



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

(ICAICA)

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO ARTEVINO

Autor: María Gutiérrez González-Palacios

Director: María Lourdes Fernández Rodríguez

Madrid

Marzo 2015

María
Gutiérrez
González-Palacios

**TÍTULO DE TESIS, TESINA, PROYECTO FIN DE CARRERA, TRABAJO FIN DE GRADO O
TRABAJO FIN DE MÁSTER**



Resumen

Este trabajo analiza la estrategia empresarial de internacionalización de la bodega española ARTEVINO. El objetivo del estudio es conocer las variables del entorno que motivaron la internacionalización, así como los factores clave en el desarrollo de la misma. Tras analizar el caso concreto, se concluye que las dos decisiones estratégicas más relevantes han sido: la entrada mediante exportaciones directas con apoyo de un colaborador estratégico en los mercados de destino, y el diseño de las estrategias de exportación atendiendo a las características de cada país. El resultado ha sido una mejora del posicionamiento de la empresa, ya que ha adquirido una nueva fuente de ventaja competitiva. Además, la experiencia internacional le ha permitido crecer y expandir sus productos a nuevos mercados que presentan un gran potencial.

Palabras clave: estrategia empresarial de internacionalización, exportaciones directas, colaborador estratégico, mercados de destino, estrategias de exportación, fuente de ventaja competitiva.

Abstract

This paper analyzes the internationalization strategy followed by the Spanish winemaking company ARTEVINO. The main objective of this study is to understand the environmental factors that caused the internationalization, as well as the key aspects in the development of this process. The case analyzed, we can conclude that the two most significant strategic decisions have been: the entry through direct exports supported by a partner in the target markets, and the design of the export strategies in accordance with the characteristics of each country. The result has been the better positioning of the company, due to the source of competitive advantage acquired. Moreover, the international experience has made the company to grow and to introduce its products into new potential markets.

Key words: internationalization strategy, direct exports, partner, target markets, export strategies, source of competitive advantage

Índice de temas

1. Introducción.....	6
1.1 Objetivo del estudio.....	6
1.2 Justificación.....	6
1.3 Enfoque metodológico.....	7
1.4 Estado de la cuestión.....	7
1.5 Estructura del trabajo.....	8
2. Presentación de la industria vinícola en España.....	9
2.1 Situación general.....	9
2.2 Producción.....	9
2.3 Demanda.....	10
2.4 Exportación.....	11
3. ARTEVINO: ejemplo de internacionalización de una bodega española.....	12
3.1 Presentación de ARTEVINO.....	12
3.2 Motivos de la internacionalización.....	14
3.2.1 Tendencia exportadora de la industria vinícola.....	14
3.2.2 Nueva visión de negocio.....	15
4. Ámbito de actuación internacional de ARTEVINO.....	18
4.1 Criterios de selección de los mercados de destino y del colaborador estratégico.....	18
4.2 Análisis de los mercados de destino.....	18
4.2.1 Análisis del entorno general.....	19
4.2.2 Análisis del entorno específico.....	31
5. Estrategia de internacionalización de ARTEVINO.....	37

5.1 Situación de la empresa.....	37
5.2 Una industria madura.....	43
5.3 Bases para la internacionalización.....	44
5.3.1 Origen de la ventaja competitiva.....	45
5.3.2 Fuentes de la ventaja competitiva.....	45
5.4 Desarrollo de la internacionalización: la exportación directa.....	47
5.4.1 Estrategias de Entrada.....	47
5.4.2 Estrategias de Producto.....	52
5.4.3 Estrategias de Precios.....	53
5.4.4 Estrategias de Distribución y Venta.....	53
5.4.5 Estrategias de Promoción.....	54
6. Consecuencias y siguientes pasos en la internacionalización.....	56
7. Conclusiones.....	57
7.1 La transformación del sector del vino.....	57
7.2 La internacionalización de la empresa como reacción a la transformación del sector.....	57
7.3 Las diversas características de los mercados de destino.....	58
7.4 Las peculiaridades en la entrada a los mercados de destino.....	59
7.5 Las oportunidades de los mercados de destino.....	59
7.6 Las estrategias de la empresa en relación a sus exportaciones.....	59
7.7 El éxito de la internacionalización.....	60
8. Bibliografía.....	61
9. Apéndice.....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	36
Gráfico 2: DAFO.....	43

1. Introducción

1.1 Objetivo del estudio

Este estudio tiene como objetivo analizar la estrategia empresarial de internacionalización seguida por la empresa española ARTEVINO. En la última década el sector del vino ha experimentado una profunda transformación, y la empresa ha tratado de adaptarse a las nuevas circunstancias mediante un proceso de internacionalización. Partiendo de sus fortalezas en el mercado nacional, ha desarrollado una estrategia basada en la exportación directa de los vinos a los países de destino seleccionados. En esta tarea, el apoyo de un colaborador estratégico en los nuevos mercados ha sido fundamental. Por otra parte, las particularidades de cada zona han hecho que la empresa llevase a cabo distintas acciones en relación a sus exportaciones, de forma que pudiera conseguir de ellas la máxima rentabilidad.

Responderé a mi objetivo inicial estudiando diversos aspectos. Destacan el análisis del sector del vino en cada mercado de destino, el estudio del respectivo potencial que presentan los mismos, el análisis de las exportaciones, sus peculiaridades en relación a cada país, y el impacto del proceso de internacionalización en la situación de la empresa.

1.2 Justificación

La globalización y los profundos cambios en el entorno de los últimos años, han empujado a muchas empresas a buscar nuevas oportunidades en el mercado internacional. Me parecía interesante abordar la cuestión, y la idea de hacerlo a través del ejemplo de la estrategia de una empresa española surge de la relación que me une con Gonzalo Antón, dueño de ARTEVINO. Esta empresa, que es una bodega de tamaño mediano y corte familiar, ha demostrado que sí se puede crecer en un ambiente *a priori* adverso, y que reinventarse empresarialmente puede ser la solución. El mejor reflejo de ello es el éxito alcanzado por la bodega con planes basados en la reorientación de la actividad, y más en concreto, mediante la internacionalización.

1.3 Enfoque metodológico

El trabajo utiliza un enfoque inductivo, desde el estudio del caso de la bodega española ARTEVINO y su estrategia empresarial de internacionalización. A través del análisis de las variables que influyen en el mismo, y que están relacionadas entre sí, se refleja la aportación de valor que tienen este tipo de procesos en el desarrollo de una empresa.

Se aplica un método predominantemente cualitativo, que es respaldado por datos cuantitativos en relación al entorno general y específico, y al impacto de la internacionalización en los resultados de ventas fundamentalmente.

Las fuentes primarias de información proceden de entrevistas con la dirección de la bodega, a través de comunicación telefónica y correos electrónicos, ya que la sede de la empresa está en Álava. Asimismo, se ha utilizado información procedente de artículos y publicaciones especializadas del sector del vino. Como fuentes secundarias se han utilizado por una parte, revistas académicas y libros relativos a la estrategia empresarial, y por otra parte, diversas fuentes públicas relacionadas con la industria vinícola. Algunos ejemplos de estas últimas son el instituto ICEX España Exportación e Inversiones y el Observatorio Español del Mercado del Vino.

1.4 Estado de la cuestión

La industria del vino ha experimentado una transformación en las últimas décadas a partir de la sucesión de importantes cambios en el entorno. Entre ellos destacan la crisis económico-financiera iniciada en 2008, que provocó una fuerte caída del consumo interno, y la aparición de nuevos competidores en el mercado internacional procedentes de países emergentes.

Ante esta situación, las empresas han tenido que reinventarse para mantener su posición y afrontar con éxito las nuevas circunstancias. Resulta interesante pues, estudiar una de las estrategias más adoptadas por las empresas en el contexto actual: la internacionalización.

En este sentido, el presente trabajo realiza un análisis de la estrategia de internacionalización de una bodega española a través del estudio de los mercados en que ha actuado, así como las acciones llevadas a cabo en cada caso. Este análisis ayuda a

entender por qué la experiencia internacional de la empresa ha resultado fructífera, y se considera que puede servir como orientación o modelo para otras empresas similares que deseen iniciarse en el mercado internacional.

1.5 Estructura del trabajo

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos del estudio, en primer lugar se hace una introducción a la industria vinícola en España, en relación a su situación general, producción, demanda y exportación. Posteriormente, se presenta el caso de la empresa ARTEVINO como ejemplo de internacionalización de una bodega española, explicando su estructura y los motivos de la internacionalización. Después, se estudian los criterios de selección de los mercados de destino y se realiza un análisis del entorno genérico y específico de cada uno de ellos. Tras este estudio, se profundiza en el desarrollo de la estrategia de internacionalización llevada a cabo. A partir de diversas herramientas, se explican la situación de la empresa y las ventajas competitivas que sirven de base para su internacionalización. Asimismo, se exponen las diversas estrategias seguidas en relación a la entrada en los mercados de destino, y posterior adaptación a los mismos atendiendo a sus peculiaridades. Finalmente se presentan las principales consecuencias del proceso, y los siguientes pasos a seguir en los próximos años.

2. Presentación de la industria vinícola en España

2.1 Situación general

El vino es un producto que forma parte de la cultura gastronómica de España, y en general, de la Europa mediterránea desde sus orígenes. Por ello, para entender el cultivo de la vid y la producción, distribución y consumo del vino, hay que tener en cuenta su valor histórico, económico, social y territorial.

España cuenta con 85 zonas de producción de vinos con Denominación de Origen Protegida (DOP en adelante), sistema que reconoce una calidad diferenciada, y que en la industria vinícola constituye especial garantía sobre el origen y la calidad de los vinos que se producen en cada zona. Entre las denominaciones más destacadas se encuentran Rioja, Rueda, Toro, Ribeiro, Valdepeñas y Penedés, y las variedades de vino más producidas en España son el tinto, el rosado y el blanco.

La estructura empresarial de la industria vinícola en España se caracteriza por el predominio de empresas de pequeño tamaño, con capital mayoritariamente de origen español y de tipo familiar. También existe un gran número de cooperativas agrarias. Ambos tipos conviven con algunas grandes empresas como Freixenet, Codorníu, J. García Carrión, Arco Wine Invest Group y Grupo Domecq Bodegas, que poseen centros de producción en diversas zonas geográficas para diversificar su oferta. En las últimas décadas se ha producido un importante proceso de renovación y modernización de la industria, que se ha materializado en el aumento del nivel de inversión para la mejora de instalaciones y equipamiento de las bodegas, la utilización de técnicas innovadoras que aumentan la calidad y oferta de vinos, y la construcción de nuevas bodegas, así como ampliación de gran parte de las actuales. Por último, el grado de concentración es elevado (cuota conjunta de los cinco primeros grupos antes mencionados cercana al 28%) y, aunque la inversión extranjera aún no sea muy significativa, se aprecia un aumento de las alianzas comerciales con empresas de otros países para abordar el profundo proceso de internacionalización en que está inmersa la industria vinícola.

2.2 Producción

España ocupa una destacada posición en el mercado mundial del vino según datos del OEMV (Observatorio Español del Mercado del Vino). España es el país con mayor superficie de viñedo (1.023 millones de hectáreas), lo que representa casi el 30% de la superficie total de la Unión Europea y el 13,4% del total mundial.

En relación a la producción, España superó los 52 millones de hectolitros en la campaña 2013/14, cifra extraordinaria en la historia del vino español, y que supuso un aumento del 53,7% con respecto a la campaña anterior. Las previsiones para 2014/2015 son algo menores, en torno a los 41,3 millones de hectolitros.

Por último, España también ocupa una destacada posición como exportador, siendo primer exportador mundial en términos de volumen (21,7 millones de hectolitros), aunque tercero en términos de valor (2.524 millones de euros). Francia e Italia, en ese orden, son los principales exportadores mundiales de vino en términos de valor.

2.3 Demanda

Sin embargo, aunque la viticultura sea un sector clave en la economía española, el consumo interno ha experimentado una marcada tendencia bajista en las dos últimas décadas. El consumo por persona al año ha descendido casi a la mitad, situándose en los 19,9 litros/persona según datos de la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino). La mencionada situación preocupa a los productores de vino, España ocupa la decimonovena posición en el ranking de consumo mundial siendo uno de los principales productores de vino, y en comparación con otros grandes productores como Francia e Italia, la diferencia es muy considerable, 47,7 litros/persona y 37,1 litros/persona respectivamente. Algunas de las razones alegadas por los expertos son: la crisis económica desde 2008, el progresivo endurecimiento de las leyes ligadas al consumo de alcohol, y los altos márgenes que los establecimientos hosteleros imponen sobre precio del vino en sus cartas. Este panorama ha impulsado a un gran número de bodegas españolas a exportar su producción.

En los últimos años ha habido un cambio en la tendencia de consumo, más orientado a beber en el hogar y a vinos de mayor calidad, situación que explica el leve y aislado crecimiento del consumo de vinos con DOP.

2.4 Exportación

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el sector vinícola se encuentra inmerso en un fuerte proceso de internacionalización, y el descenso en el consumo del vino ha llevado a la mayoría de las bodegas a exportar sus productos. Primero, es necesario diferenciar dos tipos de exportación: la exportación en términos de valor (valor monetario) y la exportación en términos de volumen (litros). En este contexto, España es principal exportador mundial en volumen y tercero en valor. En 2014, las exportaciones de vino españolas crecieron un 19,3% en volumen respecto al año anterior, pero sin embargo perdieron un 2,7% en valor. Este último es el principal problema al que se enfrentan las bodegas españolas en el proceso de exportación: los precios de venta cada vez más bajos en el mercado internacional. La causa reside esencialmente en el gran aumento de las ventas de vino a granel (más económico) que se ha producido durante las dos pasadas décadas.

Sin embargo, los vinos con DOP envasados son los que tienen un mayor peso en la cifra de exportaciones españolas, suponiendo el 42,8% de la facturación total. Este panorama manifiesta cierto cambio de tendencia del consumo hacia un vino de mayor calidad y mayor precio, y en el futuro podría suponer una mejora en relación al valor de las exportaciones españolas.

3. ARTEVINO: ejemplo de internacionalización de una bodega española

En el contexto anteriormente presentado, se procede a exponer el caso del grupo bodeguero español ARTEVINO y su proceso de internacionalización.

