entorno en el que opera la compañía (Fahey & Narayan, 1968).

- *Entorno político:*

Estados Unidos es un estado soberano, constituido en una república federal que se rige por democracia representativa. Esta república se subdivide a su vez en 50 estados, los cuales gozan de gran autonomía en diversas competencias. Esto tendrá ciertas repercusiones en la forma de organizarse, como podremos apreciar más adelante, en el análisis del entorno legal. El presidente tiene una grandísima relevancia a nivel político, ya que ocupa la figura de Jefe de estado y del gobierno y ejerce de comandante en jefe

de las fuerzas armadas. El país se divide en una serie de niveles de gobierno, que son el estatal, el federal y el local. Todas las votaciones de los líderes de estas administraciones se llevan a cabo por sufragio universal.

El panorama político se estructura a través de un sistema bipartidista, en el cual, a pesar de existir otros partidos, toda la actualidad política recae únicamente en los dos partidos principales, que son el Partido Republicano y el Partido Demócrata. Los republicanos se caracterizan por políticas sociales más conservadoras y la creencia en un capitalismo puro, en el que la intervención estatal es mínima. Otorgan tremenda importancia a la defensa nacional y la inversión militar. En contraste, encontramos a los demócratas, que defienden un mayor progresismo en sus políticas sociales, así como un mayor intervencionismo y regulación en los ámbitos económicos. Desde 2017, el presidente es Donald J. Trump, miembro del partido republicano y conocido previamente por sus negocios y sus apariciones en televisión. Es un político muy polémico y discutido por su defensa extrema del liberalismo, el conservadurismo de sus políticas sociales y las medidas proteccionistas con las que persigue el objetivo de su campaña presidencial, que no era otro que hacer a América grande de nuevo ('Make America Great Again').

La situación política en Estados Unidos vive momentos de cierta convulsión, por episodios como el impeachment que se llevó a cabo contra Donald Trump por el partido demócrata. El presidente fue acusado de abuso de poder y obstrucción al Congreso, pero el impeachment no fue exitoso finalmente, al requerir una mayoría de dos tercios en el Senado, cámara en la que el partido republicano ostenta una mayor representación.

También debemos mencionar las tensiones generadas con China, por lo que se denomina la 'guerra comercial' entre las dos principales potencias económicas del planeta. Aunque actualmente se encuentran en una tregua indefinida, este enfrentamiento tiene tremendas consecuencias en todo el comercio internacional, por lo que lo abordaremos en mayor profundidad en el análisis del entorno específico. (Santander Trade, 2020)

- *Entorno económico:*

Estados Unidos sigue siendo a día de hoy la principal economía mundial. Su economía experimentó un crecimiento del 2,4% en 2019, frente al 2,9% de 2018. Además, el FMI prevé una mayor ralentización en su tasa de crecimiento en los próximos años, con

expectativas de 2,1% y 1,7%, en 2020 y 2021, respectivamente. Debemos hablar también de China, por tratarse de sus principales competidores a nivel económico. Aunque los gigantes asiáticos han tenido un crecimiento porcentualmente mayor en los últimos años, del 6,8% en 2017 y 6,6% en 2018, se aprecia claramente una tendencia a la baja similar a la sufrida por Estados Unidos. Como hemos mencionado anteriormente, la ‘guerra comercial’ genera un evidente desgaste económico, además de la tensión puramente política. A pesar de la teórica tregua, según datos de Coface, las tarifas impuestas a China tienen un promedio del 19% en enero de 2020, frente al 3% de principios de 2018.

No podemos olvidar tampoco los datos aportados por el FMI en cuanto a deuda pública, ya que estos mantenían unas previsiones de crecimiento de la deuda hasta el 106,2% en 2019. Estos datos responden a una tendencia alcista que se espera que continúe en 2020 y 2021, y que según los expertos se debe a las políticas fiscales del presidente Trump. Pese a estos datos, no parece que la política de gasto se vaya a ver frenada, y los economistas advierten de que los datos de déficit pueden alcanzar cifras históricas, no vistas desde la Segunda Guerra Mundial. (Santander Trade, 2020)

Por último, es imprescindible mencionar el coronavirus por la relevancia que está teniendo a nivel mundial y su influencia en la bolsa. Según BBVA Research (2020) tras un descenso en el último trimestre de 2019 de las proyecciones de recesión, el surgimiento del COVID-19 y la suspensión de Boeing han repuntado estos valores. La evolución que tenga el virus determinará en gran medida hasta que punto se ven afectadas las previsiones económicas de este curso. El gobierno chino habla ya de ciertas necesidades de readaptación en política fiscal y monetaria y está por ver los efectos que genera el virus a nivel global.

- *Entorno social:*

El primer factor que analizaremos será el demográfico. Estados Unidos tiene una población de más de 327 millones de personas, lo que lo convierte en uno de los países más poblados del planeta. Su población aumentó de 2017 a 2018 en más de 2 millones de personas. En cuanto a como se conforma su población, según datos de Expansión, el 15,3% de sus habitantes son inmigrantes. A pesar de ser el 33º país del mundo con mayor porcentaje de inmigración, esta tiene una gran relevancia a nivel social. El país

del que reciben más inmigrantes es México, con un altísimo 24,87% del total, seguido por China con un 6,28%. Este dato nos indica el por qué de las tensiones generadas en torno a México en la política exterior de Estados Unidos. La presencia mexicana, y latina en general, en Estados Unidos es muy alta y la construcción de un muro en la frontera con México se convirtió en uno de los principales focos de la campaña de Donald Trump.

Según el OCDE (2020) Estados Unidos ostenta una posición muy positiva en lo que se refiere a estas medidas de bienestar general. A continuación, destacaremos algunas de ellas.

A nivel de ingresos, Estados Unidos registra un ingreso familiar neto promedio per cápita de 45.284 USD al año, ostensiblemente superior a la media de 33.604 USD al año. En lo referido a empleo, tienen una tasa del 70%, también superior a la media del 68% de la OCDE. Además, registran un porcentaje anual de fuerza laboral desempleada durante un año o más del 0,7%, también inferior a la media, que se encuentra en un 1,8%. En cuanto a educación, el 91% de los estadounidenses de entre 25 y 64 años ha terminado su educación media superior, siendo superior una vez más a la media de la OCDE, que se sitúa en un 79%.

- *Entorno tecnológico:*

Estados Unidos es el principal líder en tecnología a nivel mundial, y así lo ha sido en el último siglo. Según datos del Banco Mundial (2020), la inversión de Estados Unidos en I+D supone un 2,79% de su PIB, frente al 2,218% en el que se encuentra la media mundial. Sin embargo, no es el líder mundial en este apartado, ya que hay varios países que le superan, como la República de Corea con un 4,55% o Japón con un 3,21%. Estos datos son indicativos de la fuerza que depositan las principales economías asiáticas en el factor tecnológico, valiéndoles para empezar a suponer una amenaza al liderazgo de Estados Unidos en este ámbito. Llama la atención el dato de China, que a pesar de destinar únicamente un 2,15% de su PIB a I+D es el principal rival de Estados Unidos.

Algunas de las pruebas de este dominio se reflejan en la propia bolsa, ya que Microsoft, Amazon y Google son las compañías de mayor valor bursátil en todo el mundo. Sin embargo, el mercado chino obtiene gran parte de su fuerza de las réplicas a los

productos americanos, como pueden ser Huawei frente a Apple, Alibaba frente a Amazon o Baidu frente a Google. (Expansión, Economía Digital. 2019)

Otros datos que ayudan a mantener, por ahora, a Estados Unidos como principal potencia en lo tecnológico son los relativos a patentes. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, en el período de 2015 a 2017 Estados Unidos y la Unión Europea registran el 70% de la actividad de patentamiento, apreciándose un incremento significativo en las últimas décadas de China, Israel o la República de Corea. También es muy significativa la fuerza de la inversión privada, la cual favorece una mayor conexión con el mercado. Existe una enorme destinación de fondos privados para la conversión de ideas en soluciones tecnológicas y productos industriales. Prueba de ello es el hecho de que el ‘venture per capita’ es de 72 dólares, diez veces mayor que el europeo (Estudios de Política Exterior, 2017). Por último, resaltar el dato de que, en 2015, un 74,6% de la población tenía acceso a internet, frente al 51,2% mundial, según datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

- *Entorno ecológico:*

En lo referente a medio ambiente, Estados Unidos tiene una grandísima influencia en los avances o retrocesos del cambio climático, ya que su tremenda capacidad productiva genera evidentes consecuencias para el planeta. Según datos de Expansión, en 2018 Estados Unidos aumentó sus emisiones de CO2 en un 2,87% respecto a 2017. Estados Unidos es el segundo país del mundo con mayores emisiones de CO2, solo por detrás de China. En estos datos influye, lógicamente, el tamaño de la población por lo que resulta interesante estudiar el dato de emisiones per cápita, que también vio un aumento en 2018, para situarse en 16,14 toneladas de CO2 per cápita como uno de los países más contaminantes.