Sin embargo, se considera conveniente explicar antes de forma breve el concepto de internacionalización desde el punto de vista del análisis estratégico.

Las estrategias de internacionalización se caracterizan por la ejecución de cualquiera de las actividades de la cadena de valor de la empresa, fuera de las fronteras de su país de origen. Hay que tener en cuenta dos cuestiones fundamentales respecto este tipo de estrategias:

1. Son estrategias enfocadas al largo plazo, ya que sus periodos de retorno son largos.
2. Son estrategias esencialmente consumidoras de recursos, y para llevarlas a cabo es necesario que la empresa cuente con los medios humanos y económico-financieros, entre otros, suficientes.

Aquella empresa que lleve a cabo una estrategia de internacionalización debe ser consciente de los riesgos que ello supone, ya que requiere realizar actividades en entornos que no controla, y que, probablemente, conozca menos que su entorno de origen. Sin embargo, si la internacionalización se realiza adecuadamente, se convierte en una forma de desarrollo empresarial que supone el aumento de la rentabilidad de la empresa, siendo fuente de ventaja competitiva para la misma.

3.1 Presentación de ARTEVINO

ARTEVINO es una empresa vinícola de origen alavés compuesta por cuatro bodegas: Izadi, Finca Villacreces, Bodega Vetus y Orben, y comercializa dos millones de botellas al año. En 1987 Gonzalo Antón creó junto a varios empresarios la primera de las bodegas del grupo, Bodegas Izadi, situada en la Rioja Alavesa. Pronto se consolidó como una bodega innovadora y productora de vinos de calidad, vinculándose al mundo de la restauración y gastronomía con un éxito remarcable.

En 2000 Lalo Antón, hijo de Gonzalo Antón, comenzó la expansión de Bodegas Izadi en el mercado interior creando ARTEVINO, con las bodegas antes mencionadas, para dar el paso hacia exterior posteriormente. La segunda bodega que se incorporó fue la Bodega Vetus, perteneciente a la región de Toro. En 2003 la familia Antón comenzó a producir cuatro clases de vinos bajo la denominación de origen de Toro. *Flor de Vetus* en concreto, ha sido reconocido recientemente con premios como “Mejor Verdejo de España 2014” por la especializada guía “*Mi Vino*”, y valorado por el prestigioso crítico de vinos estadounidense Robert Parker con una puntuación de 92/100 puntos. Además, el experto lo ha incluyó en la lista de “*Exceptional Best Buys*”, junto con 150 vinos de todo el mundo considerados como los mejores vinos relación calidad-precio del mercado estadounidense.

En tercer lugar, encontramos dentro de ARTEVINO la Finca Villacreces. Está situada en la Ribera del Duero y toma su nombre del fraile franciscano Pedro de Villacreces, quién junto a un grupo de clérigos, se dedicó entre otras cosas al cultivo de un pequeño viñedo. De esta forma y con el paso del tiempo, la finca fue adquiriendo reconocimiento, y en 2004 Gonzalo y Lalo Antón tuvieron la oportunidad de adquirirla a la familia vallisoletana Cuadrado. En 2007 se inauguró la Finca Villacreces como nueva bodega de ARTEVINO. Destaca la variedad *Pruno*, calificada con 93/100 puntos por la especializada publicación norteamericana “*Wine & Spirits*” en 2009, y asentándose como uno de los Riberas de Duero con mayor proyección en Estados Unidos. Además, *Pruno* ha aparecido en varias ocasiones en la lista “*The Wine Advocate*”, elaborada anualmente por expertos en vino a escala internacional, y siempre destacando en el ranking por su excepcional relación calidad-precio.

Por último, en 2005 se incorporó al grupo la Bodega Orben, perteneciente a la Rioja Alavesa y cuyos productos gozan de Denominación de Origen Calificada Rioja. Está especializada en la elaboración de vino tinto crianza y reserva, y también ha sido valorada con altas puntuaciones por el crítico Robert Parker y otras publicaciones nacionales especializadas como la “*Guía Peñín*”.

Es relevante destacar que las cuatro bodegas han comenzado una experiencia nacional e internacional compartiendo una misma misión: “la elaboración de vinos de calidad a partir de variedades nacionales en las zonas más emblemáticas de sus respectivas

denominaciones de origen, las más prestigiosas de España”. De esta forma, ARTEVINO se presenta como una bodega que cuida al detalle cada uno de sus productos para expresar su alta calidad y el prestigio de su tierra de origen, elemento esencial de un producto tan especial y único como es el vino.

3.2 Motivos de la Internacionalización

ARTEVINO comenzó en 2008 su proceso de internacionalización movido por la situación general de la industria vinícola antes expuesta, y por la nueva visión que Lalo Antón tenía sobre el negocio familiar. A continuación se explican con detalle cada uno de los motivos mencionados.

3.2.1 Tendencia exportadora de la industria vinícola

Para tener una visión más completa de los motivos que impulsaron a ARTEVINO a la internacionalización, es preciso tener en cuenta ciertos datos relativos a la tendencia exportadora de vino de las últimas décadas. El descenso del consumo interno en España debido a la crisis económico-financiera iniciada en 2008, y la intensificación de la competencia a escala internacional, con la aparición de nuevos países productores de vino como Estados Unidos, Chile, Argentina y Australia, explican el profundo proceso de internacionalización que vive el mercado del vino en la actualidad.

Antes se ha expuesto la posición predominante de España en la exportación mundial de vino, basada en grandes exportaciones en volumen de vino a granel y vino envasado con DOP. Sin embargo, siguen siendo preocupantes los bajos niveles de exportación en valor, los precios de venta en los mercados extranjeros están muy por debajo de su valor si lo comparamos con la calidad de estos vinos.

En relación a los principales mercados de destino, Europa concentra el 70% de la facturación según datos del ICEX España Exportación e Inversiones. Por una lado, respecto a la exportación por volumen destacan Francia y, recientemente, Rusia, ya que son países enfocados en la recepción de vino a granel, y por otro lado, respecto a la exportación por valor, destacan Alemania y Reino Unido. Así, por ejemplo, el principal receptor de vino español en términos de volumen es Francia, sin embargo, en términos

de valor, es Alemania (1,04 euros/litro frente a los 0,50 euros/litro de Francia). Rusia ha destacado en 2014 por un pronunciado incremento en las importaciones de vino español, que han pasado de los 25,1 millones de hectolitros en 2013, a los 91,3 millones de hectolitros en 2014. Por último, Suiza es otro de los principales mercados de destino en valor para las exportaciones españolas. Países Bajos, Bélgica, Italia y Portugal también son destinos relevantes, pero a un menor nivel.

Estados Unidos es el primer destino en América, segundo continente que más vino español recibe. Es destacable que el 38,4% de las bodegas españolas que exportan, lo hacen a Estado Unidos, y que, junto a Suiza, se han convertido en los dos países con mayor número de empresas exportadoras españolas, lo que es síntoma del creciente interés por estos mercados. Estados Unidos se convirtió en 2014 en el segundo país de destino de las exportaciones de vino español en términos de valor.

Por último, Asia es el continente en el que las exportaciones de vino español han crecido más en términos porcentuales (14,8% desde 2008), sin embargo en términos absolutos ha sido América (125,4 millones de euros más). Japón es el principal destinatario, destacando en las exportaciones en términos de valor, seguido de China, país receptor de mayores volúmenes de vino español por su preferencia por el vino a granel.

3.2.2 Nueva visión de negocio

En el proceso de internacionalización de ARTEVINO la implicación de Lalo Antón ha sido clave. Desde su conocimiento y experiencia en el mundo de los negocios, Lalo Antón puso en marcha la comercialización exterior de los productos del grupo a través de exportaciones directas. En 2008 fruto de la crisis nacional, como ya se ha mencionado anteriormente, se produjo un estrepitoso descenso del consumo interno de vino, y las ventas en hostelería y tienda especializada cayeron bruscamente. Esta situación hizo que uno de los objetivos estratégicos prioritarios para los siguientes años fuese la internacionalización de la empresa, y, a finales de 2008, ARTEVINO comenzó tal proceso.

En primer lugar, hay que destacar que se empezó a exportar una vez que la posición en el mercado español estuvo afianzada. ARTEVINO se había convertido en un grupo empresarial potente del sector del vino, con bodegas en las principales regiones productoras del país, y con cuatro de las DOP más destacadas (Rioja, Toro, Ribera, Rueda) en sus productos, cuando decidió iniciar relaciones comerciales con otros países. Entonces, la bodega redefinió su misión de forma que transmitiese la nueva experiencia internacional que iba a comenzar, y el resultado fue: “la misión de ARTEVINO es la elaboración de vinos de alta calidad y prestigio internacional en las principales Denominaciones de Origen de España, a través de variedades autóctonas orientados a la restauración y tienda especializada” según palabras de Gonzalo Antón.

Algunas de las principales ventajas competitivas que posee ARTEVINO y que han servido como bases para el inicio del proceso de internacionalización del grupo, como posteriormente se explicará, son: el control por completo de la uva a través de viñedos propios o vinculados, las altas puntuaciones alcanzadas por los vinos en la prensa internacional, y la adaptación de avances tecnológicos en los procesos de elaboración del vino, incrementando su calidad.

De esta forma, Lalo Antón, junto a su equipo, ha dibujado el “perfil ARTEVINO”, que debe cumplir el *partner* o colaborador estratégico de cada país extranjero en que se inicie una acción comercial. Esta figura es esencial en el proceso de internacionalización de la empresa, ya que es el nexo entre ésta y el cliente final en el mercado de destino. Las características principales que describen este perfil son cinco: en primer lugar, el colaborador estratégico debe tener una orientación hacia la restauración y la tienda especializada, por lo tanto los vinos no se comercializarán en los canales de distribución más corrientes, como supermercados e hipermercados. En segundo lugar, debe tener un tamaño empresarial medio y en fase de crecimiento, es decir, con perspectivas de progreso continuado en el futuro. Además, es importante que comercialice marcas de prestigio internacional. En cuarto lugar, es clave la exclusividad en las zonas de acción de ARTEVINO, lo que significa que no puede tener en su gama de productos vinos con las DOP propias de la empresa, es decir, no puede comercializar vinos de Rioja, Ribera de Duero, Toro o Rueda. Por último, el requisito de contar con un Departamento de Comunicación y Marketing propio sólo será aplicable a aquellos

colaboradores estratégicos situados en los mercados con mayor potencial, en el resto se suministrará un presupuesto para el desarrollo de la imagen de marca en tal mercado.

A partir de este perfil y con la suma de otros criterios que posteriormente se explicarán, ARTEVINO comenzó una intensa búsqueda de importadores que pudieran comercializar sus productos en los países seleccionados.

4. Ámbito de actuación internacional de ARTEVINO

4.1 Criterios de selección de los mercados de destino y del colaborador estratégico

ARTEVINO ha conformado una estrategia de internacionalización basada en la actuación simultánea en cuatro secciones o divisiones: Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Asia-Pacífico.

Para actuar en cada división, se buscó un colaborador estratégico que cumpliera con una serie de requisitos adicionales al perfil básico definido por la empresa antes mencionado. Cada colaborador debía estar localizado en el país de mayor potencial de desarrollo dentro de cada división: en Europa, Reino Unido; en Norteamérica, Estados Unidos; en Latinoamérica, Méjico; y en Asia-Pacífico, China. Por último, a la hora de seleccionar personal en destino y abrir una oficina, la ubicación ha sido igualmente estratégica desde el punto de vista del consumo, ya que se eligieron ciudades con un elevado grado de influencia sobre el mismo: en el caso de Reino Unido, Londres; en Estados Unidos, Boston; en Méjico, Méjico D.F.; y en China, Shanghái.

Otras características relevantes en relación a los seleccionados como colaboradores estratégicos de la empresa, es que todos han sido comerciales entre los 30 y 40 años de edad, con experiencia previa en el sector del vino de al menos tres años, de origen español y con lazos de unión en el país de destino.

El único caso que ha sido distinto, debido a la dificultad para encontrar personal con este perfil, ha sido China. La solución adoptada ha sido formar en las instalaciones de España a un comercial de Shanghái, durante un año, antes de viajar a su país de origen y desarrollar el proyecto de ARTEVINO allí.

Por último, una vez se ha localizado al colaborador estratégico adecuado, se le proporciona apoyo de personal directo de bodega, y se crea un Plan de Marketing compartido para conseguir los objetivos comunes fijados.

4.2 Análisis de los mercados de destino

4.2.1 Análisis del entorno general

Después de definir los criterios de selección de los mercados internacionales en los que actúa ARTEVINO, se pasará a explicar el macro-entorno de cada uno a través de un análisis de las divisiones utilizando el método PEST. Este modelo agrupa aquellos factores generales que conforman el contexto en el que opera una empresa, es decir, las variables que influyen en la competitividad, en el país y en el sector en que se encuadre tal entidad.

Entorno político-legal¹

- **Europa**

En el caso de Europa se observan tres zonas muy diferenciadas:

Norte de Europa

La forman los países escandinavos (Finlandia, Suecia, Noruega y Dinamarca). La estabilidad política del Norte de Europa facilita el comercio internacional en los países de esta zona. La oferta de vino se rige por monopolios, es decir, el Gobierno de cada Estado controla la oferta de vinos a través de un sistema muy restringido de tiendas propias. Estas tiendas son las que están exclusivamente autorizadas para vender vino en el país.

Este de Europa

La componen Estonia, Letonia, Lituania, República Checa y Bulgaria. Aunque el sector vinícola no esté muy desarrollado en estos países, son mercados potenciales para la comercialización del vino. La falta de desarrollo de políticas claras y homogéneas sobre tratamiento de productos alimentarios y bebidas, supone una dificultad para el comercio internacional. Sin embargo, la progresiva incorporación y adaptación de estos mercados

¹ Los datos de este apartado han sido sacados de la publicación Castillo Valero, J., Compés López, R. (2014). *La economía del vino en España y en el mundo* - Publicaciones Cajamar.

a los tratados comerciales adscritos por la Unión Europea facilita tal cuestión. Los modelos de negocio y resolución de conflictos que se están llevando a cabo, se inspiran en políticas análogas a las asentadas en los países miembros con mayor tradición vinícola, como es el caso de Francia.