A favor de Estados Unidos, debemos resaltar que desde 2008 estaban manteniendo una reducción constante de sus emisiones de CO2 hasta el repunte de 2018. Para encontrar la razón detrás de ese nuevo aumento debemos tener en cuenta la llegada al gobierno de Donald Trump. El presidente americano se ha caracterizado por una posición negacionista frente al cambio climático y así lo ha demostrado con sus declaraciones y acciones desde su llegada al poder. En primer lugar, es interesante mencionar el hecho de que Trump colocará a Scott Pruitt como jefe de la Agencia de Protección

Medioambiental estadounidense (EPA). Pruitt es un negacionista del cambio climático y así lo demostró en sus declaraciones en marzo de 2017, en las que rechazaba que el ser humano fuese el principal causante del cambio climático (La Vanguardia, 2017).

Además, resulta imprescindible destacar el hecho de que Estados Unidos se retiró formalmente del Acuerdo de París en noviembre de 2019. Este acuerdo, impulsado principalmente por Obama, tenía como objetivo sustituir al Protocolo de Kyoto desde 2020 y para ello reunía el compromiso de casi 200 países frente al desafío climático (El País, 2019). Este conjunto de hechos nos indica la postura del ejecutivo estadounidense frente al cambio climático, y se trata por tanto de una circunstancia que genera incertidumbre, ya que el devenir de estos sucesos está aun por determinarse.

- *Entorno legal:*

El factor legal tiene una gran relevancia a la hora de analizar el entorno general, ya que cuando queremos internacionalizar un producto resulta imprescindible que el proceso se lleve a cabo dentro de los límites de la legalidad. Primeramente, y en lo referido al marco jurídico estadounidense de forma más genérica, debemos tener en cuenta la posición de Estados Unidos frente al comercio, la cual ha sido muy abierta en los últimos siglos. La primera economía del mundo se caracteriza por estar muy orientada al comercio y a la inversión exterior lo que, lógicamente, se traduce en un ordenamiento que, lejos de ser laxo, tiene la flexibilidad suficiente para facilitar la creación de negocios en un entorno competitivo y de máxima exigencia. (ICEX, 2020).

A pesar de estos primeros apuntes sobre el marco legal americano, no podemos ceñirnos a la postura histórica del ejecutivo, ya que Donald Trump ha mostrado ciertas reticencias al funcionamiento actual del comercio internacional, cuestionando entre otras cosas, instituciones como la Organización Mundial del Comercio. En diciembre de 2019, el presidente americano consiguió bloquear el poder sancionador de la OMC tras varios años intentándolo. La OMC regula el comercio internacional a través de un órgano formado por siete jueces que se encarga de juzgar los distintos conflictos de comercio internacional que le son presentados por la países miembros de la organización. Trump ha utilizado su derecho de veto para evitar la elección de nuevos jueces para el órgano de apelación conforme estos se iban retirando, llegando a la situación actual, en la que únicamente queda un juez en activo (Caballero, 2019).

Teniendo en cuenta estas circunstancias, hay que ser conscientes de que el panorama de comercio internacional y la legislación específica estadounidense puede sufrir cambios importantes en los próximos años. No obstante, nos ceñiremos al sistema que existe actualmente.

El sistema de exportación de bebidas alcohólicas a Estados Unidos está altamente regulado, y responde a una serie de exigencias de carácter federal y estatal. Resulta imprescindible tener un buen conocimiento de las diferentes disposiciones a las que hay que atender antes de comenzar un proceso exportador. En el ámbito federal, estudiaremos el *Federal Alcohol Administration Act*, y el Título 27 del *Code of Federal Regulations* (CFR) de manera más específica. Posteriormente, deberemos estudiar los requisitos a nivel estatal, los cuales pueden variar de un estado a otro. No obstante, todos los estados responderán a un esquema similar llamado *Three Tier System*, por el cual se establecen tres niveles a los que se deben someter los exportadores a cualquier estado (ICEX, 2018).

Entraremos a explicar con más detalle los requisitos de este proceso en el apartado correspondiente al modo de entrada al mercado estadounidense.

4.2.2 Análisis entorno específico

Tras realizar el análisis del entorno general del mercado destino, resulta lógico proceder al análisis del entorno específico. Esto nos permitirá conocer el entorno de la empresa en una mayor profundidad. Para llevar a cabo este análisis, utilizaremos el modelo estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter. Se trata de un marco en el que, previamente al desarrollo de una estrategia de negocio, se estudia el nivel de competencia dentro de la industria. Para ello encontramos cinco variables o ‘fuerzas’:

- a) Poder de negociación de los clientes: estudia la capacidad del cliente de imponer condiciones en la relación con la empresa.
- b) Poder de negociación de los proveedores: se trata de la capacidad que tienen los proveedores de hacer prevalecer sus intereses en sus transacciones con clientes.
- c) Amenaza de entrada de nuevos competidores: como indica el nombre, se analizará la posibilidad de que accedan al mercado de nuestra empresa nuevos competidores que antes no existían.

- d) Amenaza de productos sustitutos: se trata de la posibilidad de que el consumidor sustituya nuestro producto por otro de características similares que cubra la misma necesidad.
- e) Grado de rivalidad entre los competidores: se considera el resultado de las otras fuerzas. Se analiza la rentabilidad que tendrá un determinado sector en función del número y el tipo de competidores que tenga.

Como hemos dicho previamente, este análisis nos permitirá conocer el grado de competencia que existe en el sector (Porter, 1979).

- *Poder de negociación de los clientes:*

Como avanzábamos, el poder de negociación de los clientes analizará en qué medida los clientes pueden imponer sus intereses frente a Osborne y el resto de empresas que componen el sector. Cuánto mayor sea la competencia en un mercado y más fragmentado esté, mayor será el poder de negociación de los clientes. Resulta obvio, ya que si los clientes pueden elegir entre una amplia gama de productos, de diferentes calidades y precios, éstos gozan de una mayor facilidad para cambiar de un producto a otro.

En el contexto de la gama de brandy de Osborne, este es el caso, ya que el brandy se engloba en el amplio mercado de las bebidas espirituosas. Además, hay que tener en cuenta que el proceso de elaboración del brandy resulta costoso por la complejidad del mismo y todo el tiempo necesario para destilar el producto. Este alto coste obliga a que cuando se comercializa el producto, se genera una cierta necesidad de vender el mismo, lo cual puede resultar beneficioso para el cliente.

Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que el brandy no es producto de primera necesidad, por lo que los niveles de venta del mismo pueden verse afectados por una recesión económica. Por tanto, y como ya hemos mencionado en apartados anteriores del proyecto, el alcance de las consecuencias del coronavirus podrá afectar a los actuales patrones de consumo.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

El caso de Osborne, y en particular de productos como el brandy o sus vinos, tiene una dependencia prácticamente nula de proveedores. Al tratarse de un producto artesanal y con un proceso de fabricación llevado a cabo en su totalidad en las bodegas de Osborne

mediante el proceso de criaderas y solera, no existe dependencia alguna de fabricantes externos. Además, la materia prima para crear el brandy es el vino, el cual elaboran también en sus bodegas a partir de uvas de sus propios viñedos. Por tanto, resulta ilógico analizar el poder de negociación de los proveedores.

Sin embargo, resulta interesante hacer una mención a los distribuidores por la tremenda relevancia que tienen en este sector. Como hemos indicado en anteriores epígrafes, la única forma de exportar bebidas alcohólicas a Estados Unidos es a través del Three Tier System, en el cual la elección de los importadores y distribuidores es esencial para poder ejecutar cualquier transacción de manera efectiva y acorde a la ley. Estos distribuidores pueden ser del canal HORECA (Hostelería, Restauración y Catering) o a particulares. Según el ICEX en su estudio del Mercado de Bebidas Espirituosas en Estados Unidos en 2017, el canal HORECA (On-premise) representa el 20% del volumen de ventas total, frente al 80% de los particulares (Off-premise). Este dato nos indica que en el mercado estadounidense predomina un consumo casero de bebidas espirituosas, por lo que el trato con supermercados y minoristas será clave. Este apartado será desarrollado en profundidad en próximos epígrafes del proyecto.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Cuando analizamos la posible entrada de nuevos competidores, debemos considerar dos posibilidades. La primera de ellas es que se cree un producto y una marca completamente nuevos, y la segunda opción es que haya otras empresas, como Osborne, que decidan adentrarse en el mercado americano.

La primera posibilidad es la que presenta, sin duda alguna, una menor amenaza. Como se viene desarrollando a lo largo del proyecto, la industria del brandy tiene una gran complejidad por varios factores, y por ello resulta más desaconsejable entrar en el sector a corto plazo. Entre estos factores destacamos el tiempo, la infraestructura y la técnica para su preparación. Se requieren décadas de trabajo para perfeccionar la confección de un brandy con las garantías mínimas como para suponer una amenaza competitiva para Osborne u otras marcas con una presencia histórica en el sector.

En cuanto a la segunda alternativa, la amenaza de nuevos competidores es mayor. Esto es evidente, ya que Osborne y este proyecto son un ejemplo de la entrada de nuevos

productos en el mercado estadounidense. De igual forma que Osborne puede llevar a cabo esta expansión, también lo pueden hacer otras empresas.

Sin embargo, conviene también destacar que no todas las compañías tienen las facilidades que puede encontrar Osborne. En primer lugar, Osborne tiene una gran presencia internacional, conoce también el mercado americano y mantiene buenas relaciones con los distribuidores de otros de sus productos. Además, el proceso de internacionalización entraña una serie de riesgos económicos ya que supone entrar en un mercado hasta cierto punto desconocido. Por tanto, resulta complicado medir el riesgo exacto de que accedan al mercado nuevos competidores, y habría que atender a los casos concretos de cada uno de ellos.

- *Amenaza de productos sustitutivos:*

Este subapartado resulta especialmente interesante en el estudio del entorno específico. El mercado de los espirituosos en Estados Unidos es muy extenso, y por tanto existe una gran variedad de posibles productos sustitutivos del brandy. Para el propósito de este apartado, no consideraremos la cerveza o el vino como sustitutivos por varios motivos, como pueden ser las diferencias de precio, de graduación y de sus patrones de consumo.

Para empezar, debemos comentar los actuales datos de consumo de espirituosos en Estados Unidos. Los destilados más consumidos en el país son el Vodka (33% de la cuota), el whisky (25%) y el ron (11%) (ICEX, 2017). Por tanto, estos tres productos pueden considerarse como fuertes sustitutivos al brandy. Además, y como ya hemos mencionado anteriormente, el mercado americano ha sufrido una fuerte *premiumización* en los últimos años. Se observa una fuerte tendencia a los productos artesanales y de mayor calidad, y las principales marcas de vodka y whisky están sabiendo adaptarse a estas demandas del mercado.

- *Grado de rivalidad entre los competidores:*

Por último encontramos el grado de rivalidad entre los competidores que, como hemos dicho, resulta del conjunto de las otras cuatro fuerzas.

El mercado de las bebidas espirituosas en Estados Unidos es muy competitivo y está formado por un gran número de empresas. Se trata de un sector con un crecimiento

sostenido en las últimas dos décadas, tanto en volumen de ventas como en facturación. Para poder comprender la rivalidad del mercado, comentaremos primero los competidores directos y después, los espirituosos en general.

En cuanto a los competidores directos, agruparemos el brandy y el cognac, ya que el cognac no se trata sino de una modalidad de brandy y ambas bebidas se tratan como una sola categoría en todos los informes redactados por expertos.

De acuerdo con The Spirits Business (2019), las ventas de brandy y cognac aumentaron en 2018 un 1,4% a nivel mundial, situándose por encima de la media de crecimiento total de consumo de spirits, la cual fue del 1,1%. Estos datos nos hablan de un buen comportamiento del sector. En el mercado estadounidense, encontramos la marca de cognac ‘Hennessy’ como la número uno de esta categoría. En 2018 registró unas ventas de 36,9 millones de litros, lo cual supuso un incremento del 2,2% respecto al año anterior. Estos datos la colocan en el puesto once de las 25 marcas de espirituosos más vendidas en Estados Unidos. En esta exclusiva lista encontramos también marcas como el brandy americano E.&J. (35,1M de litros) en el puesto 12 o DeKuyper (18M de litros) en el puesto 25. Además, el propietario de E.&J. Distillers afirma que existe posibilidad de crecimiento a largo plazo en el mercado del brandy, y decide crear la marca Argonaut de brandy californiano. (Marsteller, 2019).

Figura 6: Volumen de ventas mundial de espirituosos por categorías (Cajas de 9L)

Año	2017	2018	% +/-
Total	2.389.587.840,8	2.416.632.680,6	1,1%
Otros espirituosos	1.168,708.627,7	1.173,063.973,7	0,4%
Espirituosos blancos	395.418.425,2	399.203.645,1	1,0%
Whiskies	365.040.849,1	375.243.613,9	2,8%
Brandy y Cognac	166.721.937,8	169.113.980,0	1,4%
Ron	147.982.844,8	150.904.831,8	2,0%
Licores	111.192.053,8	112.293.344,5	1,0%
Tequila y mezcal	34.523.102,3	36.809.291,5	6,6%

Fuente: The Spirits Business (2019)

Esta posibilidad de crecimiento que ofrece el mercado también la podemos observar en la lista de ‘Hot Prospects’ de la revista Shanken’s Impact Newsletter (Ward, 2017). Dicha lista incluye productos nuevos que están mostrando un crecimiento sostenido

superior al 15% en los últimos ejercicios y con unas ventas de entre 50.000 y 250.0000 cajas de nueve litros. En esta lista encontramos el cognac d'Ussé, con un aumento en el volumen de ventas del 47,5% en 2016 y el Christian Brothers Flavored Brandy, con un aumento del 30,4% en 2016. Estos datos nos muestran que, a pesar del gran número de competidores, se trata de un mercado con muchas oportunidades de crecimiento.

En cuanto al resto de espirituosos, y como avanzamos en el apartado referente a los sustitutivos, el espirituoso más vendido es el vodka (33%), seguido del whisky (25%) y el ron (11%). Sin embargo, y a pesar de que el vodka sigue liderando el mercado de las bebidas espirituosas, en los resultados de 2018 se comenzó a apreciar un cambio de tendencia. A excepción de la marca Tito's (crecimiento del 22% en 2018), las 25 principales marcas de vodka sufrieron pérdidas en su volumen de ventas de hasta 600.000 cajas de 9 litros. Este descenso se debe, entre otras cosas, al boom que están viviendo los 'brown spirits' (espirituosos oscuros). Entre estos 'brown spirits', debemos destacar el whisky irlandés, Jameson, al tratarse de la marca más dinámica del mercado estadounidense con un crecimiento del 50% en los últimos tres años en dicho mercado. También podemos destacar otras marcas como Jack Daniel's o Jim Beam que obtuvieron grandes resultados en 2018. Por último, debemos reseñar la tendencia alcista que está viviendo el tequila, con marcas como José Cuervo o las más recientes Patrón y Sauza, que están cogiendo gran fuerza en los últimos ejercicios.

5. Estrategia de internacionalización de Osborne

5.1 Situación de la empresa:

En el epígrafe anterior hemos estudiado el entorno en el que se pretende desarrollar la actividad de la empresa, primero a nivel general y luego de forma específica. Una vez conocemos este entorno, podemos proceder a analizar la situación de nuestra empresa en el mismo. Para ello, llevaremos a cabo un análisis DAFO. Se trata de un modelo estratégico que nos permite identificar ciertas propiedades de la compañía a nivel interno (Debilidades y Fortalezas) y también a nivel externo (Amenazas y Oportunidades). El objetivo es determinar aquellos aspectos en los que Osborne destaca, pudiendo identificar sus ventajas competitivas, sus focos de rentabilidad y su posicionamiento en el mercado (Weihrich & Koontz, 1988).

- *Debilidades:*

El primer paso consiste en señalar las debilidades de Osborne y de su producto, el brandy, en el mercado americano.

En primer lugar, debemos exponer una debilidad que no solo afecta al brandy sino al producto español en general. De acuerdo con el ICEX, en su estudio del Mercado de Bebidas Espirituosas en Estados Unidos en 2017, en la actualidad el producto español tiene una baja penetración en el mercado estadounidense de los espirituosos. Esto se debe principalmente a razones históricas, ya que siempre ha existido una preferencia histórica por productos franceses, ingleses, italianos o mexicanos. No parece pues, que se trate de un rechazo al producto sino de un desconocimiento del mismo.

Una segunda debilidad que podemos identificar, aunque sea parcial, es el consumo más reducido de brandy. Como hemos explicado en el análisis del entorno específico, concretamente en el grado de rivalidad entre competidores, el brandy no es uno de los productos más populares del mercado en la actualidad. Esta posición en el mercado se achaca a una reducción generalizada del consumo de brandy en las últimas décadas. Sin embargo, y como expondremos a continuación, existen muchos motivos para creer en el resurgimiento de este producto.

Por último, debemos hablar de las posibles dificultades que genera el sistema de distribución. Como explicamos en el entorno legal, la exportación a Estados Unidos

debe cumplir con un sistema muy concreto en el que los importadores nacionales y los distribuidores tienen un alto poder de negociación. La dependencia del productor frente al importador es muy alta, lo que lógicamente puede afectar a la forma en la que se desarrollan las relaciones comerciales. Este aspecto será explicado en mayor detalle en la estrategia de entrada.

- *Fortalezas*

Tras estudiar las debilidades de Osborne en este proyecto, procederemos a exponer la segunda variable a nivel interno, las fortalezas.

La principal fortaleza de Osborne siempre es la calidad de su brandy. Es algo que se lleva enfatizando a lo largo de todo el proyecto, no por falta de otros argumentos sino por la importancia que creemos que tiene. El brandy es una bebida que obtiene sus cualidades a partir de un proceso de elaboración minucioso, con una materia prima muy determinada y mucha paciencia y tiempo de conservación para lograr el resultado. Por ello, resulta imprescindible resaltarlo ya que es la razón detrás de este proyecto y la única justificación para el precio que se paga por los productos más exclusivos de la gama que ofrece.

La segunda fortaleza, la cual tiene una gran importancia por compensar una de las debilidades, es la buena relación con los distribuidores estadounidenses. La presencia de sus vinos en el mercado americano a través de marcas como Montecillo o los vinos de Jerez, permite a Osborne realizar la exportación partiendo de la posición ventajosa de conocer el mercado en cierta medida. A pesar de tratarse de vino y no de un espirituoso, los requisitos legales son los mismos y por tanto el modo de distribución empleado puede ser el mismo.