Centro de Europa

La forman Francia, Alemania, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Suiza y Reino Unido. El entorno se caracteriza por la existencia de un sistema legislativo muy elaborado y la estabilidad política generalizada, por lo que el comercio tradicionalmente se ha visto muy favorecido. La intervención del Gobierno se ha basado en el control de la oferta y la defensa de la autenticidad y tipicidad del vino. No obstante, la entrada de nuevos países productores ha fomentado la aparición de un modelo más orientado al mercado. Actualmente, las políticas sobre vitivinicultura tratan de promover una mayor cooperación entre los agentes, así como una mayor competitividad en términos generales. Por otra parte, y con el apoyo de la Unión Europea, se ha fortalecido la protección de las figuras de calidad ligadas al origen en los productos de estos países, lo que supone un importante signo de diferenciación. Destaca la reforma de la Organización Común de Mercados Agrícolas (OCM) del sector vinícola en 2008, que estableció una serie de medidas, tales como la reestructuración del viñedo, la promoción en terceros países, ayudas a la inversión, y que fueron adoptadas por múltiples países miembros con el fin de mejorar su posición competitiva en el panorama nacional e internacional.

- **Norteamérica**

En el caso de Norteamérica diferenciamos dos zonas: Canadá y Estados Unidos.

Canadá

La situación político-legal en esta zona se caracteriza por la estabilidad y un fuerte apoyo de las autoridades, ya que existe un intenso control del Gobierno sobre la oferta del vino. Hay un modelo de monopolio semejante al del Norte de Europa, hecho que supone una barrera de entrada importante a la hora de comercializar en este mercado. En cada provincia del país existe una Cámara de Licores (*"Liquor*

Board”), dependiente del gobierno provincial, que actúa como monopolio controlando la importación, comercialización y distribución de bebidas alcohólicas en esa zona.

Estados Unidos

Este país se caracteriza por una compleja organización política, ya que está formado por 50 Estados federados. La regulación del vino es diferente en cada uno de ellos, y en ocasiones, difiere entre ciudades de un mismo Estado. En términos generales, la comercialización del vino en el país debe hacerse a través de un importador con licencia federal, de forma que el exportador debe necesariamente vender sus productos al distribuidor/mayorista estatal, que a su vez lo distribuye al minorista. Es un sistema regulado por ley y conocido como “Three Tier System” o “Sistema de Tres Niveles”, y en ningún caso es posible exportar directamente al consumidor.

- **Latinoamérica**

El entorno político-legal de los países de esta zona difiere mucho de los anteriormente explicados. Se caracteriza por la existencia mayoritaria de democracias de reciente creación, que han adoptado la forma de repúblicas presidenciales. Esta situación afecta a la estabilidad de las políticas gubernamentales aplicadas, dando lugar a una determinada incertidumbre, que las empresas tienen muy en cuenta a la hora de establecerse en tales países.

Sin embargo, y debido al potencial que representan estos mercados, gran parte de los productores del *nuevo mundo* proceden de países latinoamericanos.

La zona productora de vino más representativas de esta división es Argentina. Destaca por la carencia de una regulación tan estricta como la europea, hecho que ha favorecido la experimentación y adaptación del producto a los gustos de los consumidores potenciales. En este sentido, se han llevado a cabo acciones basadas en la auto-regulación y apertura a la competencia internacional. Algunos ejemplos son organizaciones como la “Unión Vitivinícola Argentina” y la “Corporación Vitivinícola Argentina”. Ésta última ha desarrollado un plan estratégico para el año

2020, enfocado a mejorar la coordinación de la cadena de valor de sus industrias vitivinícolas, así como a fomentar la imagen del vino nacional en los mercados exteriores.

- **Asia–Pacífico**

En la zona asiática China es el núcleo principal. Se trata de un país con un régimen comunista, lo que supone serias restricciones en términos de acceso a la información, pero que a su vez ha fomentado tradicionalmente las relaciones comerciales internacionales. El sector del vino está experimentando un proceso de reestructuración y las políticas del Gobierno han adquirido un matiz más proteccionista, debido a la desaceleración del crecimiento económico de los últimos años. Por ejemplo, en el caso de las importaciones de vino europeo, el Ministerio de Comercio Chino desde 2013 ha llevado a cabo múltiples investigaciones contra prácticas comerciales de *dumping*², así como la adopción de medidas anti-subsidios a tales productos.

En la zona del Pacífico destaca Australia. Este país ha experimentado un desarrollo de la industria vinícola muy marcado en los últimos años, convirtiéndose en uno de los Estados clave del *nuevo mundo* del vino. El éxito en la implantación de políticas que fomentan el crecimiento del sector vitivinícola ha sido clave en este sentido. El plan estratégico integral denominado “*Strategy 2025*” o “Estrategia 2015”, fue desarrollado conjuntamente por productores y funcionarios del Gobierno a principios de 2004, y consistía en la implantación de medidas de fomento de las exportaciones y la prevención de altos impuestos. El resultado de este plan ha sido, de momento, el posicionamiento de Australia como sexto productor mundial en 2014, según datos del OIV.

² Término relacionado con el comercio internacional, y que hace alusión a la práctica de una empresa que, al establecer un precio inferior para los productos exportados que los costes de producción de tales productos en el país de destino, saca de la competencia a las empresas nacionales, ya que éstas tienen un precio de venta superior.

Entorno económico

- **Europa**

Europa, que había sido tradicionalmente motor mundial de la producción vinícola, ha sido destronada de su posición en la última década. Esta situación se debe principalmente a tres factores: la crisis en la tendencia sobre-productora de vino a escala internacional, la crisis económico-financiera internacional desde 2008, y la tardanza en la adopción de medidas de reestructuración del sector del vino de los países europeos. Además, la irrupción con fuerza en el panorama internacional de nuevos países exportadores de vino, como Australia, Chile y Argentina, ha perjudicado gravemente las ventas de vino europeo en el mercado exterior.

Una de las zonas productoras más representativas es Francia, icono mundial en la industria del vino. Se caracteriza por la gran heterogeneidad de sus productos y la reciente implantación de una reestructuración de la industria.

La producción ha experimentado una reducción progresiva, en 2014 se alcanzaron los 42 millones de hectolitros, mientras que en 2000 se produjeron los 60 millones de hectolitros. A pesar de esta tendencia, Francia es el tercer productor mundial de vino. En relación a las exportaciones, los principales destinos son Alemania, Reino Unido, Bélgica, China y Estados Unidos, en ese orden. Hay una gran concentración, y los diez principales países que importan vino francés representan más del 80% del volumen exportado. Las exportaciones en 2014 tuvieron un valor de 10,8 millones de euros, lo que supone un retroceso del 2,8% respecto al año anterior. Las medidas proteccionistas del Gobierno chino tuvieron una gran incidencia en este descenso. Sin embargo, las exportaciones a otros mercados asiáticos, como el japonés y el surcoreano, van a impulsar la recuperación de estas cifras en los próximos años.

Sin embargo, según se ha mencionado anteriormente, el mercado con mayor potencial en Europa para ARTEVINO es Reino Unido.

Reino Unido es uno de los menores productores de vino en la Unión Europea, sin embargo, es el sexto mayor importador de este producto en el mundo. La producción en

2013 fue de 281 millones de hectolitros, mientras que las importaciones alcanzaron los 1303 millones de litros, con un valor de 4377,4 millones euros. Casi el cien por cien del vino consumido procede del exterior, siendo Francia, Italia, Australia, España y Chile los principales proveedores de este mercado. En volumen, Italia y Australia son los principales suministradores, con unas cuotas de mercado del 19,2% y 18,6% respectivamente sobre el total de importaciones. En valor, Francia e Italia lideran el ranking, con unas cuotas de mercado del 36,9% y del 9,1% respectivamente. También hay que destacar que se importa una gran cantidad de vino a granel de países productores del *nuevo mundo*, como Chile y Australia.

- **Norteamérica**

El mercado más importante en Norteamérica es Estados Unidos. Es el cuarto productor mundial de vino, por detrás de Francia, España e Italia, y en California se concentra el 82,7% de la producción nacional. El consumo de vino en el país ha aumentado de forma constante en la última década (crecimiento del 3% anual), sin embargo en 2012 se produjo una ligera desaceleración (del 1,9%) debido a la crisis económica. Aunque las dos terceras partes del vino consumido sean de origen nacional, también destaca la importación de vinos franceses e italianos. Además, desde 2010 los vinos procedentes de Australia, Chile y Argentina han incrementado considerablemente su ventas. En términos generales, el mercado se encuentra altamente saturado, por lo que la mayor parte de las bodegas han optado por la implantación de estrategias de diferenciación.

- **Latinoamérica**

El principal país productor de vino del *nuevo mundo* es Argentina.

Argentina en 2014 alcanzó los 15 millones de hectolitros producidos, convirtiéndose en el quinto productor mundial de vino. El 65,5% de la producción nacional se destina al mercado interno, el mercado externo representa el 27,4%, y el resto corresponde a stocks. Tras la grave crisis económica experimentada en 2001 y 2002, la devaluación de la moneda cambió los precios relativos, impulsando las exportaciones. Este hecho, junto con la considerable mejora en la calidad de los productos y la aparición de la variedad

Malbec, muy apreciada en el exterior, han convertido a Argentina en uno de los motores exportadores del *nuevo mundo*. La cifra de las exportaciones en 2014 fue de 85,6 millones de hectolitros³, lo que supone un ligero descenso con respecto al año anterior (un 2,8% menos). Sin embargo, las exportaciones en términos de valor aumentaron un 0,8% gracias al incremento de los precios de venta en un 3,7%. Estados Unidos y Canadá destacan como mercados de destino, representando más del 50% del total exportado.

Por otra parte, el país más importante para ARTEVINO dentro de la división latinoamericana, dado su gran enorme potencial, es Méjico. En primer lugar es necesario tener en cuenta que la cerveza y el tequila son las bebidas alcohólicas por excelencia en el país. El vino por tanto, a pesar de la herencia española, ha quedado en un segundo plano. La producción nacional de vino es muy reducida, en 2013 fue de 18 millones de litros, representando el 0,6% de la producción mundial de vino. Sin embargo, las importaciones suponen el 70% de la oferta de vino en el mercado mejicano. En 2013 las importaciones en términos de volumen superaron los 51 millones de litros, suponiendo un crecimiento del 16,5% respecto al año anterior, y en términos de valor, alcanzaron los 191 millones de euros, un 8,72% más que en 2012. Los principales suministradores son países europeos, como España, Francia e Italia, y latinoamericanos, destacando Chile y Argentina, dada su tradición vinícola y cercanía geográfica. España encabeza el ranking de proveedores en términos de valor, con una cuota de mercado en torno al 29,2%. En términos de volumen, destaca Chile, que experimentó un crecimiento del 45% en 2013 respecto al año anterior, aportando más de 16,5 millones de litros de vino al mercado mejicano.

- **Asia-Pacífico**

En la zona asiática destaca China. El mercado chino tiene un gran potencial, aunque su tamaño todavía sea reducido⁴. En 2013, la producción nacional de vino fue de 11,7 millones de hectolitros, y las ventas, aunque descendieron ligeramente respecto al año anterior, habían registrado crecimientos anuales superiores al 15% desde 2007. En los

³ Datos de la página web de Instituto Nacional de Vitivinicultura de Argentina

⁴ Los datos de este apartado han sido sacados del Estudio de Mercado del ICEX España Exportación e Inversiones. Gracia Benito, Daniela y Rodríguez Aicua, Carlos . (2013). *El mercado del vino en China*.

últimos años se está observando una desaceleración en la economía china, que también ha ralentizado el crecimiento del sector del vino . El vino comercializado bajo marca china, supone el 92% del consumo total, y su mezcla junto con vino importado a granel, es una práctica habitual. El atractivo del sector vinícola ha impulsado a un gran número de empresas a participar en él en la última década, sin embargo, sólo aquellas con una experiencia exportadora consolidada y recursos suficientes, pueden competir en el mercado chino. Las importaciones de vino español consistían principalmente en vino a granel, sin embargo esta tendencia ha cambiado, y el valor de las mismas descendió un 60% en 2013 respecto al año anterior. Además, el valor de los vinos españoles comercializados en China también se ha incrementado progresivamente (20% superior en 2013 al año anterior). Respecto a los precios en términos generales, el producto nacional es más barato que el importado, ya que su calidad es considerablemente inferior. El vino francés está especialmente bien considerado y sus precios son los más elevados del mercado. Además, destacan los altos precios en la hostelería, siendo entre un 700% y 800% superiores a los precios en bodega.

En la zona del Pacífico, Australia es el principal mercado desde el punto de vista de la estrategia de internacionalización de ARTEVINO. La industria vinícola en los últimos años ha llevado a cabo un plan de crecimiento sostenible, controlando el riesgo de superproducción. Esta última es la mayor amenaza en este mercado, ya que el consumo interno es muy reducido y más del 50% de lo producido se exporta. En esta zona, la industria vitivinícola está muy concentrada (tan sólo cuatro empresas representan el 80% de la producción), existen economías de escala en la producción, y se desarrollan fuertes campañas de promoción basadas en la buena relación calidad-precio de los productos. Además, como se ha mencionado, hay una clara vocación exportadora. En este sentido, los mercados extranjeros han aprovechado desde abril de 2013 la continuada depreciación del dólar australiano y las exportaciones siguen aumentando. La inversión extranjera de importantes grupos franceses y americanos, también ha sido clave para el crecimiento de las exportaciones en estos mercados.

Entorno social

- **Europa**

Europa es la cuna de la cultura del vino. Su producción y consumo se llevan realizando desde hace siglos, y está muy arraigado en la dieta diaria de los países del Centro de Europa especialmente.

Sin embargo, el consumo per cápita ha ido disminuyendo progresivamente. El consumo interno en los países tradicionalmente consumidores, como Francia, Italia y España, se ha reducido notablemente en las últimas décadas. Según un Informe del OEMV de 2013, en el periodo de 2000 a 2012, el consumo per cápita en España se redujo un 4,6%, en Italia un 3,1%, y en Francia un 1,7%. El consumo se mantuvo más estable en países como Portugal y Alemania, y aquellos que experimentaron un mayor crecimiento durante la última década fueron: República Checa (4,8%), Irlanda y Suecia (3,9% en ambas), y en Reino Unido (1,6%).

En relación a las tendencias de consumo de vino en Europa, se observa un mayor interés por los vinos ecológicos. Este hecho está relacionado con una creciente preocupación por la salud y el descubrimiento de los efectos negativos que tienen el uso de ciertos pesticidas y otros químicos, en el cultivo de frutas y hortalizas. Por otra parte, ha habido un progresivo refinamiento en el gusto del consumidor, que en la actualidad requiere vinos de mayor calidad, aunque tenga que pagar un poco más por ellos. En este sentido, en la actualidad se bebe menos vino pero la calidad de éste es muy superior.

- **Norteamérica**

La crisis económica sigue entorpeciendo el consumo del vino en esta zona. El mercado es relativamente joven y la cultura del vino aún no está tan enraizada en la sociedad como en otros países. El vino es considerado como un producto reservado para ocasiones especiales y es muy poco habitual en las comidas diarias. El consumo es mayor en las ciudades, especialmente aquellas situadas en la costa, y entre los segmentos de población con un nivel adquisitivo medio-alto. El impacto de las redes

sociales y el *e-commerce*⁵ o comercio electrónico, respecto a la industria del vino es muy importante, el 40% de las bodegas exportadoras ya se han iniciado en las redes sociales con el objetivo de incrementar el conocimiento de sus marcas entre la población. También destaca la influencia que ejercen las publicaciones de vino especializadas, ya que al consumidor estadounidense le gusta que le aconsejen. Resultan clave los prescriptores de opinión, entre los que destaca el mencionado Robert Parker con su publicación “*The Wine Advocate*”, reconocida a escala internacional por los expertos del sector vinícola.

- **Latinoamérica**

La cultura del vino en Latinoamérica, a pesar de los lazos históricos con los países productores del viejo mundo, no está muy consolidada. La tendencia hacia el consumo de vino tinto aumenta, así como el de vinos espumosos, afrutados y gasificados. También ha aumentado el interés por las bebidas de baja graduación alcohólica y por vinos ecológicos, cuyo cultivo se ha realizado a través de técnicas respetuosas con el medio ambiente. Además, las políticas de reducción del IVA sobre los vinos espumantes, ha sido un factor fundamental en el auge que está experimentando el consumo de vino entre el segmento joven de la población.

En relación al mercado mejicano, el consumo anual por persona es aún muy reducido, 0,75 litros per cápita. Sin embargo, en los últimos esta cifra se viene incrementando. El buen ritmo de crecimiento de las importaciones y las fuertes campañas de promoción llevadas a cabo por las bodegas, son factores que han contribuido notablemente a este aumento en el consumo de vino.

El perfil del consumidor mejicano ha variado en los últimos años. Tradicionalmente estaba representado por hombres de mediana edad, con un nivel adquisitivo medio-alto. Sin embargo, una incipiente introducción en el mercado de vinos con una relación calidad-precio muy ajustada, está fomentando el consumo entre los jóvenes. Además, con el transcurso de los años el consumidor latinoamericano ha adquirido un mayor

⁵ Término que hace alusión a la compraventa de productos o servicios a través de medios electrónicos, como Internet y otras redes informáticas similares.

conocimiento del producto, y esto se refleja en unos estándares de calidad más exigentes.

- ***Asia-Pacífico***

En el mercado chino, la cerveza es la bebida alcohólica por excelencia. Sin embargo, el vino es un producto que presenta un gran potencial, su popularidad está en aumento y un gran número de bodegas extranjeras han comenzado a comercializar sus productos en este mercado. El consumo se concentra en las grandes ciudades y zonas costeras. El vino se caracteriza por sus bajos niveles de calidad y precio, y las empresas nacionales, aprovechando la relevancia cultural que tiene el concepto de regalo en la sociedad china, han llevado a cabo fuertes campañas de publicidad para incentivar la venta del producto, como el presente ideal para cenas y reuniones. En Japón el consumo de vino es superior, más del 50% de los adultos japoneses reconocen ser consumidores. También es creciente el segmento de consumidores entre los 20 y 34 años, con gustos más refinados y un mejor conocimiento de los atributos del producto.

En la zona del Pacífico, hay una tendencia a la reducción del consumo de bebidas alcohólicas. Esta situación se debe fundamentalmente a un cambio generalizado del estilo de vida de la sociedad, y enfocado hacia hábitos más saludables. Sin embargo, el consumo de vino blanco ha experimentado un ligero aumento, dada su baja graduación y bajo nivel calórico, especialmente en el segmento femenino de la población.

Entorno tecnológico

- **Europa**

El entorno tecnológico en esta zona está ligado a la gran experiencia de los vitivinicultores del viejo mundo. Éstos han desarrollado un *know-how* o saber hacer respecto a la vinificación y el envejecimiento de la uva en bodega muy avanzado.

Por otra parte, el notable progreso en el campo de la enología ha hecho posible la optimización de los procesos de elaboración del vino, de forma que actualmente su calidad es muy superior debido a la aplicación de tales técnicas.

- **Norteamérica**

En relación al desarrollo tecnológico, Estados Unidos destaca por un alto nivel de inversión en I + D + i (Investigación, Desarrollo e innovación). Respecto a la industria vinícola, los principales avances se han enfocado a la producción de vinos ecológicos, de creciente demanda en el mercado estadounidense. El objetivo de las técnicas empleadas es excluir el uso de plaguicidas y fertilizantes de las uvas, buscando alternativas más beneficiosas para el ser humano, y que también resulten rentables desde el punto de vista del productor.

- **Latinoamérica**

Latinoamérica es otra de las zonas, junto con Europa, en el que el grado de desarrollo de la enología es mayor. Desde la década de los 90, la inversión extranjera en estos países ha aumentado considerablemente, hecho que ha fomentado la tecnificación de la industria. Multitud de profesionales chilenos viajaron a Europa para formarse en los mejores centros vitícolas, y las bodegas han empezado a adquirir tecnología y maquinaria de primer nivel. Destacan la aplicación de sistemas de riego presurizado en las vides, sistemas de enfriamiento en bodega, tanques de acero inoxidable y las técnicas que mitigan los efectos negativos de los procesos simultáneos de fermentación malo-láctica y la alcohólica. Todo ello ha mejorado notablemente la calidad de los vinos.

- **Asia- Pacífico**

Australia es el país en el que se han realizado los mayores avances en el campo de la tecnología vinícola. A través del plan estratégico antes explicado, “*Strategy 2025*” o “Estrategia 2015”, se han realizado importantes inversiones en el ámbito de la investigación y desarrollo de técnicas vinícolas. En este sentido, se han incorporado

novedosas prácticas para mejorar la elaboración de vino en las bodegas australianas, así como para el desarrollo de técnicas de cultivo más ecológicas.

4.2.2 Análisis del entorno específico

Una vez analizado el macro-entorno de cada división, se pasa a estudiar en mayor profundidad el entorno más próximo a la actividad de la empresa. Para ello se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, diseñado por Michael Porter, que divide la industria conforme cinco variables:

1. *El poder de negociación de los clientes*: se refiere a la capacidad del cliente para imponer sus condiciones en la relación con la empresa.
2. *Poder de negociación de los proveedores*: es la capacidad que tienen los suministradores para hacer prevalecer sus condiciones e intereses en la relación con sus clientes.
3. *Grado de rivalidad entre los competidores*: alude al grado de competencia existente entre las empresas de la misma industria.
4. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: es el riesgo de introducción en el mercado en que la empresa opera, de otras organizaciones que actualmente no compiten, pero cabe la posibilidad de que entren a competir.
5. *Amenaza de productos sustitutivos*: se refiere al riesgo de que el cliente sustituya el consumo del producto de la empresa, por otro que cubre las mismas necesidades pero tiene características distintas.

Las tres primeras variables son actuales y las dos siguientes potenciales, y el objetivo del modelo es determinar el grado de competencia existente en el sector. Este análisis es un paso previo a la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta la industria.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es en la mayoría de los mercados es bastante alto. Esta situación se observa con mayor intensidad en aquellos que están más fragmentados, como el caso del mercado europeo, en el que hay una cuantiosa y muy

variada oferta, tanto en tipos de vino como en marcas. Además, la industria vitivinícola se caracteriza por tener unos elevados costes fijos para los productores, hecho que incrementa su necesidad de vender, favoreciendo así la posición negociadora del cliente.

El vino no es considerado como un producto esencial en la dieta, por lo que es más sensible a las variaciones que experimentan la renta de los clientes, y los precios en general. En este sentido, el poder de negociación de los clientes en los mercados estadounidenses y europeo ha aumentado considerablemente, en gran medida por la crisis económico-financiera que afecta tales zonas con gran incidencia desde el año 2008.

En el caso del mercado asiático, esta variable tiene una incidencia menor, al ser un mercado más joven y con un nivel inferior de conocimiento del producto por parte de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

ARTEVINO tiene una integración vertical o “hacia atrás” muy pronunciada, es decir, todas las actividades anteriores a la producción, tales como la adquisición de materias primas, son realizadas por la misma empresa. En este caso, los productores se encargan del cultivo y recolecta de la vid, así como del proceso de vinificación en su conjunto. Por ello, en la industria vitivinícola no existe un poder de negociación de los proveedores como tal, sino que tiene mayor peso la posición negociadora de los distribuidores.

Parece entonces más adecuado hacer una valoración sobre la figura de los distribuidores. Éstos juegan un papel crucial en la industria del vino, ya que muy pocas bodegas mantienen una relación comercial directa con el cliente. Los clientes se dividen en particulares y el sector HORECA (Hostelería, Restauración y Catering). En el caso de ARTEVINO, la relación con el mundo de la gastronomía es un pilar estratégico fundamental, y por ello el canal de distribución dirigido a la restauración tiene mayor peso.

El país en el que se observa un mayor poder de negociación de los distribuidores es Estados Unidos. La comercialización de vino en el mercado estadounidense sólo puede hacerse de dos formas:

1. Vendiendo el producto directamente a distribuidores regionales desde España.
2. Vendiendo el vino a un importador nacional que tenga su propia red de distribuidores.

Las dificultades que supone encontrar un importador nacional con el que entablar una relación, fuerza a las empresas a decantarse por la primera opción. En este sentido, los distribuidores regionales de zonas vinícolas como California y Massachusetts, concentran un alto poder de negociación. ARTEVINO, a pesar de los problemas que plantea, también ha llevado a cabo la comercialización mediante un importador nacional en algunas ocasiones.

Grado de rivalidad entre los competidores

La estructura competitiva del sector del vino está muy atomizada. Los competidores intra-sectoriales de ARTEVINO son grupos de origen español, que normalmente tienen una participación familiar, y con un tamaño similar o superior al del grupo. Dada la gran atomización del sector, la cuota de mercado de cada jugador con un perfil de calidad similar al de ARTEVINO es muy pequeña, no llegando al 1%. El tamaño de estos grupos puede rondar entre los 20 y los 70 mil euros de facturación.

En la actualidad, la crisis ha provocado que muchas bodegas españolas no sean viables. Esta situación ha favorecido a las empresas más fuertes, es decir, aquellas que tienen una buena distribución nacional e internacional, porque están creciendo a través de la adquisición de las bodegas con dificultades. Por ello, se observa una proliferación de los grupos de bodegas con distintas DOP. En este contexto, los principales competidores de ARTEVINO a la hora de abrir mercado en el exterior, y captar colaboradores estratégicos, son otros grupos de bodegas españolas. Una vez representados en los mercados objeto de exportación, y dado el posicionamiento de calidad y canal de venta de la empresa, su competencia la componen bodegas con vinos de calidad procedentes de Francia, Italia, Chile y Australia principalmente.

También es necesario tener en cuenta que el grado de competencia difiere significativamente entre unas divisiones y otras.

En el caso de Europa, el mercado del vino está altamente fraccionado y tiene una madurez muy consolidada, por lo que el grado de competencia es elevadísimo. La dinámica seguida por los agentes consiste en un juego de “suma cero”, ya que una empresa sólo puede captar clientes a costa de otro competidor. Esta situación destaca particularmente en el Centro de Europa, donde se encuentran los países con mayor tradición en la producción vinícola como se ha expuesto anteriormente.

En el continente americano, el grado de competencia es menos acusado en general, especialmente en la zona de Norteamérica. Esta situación se justifica en una mayor concentración del mercado que en el caso europeo, y la fase de crecimiento en que está inmersa la industria del vino.

La división Asia-Pacífico es la que presenta una menor rivalidad entre los competidores, el vino se configura como un producto relativamente nuevo y su introducción en el mercado de las bebidas es muy reciente.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El riesgo de nuevos entrantes en el mercado vitivinícola es reducido ya que existen múltiples barreras de entrada.

En primer lugar, la financiación es la mayor dificultad a la hora de entrar en el mercado. El proceso de elaboración y comercialización del vino es largo y costoso. Supone realizar altas inversiones iniciales en inmovilizado material (viñedos, instalaciones bodegueras, maquinaria), así como afrontar elevados costes fijos durante periodos de tiempo muy prolongados, ya que la vinificación requiere que el producto esté varios meses o años en barricas, y el mantenimiento de éstas es caro. Además, la técnica de vinificación es complicada, requiere equipos técnicos muy específicos y personal cualificado, encareciendo el proceso. En este sentido, el que los bancos no hayan reducido la inyección de liquidez en el sistema durante los últimos años debido a la crisis, ha sido una barrera de entrada fundamental.

Asimismo, el acceso a los canales de distribución en ocasiones resulta muy complicado, como es el caso del mercado estadounidense, en el que las empresas ya establecidas suelen tener notables ventajas en costes. Por otra parte el mercado del vino es muy marquista, y la lealtad de los clientes a ciertas marcas supone una dificultad para los nuevos entrantes.

Por último, destacan las barreras en el ámbito jurídico en relación a las DOP. Los Consejos Reguladores de cada región vinícola son los que se encargan de conceder las denominaciones, y éstos ejercen un férreo control sobre requisitos que deben cumplirse. Esta situación hace que la adquisición de la certificación de DOP para los vinos de una bodega sea un proceso muy complejo.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos del vino engloban toda clase de bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas. En este sentido, el riesgo de sustitución es mayor respecto a las bebidas espirituosas, y más en concreto, respecto a la cerveza. Sin embargo, las fuertes campañas de promoción, y un aumento generalizado de la apreciación del consumidor por los atributos del vino, está haciendo que este riesgo se reduzca.