Además, como bien explicamos en el apartado referente a los motivos de internacionalización de la compañía, Osborne se halla inmerso en un proceso de internacionalización generalizada de sus productos. Para ello el consejero delegado del grupo, Fernando Terry Osborne, declaró antes de la International Sherry Week (ISW) que la compañía empezará a comercializar sus vinos viejos de Jerez en Estados Unidos, Inglaterra o China. Parte de este movimiento consiste en establecer sinergias con otras marcas de la casa como Cinco Jotas, Montecillo o Carlos I (Espejo, 2019). Esta estrategia permitiría fortalecer la marca gaditana en el mercado americano aumentando

su presencia con una variedad de productos Premium y ganando popularidad entre el público objetivo al que se dirige Osborne.

- *Amenazas*

Tras estudiar este modelo en su ámbito interno, debemos ahora trasladarlo a las variables externas. En primer lugar hablaremos de las posibles amenazas a las que se enfrenta Osborne en la internacionalización de sus brandis.

La primera amenaza a la que nos enfrentamos es de carácter comercial. Como hemos expuesto en el entorno general, el presidente Donald Trump está adoptando una postura proteccionista frente al comercio internacional. Prueba de ello son el ya mencionado bloqueo de los órganos de apelación de la Organización Mundial del Comercio o la guerra comercial con China. Además de esos enfrentamientos con China, Trump ha ‘atacado’ también productos de la Unión Europea mediante un aumento de los aranceles impuestos a las exportaciones europeas. Esos aranceles afectaron, por ejemplo, a las exportaciones de vino, lo cual fuerza a empresas españolas, como Osborne, a subir el precio de sus productos. La consecuencia más directa de esa subida de precio es la pérdida de su posición en el mercado frente a competidores (Fuentes, 2020). Esta situación de incertidumbre puede suponer una amenaza en el futuro si los aranceles se comenzaran a aplicar a bebidas espirituosas como el brandy.

La segunda gran amenaza a la que nos enfrentamos actualmente es la crisis económica derivada del Covid-19. La expansión del virus por todo el mundo ha supuesto un freno tremendo a la economía y al comercio. Debemos resaltar también que España y Estados Unidos son dos de los países más afectados por la pandemia. Las consecuencias económicas son todavía inciertas, ya que influyen muchos factores como la prolongación del virus, el proceso de recuperación del mismo y la vuelta a la normalidad. Según las dificultades que sufra cada país para recuperar la normalidad en sus actividades económicas, el impacto será mayor o menor, por lo que parece complicado estimar los daños del mismo. No obstante, podemos afirmar sin duda alguna que se ha convertido en una amenaza real e inminente para la economía mundial.

- *Oportunidades*

El terreno de las oportunidades es quizás una de lo más interesantes en este proyecto por las características del mercado americano de espirituosos.

En primer lugar debemos recordar la ‘premiumización’ que ha vivido el sector en los últimos años de acuerdo con el estudio del Mercado de Bebidas Espirituosas en Estados Unidos en 2017 del ICEX. Como ya mencionamos, en los últimos años las marcas que han mantenido su crecimiento han sido las de lujo y súper Premium, mientras que las de gama baja se han estancado. Esto refleja una clara oportunidad para los brandis de Osborne, cuyas marcas Premium tienen un rango de precio entre los 24,50€ (Brandy Carlos I) y los 250€ (Carlos I 130 Aniversario).

Esta oportunidad para el brandy también ha sido identificada por los analistas de Rabobank que, en un informe en 2015, declararon que el brandy tiene un espacio en el segmento de las marcas Premium, el más fuerte del mercado. Los analistas ponen de manifiesto que en la actualidad existe un tremendo vacío entre las marcas domésticas valoradas y los cognacs súper Premium. Los analistas consideran este espacio una anomalía del mercado ya que el sector Premium es el que más éxito está teniendo en el resto de bebidas espirituosas. También estiman que si el brandy tuviese una curva de precio normal, se podrían llegar a vender aproximadamente 4 millones de cajas de 9 litros anuales, lo que se traduce en un valor de venta de mil millones de dólares. Parece que el principal impedimento para que esto se haya producido son los estereotipos del consumidor frente al producto. Para ello, resulta evidente que es necesaria una fuerte estrategia de marketing, aprovechando la “apertura del negocio” que han generado bebidas en alza como el whisky y el vino, las cuales comparten muchas características con el brandy (Hopkins, 2015).

Esta “apertura del negocio” es la siguiente oportunidad a analizar. Un informe de Goldman Sachs de 2017 afirma que los cambios en el mercado de la cerveza estadounidense están alterando el panorama de la industria de las bebidas alcohólicas en general. Durante la última década los vinos y las bebidas espirituosas han ido aumentando su cuota en esta competitiva industria frente a la bajada en el consumo de la cerveza. En 2017, Impact Databank estimaba que la consumición de cerveza tendría un descenso del 1,4% frente a los aumentos de 0,3% y 1,6% del vino y los espirituosos, respectivamente. En 2006 la cerveza registraba una diferencia de 13,5 mil millones de

dólares con los espirituosos, y en 2016 esa diferencia se había reducido a los 6 mil millones de dólares. Goldman Sachs declara que estos datos se deben, entre otras cosas, a los cambios en los gustos de los ‘millenials’ (menores de 34 años). También se ha identificado una preferencia por el vino y los espirituosos frente a la cerveza en el segmento de los 35 a los 44 años. Como ya mencionamos en apartados anteriores, en este crecimiento de los espirituosos destaca en los últimos años el boom de los ‘brown spirits’, categoría en la que se incluye el brandy. Así pues, marcas como d’Ussé han sabido ver ese espacio del mercado comentado previamente, y reconocen al grupo de entre 25 y 34 años como el segmento clave para el crecimiento de este producto, como explicaba Tyler Phillips, su sénior Brand manager. (Ward, 2017).

5.2 Ciclo de vida de la industria

El ciclo de vida de la industria es una herramienta de marketing que nos permite analizar la evolución de los productos de una determinada industria. Según el momento de este ciclo en el que se encuentre la industria, la naturaleza y las características de la competencia irán variando. Como es lógico, las estrategias utilizadas por las diferentes empresas también cambiarán para adaptarse a los nuevos retos a los que se enfrente.

Este ciclo consta de cuatro fases: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. En primer lugar analizaremos la fase en la que se encuentra la industria de las bebidas espirituosas de forma genérica, y después la del brandy de forma concreta.

- *Industria de bebidas espirituosas:*

Podemos afirmar que la industria de los espirituosos se encuentra en la fase de madurez y posterior relanzamiento.

La madurez se caracteriza por ser una fase en la que ya no existen problemas de producción pero la competición del mercado alcanza un nivel muy alto. Existe una gran variedad de oferta y además la industria se concentra entre varios grandes grupos (Diageo, Pernod-Ricard...). Como podemos apreciar, la industria de los espirituosos en Estados Unidos cumple con todas estas características.

La fase de madurez se considera una fase de mucho riesgo ya que gran parte de lo que ocurra a las empresas dependerá de su comercialización del producto. Cuando la industria se encuentra en esta fase pueden ocurrir tres cosas, las empresas deben llevar a

cabo una estrategia para evitar el estancamiento o declive de sus productos. Para ello, es útil cambiar el segmento al que se dirigen los productos o modificar el producto en sí y alterar sus variables del marketing mix. Como hemos visto, el sector ha sabido hacer esto dirigiéndose a un consumidor más joven (25-34 años) con gustos cambiantes y revestir la imagen de los productos a través de la premiumización de los mismos.

La correcta aplicación de esta estrategia ha llevado a las bebidas espirituosas a lo que se denomina la fase de relanzamiento. Esta fase destaca por unas características similares a las del lanzamiento pero más atenuadas, lo que incluye un aumento moderado de precio y de las ventas. Ya hemos visto durante el proyecto que este sector disfruta de un crecimiento sostenido en la última década.

- *Industria del brandy:*

El brandy, al tratarse de una bebida espirituosa comparte la mayoría de las características que hemos mencionado para el resto de la industria. Sin embargo, los datos nos revelan que el brandy ha sufrido una fase de declive en las últimas décadas. Este declive se debe principalmente a dos problemas como son los cambios en los hábitos de consumo y los cambios socio-demográfico, que además están relacionados entre ellos. Como ya hemos explicado, el brandy era una bebida que generalmente era consumida por un público masculino y de edad avanzada, generalmente mayores de 45 o 50 años. Este hecho provoca que el producto se asocie a ese grupo de edad y por tanto cuando esta generación crece y va desapareciendo, el consumo se reduce de igual forma.

No obstante, y como explicamos en el apartado de oportunidades, un informe de Rabobank ha identificado la posibilidad de relanzamiento del brandy. El producto se encuentra inmerso en un sector que crece y además pertenece a la pujante categoría de ‘brown spirits’. Si se hace una adaptación estratégica correcta a los cambios en los patrones de consumo, el brandy puede aprovecharse a esa ola renovada del sector y generar un relanzamiento del producto.

5.3 Análisis ventaja competitiva

Una ventaja competitiva consiste en las cualidades de una empresa o producto que generan una ventaja exclusiva y sostenible frente a sus competidores. Esa ventaja

permitirá a la empresa obtener unos mejores resultados y, en consecuencia, adquirir una buena posición en el mercado.