Internacionalmente, el consumo de vino en mercados poco maduros, como el asiático y el latinoamericano, está creciendo. Esta situación se ha visto favorecida por la buena aceptación de los vinos ecológicos. Las tendencias de consumo preocupadas por el respeto al medioambiente en los procesos de producción, tienen un peso cada vez mayor. Por este motivo, el sector del vino debe esforzarse por integrar completamente las prácticas ecológicas, de forma que se satisfaga una demanda creciente, y cada vez más consolidada.

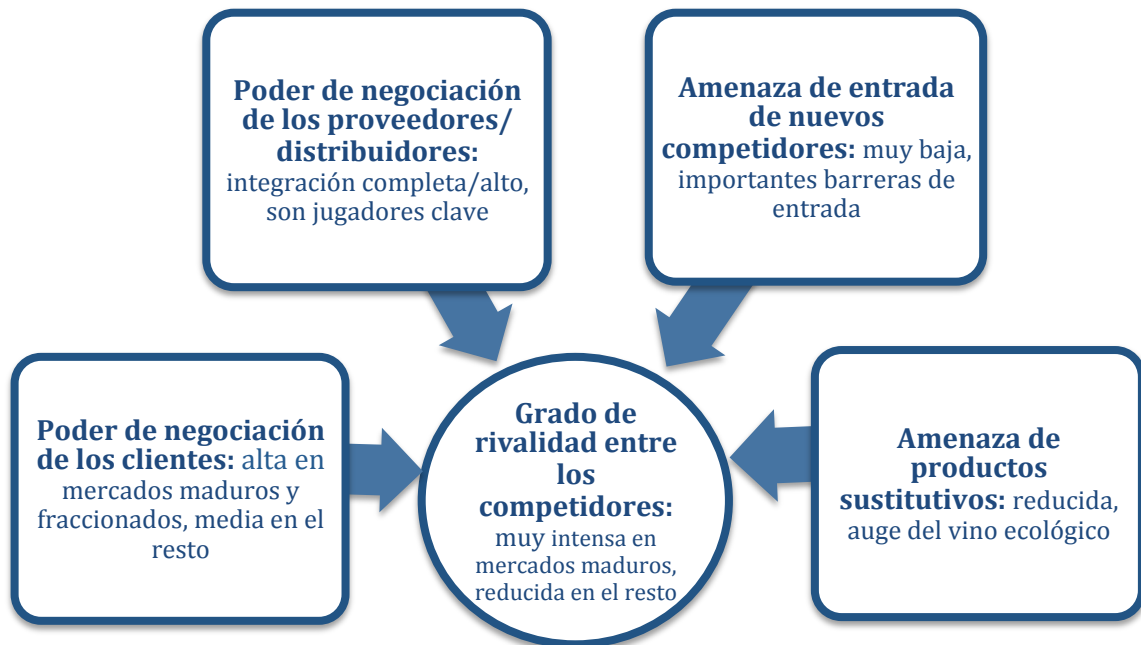


Gráfico 1: Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia de internacionalización de ARTEVINO

5.1 Situación de la empresa

Una vez examinado el entorno de la empresa, se procede a estudiar su situación en los distintos mercados a través del Análisis DAFO. Este modelo considera dos tipos de variables: las internas (Debilidades y Fortalezas), relacionadas con la propia empresa; y las externas (Amenazas y Oportunidades), relacionadas con el mercado. El objetivo es determinar las ventajas competitivas de la organización, para posteriormente elegir la estrategia más conveniente a seguir.

Fortalezas

En el mercado Europeo, las principales fortalezas de ARTEVINO son la alta calidad de sus productos y la diferenciación de sus vinos a través de las DOP.

En el Norte de Europa, destaca la forma de introducirse en el mercado, la cual ha supuesto una ventaja respecto otros competidores. Ante el monopolio de la oferta de vino en los países escandinavos, ARTEVINO ha optado por iniciarse en el mercado a través de importadores que trabajan en el canal “*On Trade*”⁶ o En el comercio. Con ello, ha conseguido generar cierta imagen de marca en el sector de la restauración, de forma que cuando se han lanzado ofertas para comenzar a vender en las tiendas autorizadas (canal “*Off Trade*” o Fuera del comercio), la empresa ya estaba posicionada, y los agentes conocían los atributos de sus vinos. Este reconocimiento de los productos de la empresa, la ha colocado en una mejor posición competitiva con respecto a otros competidores menos conocidos y sin presencia en el canal HORECA.

En el mercado norteamericano las fortalezas están relacionadas con el reconocimiento de la buena relación calidad-precio de los vinos de la empresa. En este sentido, en los últimos años variedades como *Pruno* y *Flor de Vetus*, han conseguido calificaciones

⁶ El término “*On Trade*” se refiere al canal de venta de productos que son consumidos en el propio local que los comercializa. Ejemplos: hoteles, restaurantes, caterings (también conocidos como canal HORECA), bares, clubes. “*Off Trade*” es el canal de venta de productos cerrados, es decir, aquellos que el cliente consume en un lugar distinto al que lo compró. Ejemplos: supermercados, tiendas especializadas, grandes superficies, Internet.

muy altas por parte de expertos del sector, como Robert Parker. Dada la gran importancia que tiene la opinión especializada para el consumidor norteamericano, la buena reputación de los productos de ARTEVINO supone una importante fortaleza.

Asimismo, en Estados Unidos existe el sistema de los tres niveles en la comercialización: importador/ distribuidor/ detallista. La empresa actúa a través de importadores que, al mismo tiempo, tienen su propia red de distribuidores en exclusiva. Con ello la organización ha alcanzado una posición competitiva bastante fuerte a la hora de operar en el mercado.

Respecto Latinoamérica, las fortalezas están estrechamente relacionadas con la cercanía cultural entre España y estos países. Existe una afinidad por motivos históricos e idiomáticos, que favorece la creación de relaciones comerciales fluidas y duraderas con los agentes de esta zona. Además, las tendencias de consumo de la sociedad latinoamericana también son bastante semejantes a las del mercado español, por lo que hay un elevado conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, sin tener que acudir a costosos estudios de mercado y técnicas similares.

En Asia, el perfil de alta calidad y precio ajustado que caracteriza a los vinos de la empresa, también ha supuesto una ventaja fundamental con respecto a otros competidores, que tienen buena imagen pero son considerablemente más caros (es el caso de algunos vinos franceses e italianos).

Destaca el caso de China, en el que la principal fortaleza de ARTEVINO ha sido la entrada al mercado de la mano de un agente nacional, y que ha permitido superar con éxito gran parte de las barreras de entrada. En este caso, ARTEVINO contrató a un comercial de origen chino que habla Mandarín y Cantonés, además de inglés, y fue formado en España durante un año. Además, la empresa ha abierto recientemente una oficina en Shanghái con el objetivo de poder comunicarse en la misma franja horaria y sin problemas de idioma.

Debilidades

En el mercado europeo las debilidades de ARTEVINO están relacionadas con las dificultades en encontrar los colaboradores estratégicos adecuados. Los requisitos que deben cumplir los socios según el “perfil ARTEVINO” anteriormente explicado son muy exigentes, y a veces, ante la falta de candidatos adecuados, se opta por no entrar en ciertos mercados, con la pérdida de oportunidad de negocio que esto supone.

En Norteamérica la dificultad de encontrar un importador nacional que reúna todas las características deseadas por ARTEVINO según su perfil ideal, es también la mayor debilidad. Esta situación ha llevado en varias ocasiones a centrarse en la localización de importadores potenciales.

Respecto Latinoamérica, las debilidades están asociadas a las dificultades en el envío de los vinos desde las bodegas españolas. El transporte a Latinoamérica a veces es complejo y muy caro, por lo que los envíos se reducen cuando no hay recursos suficientes. Esto supone una debilidad, ya que aunque el colaborador estratégico desee comercializar los productos, éstos pueden tardar en llegar a destino, perdiendo oportunidades de venta.

En Asia las mayores dificultades están relacionadas con el idioma, la distancia geográfica y la diferencia horaria. El choque cultural es muy notable, la forma de hacer negocios y las preferencias de los consumidores, difieren mucho del resto de mercados, por lo que la empresa ha tenido que invertir más recursos para paliar los efectos negativos de estas debilidades. Aún no se ha alcanzado un buen grado de conocimiento del mercado ni de los consumidores, lo que supone una desventaja respecto a otros jugadores más informados, y con mayores recursos. Sin embargo, hay que destacar que, como se ha expuesto antes, en el mercado chino estas debilidades han sido afrontadas con gran éxito gracias a la colaboración de un agente nacional.

Amenazas

La mayor amenaza en Europa es la elevada competencia existente entre las bodegas. Se trata del mercado más maduro, con un cuantioso número de empresas que venden vinos de alta calidad, especialmente las francesas, por lo que competir en esta zona es una

tarea cada vez más compleja. La grave crisis económico-financiera de los últimos años ha complicado el acceso al crédito, y la empresa se ha visto obligada a reducir su inversión. Esta situación supone una desventaja respecto a otras bodegas europeas, como las francesas, muy fuertes desde el punto de vista de aplicación de los últimos avances tecnológicos en sus vinos. Además, la reciente irrupción de los países productores de vino procedentes del *nuevo mundo* en el mercado internacional, ha reducido las ventas de vino europeo cuantiosamente.

En Norteamérica la principal amenaza es el altísimo poder de negociación de los importadores nacionales y distribuidores. Sin ellos la comercialización es inviable, pero llegar a un acuerdo equilibrado para ambas partes a veces es difícil dada la gran superioridad que tienen en la negociación. Además, la estrategia de actuación a través del importador nacional resulta costosa, el producto se encarece un 10%.

La gran dificultad a superar en el mercado latinoamericano es la notable competencia en precios que existe respecto los vinos nacionales. Países como Chile y Argentina tienen una elevada cuota de mercado, tanto en sus respectivos mercados internos, como en el resto de mercados latinoamericanos, ya que sus precios son muy competitivos. Estos Estados tienen acuerdos comerciales para trabajar con “arancel cero” entre ellos, la distancia geográfica es relativamente reducida, situación que agiliza el transporte de la mercancía, y además son grandes productores en volumen, por lo que sus economías de escala les permiten vender a precios muy ajustados. Desde este punto de vista, los vinos españoles no son tan competitivos, y están posicionados para un segmento de clientes más reducido y con un poder adquisitivo alto. Por último, la paridad de la moneda nacional con el euro, también supone una amenaza para los vinos de la empresa.

En Asia la principal amenaza consiste en la existencia de unos índices de consumo de vino aún muy reducidos, dada la inmadurez del mercado y el escaso conocimiento de los productos. No existe una cultura del vino, y bebidas sustitutivas como la cerveza tienen gran aceptación entre la población. Además, hay una presión a la baja de los precios, por lo que aún se venden vinos importados a un precio mucho menor del que les correspondería dada su alta calidad. En este sentido, existe una cierta polarización en el mercado, ya que las posibilidades de venta se concentran en los vinos con precios o

muy económicos, o muy caros, siendo muy reducidas en aquellos de vinos de precio medio, que representan una importante parte de la oferta de ARTEVINO.

Oportunidades

En Europa, la zona Este es la que presenta un mayor potencial porque está formada por países emergentes desde el punto de vista económico. La creación de nuevas empresas dedicadas a la comercialización de vino en estos países ha proliferado considerablemente. Esta situación supone una gran oportunidad para ARTEVINO, ya que el mercado Europeo es muy maduro, y resulta difícil encontrar nuevos colaboradores estratégicos. En este sentido, la estrategia seguida consiste en acudir a las ferias nacionales de vino para conocer los portfolios de productos que han creado las nuevas empresas. El objetivo es tener la oportunidad de introducir los vinos del grupo español en la oferta de la empresa, si una vez conocidas sus características y modelo de negocio de primera mano, resultase conveniente.

Respecto Norteamérica, las principales oportunidades surgen del auge que están experimentando las importaciones de vino español en este mercado. Estados Unidos, que es el principal importador mundial de vino, se convirtió en 2013 en el tercer receptor mundial de vino español en términos de volumen, con más de 70 millones de litros, y el tercero en términos de valor, superando los 256 millones de euros. En este contexto, ARTEVINO tiene una considerable oportunidad de desarrollo de negocio en Norteamérica.

Asimismo, en Estados Unidos la venta de vino está estrechamente vinculada al impacto que ejercen las redes sociales en el comportamiento del consumidor y al creciente desarrollo del *e-commerce* o comercio electrónico. En este sentido, la adopción de medidas encaminadas a fortalecer la imagen de marca en estos canales de comunicación y venta, suponen una oportunidad de crecimiento y consolidación en este mercado muy a tener en cuenta por la empresa.

En el mercado latinoamericano las oportunidades están relacionadas con la creciente demanda de los consumidores de vinos de alta calidad. El grado de conocimiento del producto cada vez es más elevado, el consumidor latinoamericano cada vez es más experto en vino, y está interesado en vinos de mayor calidad. Los vinos de ARTEVINO

cumplen este requisito y están mejor posicionados que los de sus competidores chilenos y argentinos en términos de calidad. Si esta tendencia de consumo sigue extendiéndose, supondrá una notable oportunidad de crecimiento para la empresa española en los próximos años.

Por último, en el mercado asiático está el futuro del sector del vino. El consumo en estos países ha experimentado un vertiginoso crecimiento en los últimos cinco años, y las previsiones para 2016 apuntan que China se convertirá en el segundo país que más vino importe. En este contexto, el vino español ha adquirido gran popularidad y ha registrando una excelente evolución de ventas. Por ello, se considera que la actuación en tales mercados es una oportunidad clave de crecimiento para ARTEVINO.



Gráfico 2: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

5.2 Una industria madura

Varios factores indican la fase de madurez en que se encuentra la industria vinícola en el país de origen de la empresa, es decir, España.

En primer lugar, la intensificación de la competencia en el mercado nacional y, sobre todo, en el internacional, con la aparición de nuevos países productores de vino, ha producido la reducción de los márgenes de las empresas ya establecidas en el mercado. Asimismo, las tasas de crecimiento son cada vez más reducidas y desarrollo de productos nuevos es complicado.

Por otra parte, a partir del estudio del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se ha podido observar el gran peso que tienen los distribuidores en el sector del vino. Esta situación se debe a la extensa oferta en el mercado, a regulaciones que favorecen la intervención de dichos agentes en la comercialización del vino, y a la experiencia y conocimiento de los distribuidores sobre el mercado del vino y sus consumidores.

Además, la elaboración de vino ha ido aumentando su grado de profesionalización y tecnicidad. Los procesos de cultivo, recogida y vinificación, tradicionalmente elaborados mediante trabajo manual, en la actualidad son desarrollados aplicando técnicas y maquinaria muy avanzadas, gracias a la implantación de mejoras tecnológicas en la industria.

En este contexto, las empresas del sector deben plantearse el seguir una estrategia sólida, que no sólo les permita mantener su actividad en el futuro, sino también hacerlo con un elevado grado de competitividad. Ante la madurez manifiesta de la industria, ARTEVINO ha optado por llevar a cabo una combinación de diversas estrategias de diferenciación y reorientación del campo de actividad, ésta última basada en la internacionalización de la empresa.

Diferenciación

En primer lugar, la empresa se ha centrado en ofrecer vinos de alta calidad procedentes de las zonas vinícolas españolas de mayor relevancia. En este sentido, hay un especial cuidado en los procesos de cultivo de la uva y elaboración del vino, aplicándose los últimos avances tecnológicos del sector para aumentar la calidad del producto. Las DOP

con que cuentan los vinos de la empresa refrendan esta calidad diferenciada en el mercado.

Además, ARTEVINO ofrece un servicio de enoturismo de calidad, consistente en visitas turísticas a sus bodegas, así como un restaurante propio, que cuenta con un chef extraordinario, y da muestra de la estrecha vinculación que tiene la empresa con el mundo gastronómico.

Reorientación del campo de actividad

En el apartado 3.2 del presente trabajo se explican los motivos principales por los que ARTEVINO inicia su proceso de internacionalización. Ante los cambios del entorno, la empresa decide reorientar su actividad hacia el mercado internacional, tratando de obtener la mayor rentabilidad posible desde las fortalezas de su mercado de origen.

5.3 Bases para la internacionalización

En este apartado se van a explicar los pasos seguidos por ARTEVINO para llevar a cabo su estrategia de internacionalización en los mercados anteriormente analizados.

5.3.1 Origen de la ventaja competitiva

En el origen de la ventaja competitiva se diferencian dos tipos de fuentes: las fuentes externas, relacionadas con la capacidad de la empresa para detectar oportunidades, y las fuentes internas, vinculadas con la gestión adecuada de sus recursos y capacidades.

En relación a las fuentes externas, y como se desprende del análisis del entorno de la empresa, ésta ha detectado los cambios que se estaban produciendo en el sector del vino y las oportunidades que representaban los mercados de las distintas divisiones. En este sentido, la empresa ha reorientado su actividad hacia mercados exteriores, beneficiándose de su rapidez y flexibilidad para darse cuenta de las mutaciones de la industria del vino.

En relación a las fuentes internas, la empresa tiene a su disposición un gran número de recursos y capacidades dada su buena trayectoria en el mercado nacional. La actuación

de la empresa se caracteriza por la progresiva incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos, que permiten incrementar la alta calidad de los vinos ofertados y maximizan el valor percibido por los clientes.

5.3.2 Fuentes de la ventaja competitiva

A través del análisis de la cadena de valor de la empresa, técnica diseñada por Michael Porter, podemos detectar la fuente de las ventajas competitivas de la misma. ARTEVINO decide afrontar proceso de internacionalización partiendo de sus ventajas competitivas en el mercado español.

A partir del estudio de la cadena de valor de la empresa, se van a presentar las fuentes de ventaja competitiva que posee ARTEVINO, y que le han servido como bases para el inicio de su proceso de internacionalización.

En relación a la producción, varias acciones suponen fuente de ventaja competitiva. En primer lugar, destaca el control del 100% de la uva a través de viñedos propios o vinculados. ARTEVINO cuenta con cuatro bodegas en las principales regiones vinícolas de España. En todas ellas, la empresa tiene un control completo de la vid, de forma que se asegura que no hay lugar a la realización de prácticas que resulten perjudiciales para la calidad de los productos.

En segundo lugar, también hay una vinculación entre el aprovisionamiento y la logística interna. La empresa tiene una integración vertical de la vid, es decir, la propia organización es la que se encarga del cultivo y recogida, así como del transporte hasta las instalaciones bodegueras. El proceso de elaboración y mantenimiento en barrica del vino, así como de su embotellado se realiza también por la empresa en sus instalaciones. Incluso alguna bodega del grupo se ha integrado “hacia atrás” en la producción de barricas. Sin embargo, esta acción atiende más a motivos de imagen, ya que no resulta necesaria porque la producción ya es suficientemente eficiente desde el punto de vista de la calidad y el precio.

En tercer lugar, la empresa lleva a cabo un modelo de producción basado en una viticultura sostenible y respetuosa con el medio ambiente. En este sentido, se evita la sobrexplotación de los viñedos, y posterior sobreproducción de uva, para cuidar la tierra

y mantener sus cualidades a largo plazo. Esta práctica guarda relación con dos acciones: la aplicación de avanzadas técnicas de vinificación por un lado, y el desarrollo de un enoturismo de calidad en las bodegas del grupo.

En relación a la primera acción, la producción está estrechamente vinculada a la aplicación de nuevas tecnologías. En este sentido, ARTEVINO ha realizado una importante inversión en I+D+i con el fin de aplicar las mejoras tecnológicas a sus productos e incrementar su calidad. Además, el desarrollo tecnológico está vinculado con las actividades de infraestructura, ya que en varias ocasiones la empresa ha contratado a equipos de profesionales para dirigir los procesos de replantación y rehabilitación de las viñas que se han llevado a cabo en algunas bodegas. Un ejemplo, fue la recuperación del viñedo llevada a cabo tras la adquisición de la Finca Villacreces.

Respecto la segunda acción, ARTEVINO viene desarrollando en los últimos años una fuerte apuesta por el enoturismo y sus beneficios. El Departamento de Marketing y Comunicación con que cuenta la empresa organiza visitas guiadas en las bodegas, de forma que aquellos interesados en el mundo del vino pueden ampliar sus conocimientos sobre sus atributos y los procesos de elaboración que se llevan a cabo en la empresa. Con ello, se consigue reforzar la imagen de marca de la organización, prestado un servicio extra enfocado a incrementar la satisfacción de los clientes, y que va allá de la mera venta de vino.

Por otra parte, en relación a la administración de los recursos humanos, es una tarea en la que se pone especial interés. Se cuidan las relaciones con las familias de las que se han adquirido las bodegas, y con los trabajadores en general, ya que son expertos en la industria vinícola y su buen hacer incrementa el valor del producto. Por todo ello, su satisfacción es esencial, y evita que se “fuguen” para colaborar con la competencia.

En relación a la producción y su vinculación con la logística externa, ésta se caracteriza por la intervención de los distribuidores en el proceso de comercialización. La empresa vende sus productos a través de distribuidores seleccionados según el perfil anteriormente explicado. Además, ha desarrollado alianzas estratégicas con hosteleros nacionales de prestigio. En estos casos, dada la importancia que tienen tales relaciones, la empresa prefiere tener un control total del proceso. Por ello, suministra sus vinos

directamente, sin la intervención de distribuidores, a través de transporte y gestión final de la venta propios.

Por último, la empresa cuenta con un Departamento de Marketing y Comunicación que se encarga de potenciar la imagen de marca. Algunas de las actividades llevadas a cabo por este departamento están relacionadas con el enoturismo antes mencionado, la presencia en las redes sociales, y la creación de relaciones con los profesionales del mundo de la gastronomía y la restauración. También destaca la labor de este Departamento en la prensa especializada estadounidense, consiguiendo que ARTEVINO esté presente en la misma. El resultado ha sido espectacular, varios productos de la empresa han recibido puntuaciones muy altas de los expertos con mayor influencia en el sector, generando de esta forma una ventaja competitiva fundamental de cara al proceso de internacionalización del grupo.

A través de una sólida base, compuesta por las ventajas competitivas mencionadas, ARTEVINO comienza su proceso de internacionalización.

5.4 Desarrollo de la internacionalización: la exportación directa

La estrategia de internacionalización de la empresa, como se ha venido explicando a lo largo del trabajo, se realiza simultáneamente en cuatro divisiones: Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Asia-Pacífico.

La estrategia de entrada a los mercados de cada división se realiza mediante exportaciones directas a un colaborador estratégico, que se encarga de la recepción y comercialización de los productos en el país de destino. En un mismo mercado pueden establecerse relaciones con varios colaboradores procedentes de distintas regiones, para incrementar la presencia de la empresa a escala nacional. Las principales ventajas que presentan las estrategias de exportación directa, están relacionadas con la necesidad de aportar de un menor número de recursos en comparación con otras formas de internacionalización, la facilidad con la que la empresa puede expandir su mercado a partir de pequeñas adaptaciones en los países de destino, y la gran ayuda de Internet en los procesos de distribución y venta de los productos.

En resumen, ARTEVINO desarrolla su proceso de internacionalización siguiendo un patrón de actuación basado en la exportación de los vinos al país de destino, y posterior comercialización por un colaborador estratégico.

A continuación se van a explicar las estrategias seguidas por ARTEVINO en relación a la entrada, producto, precio, distribución y promoción y venta, en cada una de las divisiones, y atendiendo a las características y peculiaridades que presentan sus mercados. Es necesario precisar que, aunque la estrategia de entrada sea única, exportación directa, las acciones que la desarrollan no son siempre las mismas. En cada división se han llevado a cabo acciones distintas atendiendo a las particularidades de sus mercados. Por ello, consideramos que a la vez que las exportaciones directas, se han desarrollado diversas estrategias de entrada para cada mercado en concreto, tal y como se refleja en el siguiente apartado.

5.4.1 Estrategias de Entrada

Europa

Dada la madurez del mercado del vino en Europa, es difícil encontrar nuevos colaboradores estratégicos a los que exportar con el perfil deseado. Siguiendo la diferenciación por zonas: Norte, Este y Sur, encontramos las siguientes peculiaridades.

Norte de Europa

La comercialización de vino en los mercados de esta zona resulta especialmente complicada debido al monopolio que ejerce el Gobierno sobre la oferta exclusiva en tiendas autorizadas. Esta situación hace que la oferta dependa principalmente de las “*tenders*”⁷ o propuestas que realizan tales tiendas, y que son lanzadas en periodos de tiempo bastante prolongados entre sí, por lo que las posibilidades desde este punto de vista son escasas. Sin embargo, la gran ventaja de sistema es que cada propuesta supone la posibilidad de comercializar un elevado volumen de producto en la tienda que la ofrece.

⁷ Término que hace referencia a las ofertas lanzadas por las tiendas autorizadas para poder para comercializar en las mismas

Por otro lado, la fracción del mercado denominada “*On Trade*” o *En el comercio*, supone un 10% de la cuota de mercado del vino en el Norte de Europa. En el caso de ARTEVINO, la empresa trata de buscar un colaborador estratégico fuerte en el canal “*On Trade*”. El objetivo es empezar a trabajar a través del segmento “*On Trade*”, para estar bien situada con respecto a la competencia cuando las propuestas de las tiendas autorizadas sean ofertadas. De esta forma, la empresa puede presentar sus productos con el apoyo y referencia de dicho distribuidor, hecho que supone una cierta ventaja competitiva con respecto a aquellas bodegas que sólo estén enfocadas a la venta en “*On Trade*” o *En el comercio*.

Este de Europa

En este caso, ARTEVINO sigue el mismo modelo de búsqueda e intenta presentar una oferta completa de vinos procedentes de las zonas más representativas de España, a través de un colaborador estratégico en exclusiva. No obstante, la búsqueda del mismo en estos países presenta mayores dificultades debido a la escasez de información accesible sobre los mercados y sus agentes.

Centro de Europa

Es la zona de mayor consumo de vino del mundo. Igualmente, es una subdivisión muy competitiva y se conforma como un escaparate para las marcas. El mayor reto en este caso, es conseguir un colaborador estratégico trabaje las marcas de ARTEVINO en exclusiva. Como se ha explicado anteriormente, la búsqueda de nuevas empresas con nuevos portafolios de productos es esencial. Una vez localizado un colaborador potencial, ARTEVINO le ofrece inversión en marketing y una persona de la empresa que trabaje con ellos asiduamente, dadas las reducidas distancias en avión que hay con los países del Centro de Europa desde España.

Norteamérica

En el caso de Norteamérica, las acciones de comercialización llevadas a cabo en Canadá y Estados Unidos son distintas dadas las particularidades de cada mercado.

Canadá

Es un mercado que, al igual que el Norte de Europa, presenta un monopolio en la comercialización del vino por parte de las tiendas autorizadas. En este caso, ARTEVINO ha seguido la misma estrategia que en los países escandinavos, basada en buscar un colaborador estratégico que trabaje en el segmento de mercado “*On Trade*”. Así, cuando aparece la posibilidad de participar en una propuesta de comercialización en una tienda autorizada, la empresa cuenta con cierta experiencia en el mercado, suponiendo una ventaja competitiva respecto al resto de empresas. De hecho, son pocos los importadores que tienen estructura para trabajar “*On Trade*”, ya que se trata de una fracción de mercado muy pequeña. Sin embargo, la vinculación de ARTEVINO con el mundo de la gastronomía, ha supuesto un gran impulso a la hora de convencer a los colaboradores estratégicos sobre los beneficios que supone trabajar con el grupo español. Finalmente, la mencionada situación de ventaja competitiva ha facilitado considerablemente la presencia de los productos de ARTEVINO en las tiendas autorizadas por el Gobierno.

Estados Unidos

La mayor dificultad en esta zona reside en encontrar un importador nacional. Como ya se ha mencionado en el trabajo, existen dos maneras de competir en el mercado estadounidense: vendiendo directamente a distribuidores regionales desde España (Massachusetts, California), y vendiendo a un importador nacional que tenga su propia red de distribuidores. En el segundo caso, la estructura comercial es más cara, y el producto aumenta su precio.