Para determinar si Osborne goza de algún tipo de ventaja competitiva llevaremos a cabo un análisis VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organisational Support). Esta herramienta nos permite identificar si existe una ventaja competitiva a través del análisis de estas cuatro variables (Barney, 1991).

- *Value (Valor):*

El valor para el cliente se crea con aquellas capacidades estratégicas que permiten aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas. Es esencial que los costes de producción estén integrados de tal forma que se genere un beneficio y que los consumidores aprecien el valor de este producto.

Osborne ha demostrado a lo largo de las últimas décadas su gran capacidad de adaptación a diferentes circunstancias. Cabe destacar algunas operaciones estratégicas que permitieron al grupo aprovechar importantes oportunidades, como pueden ser la incursión en el mundo del Brandy en los años 70, la adquisición de Sánchez Romero Carvajal (ibéricos) o la de Nordés (ginebra), generando un enorme valor a la compañía. Esta “inquietud” de la compañía por diversificar y mantenerse alerta de las tendencias del mercado es lo que le ha permitido reinventarse desde su origen como empresa productora de vino de Jerez, como así afirma el director general del Grupo Osborne, Bill Derrenger. (Marketing Directo, 2019)

El proceso de producción del brandy garantiza su rentabilidad debido a las operaciones de internacionalización exitosas en otros países. Son grandes ejemplos el de Filipinas o Alemania, a los que se exporta una gran cantidad de la producción de brandy.

- *Rarity (Rareza):*

La rareza consiste en aquellas cualidades de la empresa que únicamente ellos, o unos pocos competidores, tienen. En el caso de Osborne y como explica Bill Derrenger, el hecho de que la compañía esté controlada al 100% por la familia supone una ventaja competitiva. La jerarquía por la que se rige históricamente la compañía les permite actuar con agilidad y uniformidad en la toma de decisiones (Marketing Directo, 2019).

Este sistema de actuación es el que siempre ha utilizado la empresa y parece haberles reportado un éxito muy sostenido. Además, el hecho de que la empresa no cotice en bolsa no les obliga a responder frente a los accionistas. Esto supone una ventaja ya que permite a la empresa tomar decisiones arriesgadas al largo plazo que no siempre tienen una respuesta inmediata positiva, lo cual genera incertidumbre a nivel bursátil.

- *Inimitability (Inimitabilidad):*

La inimitabilidad se consigue con aquellas cualidades de una empresa o producto que son imposibles o muy costosas de imitar. En el caso del brandy, resulta evidente que es el propio proceso de fabricación del mismo. Como ya comentamos en epígrafes anteriores, este proceso es verdaderamente complejo y requiere muchos años de estudio y práctica para alcanzar su perfeccionamiento. Diferentes componentes del proceso influyen en el resultado de este. En primer lugar, se debe contar con una extensión importante de viñedos para extraer la uva necesaria para elaborar los vinos de Jerez. En el caso de Osborne, en el que poseen amplias extensiones de viña, su proceso está integrado verticalmente desde el inicio, y toda la uva y los vinos resultantes de la misma son de su propiedad. Posteriormente, se procede a la destilación y envejecimiento en unos barriles de material y tamaño determinado, formando parte del ya explicado sistema de criaderas y solera. Y por último, destacar el tiempo que de elaboración que se requiere para el brandy de Jerez. Para elaborar un Solera Gran Reserva se requiere un mínimo de tres años y un contenido de componentes volátiles de 250 gramos por cada hectolitro de alcohol. Estos tiempos en la mayoría de los casos son sobradamente superiores al mínimo, y además no mencionan otros componentes incluidos en el producto con una vejez mucha mayor, debido al dinamismo de este proceso (Brandy de Jerez, 2020).

- *Organisational Support (Apoyo Organizacional):*

El apoyo organizacional estudia si la empresa está ordena sus recursos de manera que estos estén destinados a explotar el valor, la rareza y la inimitabilidad de su producto.

En el caso de Osborne, resulta indiscutible que la compañía siempre ha sentido predilección por el Brandy, al ser este uno de sus productos estrella, y como consecuencia, siempre ha recibido una gran parte de la inversión dentro de la compañía.

Prueba de ello, es el hecho de que los seis productos más importantes para el desarrollo internacional de Osborne, dos de ellos (Carlos I y Magno) son brandis. La compañía considera su gama de brandy Solera Gran Reserva como uno de los grandes activos estratégicos de la compañía, y también lo refleja con nuevas inversiones, como la adquisición de la marca 1866 en 2015. Además, se destaca la gran importancia de Magno como líder en España del segmento Solera Reserva. Esta marca ha visto en tiempos recientes su relanzamiento en México en 2018, como reflejo de su importancia en Osborne (Osborne, 2018).

Tras analizar estas cuatro variables, parece evidente que Osborne goza de una ventaja competitiva sostenida con sus brandis. A continuación, procederemos a explicar la parte práctica de la internacionalización, en la que observaremos como se aprovechan esta ventaja competitiva.

5.4 Desarrollo de la internacionalización:

Tras conocer la situación de la empresa, el ciclo de vida del producto y analizar sus ventajas competitivas, podemos proceder a la última fase de este proyecto, que no es otra que el desarrollo práctico de la internacionalización del brandy. Para ello, se llevará a cabo un modelo de exportación directa que explicaremos a continuación. Este epígrafe se divide a su vez en cinco subapartados: modo de entrada, producto, precio, distribución y promoción.

5.4.1 Modo de entrada

Como anticipamos en el entorno legal, la exportación de bebidas alcohólicas a Estados Unidos está regulada de manera exhaustiva, y por tanto es imprescindible un conocimiento de los requisitos a cumplir para actuar siempre dentro de la legalidad.

En primer lugar, analizaremos la legislación federal en esta materia, la cual viene recogida con carácter general en el *Federal Alcohol Administration Act*, y con carácter específico en el Título 27 del *Code of Federal Regulations (CFR)*. Este Título 27 establece que corresponde al *Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB)* guardar las disposiciones del CFR para bebidas con graduación alcohólica superior al 7%, como es el caso del brandy. A continuación, comentaremos los cuatro requisitos más relevantes a nivel federal para exportar bebidas alcohólicas a Estados Unidos:

1. Importador autorizado:

El TTB exige la existencia de un importador con la debida autorización, lo cual le permitirá realizar sus actividades a nivel nacional. Este importador debe reunir el permiso básico y las licencias estatales y federales para ejercer su actividad y responder a sus obligaciones tributarias. Además, el importador debe vigilar que el producto cumpla con las leyes federales aplicables y colaborar con las autoridades cuando sea necesario.

2. Certificado de aprobación de la etiqueta (COLA):

Toda bebida alcohólica que se exporte a Estados Unidos debe contar con el Certificate of Label Approval (COLA), certificado que garantiza que el producto comercializado cumple con los requisitos que explicaremos a continuación. El COLA debe ser solicitado por el importador y expedido por el TTB.

3. Requisitos Pre-COLA:

Para conseguir el COLA, el importador debe presentar ante el TTB una lista de ingredientes del producto, además de detalles sobre el proceso de fabricación. Junto a esto, debe entregar una muestra de 75cl. En casos en los que la empresa exportadora no desee compartir información confidencial sobre estos procesos, como podría ser el caso de Osborne por la complejidad y unicidad de sus métodos, el TTB permite que se le envíe esta información, evitando que sea conocida directamente por el importador.

4. Contenido de la etiqueta:

El TTB señala la importancia de que la etiqueta responda a lo establecido en su regulación específica. En concreto, las bebidas espirituosas deben estar etiquetadas conforme a los apartados quinto y séptimo del Capítulo 1 del Título 27 del CFR.

Una vez conocemos la regulación federal, abordaremos los detalles del ámbito estatal. La regulación estatal, a pesar de responder a diferentes modelos y regímenes comerciales o tributarios, guarda una columna vertebral idéntica en todos los estados. Esta columna es lo que se conoce como el *Three Tier System*. Este sistema de distribución designa tres niveles por los que obligatoriamente debe pasar el producto antes de llegar al consumidor. Estos niveles son el **productor/importador, los distribuidores y los minoristas**. Cada una de estas figuras tiene una serie de

cometidos, obligaciones y derechos, aunque estos pueden variar según el estado en el que estén.

Para poder desarrollar este aspecto en más profundidad distinguiremos entre dos grandes bloques:

1. Estados controlados o con monopolio:

Se trata de estados en los que el gobierno interviene en la distribución de las bebidas alcohólicas de diferentes formas. Encontramos estados en los que únicamente se vende alcohol en establecimientos estatales (Liquor State Store) y otros en los que la venta es llevada a cabo por empresas privadas bajo comisión. Por tanto, en estos estados los importadores nunca están autorizados a vender estas bebidas por cuenta propia y deben siempre mantener un contacto con las entidades administrativas responsables. Este grupo lo conforman Alabama, Idaho, Iowa, Maine, Michigan, Mississippi, Montana, New Hampshire, North Carolina, Ohio, Oregon, Pennsylvania, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia y Wyoming.

2. Estados no controlados:

En este segundo bloque encontramos los estados menos controlados, los cuales se caracterizan por una menor participación estatal en los procesos. Esta participación se limita a la concesión de licencias, control fiscal y de cumplimiento de la ley. Además de los aspectos de distribución, la administración puede tener competencias en materia de publicidad, contratos de representación o registros de marcas (ICEX, 2018).