Dada la escasez de importadores nacionales con este perfil, la empresa optó, en los inicios de la internacionalización, por localizar a aquellos importadores que entendía como potenciales. No obstante, mientras realizaba tal búsqueda, el Departamento de Marketing y Comunicación de España se esforzaba por estar presente en la prensa especializada de Estado Unidos. Una vez que los vinos de la empresa consiguieron altas puntuaciones por líderes de opinión del sector, la tarjeta de presentación con el importador cambió. A partir de reconocimientos como los obtenidos con *Flor de Vetus* en 2014, que Robert Parker puntuó con 92/100, mejoraron las relaciones con los importadores nacionales. Éstos empezaron a mostrar interés por la empresa, ya que el

impacto en las ventas de las buenas puntuaciones por expertos en Estados Unidos es muy alto.

Por tanto, la estrategia de ARTEVINO ha consistido en primer lugar, en obtener puntuaciones relevantes en los medios especializados del país, mientras buscaba también un importador potencial con perfil ARTEVINO. Una vez logradas las buenas puntuaciones, se ha comenzado a trabajar con los importadores nacionales en cada región seleccionada. Además, la empresa ha proporcionado a cada importador una oficina con el fin de mejorar la coordinación y potenciar las ventas, así como un Departamento de Marketing y Comunicación para fomentar la imagen de marca en el mercado estadounidense.

Latinoamérica

En Latinoamérica, los vinos españoles están en una situación de inferioridad competitiva respecto los vinos procedentes de Chile y Argentina, que cuentan con unos precios de mercado muy inferiores.

En este contexto, la estrategia seguida por ARTEVINO en Méjico se ha centrado en primer lugar, en la creación de una red de contactos. El fin de estas relaciones era conseguir apoyo y lograr la recomendación de diversos agentes en el mercado nacional. De esta forma, se han ido creando relaciones con los colaboradores estratégicos que representan a las marcas mejor posicionadas del mercado. En este sentido, una vez alcanzado un acuerdo, se ha puesto a su disposición un comercial en su zona (Méjico D.F.) y un presupuesto para el desarrollo de un Departamento de Marketing y Comunicación propio.

Asia-Pacífico

El mercado del vino en estos países está en una fase de inmadurez, se consume poco, y hay volumen para vinos económicos y muy caros, pero no para los medios.

Con anterioridad se ha explicado la entrada al mercado chino de la mano de un agente nacional, así como la apertura de una oficina en Shanghái, para reducir el impacto negativo de las múltiples barreras de entrada existentes.

China es un país con una escasa cultura del vino, y la imagen adquiere un papel muy importante a la hora de comenzar las relaciones comerciales. Por este motivo, ARTEVINO ha asistido a las principales ferias de la zona, y ha utilizado *stands* o puestos de atención más llamativos y grandes de los que normalmente lleva a otras ferias. Además, ha realizado una cuantiosa inversión para comenzar las operaciones en China con la mejor empresa de importación. El objetivo es estar vinculada a una empresa que representa una garantía de calidad, y, de cara a una futura entrada en otros mercados asiáticos, tener acceso a los colaboradores estratégicos más reputados.

5.4.2 Estrategias de Producto

En Europa, al ser un mercado maduro, el consumidor al que se dirige la empresa se caracteriza por su perfil clásico, con una edad entre los 35 y 65 años, que tiene hecho el paladar a los vinos del viejo mundo y es leal a las marcas. Por ello, el vino que se exporta a estos país pertenece a zonas de producción tradicionales, como es Rioja, frente a productos procedentes de otras zonas más modernas, como pueden ser Ribera del Duero o Toro.

Norteamérica es un mercado en crecimiento y la fidelidad a la marca es baja porque al consumidor le gusta innovar. El consumidor tiene un perfil más joven que el europeo, entre los 30 y 55 años, con un poder adquisitivo es medio-alto, y sin embargo, ha aumentado el consumo de aquellos vinos con una relación calidad-precio muy ajustada. Este hecho indica la transición hacia la fase de madurez que algunos estratos están experimentando. Por otra parte, el consumidor norteamericano prefiere vinos de corte moderno, debido a la intensa influencia ejercida por los vinos procedentes de California y del *nuevo mundo*. En este sentido, las exportaciones que realiza la empresa se centran en vinos de las zonas de Ribera del Duero y Toro.

En Latinoamérica el vino exportado se dirige a un consumidor de mayor edad que en el caso anterior, de entre 35 y 65 años, con un poder adquisitivo alto y bastante experto en vino. El mercado está en fase de crecimiento, y han tenido un gran impacto en los paladares de los consumidores los vinos de Chile y Argentina. Por ello, las exportaciones se centran en vinos de Ribera del Duero y Toro, ya que el Rioja tiene demasiada madera y acidez para el gusto de los consumidores latinoamericanos.

Asia es un mercado inmaduro y el consumidor tiene un escaso conocimiento del producto. El perfil del consumidor es joven, entre los 25 y 45 años, y con un poder adquisitivo medio. Hay que tener en cuenta que, cuando se empieza a beber vino, un mayor dulzor hace que la experiencia de consumirlo resulte más agradable. Esta característica es valorada durante bastantes años, por lo que ante la inexperiencia del consumidor asiático, los vinos más exportados son aquellos con un mayor grado de dulzor. En este sentido, la empresa exporta sus variedades de vino más dulces y afrutadas, ya que los consumidores penalizan la acidez.

5.4.3 Estrategias de Precios

El precio de los vinos que se exportan tampoco es igual para todos los mercados, aunque en los últimos años existe una tendencia a la homogenización.

En Europa, el consumidor tiene un poder adquisitivo medio-alto, por lo que los vinos exportados tienen un precio superior que en otros mercados. El precio medio por botella ronda los 20-25 euros.

Los vinos exportados a Norteamérica son más baratos, ya que deben competir en el mercado con vinos nacionales (California) y del *nuevo mundo*, y porque los consumidores valoran una relación calidad-precio muy ajustada. El precio medio de venta por la botella es de 10-12 euros.

En Latinoamérica los vinos españoles no son tan competitivos como los procedentes de países productores latinoamericanos, por lo que están posicionados para un segmento de clientes más reducido, con un poder adquisitivo alto. El precio medio de venta por botella ronda los 18-20 euros.

En Asia los precios son muy ajustados, dada la exportación de vinos menos elaborados y de menor calidad. El precio medio por botella es aproximadamente 10 euros.

5.4.4 Estrategias de Distribución y Venta

La empresa lleva a cabo la exportación de sus productos de la mano de un colaborador estratégico en destino, que se encarga de la recepción, y posterior comercialización del

producto. Es un canal corto, que se caracteriza por la venta directa de la empresa al detallista, y éste último, al cliente final. El inconveniente principal de este proceso es el elevado poder de negociación que adquieren los colaboradores. Sin embargo, la empresa tiene mayor contacto con el mercado de destino, y los costes se reducen. Por último, como se ha expuesto anteriormente, en Estados Unidos el proceso se puede alargar si se entra en el mercado a través de un importador nacional, que a su vez tiene su propia red de distribuidores. Esta opción es más compleja y los agentes adquieren mayor poder de negociación en detrimento de la empresa exportadora.

En relación a la comercialización del vino en los mercados de destino, como ya se ha adelantado en el trabajo, se realiza a través de dos canales:

1. Canal “*On Trade*” o *En el comercio*: para productos que son consumidos en el propio local que los comercializa. Ejemplos: hoteles, restaurantes, cafés (también conocidos como canal HORECA), bares, clubes.
2. Canal “*Off Trade*” o *Fuera del comercio*: para productos cerrados, es decir, aquellos que el cliente consume en un lugar distinto al que lo compró. Ejemplos: supermercados, tiendas especializadas, grandes superficies, Internet.

En algunos mercados, como el del Norte de Europa y Canadá, se ha prestado especial atención a la venta en restaurantes y hoteles. El objetivo ha sido conseguir cierta ventaja competitiva, y lograr un acceso más fácil a la comercialización en tienda.

5.4.5 Estrategias de Promoción

En relación a las actividades de promoción llevadas a cabo en los países de destino, hay que precisar que son desarrolladas en trabajo conjunto, por el Departamento de Marketing y Comunicación del colaborador estratégico y su análogo en España. En caso de que el colaborador estratégico no tenga tal departamento, ARTEVINO pone a su disposición un equipo para fomentar la imagen de marca en el país de destino.

Algunas de las acciones de promoción están relacionadas con la publicidad en revistas especializadas del sector, publicidad en portales web sectoriales, promoción mediante perfiles corporativos en las redes sociales (*Facebook, Twitter*), y mediante la página

web de la empresa. Además, hay que destacar el gran esfuerzo que se hace por estar presente en la prensa especializada estadounidense.

Por otra parte, destaca la participación en eventos, ferias y exposiciones en los países de destino, para la promoción, proyección y presentación de la empresa. Éstas tienen especial importancia debido a la multitud de actividades que abarcan: reuniones ejecutivas con importadores, distribuidores y demás agentes del sector del vino; catas para los asistentes y visitantes; sesiones informativas sobre las entidades que promueven el intercambio comercial; y sobre todo, suponen el conocimiento de nuevas empresas de la industria.

Por último, hay que destacar la oferta de enoturismo en las bodegas de la empresa, y el acercamiento al mundo gastronómico y su repercusión en las relaciones comerciales. Respecto al enoturismo, ya se ha mencionado la oferta de calidad que hace ARTEVINO en las instalaciones de sus bodegas y viñedos. Por otra parte, la aproximación a la gastronomía es uno de los valores de la empresa en su carta de presentación. En los mercados más relevantes, se realizan presentaciones con el chef del restaurante de ARTEVINO, se facilitan encuentros entre chefs, se patrocinan las ferias de restauración, y se mantiene una comunicación cercana con los chefs más importantes de cada país. La empresa les realiza entrevistas y las publica en sus hojas informativas o en la revista corporativa “*Artevino Magazine*”.

Con todas estas acciones, la empresa ha conseguido incrementar su presencia en los mercados de las distintas divisiones y fomentar su imagen de marca.

6. Consecuencias y siguientes pasos en la internacionalización

La internacionalización de la empresa ha sido un proceso complejo y se ha realizado una cuantiosa inversión para desarrollarlo. La empresa ha dotado recursos a través de personal, invirtiendo en una persona en el mercado de destino por cada millón de euros de facturación, y mediante un Presupuesto de Marketing, asociado al Presupuesto de Venta de cada zona, para que el proyecto comercial se llevase a cabo con éxito. En este sentido, la empresa ha invertido aproximadamente un 20% de recursos por cada millón de euros de facturación.

El esfuerzo mencionado ha dado sus frutos, y los resultados conseguidos con el proceso de internacionalización han sido muy positivos. A finales de 2014, ARTEVINO exportó un 40% de su producción a 35 países y, en este mismo año, comenzó a operar en dos nuevos mercados, Corea del Sur y Perú. La facturación ha aumentado más de un 30% en los últimos cinco años, y el mercado que ha registrado un crecimiento mayor en 2014 ha sido el chino.

Estas cifras ponen de manifiesto la buena situación de la empresa, que en los próximos años planea incrementar su presencia en Asia y Latinoamérica. Respecto China, se va a realizar una expansión hacia las “segundas ciudades”, menos explotadas por las grandes empresas internacionales del sector. Además, un equipo comercial se trasladará a Corea del Sur para mejorar la coordinación de las operaciones en esta zona, que es un mercado nuevo para ARTEVINO y presenta un gran potencial. Por otra parte, el desarrollo en la internacionalización en la división latinoamericana se va a realizar mediante la entrada en los mercados de Colombia y Puerto Rico. En el resto de mercados, se van a seguir desarrollando los planes actuales, sin perder de vista las oportunidades que puedan surgir en los siguientes años.

7. Conclusiones

7.1 La transformación del sector del vino

La industria del vino en las últimas décadas ha cambiado de rumbo. Algunas de las circunstancias que han propiciado esta transformación han sido: la madurez alcanzada por la industria del vino, la necesidad de diferenciación por parte de las empresas para competir en el mercado con éxito y el desarrollo de la internacionalización del sector.

Europa es la zona que reúne a los países productores con mayor tradición, y su sector vinícola se encuentra en una fase de madurez. Son varios los factores que indican esta situación, y entre ellos destacan la amplia oferta de vinos existente en el mercado, una tasa de crecimiento cada vez más reducida, la intensificación de la competencia en el mercado nacional e internacional a partir de la aparición de nuevos países productores, y el elevado grado de profesionalización alcanzado en los procesos de elaboración del vino.

Ante esta situación, las empresas del sector han tenido que decidir qué hacer para conseguir que su actividad siguiera siendo viable, y lo que es aún más importante, qué hacer para evolucionar manteniendo un valor diferencial en el mercado.

La búsqueda de fortalezas que distingan a la empresa de sus competidores se ha convertido en objetivo primordial, de forma que las estrategias de diferenciación y reorientación de la actividad han experimentado un notable auge en la última década.

En este contexto, destaca el desarrollo de la internacionalización del sector vinícola. Muchas empresas han optado por iniciar una experiencia internacional que les ayude a mejorar su situación en sus mercados de origen, y al mismo tiempo les sirva de plataforma para desarrollar sus modelos de negocio en el exterior.

España, que tiene una dilatada experiencia en el sector del vino, no se ha mantenido ajena a estos cambios, y por ello las principales empresas vinícolas se han embarcado en un profundo proceso de internacionalización.

7.2 La internacionalización de la empresa como reacción a la transformación del sector

En este ambiente de renovación de la industria vinícola, la empresa ARTEVINO ha sido capaz de identificar las nuevas oportunidades que se le presentaban. Su reacción ha consistido en la modificación de la estrategia empresarial hacia una expansión en el mercado internacional.

Las ventajas competitivas de la empresa, que conforman la estrategia de diferenciación y le ayudan a competir en el mercado nacional, han sido la base para este proceso. En primer lugar, destaca su completa oferta de vinos de alta calidad, procedentes de las zonas vinícolas españolas de mayor relevancia. En segundo lugar, su experiencia y apuesta por la aplicación de últimas tecnologías en los procesos de cultivo y elaboración del vino, ha supuesto la mejora de la calidad. En tercer lugar, su propuesta de enoturismo de calidad, con visitas turísticas a las bodegas del grupo, y que traslada en primera persona los valores de la marca. Finalmente, su estrecha vinculación con el mundo de la gastronomía, a través de su restaurante y de las relaciones que mantiene con algunos de los chefs más prestigiosos del país, ha impulsado su diferenciación.

A partir de las mencionadas fortalezas, la empresa ha desarrollado su estrategia de internacionalización. En este proceso, ha resultado fundamental la decisión estratégica de entrar con el apoyo de un colaborador en cada país de destino, encargado de la recepción y posterior comercialización de los vinos. En este sentido, ARTEVINO se ha esforzado por conseguir una red de colaboradores con un perfil muy concreto y acorde a los valores de la empresa.

7.3 Las diversas características de los mercados de destino

Se observa una clara diferenciación entre Europa, que es un mercado maduro en la industria del vino, y Norteamérica, Latinoamérica y Asia-Pacífico, que son mercados en fase de crecimiento o introducción (Asia). En este sentido, cada división presenta una serie de peculiaridades, y resulta esencial analizarlas con detalle antes de iniciar cualquier acción.

A partir del estudio del entorno general y específico se obtienen varias conclusiones. Respecto al sector del vino en Europa, es un mercado con una estructura empresarial de corte familiar, con una regulación restrictiva, en el que prima la calidad y diferenciación territorial, y muy marquista. Norteamérica, Latinoamérica y Asia-Pacífico, por su parte, son mercados del vino “emergentes”, y sus principales características se resumen en una

alta concentración empresarial y comercial, una regulación liberal, predominio de la multitud varietal, y la realización de grandes inversiones en estrategias de promoción y venta.

7.4 Las peculiaridades en la entrada a los mercados de destino

En relación a la entrada en los diversos mercados, las especiales barreras de entrada que presentan algunos, ha hecho que se modificase la estrategia de exportaciones seguida por la empresa. Destacan los casos de Estados Unidos, Canadá y Norte de Europa. En Estados Unidos, la regulación de corte proteccionista ha obligado a entrar en el mercado a través de un intermediario nacional, hecho que supone contar con una reputación previa. En el caso canadiense, al igual que en los países escandinavos, existe un monopolio del Gobierno sobre la oferta del vino a través de la venta exclusiva en tiendas autorizadas. Por ello, primero ha sido necesario conseguir un buen posicionamiento en otros canales, como la hostelería o la restauración, para tener más opciones de cara al intento de comercialización en las tiendas autorizadas.

7.5 Las oportunidades de los mercados de destino

El análisis del entorno ha permitido identificar cuáles eran las oportunidades y amenazas que presentaban las distintas divisiones.

Después de atender a las particularidades de cada una, se deduce que los mercados con mayor potencial son el latinoamericano y el asiático. En ambos mercados el consumo de vino ha experimentado un considerable crecimiento en los últimos años, especialmente en el caso de China, donde el vino español tiene una muy buena acogida. Respecto al mercado latinoamericano, las oportunidades están relacionadas con el aumento en la demanda de vinos de alta calidad. En este caso, son vinos a los que se presupone una mayor inversión, pero también un mayor margen en el precio, por lo que su venta tiene un impacto especialmente positivo en la facturación.

Las principales amenazas están relacionadas con el alto grado de competencia existente en el mercado europeo, que se ha visto fomentado por la irrupción de nuevos países productores en el comercio internacional, y el gran poder de negociación de los distribuidores en algunas zonas, como Estados Unidos y Canadá.

7.6 Las estrategias de la empresa en relación a sus exportaciones

Una vez analizadas las oportunidades que presentan los diversos mercados de destino, es necesario diseñar estrategias con las que se pueda sacar el máximo provecho de la actividad exportadora allí realizada.

En este sentido, la empresa ha exportado vinos compatibles con los requerimientos de cada mercado. A los países europeos y latinoamericanos se han destinado vinos de alta calidad y precio, comercializándose en tiendas especializadas y restaurantes fundamentalmente, y prestando especial atención a las ferias nacionales de vino. Los mercados norteamericano y asiático tienen gustos más modernos e innovares, por lo que se han exportado vinos con una relación calidad-precio muy ajustada, vendiéndose en tiendas especializadas, y se ha cuidado con especial rigor la imagen de marca de la empresa.

7.7 El éxito de la internacionalización

Por último, hay que destacar que ARTEVINO ha logrado adaptarse a las nuevas circunstancias del sector del vino con considerable éxito. A través de la internacionalización, ha ampliado su negocio y la facturación ha aumentado un 30% en los últimos cinco años. La empresa va a continuar con este proceso, y los siguientes pasos en la internacionalización se centrarán en fomentar la presencia en Asia y Latinoamérica, mediante la entrada en varios mercados de estas divisiones que presentan un gran potencial.

8. Bibliografía

Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización de la empresa*. (Madrid) Ediciones Pirámide.

Cantos, M. (1998). *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: Edhasa

Claver Cortés, E. and Quer Ramón, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. San Vicente de Raspeig (Alicante). Club Universitario.

Carrero, I., Fabra, M. y Valor, C (2012). *El libro de cabecera del investigador en Economía y Empresa. Una guía interactiva para el investigador novel y el investigador profesional*. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid

Observatorio Español del Mercado del Vino. (2014). *El Vino en Cifras –Año 2014*.

<http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrardocumento/?doc=4779156>

La Guía Peñín (2014). *La triste realidad del consumo de vino en España*.

<http://www.guiapenin.com/editorial/374-la-triste-realidad-del-consumo-de-vino-en-espana.html>

Artevino (2015)

<http://www.grupoartevino.com/>

Lope, G. (2015). *ICEX: EE.UU., un mercado para los vinos españoles - OEMV*.

<http://www.oemv.es/esp/icex-eeuu-un-mercado-para-los-vinos-espanoles-579k.php>

Castillo Valero, J. and Compés López, R. (2014). *La economía del vino en España y en el mundo - Publicaciones Cajamar*. Publicacionescajamar.es

<http://www.publicacionescajamar.es/series-tematicas/economia/la-economia-del-vino-en-espana-y-en-el-mundo/>

Ortega Casaño, A. (2015). *El mercado del vino en Noruega - 2014 ICEX - OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-noruega-2014-icex-1066k.php>

Gracia Benito, D. (2013). *El mercado del vino en China - 2013 - OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-china-2013-1037k.php>

Compte, O. and Cota, J. (2015). *El mercado del vino en Australia- 2014 ICEX - OEMV*

http://www.spain-australia.org/files/documentos/28_document.pdf

Girón Martínez, P. (2015). *El mercado del vino en México 2014 - ICEX - OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-en-mexico-2014-icex-1092k.php>

Del Rey, R. (2015). *OeMv: Hacia un plan de internacionalización del vino español - OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/oemv-hacia-un-plan-de-internacionalizacion-del-vino-espanol-576k.php>

Cuesta Rosique, I. (2015). *El mercado del vino tranquilo en Japón 2015 - ICEX - OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-tranquilo-en-japon-2015-icex-1345k.php>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. and Vázquez, L. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

ICEX (2015): *EE.UU., un mercado para los vinos españoles - OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/icex-eeuu-un-mercado-para-los-vinos-espanoles-579k.php>

Rocío, D. (2015). *El mercado del vino tranquilo en Reino Unido 2014 – OEMV*

<http://www.oemv.es/esp/el-mercado-del-vino-tranquilo-en-reino-unido-2014-1305k.php>

Gobierno de Euskadi-País Vasco (2015). *Plan estratégico del sector vitivinícola de la CAPV 2011-2013*

http://www.euskadi.eus/contenidos/plan_programa_proyecto/plan_vitivinicola/es_agripes/adjuntos/Plan_Vitivinicola.pdf

Cano, M. and Beviá, B. (2015). *Estrategias y Plan de Internacionalización* - Escuela de Organización Industrial

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67016/componente67014.pdf

Federación Española del Vino (2015). *Memoria 2013- FEV*

http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/27_Butlletins/02_Butlletins_ND/Fitxers_estatics_ND/2014_fitxers_estatics/0136_2014_SProductius_Vi_FEVmemoria.pdf

EFEAgro Información agroalimentaria, (2015). La expansión del Grupo Artevino.

<http://www.efeagro.com/microsite/grupo-artevino-acelera-su-crecimiento>

9. Apéndice

Entrevista a Gonzalo Antón- Febrero 2015

¿Qué les llevó a iniciar el proceso de internalización en 2008?

Por un lado, el auge de la tendencia exportadora en el sector del vino a partir de una brusca caída en el consumo interno, y la aparición de nuevos países productores en el mercado internacional, y por otro lado, la nueva visión del negocio familiar desarrollada por mi equipo y yo, ya que debíamos aprovechar las oportunidades que presentaban algunos mercados exteriores con gran potencial.

¿Tienen algún requisito para elegir a sus colaboradores estratégicos ?

Sí. Nuestros colaboradores deben cumplir cinco requisitos: tener orientación a la restauración y tienda especializada, tener tamaño medio y encontrarse en fase de crecimiento, comercializar marcas de prestigio internacional, garantizarnos exclusividad en nuestras zonas de acción: Rioja, Ribera del Duero, Toro y Rueda, y tener un Departamento de Marketing y Comunicación si pertenecen a los principales mercados.

Han dividido el mercado en cuatro divisiones (Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Asia-Pacífico) ¿Qué ventajas y dificultades encuentran en cada uno?

Cada división presenta particularidades, pues los mercados y los clientes no funcionan de la misma manera. Europa es un mercado maduro para el sector del vino y por ello es difícil conseguir colaboradores que cumplan todos los requisitos que exigimos. Por ejemplo, en los países escandinavos el mercado de vinos es un monopolio controlado por el Gobierno a través de tiendas propias. Y entrar a comercializar en ellas es una tarea compleja.

En Norteamérica tenemos Canadá, que es un monopolio similar al de los países escandinavos, y Estados Unidos, donde puedes atacar el mercado a través de

distribuidores regionales o distribuidores nacionales. Nosotros hemos llevado a cabo ambas opciones, a la vez que hemos trabajado por estar presentes en la prensa especializada, ya que tiene un gran impacto en el comportamiento del consumidor.

En Latinoamérica hay una desventaja en precios frente a los vinos procedentes de Chile y Argentina. En Asia, la cultura del vino está poco desarrollada y la imagen juega un papel muy importante. Por ello hemos invertido mucho en las relaciones con la mejor empresa de importación de allí y hemos abierto una oficina en Shanghái. Es un mercado con grandes oportunidades, pues, por el momento, hay poca competencia y cualquier acción o visita al mercado tiene mucha repercusión.

¿En qué fase (introducción, crecimiento, madurez, declive, relanzamiento) está el mercado del vino en cada división?

Como ya hemos dicho, Europa se encuentra en fase de madurez. Por su parte, Norteamérica y Latinoamérica se encuentran en fase de crecimiento, y Asia en fase de introducción.

¿Cuál es el grado de compromiso de recursos en cada una de las divisiones?

Hemos invertido muchos recursos en personas y en presupuesto de marketing, para que el proyecto de cada zona se pueda desarrollar. En total podemos decir que se ha invertido un 20% de recursos por cada millón de euros de facturación.

¿Cuál ha estrategia competitiva genérica seguida por ARTEVINO?

Las zonas en las que desarrollamos nuestro producto (Rioja, Ribera del Duero, Toro, Rueda) son minifundios que requieren de mucha mano de obra, por lo que el coste de producción de la materia prima es alto. Por este motivo, no queremos competir en costes y hemos optado por la diferenciación. La calidad de los vinos, los avances tecnológicos incorporados en el procesos de cultivo y elaboración, el enoturismo de calidad y la vinculación con la gastronomía nos han diferenciado de nuestros competidores.

¿Cómo son los competidores intra-sectoriales?

Nuestros competidores son grupos nacionales que normalmente tienen una participación familiar, y de tamaño similar o superior al nuestro. Es un sector en nuestro muy atomizado, así que con nuestro perfil de calidad la cuota de mercado de cada jugador es muy pequeña, no llegando al 1%. El tamaño de estos grupos puede rondar entre los 20 y los 70 mil euros de facturación.

En relación con el producto: ¿Cuáles son los atributos del vino más valorados en cada mercado? ¿Qué tipo de vinos se vende en cada división? ¿Cuál es el perfil del consumidor? ¿Varía mucho entre una división y otra?

El tipo de vino que se vende depende mucho del poder adquisitivo del país, de los gustos por el estilo clásico o moderno y de la madurez del mercado.

En Europa, que es un mercado maduro de poder adquisitivo medio-alto, en general el consumidor busca calidad-precio. Es un consumidor clásico que prefiere variedades como Rioja, frente a zonas más modernas como puede ser Ribera del Duero o Toro.

En Norteamérica el nivel adquisitivo es medio alto y la gente valora cada vez más la calidad-precio. En este caso el consumidor prefiere vinos de corte moderno, de las zonas de Ribera del Duero o incluso Toro.

En Latinoamérica y Caribe el consumo del vino está concentrado en la clase alta de la sociedad, ya que la clase media escasea. Los vinos de Chile y Argentina han tenido un gran impacto, lo que facilita la penetración de los Ribera del Duero y Toro.

En Asia hay que tener en cuenta que como es un mercado en fase de introducción, tiene preferencia por los vinos dulzones.

En relación con el precio: la exportación del vino español en términos de valor es baja. ¿Cuál cree que es el origen de esta situación?

Ese es el gran problema del vino español. Somos la mayor extensión de viñedo del mundo y el segundo productor de vino. No obstante, no sabemos transmitir los atributos

como lo hacen los franceses e italianos y estamos, en general, compitiendo en precio cuando nuestros costes no son bajos.

Pienso que la comercialización de vino en España depende aún mucho del consumo doméstico, y solo exportamos cuando España entra en crisis. Por este motivo, creo que debemos trabajar más la comercialización internacional, para crecer en ventas y no depender tanto del consumo nacional.

¿Cuál es el balance que hace del proceso de internacionalización?

Los resultados obtenidos han sido muy buenos. A finales de 2014 ARTEVINO ha exportado un 40% de su producción a 35 países, y ha crecido en facturación en los últimos 5 años más de un 30%.

¿Cuáles son los siguientes pasos a seguir?

Pretendemos aumentar la presencia en el mercado asiático, que es donde está el futuro del sector. Para ello nos centraremos en segundas ciudades distintas de Pekín o Beijing, muy saturadas por la presencia de muchas otras compañías internacionales. En Latinoamérica, la entrada en los mercados de Colombia y Perú nos ayudará a reforzar nuestra presencia e imagen de marca en esta división.