Tras definir en este apartado los detalles legales a tener en cuenta para exportar a Estados Unidos, profundizaremos en los estados a los que se exportará y los productos que se exportarán en los siguientes apartados.

5.4.2 Producto

La estrategia en torno al producto, al igual que cualquiera de las otras variables del Marketing Mix (Precio, Distribución y Promoción), resulta esencial para llevar a cabo una internacionalización efectiva (McCarthy, 1984). Por ello, en este apartado, definiremos el producto que vamos a presentar al mercado de la forma más adecuada para que pueda satisfacer las necesidades del mercado.

Como venimos explicando a lo largo de todo el proyecto, el mercado de espirituosos americano se encuentra en una fase de crecimiento sostenido, debido principalmente a los cambios en los gustos del segmento de los 25 a los 45 años, además de una clara tendencia a los productos Premium. Además, y como ya comentamos en el apartado de oportunidades, un informe de Rabobank identificó un vacío en el mercado de marcas Premium de brandy. Estas circunstancias dibujan un panorama con muchas posibilidades para Osborne y su gama de brandis.

Por tanto, es esencial analizar los productos de la gama de brandis que pueden responder a estas características.

- *Carlos I:*

Se trata de la principal marca de brandy en la estrategia de internacionalización de Osborne. Esta importancia no la ha obtenido por casualidad, ya que se trata del Brandy de Jerez Solera Gran Reserva más vendido en todo el mundo (Europa Press, 2019). Este dato nos habla del éxito y reconocimiento que ha obtenido la marca a nivel mundial, y se trata de una bandera que se debe lucir con orgullo al entrar en el mercado estadounidense. Dentro de esta marca encontramos diferentes productos:

- Brandy Carlos I (24,50€)
- Carlos I Amontillado (39,95€)
- Carlos I Pedro Ximénez (39,95€)
- Carlos I Imperial (45,50€)
- Carlos I 1520 (92,00€)
- Carlos I 130 Aniversario (250,00€)

Como podemos apreciar, el rango de precio es muy variado dependiendo de la calidad del brandy. Por las características del mercado estadounidense, que detallaremos en el apartado de precio, resulta más realista potenciar productos en el rango del Carlos I y el Carlos I Imperial. Debemos mencionar los dos nuevos productos, Amontillado y Pedro Ximénez, con los que Osborne diversifica sus brandis y prueba a utilizar diferentes vinos de Jerez en la elaboración de estos. De acuerdo con Shanken's Impact Newsletter, los nuevos consumidores que acceden al mercado están mostrando gran interés por las

bebidas con nuevos sabores. Un gran ejemplo es el de los ‘flavoured whiskies’, los cuales crecieron un 8% en 2016 (Impact Databank: Shanken’s Impact Newsletter, 2017). Por último, es imprescindible mencionar que el brandy Carlos I 1520 recibió la medalla de oro de los prestigiosos World Spirit Awards en junio de 2019. (Osborne, 2019)

Figura 7: Imagen del Brandy Carlos I



Fuente: Osborne (2020)

- *Conde de Osborne:*

Se trata de otro brandy de gran calidad e historia para Osborne pero con unos menores datos de ventas. La compañía no la incluye como una de sus marcas estratégicas en la actualidad y por ello, parece más improbable que se pudiese someter a este proceso de internacionalización. En la actualidad incluye dos productos:

- Brandy Conde de Osborne (27,00€)
- Conde de Osborne Edición Dalí (66,00€)

- *1866:*

Este producto fue adquirido por la compañía en 2015, y se trata desde entonces de la marca con mayor valor añadido del Grupo Osborne. Además, en el Plan Estratégico de 2019-2021 se preveía una internacionalización inminente para la marca, por lo que es

un gran activo para llevar al mercado americano. El producto utiliza una uva diferente a la de Carlos I, lo cual aporta variedad de sabor a los productos exportados. (Memoria anual de Osborne, 2018) Actualmente, solo cuenta con un único producto y su precio es de 45,50€.

Figura 8: Imagen del Brandy 1866



Fuente: Osborne (2020)

- *Magno:*

El brandy Magno es otro de los productos estratégicos de Osborne. A diferencia de las otras marcas, se trata de un brandy de menor calidad, al ser un Solera Reserva. Está dirigido a competir en un segmento de marcas más baratas, por lo que es un producto que se puede consumir mezclado con otras bebidas a modo de combinado. Supone un gran orgullo para Osborne, al ser el líder absoluto en España del segmento Solera Reserva de Brandy de Jerez. La marca cuenta con dos productos:

- Brandy Magno (10,90€)
- Alma de Magno (15,25€)

Como vemos, la marca cuenta con una edición Premium, Alma de Magno. A pesar de tratarse de una marca de gran éxito e importancia para Osborne, Magno puede no ser el activo más apropiado para este tipo de proyecto. Como hemos dicho, la tendencia a la ‘premiumización’ del mercado americano parece no ser la que mejor concuerda con

Magno. Sin embargo, podría ser una opción interesante a considerar en un futuro, si Osborne decidiese ampliar más su presencia en Estados Unidos.

En conclusión, parece que las principales marcas con las que se trabajará para el desarrollo de este proyecto son Carlos I y 1866, por coincidir en mayor medida con las exigencias actuales del sector.

5.4.3 Precio

En cuanto a la estrategia del precio, debemos establecer la información relativa al precio que marcará Osborne cuando ofrezca sus productos en el mercado estadounidense. Se trata de un elemento clave ya que determinará el segmento en el que competirá el producto y definirá la demanda del mismo.

Para definir el precio, estudiaremos los precios marcados por la competencia, habrá que analizar en cierta medida los costes y tomaremos como referencia los propios precios marcados por Osborne para sus productos en el mercado nacional.

- *Competencia:*

A continuación, haremos un listado con las principales marcas de brandy y cognac del mercado americano y sus precios. Indicaremos algunos de sus productos en botellas de 0,7L. ¹

- a) Hennessy: V.S. Cognac (41,99\$)/ Hennessy Black Cognac (48,95\$)/ V.S.O.P Privilege Cognac (59,99\$) / Master Blender's Selection No 3 Cognac (114,99\$) / X.O. Cognac (199,99\$)/ Paradis Extra Rare Cognac (939,50\$)/ Paradis Imperial Cognac (2999,99\$)/ Richard Hennessy (4531,23\$).
- b) E&J Brandy: V.S. Brandy (12,09\$)/ V.S.O.P. Premium Brandy (13,74\$)/ X.O. Brandy (14,99\$)/ Peach Brandy (11,99\$)/ Apple Brandy (12,43\$)/ Vanilla Brandy (12,09\$)
- c) D'Ussé: V.S.O.P Cognac (55,10\$)/ X.O. Cognac (199,99\$)
- d) Christian Brothers Brandy: V.S. Brandy (10,99\$)/ Apple Brandy (10,99\$)/ Vanilla Brandy (11,19\$)

¹ V.S. (Very Special)– mínimo dos años de añejamiento/ V.S.O.P. (Very Superior Old Pale) – mínimo cuatro años de añejamiento / X.O. (Extra Old) – mínimo seis años de añejamiento

Como podemos observar en los precios de estos productos, existe una gran diferencia de precio entre los brandis y los cognacs. Como ya indicamos en el apartado de oportunidades, este vacío en el mercado del brandy fue identificado en un informe elaborado por expertos de Rabobank. La comparación en los precios nos muestra que los brandis no superan los 15 dólares frente a los cognacs, cuyo precio mínimo ronda los 40 dólares y les coloca en el segmento súper Premium. Como avanzaba el informe, esto deja un espacio en el segmento Premium, de los 15 a los 40 dólares, en el que Osborne cuenta con muchas marcas con las que podría competir en ese rango de precios.

- *Costes:*

Para poder estimar los costes que supone el proceso de exportación a Estados Unidos, resulta útil comparar los precios de productos Osborne en España frente a su precio de venta en Estados Unidos. Para ello utilizaremos algunos de los vinos de Jerez que se venden en Estados Unidos, ya que tienen una graduación superior a 14% y no se ven afectados por los aranceles del 25% a la UE. (Wine-Searcher, 2020).

- a) Osborne Pedro Ximénez 1827: España (12,50€) / USA – *GetWineOnline, New Rochelle, NY* (17,59\$ = 16,17€); *International Wine Shop, Wetsport, Connecticut* (19,98\$ = 18,37€)
- b) Osborne Santa María Cream: España (10,95€) / USA – *Friar Tuck, Springfield, IL* (13,99\$ = 12,86€)

Como podemos observar en estos productos, la exportación a Estados Unidos acarrea un aumento de precios debido a los costes que requiere una operación de estas características. Según el estado en el que se venda el producto o las características del distribuidor, el precio también puede sufrir variaciones, como ocurre en el Pedro Ximénez, cuyo precio varía en más de dos dólares de una tienda a otra. En estos productos existe un aumento de su precio original de entre un 17 y un 46%. Esto quiere decir que si aplicásemos estas estimaciones a los brandis, el precio de un Carlos I rondaría entre los 28,99\$ (+17) y los 38,90\$ (+46%), y así sucesivamente con el resto de productos.

5.4.4 Distribución

En la estrategia de distribución hay muchos factores que debemos contemplar. En primer lugar, es muy importante comprender que es prácticamente imposible abarcar todo el territorio estadounidense, como explica el consejero delegado de la compañía, Fernando Terry Osborne. Por tanto, la estrategia de Osborne consiste en posicionarse en ciudades, donde ir ganando fuerza y popularidad poco a poco (Espejo, 2018).

En una primera fase, sería inteligente descartar los estados controlados, ya que se trata de un proceso más complejo en el que el distribuidor y el importador nacional tienen una mayor fuerza en las negociaciones.

Una vez sabemos esto, conviene tener en cuenta el estudio del Mercado de Bebidas Espirituosas en Estados Unidos en 2017, elaborado por el ICEX. Dicho estudio nos informa de que el consumo de espirituosos en Estados Unidos no es homogéneo, y que más de la mitad del consumo nacional se concentra en diez estados. Estos son California, Florida, Nueva York, Texas, Illinois, Nueva Jersey, Michigan, Pensilvania, Wisconsin y Massachusetts. El estudio destaca además que las áreas de mayor consumo corresponde a las zonas más pobladas (zonas costeras y metropolitanas), como es lógico, y estas deben ser las prioridades para todo exportador. Como podemos apreciar, estos diez estados incluyen a dos de los estados controlados como son Michigan y Pensilvania, por lo que serían excluidos en una primera fase de exportación.

Una vez hemos seleccionado los territorios en los que expandirse, debemos seleccionar los canales de distribución. Como avanzamos en el epígrafe de entorno específico, existen dos canales que son el *On-premise* y el *Off-Premise*. El canal *On-Premise*, lo que en España denominamos HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) representa el 20% del volumen total de consumo de espirituosos, frente al 80% restante del canal *Off-premise*. Esto nos indica que gran parte del consumo de bebidas espirituosas en Estados Unidos se realiza en el hogar. No obstante, en términos de valor estos números varían mucho, ya que el *On-premise* aumenta hasta un 46% frente al 54% del canal HORECA. Esto nos muestra el gran margen con el que cuenta el *On-premise* y su importancia, y por tanto se deben tomar acciones en ambos canales:

- *On-premise:*

En este ámbito, y como ya explico Fernando Terry, la clave en este canal consiste en crear sinergias entre todos los productos de los que dispone Osborne, como son 5J o Montecillo, para poder ganar renombre en los diferentes proyectos de internacionalización. El objetivo consiste en acceder a los grandes restaurantes de los principales mercados, como son Estados Unidos, Reino Unido o China. Entre otras acciones, se llevó a cabo una presentación de la colección de vinos viejos de Jerez de la compañía en grandes ciudades como Shanghái, Berlín o Nueva York. Este fortalecimiento de la marca afecta de manera positiva al resto de productos estratégicos Premium en los que confía Osborne (Espejo, 2019).

- *Off-premise:*

En cuanto a este canal que, como hemos dicho representa el 80% de las ventas, debemos guardar especial atención para estar presentes en tiendas especializadas y puntos de venta determinados. Aquí es donde se aprecia la ventaja de Osborne de conocer el mercado, ya que se podría acceder a los distribuidores de Montecillo o los vinos de Jerez. En Nueva York están presentes en tiendas como PJ Wine, Sherry-Lehmann o Mid Valley Wine & Liquor; en California en algunas como Remedy Wine & Spirits o The Wine House; o en Florida en Jensen's Liquors y Vintage Liquor & Wine Bar (The Wine-Searcher, 2020). Además, el ICEX apunta en su estudio a la creciente importancia del e-commerce y la presencia en redes sociales para incrementar las ventas. Se estima que en los próximos años el valor de las ventas de alcohol por internet estará entre los 7.000 y los 15.000 millones de dólares.

5.4.5 Promoción

El último apartado del Marketing Mix corresponde a la estrategia de promoción del brandy. La promoción recoge todo lo relativo a dar el producto a conocer en el nuevo mercado.

En primer lugar, debemos tener en cuenta la experiencia previa de la compañía en el sector. Como explicaba el presidente del grupo, Ignacio Osborne, las modas de consumo no siempre vienen inducidas por las marcas. Ignacio reconoce la importancia de que existan varias marcas de un sector apostando por el crecimiento del mismo, pero no garantiza el éxito. El presidente recuerda múltiples ocasiones en las que trataron de rejuvenecer el brandy con inversión en grandes campañas y resultaron en fracaso. Por

eso mismo, destaca la importancia de estar “en la línea de salida”, con un buen posicionamiento de tu producto en el mercado por si “salta la chispa”. Usaba como ejemplo el crecimiento repentino de la ginebra en España, la cual pasó de ser una bebida olvidada a convertirse en un fenómeno social y disparar sus ventas de manera imprevisible.

Por tanto, esta parece la principal estrategia a seguir por la compañía, generar una buena posición del brandy en el mercado americano sin esfuerzos exagerados, y mantener un seguimiento cercano del mismo. Como hemos dicho en cientos de ocasiones en este proyecto , el mercado americano está en crecimiento y el brandy parece estar mostrando una buena reacción a ese movimiento que, todavía puede ser mayor.

Ignacio habla de la gran importancia del e-commerce, por permitir a empresas de un tamaño medio como Osborne llegar al consumidor a través de las redes. Como ya hemos dicho en el apartado de distribución, el canal de venta online tiene unas tremendas expectativas de crecimiento. Este debe ser el principal foco de promoción de Osborne en Estados Unidos, y para ello debe mantener una página web moderna y actualizada, unas redes sociales activas, aumentar presencia en portales web del sector o en la prensa especializada del mismo.

Por otro lado, el ICEX recomienda también la presencia en la *Wine and Spirits Wholesalers of America* (WSWA), ya que se trata de la feria más relevante de Estados Unidos en el sector de las bebidas alcohólicas. Además, la compañía debe hacer gala de algunas de sus distinciones, como la medalla de oro obtenida por el brandy Carlos I 1520 en el World Spirit Awards en el cual participaban más de 550 productos.

Figura 9: Imagen del Brandy Carlos I 1520 con la medalla de oro de WSA



Fuente: Osborne (2019)

6. Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto, únicamente quedan pendientes las conclusiones que hemos obtenido del mismo. Ya que hemos ido realizando apuntes y consideraciones a lo largo del trabajo, las conclusiones consistirán en una recopilación de estas consideraciones y las consecuencias que derivan de ellas.

- La situación actual de las bebidas espirituosas:

Como avanzábamos en el epígrafe correspondiente a la presentación de la industria, el rumbo de los espirituosos varía en función del país que observemos.

El caso de España está fuertemente marcado por la crisis económica de 2008. La industria de los espirituosos en nuestro país siempre ha mantenido un perfil de consumo más social, y por lo tanto relacionado directamente con el consumo en el canal HORECA. Por tanto resulta obvio que la crisis descendió tremendamente el consumo de espirituosos, y este no mejoró hasta 2014, cuando la recuperación económica se hizo palpable. Como resultado, muchas empresas adoptaron una visión más internacional de negocio y a día de hoy el 40% de la producción de espirituosos en nuestro país es destinada a la exportación.

Estos datos chocan con el caso estadounidense, cuya industria de espirituosos ha mantenido un crecimiento estable durante las últimas dos décadas. Entre otras razones, la situación económica en Estados Unidos tras la crisis no fue tan grave como en España u otros países, por lo que sus consecuencias directas no se vieron reflejadas en los niveles de ventas de espirituosos. Cabe reseñar además, que en Estados Unidos predomina un consumo casero de bebidas espirituosas (80%), que evidentemente es más barato que en el canal HORECA.

- La situación actual del Grupo Osborne:

Podemos extraer varias conclusiones del epígrafe relativo a Osborne y su ejemplo de internacionalización. En primer lugar, destacar la importancia de la estructura de la compañía, que al estar controlada al 100% por la propia familia siempre les ha garantizado una unanimidad en la toma de decisiones que se ha mostrado clave para el crecimiento de Osborne. Tiene un gran respeto por la jerarquía y las tradiciones de la

compañía, reflejándose también en los procesos de fabricación de sus productos, en los que garantizar la calidad es siempre el primer objetivo.

Sin embargo, han sabido combinar esta tradición con capacidad de diversificar con nuevas marcas como Montecillo, Carlos I o Sánchez Romero Carvajal. Es esa mentalidad de crecimiento la que les ha permitido exportar una gran parte de su producción, hasta alcanzar un 31% en 2018.

- Las características del mercado de destino:

En el análisis del entorno general y específico pudimos extraer mucha información referente al panorama que encontraría Osborne en su traslado a Estados Unidos. En cuanto al entorno general, al tratarse de la primera potencia del mundo y de una economía fuerte, presenta un entorno favorable para realizar negocios. Sin embargo, hay que resaltar dos factores que pueden condicionar el futuro próximo como son las posibles decisiones del ejecutivo de Donald Trump y las consecuencias del COVID-19. En cuanto a Trump, ya comentamos la incertidumbre de sus futuras acciones respecto del comercio internacional, y respecto a la pandemia, sus consecuencias son todavía inciertas. No obstante, podemos garantizar que tendrá una repercusión inevitable en los próximos años.

En cuanto al entorno específico, podemos extraer unas conclusiones positivas. El análisis del grado de rivalidad entre los competidores nos muestra que es un mercado muy competitivo, en el que existen grandes compañías con una gran cuota de mercado. Sin embargo, es un mercado con poca fidelidad de marca, y en el que el consumidor está abierto al cambio y a nuevos productos, lo que puede ser muy beneficioso para la entrada de Osborne.

- Las conclusiones de la estrategia de internacionalización:

En cuanto al DAFO, destacaremos sobre todo las oportunidades que tiene en el mercado estadounidense, el cual sigue creciendo y mostrando gran interés por toda clase de bebidas Premium. No podemos olvidar además, que varios medios e informes tienen grandes expectativas respecto del brandy y su crecimiento en los próximos años. Además, pudimos identificar una ventaja competitiva clara de sus productos.

Por último, tras analizar el modo de entrada y el Marketing Mix, resultó evidente por los datos aportados que se trata de una operación plausible para la compañía. En consecuencia, para que Osborne llevase a cabo esta operación, se debería proceder a una mayor concreción de la misma, definiendo con exactitud que productos de la gama de Carlos I y 1866 se van a exportar a qué ciudades, y sobre todo en qué cantidades. Además, sería necesario determinar los precios definitivos de los productos en cada estado, los cuales deberían encuadrarse dentro de la estimación que hicimos en el apartado de precio. Como ya explicamos, existen múltiples factores que influyen en este, y por lo tanto pueden variar de un estado a otro. En cuanto a la distribución y promoción, también se explicó los diferentes canales que debería considerar la compañía y las diferentes circunstancias para decantarse por uno u otro. Como es lógico, el proyecto se ciñe a una aproximación hipotética y académica de la estrategia de internacionalización. La concreción de todos estos factores depende de una serie de datos financieros y empresariales a los que no tenemos acceso, y que por tanto marcan un límite para este proyecto. No obstante, finalizaremos el trabajo subrayando de nuevo la gran oportunidad que esta ampliación puede suponer para Osborne en el intento de fortalecer sus marcas estratégicas en grandes mercados como Estados Unidos.

7. Bibliografía

- Agrodigital. (2018). Más del 40% de las bebidas espirituosas con IG se exporta - Agrodigital. Recuperado de: <https://www.agrodigital.com/2018/07/13/mas-del-40-de-las-bebidas-espirituosas-con-ig-se-exporta/>
- Alimarket (2016). Informe 2016 del sector de licores y bebidas espirituosas - Informes y reportajes de Alimentación en Alimarket, información económica sectorial. Recuperado de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/225987/informe-2016-del-sector-de-licores-y-bebidas-espirituosas>
- Atlas de marcas renombradas. (2020). Osborne en el Atlas de las marcas líderes españolas por el mundo. Recuperado de: <https://atlas.marcasrenombradas.com/marcas/osborne/>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
- BBVA Research. (2020). Situación Estados Unidos. Primer trimestre 2020 | BBVA Research. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-estados-unidos-primer-trimestre-2020/>
- Brandy de Jerez. (2020). Una Introducción al Brandy. Recuperado de: <https://www.brandydejerez.es/nuestra-filosofia>
- Caballero, D. (2019). Donald Trump dinamita el sistema de comercio mundial. Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-donald-trump-dinamita-sistema-comercio-mundial-201912092102_noticia.html
- Cinco Días El País. (2020). Ignacio Osborne: “La crisis ha hecho florecer empresas bien gestionadas”. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/09/fortunas/1552095858_214860.html
- Datos Banco Mundial. (2020). Estados Unidos | Data. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos?view=chart>
- Datos Macro Expansión. (2020). Economía y demografía de Estados Unidos 2020. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>

Espejo, Á. (2018). "Osborne es una compañía más de espirituosos que de vinos." Recuperado de: https://www.diariodejerez.es/jerez/Osborne-compania-espirituosos-vinos_0_1265873657.html

Espejo, Á. (2019). Osborne presenta su colección de vinos viejos. Recuperado de: https://www.diariodejerez.es/jerez/Osborne-coleccion-vinos-viejos_0_1405059704.html

Espirituosos de España. (2020). Recuperado de: <https://www.espirituosos.es/El-sector-en-cifras/consumo-bebidas-espirituosas/>

Europa Press. (2016). Osborne apuesta por China, Estados Unidos y Latinoamérica para impulsar su crecimiento. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/05/30/574c1703e2704e5a778b4653.html>

Europa Press. (2019). Osborne registra unas ventas de 218 millones en 2018, un 6,4% menos. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/06/10/5cfe4e1e468aeba2208b45c6.html>

Fahey, L., & Narayan, V. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.

Fuentes, M. (2019). Osborne alerta de la pérdida de posiciones del vino español en EEUU. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/2019/10/24/5db18c83e5fdead4128b4699.html>

Hopkins, A. (2015). Enormous \$1bn premium brandy 'vacuum' in US. Recuperado de: <https://www.thespiritsbusiness.com/2015/03/enormous-1bn-premium-brandy-vacuum-in-us/>

ICEX. (2017). Resumen ejecutivo. El mercado de bebidas espirituosas en Estados Unidos 2017. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bebidas/documentos/DOC2017774269.html>

ICEX. (2018). Notas técnicas y regulaciones EE.UU. Requisitos de importación de vinos y otras bebidas alcohólicas en Estados Unidos 2018. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion->

de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4496839.html?idPais=US

Jelski, C. (2017). Marketers Adapt To Rapidly Changing Tastes With Innovation Drive Across Wine, Spirits, Beer. *Shanken's Impact Newsletter*, (July 15), 17.

Jelski, C. (2017). Millennial Tastes Favor Wine, Spirits Over Beer. *Shanken's Impact Newsletter*, (August 1&15), 4.

La Vanguardia. (2017). Medioambiente: Scott Pruitt, niega que el CO2 provoque el cambio climático. Recuperado de:
[https://www.lavanguardia.com/natural/20170310/42743357214/scott-puritt-niega-co2-
causa-cambio-climatico.html](https://www.lavanguardia.com/natural/20170310/42743357214/scott-puritt-niega-co2-causa-cambio-climatico.html)

Manfredi, J. (2017). Economía de la innovación en EE UU. Recuperado de:
[https://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/economia-de-la-
innovacion-en-ee-uu/](https://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/economia-de-la-innovacion-en-ee-uu/)

Marketing Directo. (2019). "Nuestro modelo de construcción de marca se basa en la experiencia del consumidor", B. Derrenger (Grupo Osborne) | Marketing Directo. Recuperado de: [https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/nuestro-
modelo-de-construccion-de-marca-se-basa-en-la-experiencia-del-consumidor-b-
derrenger-grupo-osborne](https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/nuestro-modelo-de-construccion-de-marca-se-basa-en-la-experiencia-del-consumidor-b-derrenger-grupo-osborne)

Mars, A. (2019). Trump notifica su portazo al Acuerdo de París contra el cambio climático. Recuperado de:
https://elpais.com/sociedad/2019/11/04/actualidad/1572901274_683382.html

Marsteller, D. (2019). Leading Players Outpace The Category, As Tito's And Jameson See Their Momentum Continue. *Shanken's Impact Newsletter*, (January 1&15), 12-14.

McCarthy, E.J. (1984). *Basic Marketing: a managerial approach* (8º edición). p. 46

OCDE. (2020). Tu Índice para una Vida Mejor. Recuperado de:
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>

OMPI. (2019). Informe mundial sobre la propiedad intelectual 2019. Recuperado de:
https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2019/article_0013.html

- Osborne. (2018). Memoria Anual. Recuperado de:
https://www.osborne.es/pub/media/wysiwyg/pdf/Memoria_Osborne_2018.pdf
- Osborne. (2019). El brandy Carlos I 1520 se cubre de oro en los World Spirits Awards. Recuperado de: <https://www.osborne.es/actualidad/el-brandy-carlos-i-1520-se-cubre-de-oro-en-los-world-spirits-awards>
- Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227.
- Ruiz de Gauna, C. (2019). Estados Unidos y China: la batalla está en la tecnología. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/05/25/5ce81135e5fdea8f308b4618.html>
- Samboal, A. (2019). Recuperado de: <https://www.laopinioncoruna.es/ideas/Los-que-dejan-huella/ignacio-osborne.html>
- Santander Trade. (2020). United States: Economic and Political Outline. Recuperado de: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/united-states/economic-political-outline>
- Solunion. (2020). Análisis del sector de bebidas espirituosas y licores | Blog Solunion. Recuperado de: <https://www.solunion.es/blog/analisis-del-sector-de-bebidas-espirituosas-y-licores/>
- Statista. (2015). Consumo mundial de alcohol: principales países 2015 | Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/618132/bebidas-destiladas-paises-con-mayor-consumo-per-capita/>
- The Spirits Business. (2019). Market overview. Recuperado de: <https://www.thespiritsbusiness.com/2019/06/market-overview/>
- Ward, C. (2017). Host Of Newcomers Swells Domestic Wine List, As Whiskies, Tequila Lead The Charge For Spirits. *Shanken's Impact Newsletter*, (September 1&15), 14-17.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1988). *Management: A Global Perspective*.

Wine-Searcher. (2020). Wine-Searcher. Recuperado de: <https://www.wine-searcher.com/>